

Niederhoff, Horst-Udo

**Research Report**

## Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung: Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007

IW-Analysen, No. 33

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Niederhoff, Horst-Udo (2007) : Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung: Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen, No. 33, ISBN 978-3-602-14784-7, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181794>

**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.*

Horst-Udo Nidenhoff

# Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung

Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007

Horst-Udo Niedenhoff

# Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung

Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14784-7

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2007 Deutscher Instituts-Verlag GmbH  
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88, 50968 Köln  
Postfach 51 06 70, 50942 Köln  
Telefon 0221 4981-452  
Fax 0221 4981-445  
[div@iwkoeln.de](mailto:div@iwkoeln.de)  
[www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Der Betriebsrat als Mitbestimmungs- und Produktionsfaktor</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Methode der Fallstudie</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Legitimation der Betriebsräte durch Wahlverfahren und Wahlquorum</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Abweichende Regelungen</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Organisation der Betriebsratstätigkeit: Sitzungen, Größe, Freistellungen</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>Schulungs- und Bildungsveranstaltungen für Betriebsratsmitglieder</b>	<b>19</b>
<b>7</b>	<b>Häufigkeit, Dauer und Teilnahme an Betriebsversammlungen</b>	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>Das tägliche Geschäft</b>	<b>29</b>
8.1	Diskussion zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat	29
8.2	Verhandlungsdauer und Beschleunigungsvorschriften	33
<b>9</b>	<b>Der Umgang mit Konflikten im Betrieb</b>	<b>35</b>
9.1	Einigungsstellen und Gerichtsverfahren	35
9.2	Präventivmaßnahmen	38
<b>10</b>	<b>Zusammensetzung und Tagungshäufigkeit des Wirtschaftsausschusses</b>	<b>39</b>
<b>11</b>	<b>Direkte Kosten der Betriebsratstätigkeit</b>	<b>41</b>
<b>12</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>43</b>
	<b>Literatur</b>	<b>47</b>
	<b>Anhang: Fragebogen Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung</b>	<b>48</b>
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	<b>61</b>
	<b>Der Autor</b>	<b>62</b>

# 1

## Der Betriebsrat als Mitbestimmungs- und Produktionsfaktor

Die rechtliche Stellung, die Erweiterung des Aufgabenbereichs vom Überwacher zum Mitgestalter (betriebliche Bündnisse für Arbeit) und die Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen machen den Betriebsrat in den Unternehmen Deutschlands zu einem Produktionsfaktor. Er ist in der Lage, unternehmerische Entscheidungen zunichte zu machen oder sie hinauszuzögern, sodass sie letztlich nicht mehr von wirtschaftlicher Relevanz sind. Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist daher eine Führungsaufgabe und das Resultat einer qualifizierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit. Für Unternehmensleitungen kann diese Zusammenarbeit, wenn sie – wie vom Gesetz gewollt – „vertrauensvoll“ gestaltet wird, ein wichtiger Erfolgsfaktor sein. Entscheidungen können schneller, kostengünstiger und qualifizierter getroffen werden. Ein sich mit den Unternehmenszielen identifizierender Betriebsrat ist definierter Ansprechpartner der Unternehmensleitung. Er ist zudem Sprachrohr der Belegschaft. Ein Konsens mit ihm führt in der Regel zu dauerhaften Lösungen. Er kann Partner und Ratgeber bei der Bewältigung der gemeinsamen Zielvorgaben sein (Niedenhoff, 2005, 240 f.).<sup>1</sup> Immer mehr Personalmanager sind der Überzeugung, dass die mit dem Betriebsrat getroffenen Vereinbarungen die Flexibilität erhöhen.

Fast die gesamte Arbeitsordnung eines Unternehmens unterliegt der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrats, wie zum Beispiel alle Ordnungs- und Verhaltensregeln der Arbeitnehmer im Betrieb, Arbeitszeitmodelle, Genehmigung von Überstunden, Leistungskontrollen, Urlaubsgrundsätze und Urlaubspläne, Fragen betrieblicher Lohngestaltung, Festsetzung von Akkord- und Prämienätzen, Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit etc. Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze bedürfen ebenso der Zustimmung des Betriebsrats wie Auswahlrichtlinien und die Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung der Arbeitnehmer. Auch bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (Abbildung 1). In den Augen der Arbeitnehmer ist er daher ihr zentrales Mitbestimmungsorgan. Das belegen zahlreiche empirische Untersuchungen (Nieden-

---

<sup>1</sup> So heißt es heute in Erfahrungsberichten: „Ob Milliarden-Übernahmen wie bei E.ON oder Standortsicherung wie bei Ford in Köln: Ohne die Kooperation kompetenter Betriebsräte ist Unternehmensführung beinahe unmöglich geworden. Aber auch im Mittelstand und öffentlichen Dienst werden die Betriebsräte immer mehr zu wichtigen Co-Managern“ (Nesshöver, 2006, 10).

# Intensität der Mitbestimmung (BetrVG)

Abbildung 1

Beteiligung des Betriebsrats: 1 = „geringe Intensität“ bis 6 = „hohe Intensität“

**Erzwingbare Mitbestimmung:** Arbeitgeber und Betriebsrat haben gleiches Initiativrecht. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet die Einigungsstelle.



Quelle: Niedenhoff, 2005, 56

hoff, 2005, 236). Schon in den fünfziger und sechziger Jahren war der Betriebsrat bei den Arbeitnehmern das bekannteste Mitbestimmungsorgan (Blücher, 1966, 79; Popitz, 1957). In einer damals groß angelegten Untersuchung waren über 90 Prozent der Befragten nicht bereit, auf einen Betriebsrat zu verzichten, und mehr als drei Viertel beurteilten die Arbeit ihres Betriebsrats durchaus positiv (Blume 1956, 36).

## Formen der Mitbestimmung in Deutschland

Tabelle 1

Gesetze	Schwellenwerte	Mitbestimmungsebene
Betriebsverfassungsgesetz	ab 5 Arbeitnehmer	Betriebliche Mitbestimmung
Sprecherausschussgesetz	ab 10 leitenden Angestellten	
Drittelbeteiligungsgesetz	ab 500 Arbeitnehmer	Unternehmensmitbestimmung
Mitbestimmungsgesetz	ab 2.000 Arbeitnehmer	
Montanmitbestimmungsgesetz	ab 1.000 Arbeitnehmer (Kohle, Stahl)	
Gesetz über Europäische Betriebsräte	ab 1.000 Arbeitnehmer und je 150 Arbeitnehmer in mindestens 2 EU-Ländern	Europäische Mitbestimmung

Eigene Zusammenstellung

Sechs Mitbestimmungsgesetze (Tabelle 1) regeln die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in den Unternehmen der privaten Wirtschaft in Deutschland. Für den Öffentlichen Dienst gilt zudem das Personalvertretungsgesetz. In keinem anderen Land Europas ist die Mitbestimmung sowohl auf der betrieblichen als auch der Unternehmensebene (Tabelle 2) so ausgeprägt wie in Deutschland. Eine Besonderheit ist es hier zudem, dass eine große Zahl von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat zugleich Mitglied des Betriebsrats ist, sodass es zu einer Verquickung von Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensbelangen kommen kann (BDA/BDI, 2004, 21). Dies erweitert den Einfluss der Betriebsräte in den Unternehmen gewaltig. Über 15.000 Betriebsräte sind gleichzeitig auch Aufsichtsratsmitglieder (Niederhoffs/Larmann, 2007, 28).

Eine herausragende Stelle nimmt hier der Gesamt- oder Konzernbetriebsratsvorsitzende in einem Unternehmen ein (Abbildung 2): Er ist in der Regel auch stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender und nimmt somit als Mitglied des Aufsichtsratspräsidiums maßgeblich am Findungsprozess der Vorstandsmitglieder teil. Er ist Vorsitzender des Europäischen oder sogar des Weltbetriebsrats. Er ist Gewerkschafts- und in der Regel auch Parteimitglied und übt wichtige Funktionen innerhalb dieser Organisationen aus, wie zum Beispiel als Mitglied der Tarifkommission oder auch als Mitglied des Gemeinderats.

## Unternehmensmitbestimmung in Europa

Tabelle 2

Keine Mitbestimmung auf der Unternehmensebene	Eindrittel-Beteiligung der Arbeitnehmer	Paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer	Sonstige Formen der Beteiligung von Arbeitnehmern
Belgien Frankreich <sup>1</sup> Griechenland Irland <sup>1</sup> Italien <sup>1</sup> Malta Niederlande <sup>2</sup> Portugal Spanien England Estland Lettland Litauen <sup>3</sup> Zypern	Deutschland (bis 1.999 AN) Luxemburg <sup>4</sup> Österreich (ab 300 AN) Polen Slowakische Republik (ab 50 AN) Ungarn (ab 50 AN) Slowenien (bis 1.000 AN) Tschechische Republik	Deutschland (ab 2.000 AN, Montanmitbestimmung; ab 1.000 AN) Slowenien (ab 1.000 AN) <sup>5</sup>	Dänemark <sup>6</sup> Finnland <sup>7</sup> Schweden <sup>8</sup>

AN: Arbeitnehmer; <sup>1</sup> Außer Staatsunternehmen; Italien: außer Staatskonzern Alitalia; <sup>2</sup> Betriebsräte sind aber an der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder beteiligt; <sup>3</sup> Wenige Ausnahmen im Öffentlichen Dienst; <sup>4</sup> Verwaltungsrat; <sup>5</sup> Im Verwaltungsrat können zwischen einem Drittel und der Hälfte der Mitglieder Arbeitnehmervertreter sein; <sup>6</sup> Vorabstimmung der Arbeitnehmer über Einführung, dann Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder, mindestens aber zwei Arbeitnehmer; <sup>7</sup> Bei einem Arbeitnehmer vier Arbeitgebervertreter; höchstens jedoch vier Arbeitnehmervertreter pro Organ; <sup>8</sup> Bei 25 Arbeitnehmern zwei Arbeitnehmervertreter, bei mehr als 1.000 Arbeitnehmern drei Arbeitnehmervertreter; diese müssen aber unterhalb der Anzahl der Arbeitgebervertreter sein.

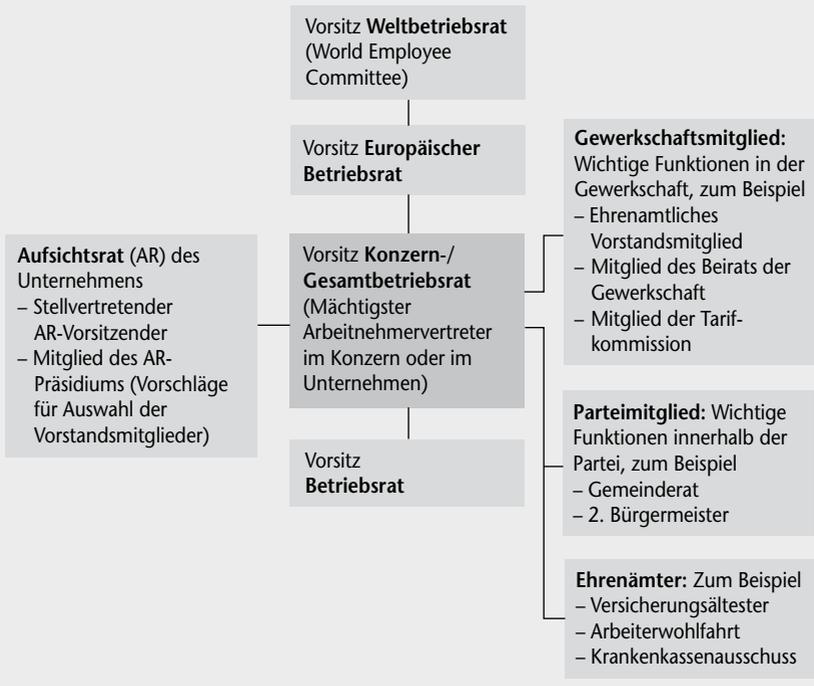
Quellen: Hans-Böckler-Stiftung, 2003; BDA/BDI, 2004; eigene Zusammenstellung

Betriebsräte in Deutschland sind zudem an der Bestellung des Europäischen Betriebsrats beteiligt wie auch im Europäischen Betriebsrat vertreten (Niederhoff, 1997): So bestellen die Betriebsräte, Gesamt- oder Konzernbetriebsräte nicht nur das besondere Verhandlungsgremium, das mit der zentralen Leitung eines europaweit agierenden Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe die Konstruktion der Europäischen Betriebsräte aushandelt, sondern sie sind schließlich nach erfolgter Wahl auch selbst im Europäischen Betriebsrat vertreten. In einigen Firmen ist auf freiwilliger Basis sogar ein Weltbetriebsrat gewählt worden, in dem auch Betriebsräte aus Deutschland vertreten sind.

Als direkte Interessenvertreter der Arbeitnehmer in den Betrieben und Unternehmen haben die Betriebsräte immer mehr Gestaltungsaufgaben übernommen. So gehört es zum Beispiel gemäß § 80 Abs. 1 Satz 8 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zur Aufgabe des Betriebsrats, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern. Gemäß § 92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen – etwa zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, zur Förderung von Teilzeitarbeit und Alterszeitarbeit, zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, zur Qualifizierung der Arbeit-

# Personalunionen: Die wichtigsten Ämter der Konzern- oder Gesamtbetriebsratsvorsitzenden

Abbildung 2



Eigene Darstellung

nehmer etc. Betriebsräte sind in ihrem Selbstverständnis daher nicht nur Kontrolleure, sondern Manager von Arbeitnehmerinteressen. Die Rolle der Betriebsräte gewinnt somit in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt faktisch noch mehr Bedeutung für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Tarifliche Öffnungsklauseln, Ergänzungstarifverträge und die Flankierung betrieblicher Bündnisse für Arbeit zur Sicherung und zum Ausbau von Beschäftigung erweitern die Kompetenzen und Zuständigkeiten der Betriebsräte.

Es gibt in Deutschland keine amtliche Betriebsrätestatistik und somit auch keine genaue Zahl der Betriebsratseinheiten mit einem Betriebsrat und der Gesamtzahl der gewählten Betriebsratsmitglieder. Nach dem durch die Hans-Böckler-Stiftung des DGB 2005/2006 geförderten Forschungsprojekt „Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland“ arbeiten rund 55 Prozent aller Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsräten. Die Mehrheit der Arbeitnehmer wird also

# Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein des Managements

Tabelle 3

in Prozent aller Antworten

Aussage	Jahr	Stimme ich voll zu	Teils, teils	Lehne ich ab	Keine Angaben
Nicht über das „Ob“, sondern über das „Wie“ sollten wir bei der Zusammenarbeit mit unserem Betriebsrat nachdenken. Unternehmerisches Handeln bedeutet, das Organ des Betriebsrats zu akzeptieren und die konkrete Gestaltung der vertrauensvollen Zusammenarbeit voranzutreiben.	1994	79,7	7,1	1,3	11,9
	2004	72,2	25,7	0,9	1,2
Der Betriebsrat ist Mitentscheidungsorgan. Er hat auf die Willensbildung unserer Mitarbeiter einen entscheidenden Einfluss.	1994	47,8	37,5	2,5	12,2
	2004	42,3	51,5	5,0	1,2
Der Betriebsrat nimmt als Gestalter von betrieblichen Vereinbarungen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen. Sein Einfluss als Mitgestalter der von den Sozialpartnern festgelegten Rahmenbedingungen wird in Zukunft noch in stärkerem Maße steigen.	1994	40,3	40,8	5,1	13,9
	2004	35,1	45,0	16,9	3,0
Der Betriebsrat ist eine betriebliche Führungskraft. Mangelnde Qualifikation kann bei ihm, genauso wie bei jedem leitenden Angestellten, zu einer negativen Beeinflussung des Unternehmenserfolgs führen.	1994	67,0	18,5	3,8	10,7
	2004	63,9	25,4	7,1	3,6
Der Betriebsrat ist ein wichtiger Produktionsfaktor. Er ist in der Lage, unternehmerische Entscheidungen zunichte zu machen oder sie hinauszuzögern, sodass sie letztlich nicht mehr von wirtschaftlicher Relevanz sind.	1994	44,6	33,4	9,4	12,7
	2004	59,5	29,9	6,5	4,1
Je qualifizierter ein Betriebsrat ist und je partnerschaftlicher die Betriebsleitung und der Betriebsrat zusammenarbeiten, umso weniger bedarf es der Mitwirkung der Gewerkschaften bei der Lösung innerbetrieblicher Probleme.	1994	79,5	7,3	0,8	12,4
Die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist eine Führungsaufgabe.	1994	70,6	15,9	0,8	12,7
	2004	82,2	13,6	1,2	3,0
Die Tätigkeit des Betriebsrats hat einen wesentlichen Einfluss auf die Investitionen in den Standort.	2004	32,2	36,1	21,9	9,8
Die Tätigkeit des Betriebsrats hat einen wesentlichen Einfluss auf die Personalentwicklung am Standort.	2004	35,1	40,6	17,2	7,1

Quelle: Niedenhoff, 2004, 10

durch einen Betriebsrat vertreten. Betriebsräte finden sich in dieser Untersuchung ab einer Betriebsgröße von 100 Beschäftigten in der Mehrheit der Betriebe. Die Betriebsratsdichte ist überdurchschnittlich hoch in den Branchen Bergbau/Energie/Versorgung sowie im Verarbeitenden Gewerbe und im Kredit- und Versicherungswesen. Unterdurchschnittlich ist sie hingegen im Baugewerbe, in der Gastronomie sowie bei den einfachen unternehmensnahen Dienstleistungen. Der durchschnittliche „Betriebsratsbetrieb“ ist ein managementgeführter Industriebetrieb mit weit über 100 Beschäftigten (Hauser-Dietz et al., 2006, 1). Geschätzt wird, dass in Deutschland zum Zeitpunkt dieser Befragung zwischen 260.000 und

## Bewertung des eigenen Betriebsrats durch das Personalmanagement

Tabelle 4

Folgende Aussagen „treffen zu/treffen völlig zu“, in Prozent (Mehrfachnennungen)

### Die Macht des Betriebsrats

Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel voll aus.	58,6
Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.	48,7
Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrats?	
– überdurchschnittlich	21,2
– durchschnittlich	63,6
– unterdurchschnittlich	15,2

### Kooperationsbereitschaft

Wenn Sie an größere technische und/oder organisatorische Veränderungen in Ihrem Betrieb in den letzten Jahren denken, wie würden Sie die Haltung des Betriebsrats dabei charakterisieren?

– Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden.	16,2
– Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln.	53,0
– Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt.	49,9

### Betriebsvereinbarungen

Unsere Betriebsvereinbarungen erhöhen die Flexibilität.	73,4
Unsere Betriebsvereinbarungen erhöhen die betriebliche Starrheit.	21,0
Unsere Betriebsvereinbarungen haben alles in allem mehr Vor- als Nachteile.	88,0

Quelle: Nienhäuser/Hoßfeld, 2004, 110 f.

280.000 Betriebsratsmitglieder in mehr als 40.000 Betriebsratseinheiten die Mitwirkung und Mitbestimmung in den Unternehmen praktiziert haben.

Eine herausragende Stellung hat der Betriebsrat daher auch im Bewusstsein des Managements (Tabellen 3 und 4). Die überwiegende Mehrzahl der empirischen Untersuchungen belegt, dass der Betriebsrat ein wichtiges Mitentscheidungsorgan im Unternehmen ist (Niedenhoff, 2004, 8 ff.). Es sollte daher auch nicht über das „Ob“, sondern über das „Wie“ bei der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nachgedacht werden.

Die zahlreichen betrieblichen Bündnisse für Arbeit zeigen den Wandel im Selbstverständnis der Betriebsräte – weg vom betriebsverfassungsrechtlichen Überwacher, hin zum Mitgestalter der Unternehmenspolitik (Niedenhoff, 2005, 278 ff.). Durch einen unbedachten Umgang mit dem zentralen Arbeitnehmervertreter Betriebsrat können sich Manager daher sehr schnell ins Abseits manövrieren (Leendertse, 2006, 1).

Von einer qualifizierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit der Betriebspartner, Betriebsrat und Arbeitgeber, hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße ab. Für den Standort Deutschland ist somit eine funktionierende Betriebspartnerschaft ein Kernelement der Wettbewerbsfähigkeit.

## 2

## 2 Methode der Fallstudie

Während die Gewerkschaften die Rechte der Betriebsräte und die Größe der Betriebsratseinheiten ausweiten möchten, bemängelt die Arbeitgeberseite, dass der gesetzliche Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes vielfach zu starr sei. Unflexible und bürokratische Regelungen könnten die Betriebspartnerschaft beeinträchtigen.

Die vorliegende Fallstudie stellt sich die Frage, wie die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung aussieht und welche Verbesserungsmöglichkeiten sowohl die Betriebsleitungen als auch die Betriebsräte sehen? Wie funktioniert heute die Betriebspartnerschaft in den Firmen? In welchen betriebsverfassungsrechtlichen Bereichen treten heute zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber beziehungsweise Geschäftsleitung Probleme auf? Und wie werden Streitigkeiten geregelt?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)

## Grundgesamtheit der Analyse Übersicht 1

<b>1. Betriebsratseinheiten und Arbeitnehmer</b>	
Zahl der Unternehmen	126
Zahl der Betriebsratseinheiten	766
Erfasste Arbeitnehmer	719.957
<b>2. Branche</b>	
Gewerbe/Industrie	44,6 Prozent
Dienstleistungen	52,9 Prozent
Sonstige	2,5 Prozent
<b>3. Rechtsform des Unternehmens</b>	
AG, KGaA, SE	47,0 Prozent
GmbH	35,7 Prozent
KG, OHG	4,3 Prozent
Einzelunternehmen	1,7 Prozent
Andere	11,3 Prozent
<b>4. Alter des Betriebs</b>	
Bis 2 Jahre	5,0 Prozent
2 bis 5 Jahre	5,8 Prozent
Älter als 5 Jahre	89,2 Prozent
<b>5. Entwicklung der Beschäftigung</b>	
Gestiegen	38,3 Prozent
Gleich geblieben	22,5 Prozent
Gefallen	38,3 Prozent
Keine Angabe	0,9 Prozent
<b>6. Verbandszugehörigkeit</b>	
Ja	84,1 Prozent
Nein	15,9 Prozent

Eigene Zusammenstellung

einen Fragebogen erstellt (siehe Anhang). Wohlwissend, welcher hohen bürokratischen Aufwand Firmen heute zu bewältigen haben, wurden die Branchenverbände gebeten, diesen Fragebogen an ausgewählte Unternehmen zu schicken. Es wurde empfohlen, dass diese Firmen den Fragebogen auch vom Betriebsrat ausfüllen lassen. Ein Anliegen dieser Fallstudie war es, die Einschätzung der Praxis und der Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung durch beide Betriebspartner, Arbeitgeber beziehungsweise Betriebsleitung und Betriebsrat, zu erfragen.

Von Mitte April bis Ende Mai 2007 wurde dieser Fragebogen dann sowohl in Papierform als auch elektronisch an die Branchenverbände ver-

sendet. Bis Ende Juli 2007 hatten ganze 126 Unternehmen geantwortet. Diese Unternehmen repräsentieren 766 Betriebsratseinheiten mit 719.957 Arbeitnehmern (Übersicht 1). Knapp 53 Prozent dieser Unternehmen gehören zum Dienstleistungsbereich und nahezu 45 Prozent sind Industrieunternehmen. Das Gros der Unternehmen (82,7 Prozent) sind Kapitalgesellschaften, die einem Arbeitgeberverband angehören (84,1 Prozent).

An dieser Stelle sei allen, die bereit waren, sich mit Hilfe, Rat und Versendung von Fragebögen an dieser Publikation zu beteiligen, herzlich gedankt. Natürlich

gilt der Dank auch den Firmenvertretern, die diese Fragebögen ausgefüllt haben, sowie dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, das Zahlenmaterial zur Verfügung stellte. Ein besonderer Dank geht an Frau Stefanie Art für die Auswertung der Betriebsratsseminarkataloge und Herrn Oliver Stettes für die Erstellung des Auswertungsprogramms und die Auswertung der Fragebögen.

### 3 Legitimation der Betriebsräte durch Wahlverfahren und Wahlquorum

Gemäß § 1 BetrVG werden in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt, wenn der Wunsch nach einem Betriebsrat vorhanden ist und die notwendige Zahl der Kandidaten auch zur Verfügung steht. In Betrieben mit in der Regel fünf bis 50 wahlberechtigten Arbeitnehmern wird der Betriebsrat in einem zweistufigen Wahlverfahren gewählt (§ 14a BetrVG). Es finden in einer ersten Versammlung die Wahl des Wahlvorstands und in einer zweiten Versammlung dann die Wahl des Betriebsrats statt. In Betrieben mit 51 bis 100 Arbeitnehmern kann dieses Wahlverfahren ebenso durch eine Vereinbarung zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber durchgeführt werden (§ 14a Abs. 5 BetrVG).

Interessant ist die Frage, welches Wahlverfahren von Arbeitgeber- und Betriebsratsseite bevorzugt wird. Generell wird sowohl von der Betriebs- und Unternehmensleitung als auch vom Betriebsrat das normale Wahlverfahren bevorzugt (Tabelle 5). Aber über 40 Prozent sowohl der Betriebsleitungen als auch der Betriebsräte können sich beim Wahlgang entweder mit einer generellen Briefwahl oder einer elektronischen Wahl anfreunden. Beide technischen Möglichkeiten haben sich in der Praxis als sehr kostengüns-

Tabelle 5

**Bevorzugtes Betriebsratswahlverfahren**

Antworten in Prozent

Wahlverfahren	Betriebsleitung	Betriebsrat
Normales Verfahren	47,8	54,5
Vereinfacht, für Betriebe mit 1 bis 50 Beschäftigten (gemäß § 14a Abs. 1 BetrVG)	2,2	4,5
Vereinfacht, für Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten (gemäß § 14a Abs. 5 BetrVG)	6,5	0,1
Generell Briefwahl	21,7	27,3
Generell elektronische Wahl	21,8	13,6

Eigene Zusammenstellung

tig erwiesen. Besonders bei Aufsichtsratswahlen könnten durch Briefwahl oder elektronische Wahl bei Wegfall der Delegiertenwahl Millionen-Euro-Beträge eingespart werden.

Die BDA/BDI-Mitbestimmungskommission sprach sich im November 2004 dafür aus, die Errichtung eines Betriebsrats vom Erreichen eines Wahlquorums abhängig zu machen. Nach ihrer Vorstellung sollte ein Betriebsrat nur errichtet werden, wenn sich mindestens ein Drittel der wahlberechtigten Arbeitnehmer an der Wahl beteiligt hat. Mit einem solchen Quorum könnte ein Beitrag zum Schutz der Mehrheit vor einer kleinen Minderheit geleistet werden (BDA/BDI, 2004, 47). Bei dieser Betrachtung gehen die Meinungen der Betriebspartner weit auseinander. Die Betriebs- und Unternehmensleitungen bejahen ein Quorum mit 67,1 Prozent, die Betriebsräte lehnen es mit 82,4 Prozent ab. Allerdings ist es durchaus interessant festzustellen, dass immerhin 17,6 Prozent der Betriebsräte sich mit einem Quorum anfreunden können (Tabelle 6).

<b>Wahlquorum/ Mindestwahlbeteiligung</b>		Tabelle 6	
Antworten in Prozent			
<b>Gemäß § 1 BetrVG werden in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt. Sollte die Errichtung eines Betriebsrats auch von der Wahlbeteiligung (zum Beispiel 30 Prozent) abhängig gemacht werden?</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	
Betriebs-/Unternehmensleitung	67,1	32,9	
Betriebsrat	17,6	82,4	
Eigene Zusammenstellung			

Von jenen Betriebsleitungen, die für eine Mindestwahlbeteiligung votieren, sind 62,9 Prozent für ein Quorum von 30 Prozent und 24,2 Prozent bevorzugen eine Mindestwahlbeteiligung in Höhe von 25 Prozent.

Mithilfe des Quorums möchten die Betriebsleitungen verhindern, dass es in Betrieben bis 50 oder aber bis 100 Arbeitnehmer einer verschwindenden Minder-

heit gelingt, eine große Mehrheit der Arbeitnehmer zu „entmündigen“. Auch wenn die Mehrheit überhaupt keinen Betriebsrat will, kann heute die Minderheit die Betriebsratswahl „durchboxen“. Diese Möglichkeit wird als undemokratisch gesehen und widerspricht dem Freiwilligkeitsprinzip der Betriebsverfassung. Immerhin sehen knapp 18 Prozent der in dieser Fallstudie befragten Betriebsräte dies ebenso.

# 4

## Abweichende Regelungen

Durch Tarifvertrag oder dort, wo ein Tarifvertrag nicht besteht, können durch Betriebsvereinbarungen vom Betriebsverfassungsgesetz abweichende Regelungen bestimmt werden (§ 3 BetrVG). Dies kann ein unternehmenseinheitlicher Betriebsrat sein, die Zusammenfassung von mehreren Betrieben zu einer Betriebsratseinheit oder ein Spartenbetriebsrat. Es können aber auch andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen gewählt werden oder zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche

Gremien, wie zum Beispiel Arbeitsgemeinschaften etc., wenn sie einer wirksamen und zweckmäßigen Interessenvertretung der Arbeitnehmer dienen.

Bei der generellen Frage, ob solche Abweichungen entweder durch Tarifvertrag oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt werden sollen, herrscht eine relativ hohe Übereinstimmung zwischen Betriebsrat und der Arbeitgeberseite: Weit über 80 Prozent der Betriebspartner sprechen sich für eine betriebsnahe Lösung, die Betriebsvereinbarung, aus (Tabelle 7). Dort, wo die Zusammenarbeit stattfindet, sollen auch die Regelungen dazu getroffen werden.

31,1 Prozent der erfassten Betriebe hatten einen unternehmenseinheitlichen Betriebsrat und 27,0 Prozent fassten Betriebe zu einer Betriebsratseinheit zusammen (Tabelle 8).

### Abweichende Regelungen durch Betriebsvereinbarung oder durch Tarifvertrag

Tabelle 7

Antworten in Prozent

Abweichende Regelungen (zum Beispiel unternehmenseinheitlicher Betriebsrat) sollen gemäß § 3 BetrVG durch Tarifvertrag oder – wo keine tarifliche Regelung besteht – durch eine Betriebsvereinbarung bestimmt werden. Sollten generell abweichende Regelungen bestimmt werden durch ...?	Betriebsleitung	Betriebsrat
... Tarifvertrag	12,0	12,9
... Betriebsvereinbarung	84,0	87,1
Keine Angabe	4,0	0,0

Eigene Zusammenstellung

### Praxis der abweichenden Regelungen nach § 3 BetrVG

Tabelle 8

Antworten in Prozent

Unternehmenseinheitlicher Betriebsrat	31,1
Zusammenfassung von Betrieben	27,0
Spartenbetriebsrat	2,4
Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen	9,0
Zusätzliche Arbeitsgemeinschaften	7,4
Keine Angabe	23,1

Eigene Zusammenstellung

## Von Betriebsleitung und Betriebsrat gewünschte abweichende Regelungen

Tabelle 9

Antworten in Prozent (Mehrfachnennungen)

	Ja	Nein
Unternehmenseinheitlicher Betriebsrat	32,0	68,0
Zusammenfassung von Betrieben	36,9	63,1
Spartenbetriebsrat	5,7	94,3
Anderere Arbeitnehmervertretungsstrukturen	4,9	95,1
Zusätzliche Arbeitsgemeinschaften	5,7	94,3

Eigene Zusammenstellung

Die Studie zeigt allerdings auch, dass Betriebsrat und Arbeitgeber kein allzu großes Interesse an abweichenden Regelungen haben. Nur der unternehmenseinheitliche Betriebsrat sowie die Zusammenfassung von Betrieben zu einer neuen Betriebsratseinheit werden von einem Drittel der Befragten als wünschenswert bezeichnet (Tabelle 9).

Einem Spartenbetriebsrat oder anderen Arbeitnehmervertretungsstrukturen sowie zusätzlichen Arbeitsgemeinschaften wird von beiden Seiten eine klare Absage erteilt (Tabelle 9).

## 5

### Organisation der Betriebsratstätigkeit: Sitzungen, Größe, Freistellungen

Gemäß den Richtlinien des Betriebsverfassungsgesetzes finden die Betriebsratssitzungen in der Regel während der Arbeitszeit statt (§ 30 BetrVG). Der Betriebsrat hat bei der Ansetzung von Betriebsratssitzungen auf die betrieblichen Notwendigkeiten Rücksicht zu nehmen.

Das Gros (um die 40 Prozent) der Betriebsratssitzungen dieser Fallstudie findet wöchentlich oder alle 14 Tage statt (Tabelle 10). Monatliche Sitzungen werden zu 17,4 Prozent durchgeführt. Bevorzugte Tage sind Dienstag, Mittwoch und Donnerstag. Freitags finden in der Regel keine Sitzungen statt. Durchschnittlich dauern diese Sitzungen zwischen zwei und drei Stunden (Tabelle 11). Ausreißer sind Sitzungen, die einen Tag oder länger dauern.

Etwas anders sieht es mit den Sitzungen nach § 74 Abs. 1 BetrVG aus: Es sind die gemeinsamen Sitzungen von Arbeitgeber und Betriebsrat. Nach dem Willen des Gesetzgebers sollen Arbeitgeber und Betriebsrat mindestens einmal im Monat zu einer Besprechung zusammentreten. Sie haben dabei über strittige Fragen mit dem ernstesten Willen zur Einigung zu verhandeln und Vorschläge für die Bei-

legung von Meinungsverschiedenheiten zu machen. Diese Sitzungen finden, wie der Gesetzgeber es vorgeschlagen hat, auch meistens monatlich (47,3 Prozent) statt. In knapp einem Viertel der untersuchten Betriebsratseinheiten trafen sich Betriebsbeziehungsweise Unternehmensleitung und Betriebsrat auch nur einmal im Quartal (Tabelle 10).

Meistens dauern diese gemeinsamen Sitzungen circa zwei Stunden. Eine Dauer von mehr als vier Stunden ist in den untersuchten Betriebsratseinheiten eine Seltenheit (Tabelle 11). Bevorzugte Tage dieser Sitzungen sind der Dienstag oder der Donnerstag (Tabelle 10).

In Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat mit der Mehrheit der Stimmen seiner Mitglieder bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen. Diese Übertragung erfolgt nach Maßgabe einer mit dem Arbeitgeber abzuschließenden Rahmenvereinbarung. Dabei müssen die Aufgaben allerdings im Zusammenhang mit

den von der Arbeitsgruppe zu erledigenden Tätigkeiten stehen. Diese Arbeitsgruppe kann dann im Rahmen der ihr übertragenen Aufgaben mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen schließen (§ 28a BetrVG). Von dieser Möglichkeit

## Betriebsratssitzungen

Tabelle 10

Antworten in Prozent

Wann und wie oft finden Sitzungen statt ...?	... gemäß § 30 BetrVG	... gemäß § 74 I BetrVG
Montag	16,0	26,2
Dienstag	21,3	31,0
Mittwoch	29,3	14,3
Donnerstag	30,7	28,5
Freitag	2,7	0,0
Wochenende	0,0	0,0
Wöchentlich	41,3	12,7
Alle 14 Tage	40,4	8,2
Monatlich	17,4	47,3
Alle 2 Monate	0,9	7,3
Einmal im Quartal	0,0	24,5

Eigene Zusammenstellung

## Dauer der Betriebsratssitzungen

Tabelle 11

Antworten in Prozent

Wie lange dauern durchschnittlich Betriebsratssitzungen ...	... gemäß § 30 BetrVG	... gemäß § 74 I BetrVG
1 Stunde	5,4	16,7
2 Stunden	28,8	46,5
3 Stunden	33,9	22,8
4 Stunden	18,6	11,4
5 Stunden	4,2	1,8
6 Stunden	5,1	0,0
7 Stunden	0,0	0,0
1 Tag	3,2	0,8
Länger als 1 Tag	0,8	0,0

Eigene Zusammenstellung

machen in der Untersuchung knapp die Hälfte der befragten Betriebsratseinheiten (48,3 Prozent) Gebrauch. Somit hat diese 2001 neu in das Betriebsverfassungsgesetz aufgenommene Möglichkeit sehr starken Zuspruch erhalten, obwohl mehr und neue Gremien in der Betriebsverfassung nicht dem Wunsch vieler Unternehmen nach Abbau von Regeln entspricht. Wichtige Entscheidungen könnten so möglicherweise nicht mehr rechtzeitig und schnell getroffen werden, um im globalen Wettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben.

Für Aufgaben, die das jeweilige Betriebsratsmitglied für Betriebsratsstätigkeit nach Beschlüssen des Betriebsrats zu erfüllen hat, sind diese Betriebsratsmitglieder freizustellen (§ 37 Abs. 2 BetrVG). Hat der Betrieb mehr als 200 Arbeitnehmer, werden Betriebsratsmitglieder gemäß § 38 Abs. 1 BetrVG von ihrer beruflichen Tätigkeit völlig freigestellt (Abbildung 3).

## Freistellungsanspruch der Betriebsratsmitglieder

Abbildung 3

### FREISTELLUNGEN

#### Temporäre Freistellungen, Arbeitsbefreiungen in Einzelfällen gemäß § 37 Abs. 2 BetrVG

- Für Aufgaben, die das jeweilige Betriebsratsmitglied nach Beschlüssen des Betriebsrats zu erfüllen hat, wie zum Beispiel:
- zur ordnungsgemäßen Durchführung der Betriebsratsaufgaben (§ 37 Abs. 2 BetrVG) wie zum Beispiel Teilnahme an Betriebsratssitzungen, Abhalten von Sprechstunden, Verhandlungen mit dem Arbeitgeber
  - zum Ausgleich für Betriebsratsstätigkeit, die aus betriebsbedingten Gründen außerhalb der Arbeitszeit durchzuführen ist (§ 37 Abs. 3 BetrVG)
  - Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG

#### Zu beachten ist:

- Zustimmung des Arbeitgebers zur Arbeitsbefreiung ist nicht erforderlich
- Betriebsratsmitglied muss sich aber ab- und zurückmelden
- Betriebsratsmitglied muss auch die betriebliche Notwendigkeit berücksichtigen

#### Völlige Freistellungen gemäß § 38 Abs. 1 BetrVG

- ab 200 Arbeitnehmer
- auch Teilfreistellung möglich max. wie Vollfreistellungen

#### Freistellungen

Anzahl der Arbeitnehmer	Anzahl der Betriebsratsmitglieder
200 bis 500	1
501 bis 900	2
901 bis 1.500	3
1.501 bis 2.000	4
2.001 bis 3.000	5
3.001 bis 4.000	6
4.001 bis 5.000	7
5.001 bis 6.000	8
6.001 bis 7.000	9
7.001 bis 8.000	10
8.001 bis 9.000	11
9.001 bis 10.000	12
Über 10.000 für je angefangene 2.000	1 Freistellung

Quelle: Niedenhoff, 2005, 119

In rund einem Viertel der Fälle (24 Prozent) werden in dieser Fallstudie vom Arbeitgeber freiwillig mehr Betriebsratsmitglieder freigestellt als dies gesetzlich notwendig ist. Dies geschieht allerdings meist nur in sehr großen Betriebsratseinheiten ab 5.000 Arbeitnehmer im gewerblichen Bereich. In den Betrieben des Mittelstands und in Unternehmen mit einem hohen Filialisierungsgrad führen völlige Freistellungen zu zusätzlichen Belastungen. Nach Erkenntnissen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) führen generelle Freistellungen bei Betrieben zwischen 200 und 300 Arbeitnehmern zu einer durchschnittlichen Erhöhung der Bruttolohnsumme um 0,5 Prozent (BDA/BDI, 2004, 49).

§ 9 BetrVG regelt die Zahl der Betriebsratsmitglieder und damit auch die Größe von Betriebsratseinheiten. Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 wurden vom Gesetzgeber die Schwellenwerte gesenkt. Signifikant unterschiedlich ist die Einschätzung von Arbeitgeber und Betriebsrat hinsichtlich der Größe ihres Betriebsrats: Ganze 81,0 Prozent der Betriebs- und Unternehmensleitungen halten ihren Betriebsrat für zu groß, um eine effiziente und kostengünstige Mitbestimmungspraxis zu haben. Demgegenüber glauben 72,7 Prozent der Betriebsräte, dass die Größe ihres Betriebsrats genau richtig ist. Hier bestehen also große Differenzen, wenn es um die Frage der Relevanz von Schwellenwerten geht.

## 6

## Schulungs- und Bildungsveranstaltungen für Betriebsratsmitglieder

Der Gesetzgeber kennt zwei Arten der Schulungs- und Bildungsveranstaltungen für Betriebsratsmitglieder (Übersicht 2). Beim sogenannten Kollektivanspruch des Betriebsrats gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG muss der Arbeitgeber – wenn die Schulung erforderlich ist, also Kenntnisse vermittelt werden, die der Betriebsrat für seine Arbeit benötigt – nicht nur das Arbeitsentgelt weiter bezahlen, sondern auch die Kosten der Schulung tragen. Im sogenannten Individualanspruch gemäß § 37 Abs. 7 BetrVG – wenn einzelne Betriebsratsmitglieder über ihren Kollektivanspruch hinaus noch eine weitere Schulung und damit eine weitere Fähigkeit erlangen wollen – muss der Arbeitgeber diese Betriebsratsmitglieder unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts freistellen. Er trägt aber nicht die Kosten dieser Schulung. Bei dieser Schulungsart hat der Gesetzgeber dem Betriebsrat eine Obergrenze von vier Wochen pro Amtszeit während der ersten Wahl und bei der

Wiederwahl von drei Wochen pro Amtszeit zur Verfügung gestellt. Demgegenüber ist beim sogenannten Kollektivanspruch des Betriebsrats vom Gesetzgeber kein zeitliches Limit gesetzt worden.

Das Gros der Betriebsratsmitglieder in dieser Fallstudie wendet drei bis sechs Tage pro Jahr für Schulungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG auf (Tabelle 12). Aber immerhin gut ein Drittel der Betriebsratsmitglieder ist länger als eine Woche pro Jahr wegen Schulungsmaßnahmen von ihrem Unternehmen fort.

## Schulungs- und Bildungsveranstaltungen für Betriebsratsmitglieder gemäß § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG

Übersicht 2

Betriebsratsmitglieder haben das Recht auf Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen, um Kenntnisse zu erlangen, die für ihre Betriebsratsarbeit erforderlich sind.

Schulungs- und Bildungsveranstaltungen nach § 37 Abs. 7 BetrVG	Schulungs- und Bildungsveranstaltungen nach § 37 Abs. 6 BetrVG
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Individualanspruch</b> des einzelnen Betriebsratsmitglieds</li> <li>• Schulungs- und Bildungsveranstaltungen sind behördlich als geeignet anerkannt</li> <li>• Freistellung unter Fortzahlung des Arbeitsentgelts ohne Erstattung der durch die Teilnahme entstehenden Kosten durch den Arbeitgeber</li> <li>• Betriebsratsbeschluss nur hinsichtlich zeitlicher Lage</li> <li>• Freistellungsdauer grundsätzlich drei Wochen; Erhöhung auf vier Wochen für Betriebsratsmitglieder, die erstmalig im Amt sind und zuvor nicht Jugend- und Auszubildendenvertreter waren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kollektivanspruch</b> des Betriebsrats</li> <li>a) Schulung erforderlich               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kenntnisse werden für Betriebsrats Tätigkeit benötigt (zum Beispiel ArbR; BetrVG)</li> <li>– Schulungsbedürftigkeit</li> </ul> </li> <li>bei Streit ↓</li> <li><b>Arbeitsgericht</b></li> <li>b) Betriebliche Notwendigkeiten bei der Festlegung der zeitlichen Lage sind zu berücksichtigen</li> <li>bei Streit ↓</li> <li><b>Einigungsstelle</b></li> <li>• Freistellung ohne Minderung des Arbeitsentgelts und Erstattung der durch die Teilnahme entstehenden Kosten durch den Arbeitgeber</li> <li>• Betriebsratsbeschluss hinsichtlich Teilnehmer, Schulungsveranstaltungen und zeitlicher Lage</li> </ul>

Quelle: Niedenhoff, 2005, 86

Aufgrund der vom Gesetzgeber vorgenommenen Begrenzung des Individualanspruchs gemäß § 37 Abs. 7 BetrVG auf bis zu drei Wochen pro Amtszeit nehmen 85 Prozent der Betriebsratsmitglieder nicht länger als eine Woche pro Jahr an diesen Schulungsmaßnahmen teil.

Ersatzmitglieder des Betriebsrats gemäß § 25 BetrVG haben nach dem Willen des Gesetzgebers keinen Anspruch auf Schulungsmaßnahmen gemäß § 37 Abs. 6

sowie § 37 Abs. 7 BetrVG. Scheiden Mitglieder des Betriebsrats zum Beispiel wegen Erreichung der Altersgrenze aus oder ist ein Betriebsratsmitglied zeitweilig infolge von Krankheit, Dienstfahrten, Schulungsmaßnahmen verhindert, dann rücken Ersatzmitglieder nach. Diese Ersatzmitglieder werden der Reihe nach aus den nichtgewählten Arbeitnehmern derjenigen Vorschlagslisten entnommen, denen die zu ersetzenden Mitglieder angehören (§ 25 Abs. 2 BetrVG).

In der Regel sind in der heutigen betrieblichen Praxis Mitglieder des Betriebsrats zeitweilig oft nicht in der Lage, zum Beispiel an Betriebsratssitzungen teilzunehmen. Deshalb rücken sehr häufig die ersten, zweiten oder dritten Ersatzmitglieder nach, damit Betriebsratseinheiten ordnungsgemäß arbeiten können. Dies hat zur Folge, dass diese Betriebsratsmitglieder Kenntnisse über die Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes haben sollten. Aus diesem Grunde werden heute immer häufiger auch Ersatzmitglieder geschult, in dieser Fallstudie in 54 Prozent der Betriebsratseinheiten.

In der Regel finden die Betriebsratsschulungen – wie es der Gesetzgeber vorsieht – während der Arbeitszeit statt (84,3 Prozent). Aber zu 15,7 Prozent werden von Betriebsratsmitgliedern auch Sonn- und Feiertage bei den Schulungsveranstaltungen mit eingebracht, die allerdings vom Arbeitgeber wie Arbeitsstunden bezahlt werden.

Von Betriebsratsmitgliedern werden Gewerkschaftsseminare (81 Prozent) und Seminare privater Anbieter (62,9 Prozent) besucht (Tabelle 13).

## Schulungstage der Betriebsräte gemäß § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG

Tabelle 12

pro Jahr, in Prozent

Schulungstage	§ 37 VI BetrVG	§ 37 VII BetrVG
1 bis 2 Tage	7,7	36,6
3 bis 4 Tage	24,8	28,0
5 bis 6 Tage	23,9	20,4
7 bis 8 Tage	10,3	3,2
9 bis 10 Tage	12,8	5,4
11 bis 12 Tage	2,6	3,2
13 bis 14 Tage	9,4	0,0
15 bis 20 Tage	3,4	2,2
3 bis 4 Wochen	3,4	1,0
Mehr als 4 Wochen	1,7	–

Eigene Zusammenstellung

## Wer führt die Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG durch?

Tabelle 13

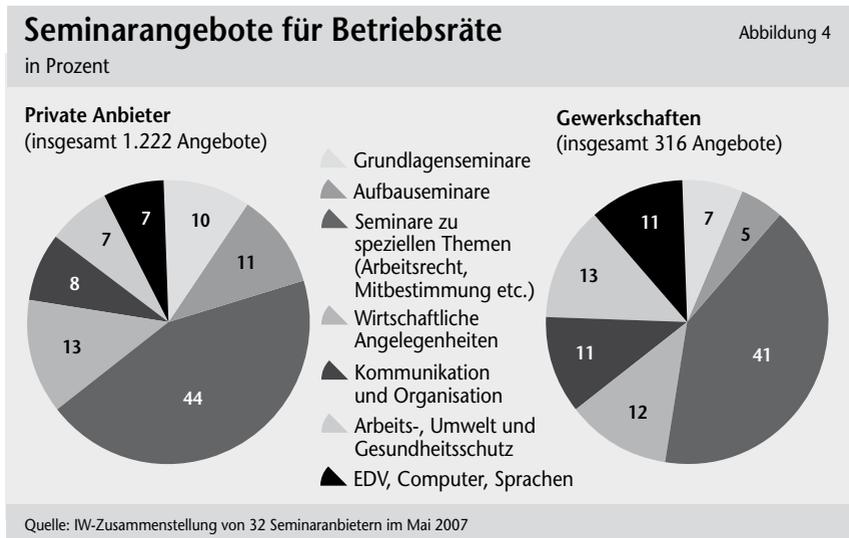
Antworten in Prozent (Mehrfachnennungen)

Gewerkschaften	81,0
Private Anbieter	62,9
Bildungswerke der deutschen Wirtschaft	31,4
Kirchliche Institutionen	3,3

Eigene Zusammenstellung

In Deutschland haben wir heute einen immer größer werdenden „Betriebsräteschulungsmarkt“. Die Nachfrager nach Schulungsmaßnahmen sind circa 280.000 Betriebsratsmitglieder und ungefähr 30.000 Ersatzmitglieder, die die Schulungskosten nicht selbst tragen. Alle vier Jahre wird rund ein Drittel der Betriebsratsmitglieder neu gewählt (Niedenhoff, 2007, 27), was einen Impuls an Ersts Schulungen (zum Beispiel Einführung in das Betriebsverfassungsgesetz) bedeutet. Zudem sind die Anforderungen an die Betriebsräte erheblich gestiegen. Sie haben sich – nicht zuletzt durch die Novellierung der Betriebsverfassung – vom Überwacher der für die Arbeitnehmer geltenden Gesetze und Verordnungen hin zum Mitgestalter (betriebliche Bündnisse für Arbeit) der Arbeitsbedingungen in den Betrieben entwickelt (Niedenhoff, 2005, 278 ff.). Wer heute die Gesetzeslage nicht kennt oder eine Bilanz nicht lesen kann, hat im Betriebsrat große Schwierigkeiten.

Auf diesen Schulungsbedarf haben sich die Betriebsratsseminaranbieter eingestellt (Abbildung 4). Zwar nehmen die Seminare zum Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht immer noch den größten Teil ein, aber Themen wie Kommunikation, EDV, Umwelt, Sprachen etc. kommen hinzu.



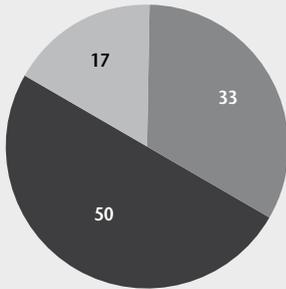
Jahrzehntelang waren die Gewerkschaften Monopolisten auf diesem „Betriebsräteschulungsmarkt“. Noch heute betreibt die IG Metall im nordrhein-westfälischen Sprockhövel einen der größten Schulungskomplexe Deutschlands. Doch nicht zuletzt durch den sinkenden Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder (Niedenhoff, 2007, 42) treten immer mehr private Anbieter auf diesem

## Dauer der Betriebsräteschulungen

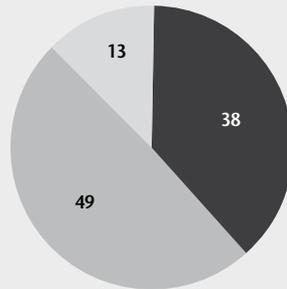
Abbildung 5

in Prozent

### Gewerkschaften



### Private Anbieter



Quelle: IW-Zusammenstellung von 32 Seminaranbietern im Mai 2007

interessanten Markt auf, deren Informations- und Schulungsveranstaltungen von den Betriebsräten auch durchaus angenommen werden (Tabelle 13).

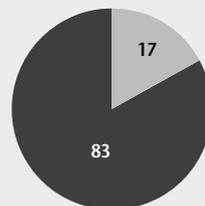
Die Gewerkschaften bieten zu 50 Prozent Fünf-Tages-Seminare an und 33 Prozent der Schulungsmaßnahmen ihres Seminarangebots dauern länger als eine Woche. Etwas anders sieht es bei den privaten Anbietern aus: 49 Prozent ihres Seminarangebots dauern drei bis vier Tage und 38 Prozent sind Seminare, die rund eine Woche dauern (Abbildung 5). Während Gewerkschaften nur zu einem geringen Teil (17 Prozent) Inhouse-Seminare anbieten, sind private Anbieter auch auf diesem Gebiet tätig (92 Prozent) (Abbildung 6). Inhouse-Seminare sind für die Unternehmen weitaus kostengünstiger, da hier Reisespesen für die Seminarteilnehmer entfallen. Auch auf andere Kosten – wie zum Beispiel Seminarräume, Seminarequipment, Referenten etc. – haben die Firmen bei Inhouse-Seminaren einen größeren Einfluss. Gewerkschaften favorisieren diesen Seminartyp nicht. Ein großer Teil der Fortbildungsmaßnahmen der Gewerkschaften findet in gewerkschaftseigenen

## Inhouse-Angebote von Betriebsräteseminaren

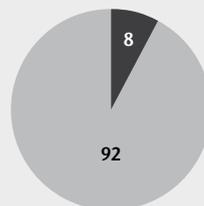
Abbildung 6

in Prozent

### Gewerkschaften

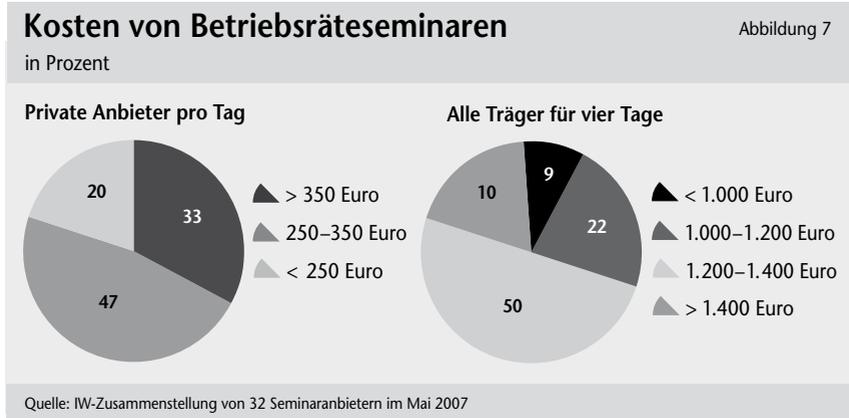


### Private Anbieter



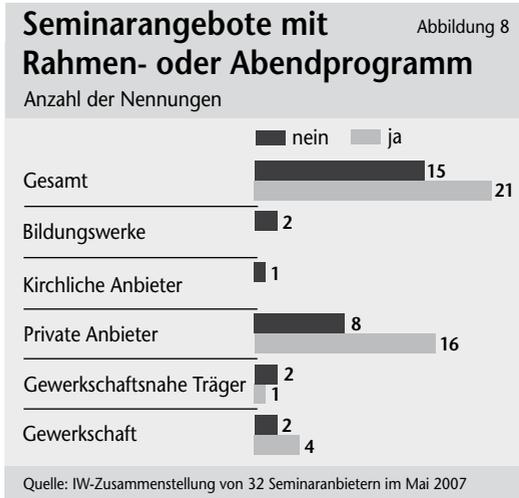
Quelle: IW-Zusammenstellung von 32 Seminaranbietern im Mai 2007

Häusern statt. Dies hat für die Gewerkschaften den Vorteil, dass sie auch Verpflegung und Übernachtung mit in Rechnung stellen können. Private Seminaranbieter verlangen durchschnittlich zwischen 250 und 400 Euro pro Seminar Teilnehmer und pro Tag. Für ein viertägiges Seminar werden von den Seminarträgern allgemein zwischen 1.200 und 1.400 Euro pro Teilnehmer in Rechnung gestellt (Abbildung 7).



Immer mehr Veranstalter bieten innerhalb ihres Seminarprogramms Rahmen- oder Abendprogramme an (Abbildung 8), um durch den sogenannten Wohlfühlfaktor für ihren Seminartyp zu werben. Auch der Veranstaltungsort des Seminars ist heute zum Wettbewerbsfaktor geworden. So dominieren Hotels in den großen Städten Deutschlands mit einem hohen Kulturangebot wie auch in den Küstenregionen und in der Alpenzone mit einem besonderen Freizeitcharakter. Selbst die spanische Ferieninsel Mallorca konnte in den Angeboten mancher Fortbildungsinstitute gefunden werden.

In dieser Fallstudie betragen die Kosten für Betriebsratsschulungen (§ 37 Abs. 6 und § 37 Abs. 7 BetrVG) 25,62 Euro pro Mitarbeiter



und Jahr. Dieser Betrag deckt sich mit dem Ergebnis der im Jahr 2004 veröffentlichten IW-Analyse: Dort beliefen sich die Schulungskosten auf 26,88 Euro pro Mitarbeiter und Jahr (Niederhoff, 2004, 30).

Der Arbeitgeber einer Betriebsratseinheit mit 401 Arbeitnehmern muss demnach 10.274 Euro für die Schulung des Betriebsrats aufwenden. Dies entspricht einem Aufwand von 934 Euro pro Betriebsratsmitglied. Steigt die Mitarbeiterzahl auf 1.001 Arbeitnehmer, so liegen die jährlichen Kosten bereits bei 25.646 Euro, was bei einem 15-köpfigen Betriebsrat 1.710 Euro pro Betriebsratsmitglied ausmacht.

## 7 Häufigkeit, Dauer und Teilnahme an Betriebsversammlungen

Die Betriebsversammlung ist das betriebsverfassungsrechtliche Organ, in dem die meisten Arbeitnehmer zur selben Zeit am gleichen Ort versammelt sind (Niederhoff, 2005, 133). Nach dem Wunsch des Gesetzgebers hat der Betriebsrat einmal in jedem Kalendervierteljahr eine Betriebsversammlung einzuberufen (§ 43 Abs. 1 BetrVG). Die Betriebsversammlung besteht aus den Arbeitnehmern des Betriebs, dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat (Abbildung 9). In der Regel leitet der Betriebsratsvorsitzende diese Versammlung.

### Teilnahmeberechtigte an der Betriebsversammlung Abbildung 9

Arbeitgeber oder dessen Vertreter		Betriebsrat	
Sachverständige, zum Beispiel aus dem Kreis der leitenden Angestellten		Sachverständige und Gäste	
Beauftragte der Arbeitgebervereinigung		Beauftragte der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften	
Arbeitnehmer des Betriebs			
Arbeitnehmer	AT-Angestellte	Auszubildende und sonstige Jugendliche unter 18 Jahren	Volontäre, Praktikanten, Werkstudenten

Quelle: Niederhoff, 2005, 125

## Regelmäßige Betriebsversammlungen gemäß §§ 42 ff. BetrVG

Tabelle 14

Antworten in Prozent

Viermal im Jahr	19,3
Dreimal im Jahr	36,0
Zweimal im Jahr	24,6
Einmal im Jahr	20,1

Eigene Zusammenstellung

An die vom Gesetzgeber vorgesehene Häufigkeit von viermal im Jahr halten sich in dieser Fallstudie nur noch 19,3 Prozent der untersuchten Betriebsratseinheiten (Tabelle 14). In einer Untersuchung des IW aus dem Jahr 1979 waren es noch knapp 52 Prozent (Niedenhoff, 1979, 115).

Interessant ist die Einschätzung sowohl der Betriebsleitung als auch des Betriebsrats, was wohl eine ausreichende Zahl von Betriebsversammlungen pro Jahr wäre. Hier

bahnt sich eine Übereinstimmung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung an. 56,4 Prozent der Betriebsleitungen sind der Meinung, dass zweimal im Jahr ausreichend sei. Bei den Betriebsräten sind es immerhin 48,5 Prozent. Daran lässt sich erkennen, dass auch die Betriebsräte es als angemessener empfinden, Betriebsversammlungen nicht viermal im Jahr durchführen zu müssen. Nicht nur

## Was wäre eine ausreichende Zahl von Betriebsversammlungen im Jahr?

Tabelle 15

Antworten in Prozent

	Betriebsleitung	Betriebsrat
Viermal im Jahr	5,1	18,2
Dreimal im Jahr	9,0	21,2
Zweimal im Jahr	56,4	48,5
Einmal im Jahr	29,5	12,1

Eigene Zusammenstellung

wegen des organisatorischen Aufwands, sondern auch bezüglich der Inhalte einer solchen Versammlung ist in der Praxis ein längerer Rhythmus von Vorteil. Immerhin glauben 29,5 Prozent der in dieser Fallstudie befragten Betriebsleitungen und auch 12,1 Prozent der Betriebsräte, dass eine Versammlung einmal im Jahr ausreichend sei (Tabelle 15).

Regelmäßig nehmen der Arbeitgeber sowie die Betriebsleitung an den Betriebsversammlungen teil (Tabelle 16). Ebenso häufig sind es auch die leitenden Angestellten, die zwar nach den Buchstaben des Gesetzes kein Teilnahmerecht haben, aber dennoch kommen oder vom Betriebsrat beziehungsweise von der Geschäftsführung eingeladen werden. Die Teilnahmehäufigkeit liegt bei circa 80 Prozent (Tabelle 16). Mit 63,1 Prozent nehmen laut dieser Fallstudie auch Beauftragte der Gewerkschaften an den Betriebsversammlungen teil. Je größer der Betrieb ist, desto häufiger ist dies der Fall. Interessant ist, dass Arbeitgeber beziehungsweise Betriebsleitung ihr Recht, Beauftragte des Arbeitgeberverbandes einzuladen, nicht wahrnehmen. In rund einem Drittel der Fälle nehmen auch die Leiharbeiter an den Betriebsversammlungen teil.

Häufig und auch regelmäßig (88,2 Prozent) melden sich Betriebsratsmitglieder zu Wort oder geben Redebeiträge ab (Tabelle 17). Mit 86 Prozent sind es der Arbeitgeber beziehungsweise Vorstands- oder Geschäftsführungsmitglieder sowie Mitglieder der Betriebsleitung (78,2 Prozent), die ähnlich aktiv auf einer Betriebsversammlung sind. In der Natur der Sache liegt es, dass auch die

## Teilnehmer an den Betriebsversammlungen

Tabelle 16

Antworten in Prozent (Mehrfachnennungen)

Arbeitgeber (zum Beispiel Vorstand, Geschäftsführung)	80,2
Betriebsleitung	73,0
Leitende Angestellte	79,5
Beauftragte der Gewerkschaften	63,1
Beauftragte des Arbeitgeberverbandes	2,5
Leiharbeiternehmer	33,6

Eigene Zusammenstellung

Beauftragten der Gewerkschaften sich an Betriebsversammlungen aktiv beteiligen. 75,5 Prozent melden sich laut dieser Studie oft oder regelmäßig zu Wort, um die Gewerkschaftsmeinung zu vertreten. Sie nutzen das Organ Betriebsversammlung in hohem Maße zur Selbstdarstellung der Gewerkschaften und zur Gewerkschaftswerbung. Eher passiv sind die Arbeitnehmer des Betriebs. Nur 23,1 Prozent melden sich oft oder regelmäßig zu Wort. Ein ähnliches Verhalten zeigen auch die leitenden Angestellten (24,2 Prozent).

## Wie oft melden sich folgende Personen regelmäßig bei Betriebsversammlungen zu Wort oder geben Redebeiträge ab?

Tabelle 17

Antworten in Prozent

	Nie	Selten	Oft	Regelmäßig
Arbeitgeber (Vorstand/Geschäftsführung)	1,9	12,1	5,6	80,4
Betriebsleitung	3,4	18,4	13,8	64,4
Leitende Angestellte	25,3	50,5	16,8	7,4
Betriebsratsmitglieder	0,9	10,9	14,5	73,7
Beauftragte der Gewerkschaften	9,2	15,3	21,4	54,1
Beauftragte des Arbeitgeberverbandes	85,7	9,5	4,8	0,0
Arbeitnehmer des Betriebs	3,8	73,1	11,5	11,6
Leiharbeiternehmer	71,3	22,7	1,5	4,5

Eigene Zusammenstellung

Die überwiegende Zahl der Betriebsversammlungen dauert zwei oder drei Stunden (Tabelle 18). Durchschnittlich dauert eine Betriebsversammlung nach dieser Fallstudie heute 2,6 Stunden.

## Durchschnittliche Dauer von Betriebsversammlungen Tabelle 18

Antworten in Prozent

1 Stunde	7,5
2 Stunden	45,9
3 Stunden	33,3
4 Stunden	6,7
5 Stunden	5,8
6 Stunden	0,8

Eigene Zusammenstellung

Nur 53 Prozent der Arbeitnehmer nehmen im Durchschnitt an Betriebsversammlungen teil. Und bei knapp 17 Prozent der Betriebsratseinheiten dieser Fallstudie nimmt höchstens ein Viertel der Belegschaft teil (Tabelle 19). Diese doch recht mangelhafte Beteiligung zeigt auch, dass die vom Gesetzgeber gewollte viermalige Betriebsversammlung pro Jahr auch in den Augen der Mitarbeiter als zu viel

angesehen wird, wenn die Themen immer die gleichen sind. Betrachtet man zudem die Kosten einer Betriebsversammlung pro Jahr und Mitarbeiter, kann eine geringere Zahl von Betriebsversammlungen sinnvoll sein. In dieser Fallstudie liegen die Kosten bei 128 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Diese Kostenhöhe ist durchaus vergleichbar mit der Analyse der direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes aus den Jahren 2003/2004. Hier lagen die Kosten der Betriebsversammlung bei 146,69 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

Die größten Blöcke sind dabei die Produktionsausfallkosten im Industriebereich und die Kosten des entgangenen Umsatzes im Dienstleistungsgewerbe sowie die Freistellungskosten für die anwesenden Mitarbeiter.

Vergleicht man die Untersuchungen der Jahre 1979, 1997/1998 und 2003/2004 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln mit dieser Fallstudie (Niederhoff, 1979, 114; 1999, 50; 2004, 47), kann festgestellt werden, dass infolge des Rückgangs der Betriebsversammlungsfrequenz pro Jahr sich auch die Kosten erheblich

## Teilnahme der Arbeitnehmer an den Betriebsversammlungen Tabelle 19

Antworten in Prozent

Bis 25 Prozent	16,9
26 bis 50 Prozent	37,3
51 bis 75 Prozent	29,7
76 bis 100 Prozent	16,1

Eigene Zusammenstellung

reduziert haben. Dies – in Zusammenhang mit der nicht so ausgeprägten Teilnahme der Arbeitnehmer an einer solchen Versammlung – lässt den Schluss zu, dass zwei Betriebsversammlungen pro Jahr ausreichend sind. Die Mehrheit der Betriebsleitungen und fast die Hälfte der befragten Betriebsräte dieser Fallstudie teilen diese Meinung (Tabelle 15).

# 8

## Das tägliche Geschäft

### 8.1 Diskussion zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

Die größten Teile der Arbeitsordnung eines Unternehmens unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats. Diese Mitbestimmung beginnt mit der Art und Weise des Betretens eines Unternehmens und endet mit der Art und Weise, wie Arbeitnehmer den Betrieb wieder verlassen. Welche streitigen Diskussionen haben die Betriebspartner?

An erster Stelle der Problemfälle stehen die Überstunden: In dieser Fallstudie geben 55 Prozent der befragten Betriebsleitungen an, dass sie hier häufig mit den Betriebsräten Probleme haben. Nahezu die gleiche Aussage (54,9 Prozent) machen die Betriebsräte (Tabelle 20). Alle Überstunden müssen gemäß § 87 Abs. 1 Satz 3 BetrVG vorher vom Betriebsrat genehmigt werden. Der Betriebsrat hat also eine erzwingbare Mitbestimmung. Hier besteht bei jeder zweiten Betriebsratseinheit Diskussionsbedarf. Und dies wird sowohl vom Betriebsrat als auch von der Betriebsleitung so gesehen.

An zweiter Stelle mit 37,2 Prozent sehen die Betriebsleitungen Probleme mit dem Betriebsrat hinsichtlich des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage. Es sind also die Arbeitszeitmodelle gemäß § 87 Abs. 1 Satz 2 BetrVG, die nach Ansicht der Betriebsleitungen häufig Zündstoff zwischen ihnen und dem Betriebsrat liefern. Hier sagen allerdings nur 25 Prozent der Betriebsräte, dass sie bei Arbeitszeitmodellen Schwierigkeiten sehen.

Ähnlich sieht es auch bei Einstellungen und Versetzungen von Mitarbeitern gemäß § 99 Abs. 1 BetrVG aus: Hier berichten mit 35,9 Prozent die Betriebsleitungen von häufigen Schwierigkeiten, aber „nur“ 25,8 Prozent der Betriebsräte; also wiederum 10 Prozentpunkte weniger als die Betriebsleitung. Auch hier hat der Betriebsrat eine erzwingbare Mitbestimmung: Einstellungen und Versetzungen bedürfen gemäß § 99 Abs. 2 BetrVG der Zustimmung des Betriebsrats.

An vierter Stelle der „Mängelliste“ steht die Personalplanung gemäß § 92 BetrVG. Hier hat der Betriebsrat lediglich ein Anhörungsrecht. Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung, anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat den Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von

# Diskussionen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat

Tabelle 20

Antworten in Prozent

Problemfälle	Angaben der Betriebsleitung			Angaben des Betriebsrats		
	Häufig	Selten	Nie	Häufig	Selten	Nie
Geschäftsführung des Betriebsrats (Freistellungen, Ausschüsse, Sitzungen etc.)	11,7	58,4	29,9	6,3	37,5	56,2
Grundsätze der Zusammenarbeit gemäß § 79 BetrVG	12,2	55,4	32,4	10,0	63,3	26,7
Geheimhaltungspflicht gemäß § 79 BetrVG	2,7	50,7	46,6	3,3	43,3	53,4
Allgemeinpolitische Ziele (zum Beispiel Gleichstellung von Frau und Mann, Familie und Erwerbstätigkeit, Umweltschutz etc.) gemäß § 80 Abs. 1 BetrVG	11,8	31,6	56,6	0,0	44,0	56,0
Personalplanung gemäß § 92 BetrVG	32,1	0,3	7,6	34,4	59,4	6,2
Vorschläge des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung gemäß § 92a BetrVG	12,5	50,0	37,5	18,2	54,5	27,3
Ausschreibung von Arbeitsplätzen gemäß § 93 BetrVG	13,9	65,8	20,3	18,2	54,5	27,3
Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze gemäß § 94 BetrVG	6,8	47,9	45,3	17,9	53,6	28,5
Auswahlrichtlinien gemäß § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG	9,7	51,4	38,9	0,0	50,0	50,0
Berufsbildung gemäß §§ 96, 97, 98 BetrVG	2,7	52,0	45,3	8,3	33,3	58,4
Einstellungen und Versetzungen gemäß § 99 BetrVG	35,9	56,4	7,7	25,8	61,3	12,9
Ordnungs- und Verhaltensregeln gemäß § 87 Abs. 1 Satz 1 BetrVG	19,5	57,1	23,4	22,2	51,9	25,9
Arbeitszeitmodelle gemäß § 87 Abs. 1 Satz 2 BetrVG	37,2	51,3	11,5	25,0	60,7	14,3
Überstunden gemäß § 87 Abs. 1 Satz 3 BetrVG	55,0	36,3	8,7	54,9	41,9	3,2
Urlaubsgrundsätze gemäß § 87 Abs. 1 Satz 5 BetrVG	5,1	49,4	45,5	5,5	50,9	43,6
Sozialeinrichtungen gemäß § 87 Abs. 1 Satz 8 und 9 BetrVG	8,1	48,4	43,5	3,8	53,8	42,4
Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten gemäß § 87 Abs. 1 Satz 7 BetrVG	5,2	37,7	57,1	0,0	53,8	46,2
Überwachung durch technische Einrichtungen gemäß § 87 Abs. 1 Satz 2 BetrVG	29,9	45,5	24,6	25,9	48,2	25,9
Formen der Lohngestaltung gemäß § 87 Abs. 1 Satz 10 BetrVG	26,0	55,8	18,2	7,7	73,1	19,2
Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen gemäß § 87 Abs. 1 Satz 12 BetrVG	2,6	46,8	50,6	8,3	41,7	50,0
Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit gemäß § 87 Abs. 1 Satz 13 BetrVG	1,5	32,8	65,7	6,3	25,0	68,7
Anhörung bei Kündigungen gemäß § 102 BetrVG	30,8	59,0	10,2	32,3	35,4	32,3
Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG	27,9	57,4	14,7	9,1	81,8	9,1
Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan gemäß § 112 BetrVG	26,2	50,7	23,1	5,9	70,6	23,5
Nachteilausgleich gemäß § 113 BetrVG	3,4	45,8	50,8	5,6	61,1	33,3

Eigene Zusammenstellung

Härten zu beraten. Ist der Arbeitgeber dieser Verpflichtung nachgekommen, ist er in seiner weiteren Handlung frei. 32,1 Prozent der Betriebsleitungen berichten, dass sie hier oft Probleme mit dem Betriebsrat haben. Die Betriebsräte ihrerseits erkennen zu 34,4 Prozent ebenfalls Schwierigkeiten.

An fünfter Stelle der häufigen Diskussionsgegenstände steht die Anhörung bei Kündigung gemäß § 102 BetrVG. Auch hier liegt lediglich ein Anhörungsrecht des Betriebsrats vor. Der Betriebsrat muss vor jeder Kündigung gehört werden, ihm müssen die Kündigungsgründe mitgeteilt werden, erst dann kann der Arbeitgeber die Kündigung aussprechen. 30,8 Prozent der Betriebsleitungen und 32,3 Prozent der Betriebsräte sprechen hier von häufig auftretenden Problemen.

29,9 Prozent der Betriebsleitungen (Rang 6) haben häufig Schwierigkeiten mit dem Betriebsrat, wenn es um die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen geht, die dazu geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen. Hier liegt gemäß § 87 Abs. 1 Satz 6 BetrVG wiederum ein echtes Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats vor. Solche technischen Einrichtungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Die Betriebsräte ihrerseits geben mit 25,9 Prozent hier häufige Schwierigkeiten an.

Einen krassen Unterschied im Erfahrungshaushalt zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat bilden die Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG, der Interessenausgleich über Betriebsänderungen und Sozialpläne gemäß § 112 BetrVG sowie die Formen der Lohngestaltung gemäß § 87 Abs. 1 Satz 10 BetrVG: Hier sehen die Betriebsleitungen zu 27,9 Prozent (Betriebsänderungen), 26,2 Prozent (Interessenausgleich) und 26 Prozent (Formen der Lohngestaltung) häufig Schwierigkeiten in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Der Betriebsrat allerdings kann bei diesen Angelegenheiten keine Schwierigkeiten erkennen: Nur 9,1 Prozent sprechen bei Betriebsänderungen von häufig auftretenden Differenzen. 7,7 Prozent bei der Lohngestaltung und nur 5,9 Prozent sehen beim Interessenausgleich Schwierigkeiten mit dem Arbeitgeber. In diesen drei Fällen scheint eine signifikant unterschiedliche Einschätzung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zu herrschen.

68,7 Prozent der Betriebsräte und 65,7 Prozent der Betriebsleitungen haben nie Differenzen bei Grundsätzen über die Durchführung von Gruppenarbeit gemäß § 87 Abs. 1 Satz 13 BetrVG. Diese Grundsätze, wie zum Beispiel Gruppengröße, Gruppeninhalte, Konfliktlösungen etc. bedürfen der erzwingbaren Mitbestimmung seitens des Betriebsrats. Auch die Mitbestimmung und Mitwirkung bei allgemeinpolitischen Zielen, wie zum Beispiel Gleichstellung von Frau und Mann, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, die Eingliederung Schwerbehinderter oder sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen, die

Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb etc. gemäß § 80 Abs. 1 BetrVG sind unstrittig zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat: 56 Prozent der Sozialpartner in dieser Fallstudie sehen in diesen Bereichen nie Probleme. Allerdings geben 11,8 Prozent der Betriebsleitungen an, dass hier doch häufig Streitigkeiten sind. Der Betriebsrat sieht demgegenüber keinen Anlass zur Diskussion.

Für 58,4 Prozent der Betriebsräte bestehen keine Differenzen mit dem Arbeitgeber, wenn es um die Berufsausbildung gemäß den §§ 96, 97, 98 BetrVG geht. Auf Arbeitgeberseite sind dies 45,3 Prozent. 56,2 Prozent der Betriebsräte sehen keinerlei Schwierigkeiten, wenn es um Fragen der Geschäftsführung des Betriebsrats geht wie zum Beispiel Freistellungen, Ausschüsse, Sitzungen etc. Hier haben 11,7 Prozent der Betriebsleitungen Probleme gesehen. Auch die Geheimhaltungspflicht gemäß § 79 BetrVG ist kein Gegenstand häufiger Diskussionen. Die Mitglieder des Betriebsrats sind nach den Buchstaben des Gesetzes verpflichtet, Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse, die ihnen wegen ihrer Zugehörigkeit zum Betriebsrat bekannt geworden und vom Arbeitgeber ausdrücklich als geheimhaltungspflichtig bezeichnet worden sind, nicht zu offenbaren. Dies ist nach Angaben der Betriebsräte problemfrei. Bei Auswahlrichtlinien haben Betriebsräte ebenso keinen Anlass zur Diskussion. Auf Arbeitgeberseite allerdings geben 9,7 Prozent häufig Differenzen mit dem Betriebsrat bei Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen an.

Die Mitbestimmung der Betriebsräte bei der Erstellung von Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen gemäß § 94 BetrVG wird in der Praxis allerdings sehr unterschiedlich gesehen: Während 45,3 Prozent der Betriebsleitungen berichten, dass es nie zu Problemen kommt, sagen dies nur 28,5 Prozent der Betriebsräte. Auffallend ist die Einschätzung der Betriebsräte bei der Anhörung im Falle von Kündigungen. Hier sagen 32,3 Prozent, dass sie nie Schwierigkeiten sehen, während dies nur 10,2 Prozent der Arbeitgeber sagen.

Interessant für die betriebliche Praxis ist die Frage, welche Problemfälle sowohl vom Betriebsrat als auch von der Betriebsleitung als häufig oder aber problemlos eingestuft werden. Ebenso die Problemfälle, die von beiden sehr unterschiedlich wahrgenommen werden (Übersicht 3). Als häufige Problemfälle sehen Betriebsrat und Betriebsleitung die Genehmigung von Überstunden gemäß § 87 Abs. 1 Satz 3 BetrVG, die Personalplanung gemäß § 92 BetrVG und die Anhörung bei Kündigungen gemäß § 102 BetrVG. Als problemlos sehen Betriebsrat und Betriebsleitung die Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit gemäß § 87 Abs. 1 Satz 13 BetrVG, die Berufsausbildung gemäß §§ 96, 97, 98 BetrVG, allgemeinpoltische Ziele, die Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen

(§ 87 Abs. 1 Satz 12 BetrVG) sowie Urlaubsgrundsätze gemäß § 87 Abs. 1 Satz 5 BetrVG. Signifikant unterschiedlich sind die Meinungen hinsichtlich der Häufigkeit beim Interessenausgleich gemäß § 112 BetrVG, bei Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG und den Formen der Lohngestaltung gemäß § 87 Abs. 1 Satz 10 BetrVG. Hier sehen die Betriebsleitungen weitaus häufiger Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis.

## Einschätzung der Problemfälle von Betriebsleitung (BL) und Betriebsrat (BR)

Übersicht 3

Von BL und BR als häufige Probleme angegeben	Von BL und BR als problemlos eingestuft	Starke unterschiedliche Meinung über die Häufigkeit von Problemen
1. Überstunden	1. Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit	1. Interessenausgleich
2. Personalplanung	2. Berufsbildung	2. Betriebsänderungen
3. Anhörung bei Kündigungen	3. Allgemeinpolitische Ziele	3. Formen der Lohngestaltung
4. Überwachung durch technische Einrichtungen	4. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen	
	5. Urlaubsgrundsätze	
	6. Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten	
	7. Nachteilsausgleich	
	8. Geheimhaltungspflicht	

Eigene Zusammenstellung

Die vorliegende Fallstudie zeigt, dass allgemeinpolitische Mitbestimmungselemente im Betriebsverfassungsgesetz, wie zum Beispiel die Zuständigkeit des Betriebsrats für Umweltpolitik, Chancengleichheit, Bekämpfung von Fremdenfeindlichkeit, unstrittig zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind (Übersicht 3). Solche allgemeinpolitischen Ziele sind zudem missverständlich und daher auch nicht rechtssicher anwendbar. Es könnte auf sie verzichtet werden.

## 8.2 Verhandlungsdauer und Beschleunigungsvorschriften

In rund einem Viertel der Betriebsratseinheiten dieser Fallstudie einigten sich Arbeitgeber und Betriebsrat relativ schnell. Die Verhandlungsdauer lag bei einer Woche (Tabelle 21). In weiteren 23,6 Prozent der untersuchten Fälle betrug die Verhandlungsdauer zwei bis drei Wochen. 21,6 Prozent der Betriebsratseinheiten brauchten immerhin schon vier Wochen, um zu einer Einigung zu gelangen. 17,6 Prozent verhandelten zwei Monate lang, bis sie zu einem Ergebnis kamen.

## Verhandlungsdauer bei Mitbestimmungsverfahren

Tabelle 21

Antworten in Prozent

1 Woche	23,5
2 Wochen	11,8
3 Wochen	11,8
4 Wochen	21,6
5 Wochen	2,9
6 Wochen	6,9
7 Wochen	3,9
8 Wochen	17,6

Eigene Zusammenstellung

Dies ist ein enormer Zeitaufwand, wenn man bedenkt, dass Unternehmensentscheidungen heute relativ schnell und mit hoher Qualität getroffen werden müssen. Die betriebliche Mitbestimmung muss daher schnell, flexibel und passgenau sein. Die Dauer der Mitbestimmungsverfahren kann nun häufig die Umsetzung geplanter Vorhaben verzögern und führt somit auch zu höheren Kosten bei den Unternehmen.

Im Gegensatz zum Bundespersonalvertretungsgesetz ermöglicht das Betriebsverfassungsgesetz dem Arbeitgeber für Eilfälle keine generelle Mög-

lichkeit einer vorläufigen Regelung. Eine vorläufige Durchführung dringend erforderlicher Maßnahmen kann der Arbeitgeber nach dem bisherigen Recht regelmäßig nicht ohne Zustimmung des Betriebsrats durchsetzen. Nur für personelle Maßnahmen gibt es bislang nach § 100 BetrVG die Möglichkeit einer vorläufigen Regelung. Für die wichtigen Bereiche der Sozialangelegenheiten und der Arbeitsordnung ist dem Arbeitgeber oder der Betriebsleitung ein einseitiges Vorgehen bis auf eng umgrenzte Notfälle verwehrt. Aus diesem Grunde hat die BDA/BDI-Mitbestimmungskommission eine allgemeine Beschleunigungsvorschrift vorgeschlagen, die dem Arbeitgeber vorläufige Entscheidungen überlässt. Sie sollte sich an den vorhandenen Eilvorschriften im Bundespersonalvertretungsgesetz orientieren.

Nach Ablauf solcher Fristen soll es dem Arbeitgeber gestattet sein, die geplante Maßnahme vorläufig durchführen zu können. Die Rechte des Betriebsrats würden

## Beschleunigungsvorschriften

Tabelle 22

Antworten in Prozent

Sollte es eine allgemeine Beschleunigungsvorschrift bei einer nachträglichen gerichtlichen Überprüfung geben, die dem Arbeitgeber eine vorläufige Entscheidung überlässt?	Ja	Nein
Betriebs- oder Unternehmensleitung	92,2	7,8
Betriebsrat	40,7	59,3

Eigene Zusammenstellung

in solchen Fällen durch die Möglichkeit einer nachträglichen gerichtlichen Überprüfung weiterhin gewahrt.

Für eine solche Beschleunigungsvorschrift im Betriebsverfassungsgesetz sprechen sich in dieser Fallstudie 92,2 Prozent der Betriebs- oder Unternehmens-

leitungen aus (Tabelle 22). Aber auch 40,7 Prozent der Betriebsräte befürworten eine solche Vorschrift. Aus diesen Zahlen kann geschlossen werden, dass Beschleunigungsvorschriften in der Betriebsverfassung eine hohe Akzeptanz seitens der Betriebspartner haben.

## 9 Der Umgang mit Konflikten im Betrieb

### 9.1 Einigungsstellen und Gerichtsverfahren

Alle Paragraphen des Betriebsverfassungsgesetzes, die eine erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrats vorsehen (Übersicht 4) enden mit den beiden Sätzen: „Kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber

<b>Erzwingbare Mitbestimmung</b>		Übersicht 4
Arbeitgeber und Betriebsrat haben ein gleiches Initiativrecht. Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet die Einigungsstelle.		
	<b>INITIATIVE</b>	
§ 87 I, 1–5, 7, 10–13	Soziale Angelegenheiten	
§ 91	Abwendung von besonderen Belastungen	
§ 93	Ausschreibung von Arbeitsplätzen	
§ 95 II	Auswahlrichtlinien (ab 500 Arbeitnehmer)	
§ 97 II	Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung	
§ 98 I und III	Durchführung von Berufsbildungsmaßnahmen	
§ 104	Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer	
§ 112	Sozialplan	
	<b>ZUSTIMMUNG/VERWEIGERUNG</b>	
§ 87 I, 6	Technische Einrichtungen zur Leistungsüberwachung	
§ 94 I	Personalfragebogen	
§ 94 II	Beurteilungsgrundsätze	
§ 95 I	Auswahlrichtlinien personeller Maßnahmen	
§ 98 II	Durchführung betrieblicher Berufsbildung	
§ 99	Einstellung, Versetzung, Ein- und Umgruppierung	
§ 103	Außerordentliche Kündigung oder Versetzung eines Betriebsratsmitglieds	
Eigene Zusammenstellung		

und Betriebsrat.“ In all diesen Fällen müssen Betriebsrat und Arbeitgeber sich zunächst einmal über die Person des unparteiischen Vorsitzenden verständigen. Kommt keine Einigung zustande, so bestellt ihn gemäß § 76 BetrVG das Arbeitsgericht. Die Einigungsstelle fasst ihre Beschlüsse nach mündlicher Beratung mit Stimmenmehrheit. Bei der ersten Beschlussfassung hat sich der Vorsitzende zunächst der Stimme zu enthalten. Kommt keine Stimmenmehrheit zustande, so nimmt er nach weiterer Beratung an einer erneuten Beschlussfassung teil.

### Häufigkeit von Einigungsstellenverfahren pro Jahr Tabelle 23

Antworten in Prozent

Keine	67,0
1 Einigungsstellenverfahren	9,0
2 Einigungsstellenverfahren	8,0
3 Einigungsstellenverfahren	5,0
4 Einigungsstellenverfahren	1,0
5 Einigungsstellenverfahren	3,0
6 bis 10 Einigungsstellenverfahren	3,0
11 bis 15 Einigungsstellenverfahren	1,0
16 bis 20 Einigungsstellenverfahren	2,0
Mehr als 20 Einigungsstellenverfahren	1,0

Eigene Zusammenstellung

Wie in früheren empirischen Erhebungen des IW (Niedenhoff, 1979, 108; Niedenhoff, 1999, 60; Niedenhoff/Reiter, 2001, 17) wird in der betrieblichen Praxis alles versucht, damit Einigungsstellenverfahren und Gerichtsverfahren nicht vorkommen müssen. Die Einigungsstelle ist sozusagen die Ultima Ratio, die letzte Möglichkeit, eine interne Einigung herbeizuführen. Obwohl in dieser Fallstudie 67 Prozent der Betriebsratseinheiten berichten, dass keine Einigungsstellenverfahren stattgefunden haben, hat ihre Zahl doch leicht zugenommen. Jeweils knapp 10 Prozent mussten ein oder zwei Verfahren durchführen. 10 Prozent der untersuchten Betriebsratseinheiten hatten fünf und mehr Einigungsstellenverfahren im Jahr (Tabelle 23).

Arbeitgeber und Betriebsrat sind nach den bisherigen Erfahrungen aber bemüht, anfallende Konflikte betrieblich zu regeln und Streitigkeiten selbst beizulegen.

### Durchschnittliche Dauer von Einigungsstellenverfahren Tabelle 24

Antworten in Prozent

1 bis 2 Wochen	15,4
4 Wochen	38,5
5 bis 6 Wochen	15,4
Bis 4 Monate	15,3
Länger als ein halbes Jahr	15,4

Eigene Zusammenstellung

Über 50 Prozent der Einigungsstellenverfahren in dieser Fallstudie dauerten bis zu vier Wochen (Tabelle 24). 15,4 Prozent sogar länger als ein halbes Jahr. Zu 77,8 Prozent war ein Arbeitsrichter der neutrale Einigungsstellenvorsitzende.

Eine Einigungsstelle besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und Be-

etriebsrat bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden (§ 76 Abs. 2 BetrVG). In dieser Fallstudie setzte sich, wenn eine Einigungsstelle ange-rufen worden war, fast jede zweite aus sieben Personen zusammen (Tabelle 25). Sie bestand also aus drei Beisitzern der Arbeitgeberseite, drei Bei-sitzern des Betriebsrats und dem Vorsitzenden. Knapp ein Drittel der Einigungsstellen war größer. In 54,5 Prozent der Fälle hatte der Betriebsrat die Einigungsstelle beantragt, in 45,5 Prozent wurde die Betriebsleitung initiativ.

Der Wunsch der Betriebspartner, betriebliche Lösungen zu finden, ist auch an der relativen Seltenheit von Gerichtsverhandlungen erkennbar: In knapp 68 Pro-zent der untersuchten Betriebsratseinheiten hat keiner der beiden Betriebspartner ein Gerichtsverfahren angestrengt. Auch diese Erkenntnis deckt sich mit den früheren IW-Untersuchungen (Niedenhoff, 1999, 63; Niedenhoff/Reiter, 2001, 7).

Hier konnte festgestellt werden, dass Gerichtsverfahren eine Seltenheit in der betrieblichen Praxis sind. Wenn es aller-dings zu Streitigkeiten kommt, dann reicht in der Regel der Betriebsrat die Klage ein (44,8 Prozent). Es gibt aber auch Situationen, in denen Betriebsrat und Arbeitgeber die Klage zusammen einreichen, um eine Klärung der Angele-genheit durch eine neutrale Position zu erhalten (Tabelle 26). In 27,6 Prozent der Fälle reicht der Arbeitgeber die Klage ein und zu 13,8 Prozent die im Unternehmen vertretene Gewerkschaft. In der Regel dauern diese Gerichtsverfahren länger als ein halbes Jahr (44,8 Prozent). Sehr kurze Verfahren über wenige Monate sind eine Seltenheit (Tabelle 27). Auch diese Erkenntnis veranlasst das Gros der Betriebspartner, anstelle lang-wieriger gerichtlicher Auseinandersetzungen nach betrieblichen Lösungen zu suchen.

## Größe der Einigungsstelle Tabelle 25

Antworten in Prozent

5 Personen	25,0
7 Personen	43,8
9 Personen	12,5
Über 10 Personen	18,7

Eigene Zusammenstellung

## Wer reicht bei Streitigkeiten in der Regel die Klage ein? Tabelle 26

Antworten in Prozent

Arbeitgeber	27,6
Betriebsrat	44,8
Gewerkschaft	13,8
Arbeitgeber und Betriebsrat	13,8

Eigene Zusammenstellung

## Dauer von Gerichtsverfahren Tabelle 27

Antworten in Prozent

1 Monat	6,9
2 Monate	6,9
3 Monate	17,2
4 Monate	7,0
5 Monate	3,4
6 Monate	13,8
Länger als ein halbes Jahr	44,8

Eigene Zusammenstellung

## 9.2 Präventivmaßnahmen

Integrität, Glaubwürdigkeit und vertrauensvolle Zusammenarbeit (§ 2 Abs. 1 BetrVG) sind unverzichtbare Grundlagen einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber beziehungsweise Betriebs- und Unternehmensleitung. Ausgehend von den Bedürfnissen der Betriebe und der in ihnen Beschäftigten führt Erfahrung auf beiden Seiten zu betriebsnahen Lösungen, mit denen Betriebsrat, Arbeitnehmer und Arbeitgeber sehr gut leben können (Niedenhoff/Reiter, 2001, 7). Der Grundgedanke dahinter ist, dass bei betrieblichen



Vorhaben oder Vorhaben im Unternehmen sogenannte Präventivmaßnahmen (Abbildung 10) wie zum Beispiel Arbeitsgruppen, Runde Tische, Projektteams,

### Praktizierte Präventivmaßnahmen Tabelle 28

Antworten in Prozent (Mehrfachnennungen)

Verbindungsleute zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung	14,0
Arbeitsgruppen	35,2
Runde Tische	31,1
Steuer- oder Lenkungs-kreise	16,4
Paritätische Kommissionen	36,1
Ad-hoc-Projektteams	26,2

Eigene Zusammenstellung

Paritätische Kom-missionen etc. die Arbeitsweise der Be-triebspartner begleit-en. Sie sorgen dafür, dass beim täglichen Ablauf erst gar keine Konflikte entstehen oder diese schon im Ansatz erkannt und

dadurch schnell vernünftige Lösungen gefunden werden. Diese Teams werden von einer variablen Anzahl von Mitgliedern des Betriebsrats beziehungsweise Gesamtbetriebsrats und des Arbeitgebers, der Werkleitung oder von Führungskräften gebildet.

In der betrieblichen Praxis haben sich Paritätische Kommissionen, Arbeitsgruppen und Runde Tische durchgesetzt (Tabelle 28).

Paritätische Kommissionen und Runde Tische sind auch die von Arbeitgeberseite bevorzugten Präventivmaßnahmen, um Konflikte erst gar nicht aufkommen zu lassen oder rechtzeitig zu lösen (Tabelle 29). Auch die Betriebsräte sehen hierin eine wirkungsvolle Präventivmaßnahme. Im Gegensatz zur Arbeitgeberseite halten sie aber auch Verbindungsleute zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung für sinnvoll (23,5 Prozent). Ad-hoc-Projektteams sind bei Betriebsräten nicht so beliebt wie auf Arbeitgeberseite (Tabelle 29).

## Gewünschte Präventivmaßnahmen

Tabelle 29

Antworten in Prozent

	Betriebsleitung/ Arbeitgeber	Betriebsrat
Verbindungsleute zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung	8,5	23,5
Arbeitsgruppen	6,1	14,7
Runde Tische	20,7	26,5
Steuer- oder Lenkungs-kreise	9,8	5,9
Paritätische Kommissionen	37,8	23,5
Ad-hoc-Projektteams	17,1	5,9

Eigene Zusammenstellung

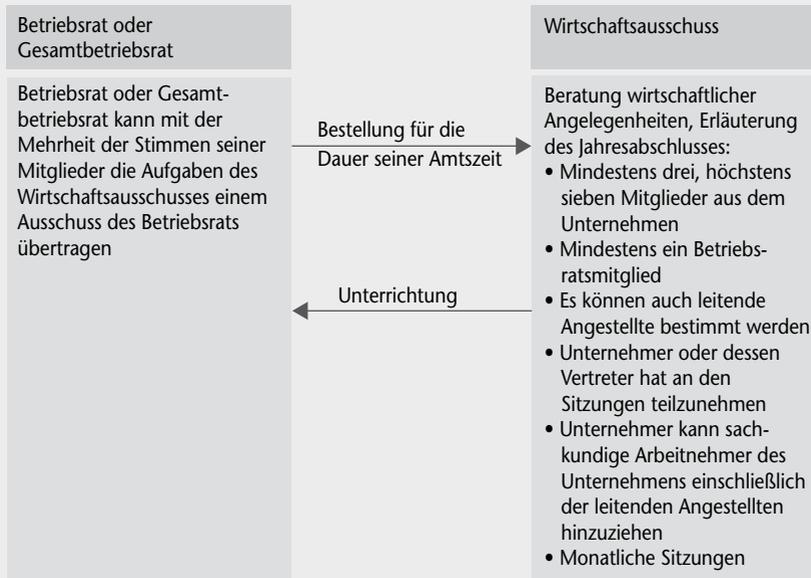
## 10

## Zusammensetzung und Tagungshäufigkeit des Wirtschaftsausschusses

In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist nach dem Willen des Gesetzgebers ein Wirtschaftsausschuss zu bilden (§ 106 BetrVG). Der Wirtschaftsausschuss (Abbildung 11) hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten wie zum Beispiel die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions- und Absatzlage, das Produktions- und Investitionsprogramm, Rationalisierungsvorhaben etc. mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten. 83,8 Prozent der befragten Betriebsratseinheiten haben Wirtschaftsausschüsse in der vom Gesetz-

# Funktion des Wirtschaftsausschusses

Abbildung 11



Quelle: Niedenhoff, 2005, 73

geber vorgesehenen Größenordnung von mindestens drei bis maximal sieben Mitgliedern und rund 16,2 Prozent einen Wirtschaftsausschuss mit mehr als sieben Mitgliedern (Tabelle 30). In 24 Prozent der befragten Betriebsratseinheiten tagt der Wirtschaftsausschuss monatlich – wie es der Gesetzgeber auch vorsieht (Abbildung 11). In der überwiegenden Mehrheit allerdings (46,9 Prozent) tagt der Wirtschaftsausschuss nur einmal im Quartal (Tabelle 31). Es gibt in der

## Zahl der Mitglieder des Wirtschaftsausschusses

Tabelle 30

Antworten in Prozent

3 Mitglieder	13,1
4 Mitglieder	10,1
5 Mitglieder	26,2
6 Mitglieder	8,1
7 Mitglieder	26,3
Mehr als 7 Mitglieder	16,2

Eigene Zusammenstellung

## Tagungshäufigkeit des Wirtschaftsausschusses

Tabelle 31

Antworten in Prozent

Monatlich	24,0
Alle zwei Monate	11,5
Einmal im Quartal	46,9
Halbjährlich	9,4
Jährlich	8,2

Eigene Zusammenstellung

Praxis sogar Gepflogenheiten, den Wirtschaftsausschuss nur halbjährlich (9,4 Prozent) oder gar jährlich (8,2 Prozent) tagen zu lassen.

Die Fallstudie zeigt die Tendenz auf, dass Betriebs- und Unternehmensleitungen eher einmal im Quartal eine Wirtschaftsausschuss-

sitzung abhalten würden (Tabelle 32), während demgegenüber Betriebsräte die monatliche Tagungsweise bevorzugen.

## Gewünschte Tagungshäufigkeit des Wirtschaftsausschusses

Tabelle 32

Antworten in Prozent

	Betriebsleitung/ Arbeitgeber	Betriebsrat
Monatlich	10,9	50,0
Alle zwei Monate	5,5	16,7
Einmal im Quartal	49,1	33,3
Halbjährlich	23,6	0,0
Jährlich	10,9	0,0

Eigene Zusammenstellung

## 11 Direkte Kosten der Betriebsratstätigkeit

Gemäß § 40 BetrVG trägt der Arbeitgeber die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehenden Kosten. Für die Sitzungen, die Sprechstunden und die laufende Geschäftsführung hat der Arbeitgeber in erforderlichem Umfang Räume, sachliche Mittel, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Büropersonal zur Verfügung zu stellen. Diese direkten Kosten der Betriebsratstätigkeit belaufen sich auf 337,95 Euro pro Mitarbeiter und Jahr (Tabelle 34, Seite 42). Zu diesen Kosten kommen noch weitere aus der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes resultierende Kosten hinzu – zum Beispiel für Einigungsstellenverfahren, Betriebsratswahl, Betriebsversammlung, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Wirtschaftsausschuss etc. (Abbildung 12). Die Addition dieser direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes beläuft sich auf eine Summe von 650,12 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

## Beteiligung der Arbeitnehmer an den direkten Kosten der Betriebsratstätigkeit

Tabelle 33

Antworten in Prozent

	Ja	Nein
Betriebsleitung/Arbeitgeber	67,9	32,1
Betriebsrat	3,0	97,0

Eigene Zusammenstellung

## Direkte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes

Tabelle 34

	Kosten pro Mitarbeiter und Jahr 1997/98 (umgerechnet in Euro)	Kosten pro Mitarbeiter und Jahr 2003/04 (in Euro)
I Kosten der Betriebsratstätigkeit	265,41	337,95
II Einigungsstelle	22,35	60,32
III Betriebsratswahl	14,17	18,83
IV Betriebsversammlung	250,90	146,69
V Jugend- und Auszubildendenvertretung	2,42	7,85
VI Jugend- und Auszubildendenvertreterwahl	0,06	2,47
VII Gesamtbetriebsrat	7,38	25,23
VIII Konzernbetriebsrat	6,71	7,99
IX Kosten der Betriebsräteversammlungen	– <sup>1</sup>	12,44
X Kosten des Wirtschaftsausschusses	– <sup>1</sup>	12,03
<b>Gesamtkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (Mittelwert)<sup>2</sup></b>	<b>569,40</b>	<b>650,12</b>

<sup>1</sup> In der Untersuchung 1997/98 nicht gesondert erhoben, aber in den Gesamtkosten der Betriebsratstätigkeit enthalten;

<sup>2</sup> Mittelwert der Kosten je Mitarbeiter: Im Fragebogen wurden die Unternehmen gebeten, bei den einzelnen Fragen die Kosten je Mitarbeiter anzugeben. Der Mittelwert dieser Werte ist in der Auswertung ausgewiesen. Um diesen Mittelwert zu erhalten, wurden die einzelnen Kosten je Mitarbeiter addiert und durch die Anzahl der antwortenden Unternehmen geteilt. Es wurden dabei nur die Unternehmen berücksichtigt, die die jeweilige Frage auch beantwortet haben. Durch diese Berechnungsmethode sind alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe mit dem gleichen Anteil in die Auswertung eingeflossen.

Quelle: Niedenhoff, 2004, 24

Eine mögliche Variante wäre es – wie etwa in Österreich –, die Arbeitnehmer des Betriebs an diesen Kosten zu beteiligen. Dies wird von 67,9 Prozent der befragten Betriebsleitungen bejaht aber von 97 Prozent der Betriebsräte verneint (Tabelle 33, Seite 41). Immerhin sind auch 32,1 Prozent der Arbeitgeber der Meinung, dass Arbeitnehmer an diesen Kosten nicht beteiligt werden sollten.

Die BDA/BDI-Mitbestimmungskommission regt an zu prüfen, ob Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat mit dem Ziel der Budgetierung der

### Budget (B) oder Einzelabrechnung (E) der direkten Kosten der Betriebsratstätigkeit?

Tabelle 35

Antworten in Prozent

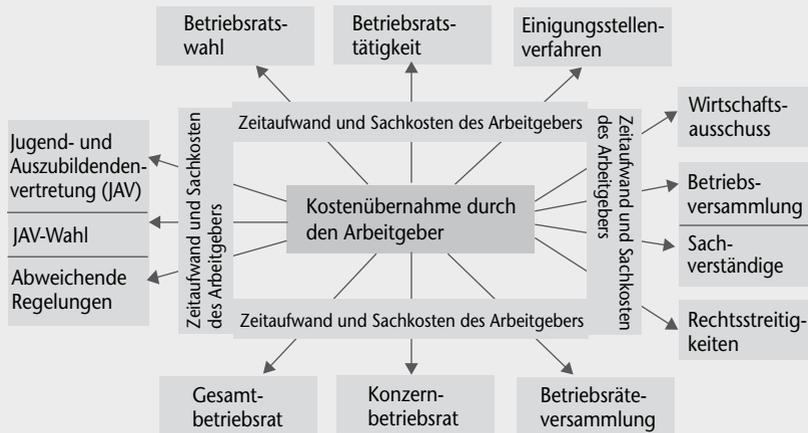
	B	E
Betriebsleitung/Arbeitgeber	57,7	42,3
Betriebsrat	45,5	54,5

Eigene Zusammenstellung

Betriebsratskosten zugelassen werden sollten (BDA/BDI, 2004, 46), wobei das Budget nur für erforderliche Ausgaben verwendet werden soll. Ein Budget hat den Vorteil, dass die Betriebsratskosten von den Betriebspartnern überschaubarer und kalkulierbarer sind. In dieser Fallstudie ist

## Betriebsverfassungsgesetz: Welche Kosten der Arbeitgeber übernehmen muss

Abbildung 12



Quelle: Niedenhoff, 2004, 22

die Meinung der Beteiligten nicht eindeutig: Ungefähr die Hälfte der Befragten sagt Ja zum Budget (Tabelle 35). Das Für und Wider eines Budgets sollte daher weiterhin individuell in den Betrieben geregelt werden.

## 12 Zusammenfassung und Ausblick

Die Bundesrepublik Deutschland ist im internationalen Vergleich das Land mit den meisten Mitbestimmungsgesetzen. Nirgendwo sonst sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, der Betriebsräte und der Gewerkschaften so weitgehend geregelt wie hier. Aus diesem Grunde ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Betriebsrat eine Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Betriebe. Dabei gewinnt die Rolle der Betriebsräte in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt faktisch noch an Bedeutung für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Tarifliche Öffnungsklauseln, Ergänzungstarifverträge und die Flankierung betrieblicher Bündnisse für Arbeit zur Sicherung und zum Ausbau von Beschäftigung erweitern die Kompetenzen und die Zuständigkeiten der Betriebsräte. Der Betriebsrat ist in Deutschland zu einem Produktionsfaktor geworden.

Die Fallstudie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt, dass in der betrieblichen Praxis die Zusammenarbeit von Betriebsleitung beziehungsweise Unternehmensleitung und Betriebsrat von gegenseitigem Vertrauen getragen ist. Darin stimmen die befragten Betriebsräte und Betriebsleitungen weitgehend überein. Konflikte sollen und werden auch innerhalb der Unternehmen ausgetragen und geregelt. Daher sind Einigungsstellen- und Gerichtsverfahren in der betriebsverfassungsrechtlichen Praxis die Ultima Ratio. Die Betriebspartner sehen demgegenüber in Präventivmaßnahmen – wie zum Beispiel Paritätische Kommissionen und Runde Tische – geeignete Instrumente einer qualifizierten und erfolgreichen Zusammenarbeit.

Unstrittig zwischen den Betriebspartnern sind die Regelungen über die Durchführung von Gruppenarbeit, Fragen der Förderung der Berufsbildung, Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung und der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen sowie die allgemeinpolitischen Mitbestimmungselemente in der Betriebsverfassung. Häufige Meinungsdivergenzen finden sich heute bei der Genehmigung von Überstunden, bei der Personalplanung, der Anhörung bei Kündigungen und bei der Einführung technischer Einrichtungen, die dazu geeignet sind, die Leistung und das Verhalten der Arbeitnehmer zu überwachen.

Das Betriebsverfassungsgesetz trat am 11. Oktober 1952 in Kraft. Es wurde 1972 novelliert und 1988 in Teilen geändert. Die zweite Novellierung fand 2001 statt. Die immer stärker werdende Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft erfordern es heute, dass die betriebliche Mitbestimmung schnell, flexibel und passgenau sein muss. Eine hohe Übereinstimmung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat darüber, wie Mitbestimmung funktionieren soll, ist der beste Weg, deutsche Mitbestimmung europatauglich zu machen und die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhalten. In dieser Fallstudie werden zahlreiche Übereinstimmungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat festgestellt, die als Empfehlungen für Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung gelten können (Übersicht 5). Hinsichtlich der Legitimation der Betriebsräte wäre das normale Wahlverfahren mit genereller Brief- oder elektronischer Wahl zu nennen. Hierdurch kann das Wahlverfahren beschleunigt und auch kostengünstiger durchgeführt werden. Weiterhin findet die Mindestwahlbeteiligung zur Legitimation des Betriebsrats aufseiten der Betriebsleitung beziehungsweise der Geschäftsführung eine große Zustimmung. Interessant ist es, dass eine eingeschränkte Zustimmung zu diesem Wahlquorum auch bei den Betriebsräten herrscht. Da in großen Betriebsratseinheiten die Wahlbeteiligung generell über 70 Prozent liegt, wäre ein Wahlquorum vor allem in den kleinen Betrieben nachdenkenswert.

## Aus der Fallstudie abgeleitete Empfehlungen

Übersicht 5

	Empfehlungen	Übereinstimmung	
		Betriebsleitung/ Geschäftsführung	Betriebsrat
1	Normales Betriebsratswahlverfahren	++	++
2	Generell Brief- oder elektronische Betriebsratswahl	++	++
3	Wahlquorum	++	(+)
4	Abweichende Regelungen durch Betriebsvereinbarungen	+++	+++
5	Zwei Betriebsversammlungen im Jahr	++	++
6	Beschleunigungsvorschriften	+++	++
7	Runde Tische und Paritätische Kommissionen als Präventivmaßnahmen	++	++

+: eingeschränkte Zustimmung; ++: große Zustimmung; +++: sehr große Zustimmung.  
Eigene Zusammenstellung

Empfehlenswert ist, dass abweichende Regelungen in der Betriebsverfassung generell durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden sollen. Hier herrscht eine sehr große Zustimmung seitens der Betriebspartner, wobei die Zusammenfassung von Betrieben und der unternehmenseinheitliche Betriebsrat im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Spartenbetriebsräte oder andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen finden nur eine geringe Zustimmung. Betriebsversammlungen sollten möglichst zweimal im Jahr stattfinden, ist die Meinung der Betriebspartner. Beschleunigungsvorschriften finden aufseiten der Betriebsleitung eine sehr hohe Zustimmung. Aber auch die Betriebsräte können sich damit anfreunden. Nach Ablauf bestimmter Fristen sollte es dem Arbeitgeber gestattet sein, die geplante Maßnahme vorläufig durchführen zu können. Die Rechte des Betriebsrats würden in solchen Fällen durch die Möglichkeit einer nachträglichen gerichtlichen Überprüfung weiterhin gewahrt sein. Im Übrigen legen die Betriebspartner großen Wert auf Präventivmaßnahmen. Runde Tische und Paritätische Kommissionen sollen helfen, dass Konflikte schon im Ansatz erkannt werden und permanente Lösungen das tägliche Geschäft sind. Es wäre empfehlenswert solche Gremien in die Betriebsverfassung aufzunehmen.

Sehr starke unterschiedliche Einstellungen finden wir ganz besonders in der Frage, ob Arbeitnehmer an den Kosten der Betriebsratstätigkeit beteiligt werden sollen (Übersicht 6). Gut zwei Drittel der Betriebsleitungen würden dies begrüßen, während nur 3 Prozent der Betriebsräte dieses Begehren unterstützen. Nur knapp 11 Prozent der Betriebsleitungen favorisieren die monatlichen, vom Gesetzgeber vorgesehenen Wirtschaftsausschusssitzungen, während die Hälfte der Betriebsräte

## Unterschiedliche Einstellungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat

Übersicht 6

Gegenstand	Betriebsleitung	Betriebsrat
Wahlquorum	Ja	Nein
Betriebsratsgröße	Zu groß	Richtig
Monatliche Sitzungen des Wirtschaftsausschusses	11 Prozent	50 Prozent
Beteiligung der Arbeitnehmer an den Kosten des Betriebsrats	68 Prozent	3 Prozent

Eigene Zusammenstellung

dies als angemessen empfindet. Betriebsräte halten die Größe des Betriebsrats für richtig, während die Betriebsleitungen der Meinung sind, dass die Größe des Betriebsrats nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 zu groß sei. Im Grunde genommen befürworten die Betriebsleitungen – besonders in kleinen Betriebsratseinheiten – das Wahlquorum. Die Betriebsräte lehnen es überwiegend ab.

Die wachsenden Aufgaben des Betriebsrats haben seine Arbeitsweise immer professioneller werden lassen. Dazu hat auch die stärkere Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen beigetragen. Der Schulungsbedarf der Betriebsräte ist unaußhörlich gestiegen. Auf diesem großen und für die Unternehmen teuren „Betriebsräteschulungsmarkt“ sind die Gewerkschaften nicht mehr die Monopolisten. Durch den sinkenden Organisationsgrad der Betriebsräte nehmen immer mehr private Anbieter an diesem lukrativen Geschäft teil.

## Literatur

**BDA** – Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände / **BDI** – Bundesverband der deutschen Industrie (Hrsg.), 2004, Mitbestimmung Modernisieren, Bericht der BDA/BDI-Kommission Mitbestimmung, Berlin

**Blücher**, Viggo Graf, 1966, Integration und Mitbestimmung: Hauptergebnisse, Tabellenauswahl und Methodennachweis einer Untersuchung des Emnid-Instituts für Sozialforschung, Sennestadt

**Blume**, Otto, 1956, Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung, Tübingen

**Hauser-Ditz**, Axel / **Hertwig**, Markus / **Pries**, Ludger, 2006, Betriebliche Interessensregulierung in Deutschland, Survey und Strukturanalyse (BISS), Bochum

**Leendertse**, Julia, 2006, Betriebsrat als Karrierekiller: Durch den unbedachten Umgang mit Arbeitnehmervertretern können sich Manager schnell ins Abseits manövrieren, in: Handelsblatt, Nr. 164, 25./26. August 2006, Karriere & Management, S. 1

**Nesshöver**, Christoph, 2006, Die Mitbestimmer, in: Handelsblatt, Nr. 58, 22. März 2006, S. 10

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1979, Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1997, Der Europäische Betriebsrat: Gesetz, Kritik und Beispiele erster Konstruktionen, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1999, Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung: Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 2004, Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus den Jahren 2003/2004, IW-Analysen, Nr. 7, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 2005, Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 14., überarbeitete Auflage, Köln

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

**Niedenhoff**, Horst-Udo / **Larmann**, Wolfgang, 2007, Gewerkschaften in Deutschland, IW-Dossier, Nr. 31, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo / **Reiter**, Silke, 2001, Der Umgang mit Konflikten – Betriebspartner berichten aus der Praxis, Köln

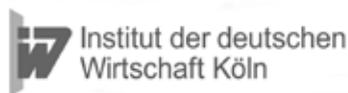
**Nienhüser**, Werner / **Hoßfeld**, Heiko, 2004, Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager, Frankfurt am Main

**Popitz**, Heinrich et al., 1957, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen

# Anhang: Fragebogen Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung

Bitte per Fax an: 02 21 / 49 81 - 592  
oder  
bitte im Fensterumschlag zurück an:

IW-Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln  
Dr. Horst-Udo Niedenhoff  
POSTFACH 51 06 69  
50942 KÖLN



Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:  
Dr. Horst-Udo Niedenhoff: (02 21) 49 81-7 36 oder [niedenhoff@iwkoeln.de](mailto:niedenhoff@iwkoeln.de)

## FRAGEBOGEN:

### PRAXIS UND VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG

**Hinweis zum Datenschutz:** Alle Angaben werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Die erhobenen Daten sind nicht mit persönlichen Informationen verbunden und werden ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken verwendet.

#### A: Dieser Fragebogen wurde ausgefüllt

1. von der Betriebs- / Unternehmensleitung .....
2. vom Betriebsrat .....
3. Für wie viele Betriebsratseinheiten gilt dieser Fragebogen? .....

#### B: Angaben zum Unternehmen

1	Branche	bitte ankreuzen
	Gewerbe / Industrie	
	Dienstleistungen	
	Sonstige	

2	Rechtsform des Unternehmens	bitte ankreuzen
	AG, KGaA, SE	
	GmbH	
	KG, OHG	
	Einzelunternehmen	
	Andere	

<b>3</b>	<b>Beschäftigte 2006</b>	Anzahl bitte eintragen
Gesamt		

<b>4</b>	<b>Alter des Betriebs</b>	bitte ankreuzen
bis 2 Jahre		
2 bis 5 Jahre		
älter als 5 Jahre		

<b>5</b>	<b>Qualifikationsstruktur der Beschäftigten</b> (Angaben in Prozent – ohne Auszubildende)	bitte ausfüllen
ohne abgeschlossene Berufsausbildung		%
mit abgeschlossener Berufsausbildung		%
mit Hochschulabschluss (Uni, FH etc.)		%
Summe		100 %

<b>6</b>	<b>Ist die Anzahl der Beschäftigten im letzten Jahr ...</b>	bitte ankreuzen
gestiegen?		
gleich geblieben?		
gefallen?		

<b>7</b>	<b>Verbandszugehörigkeit und Arbeitsbeziehungen</b>	bitte ankreuzen	
		ja	nein
Betrieb gehört einem Arbeitgeberverband an			
Es besteht ein Flächentarifvertrag			
Es besteht ein Firmentarifvertrag			
Ohne Tarifbindung			

### C: Angaben zur Praxis und zur Verbesserung der betrieblichen Mitbestimmung

<b>1</b>	<b>Wahlverfahren</b>	So wurde gewählt	Dieses Wahlverfahren würden wir bevorzugen
Normales Verfahren			
Vereinfacht; für Betriebe mit 1 bis 50 Beschäftigten (gem. § 14a Abs. 1 BetrVG)			
Vereinfacht, für Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten (gem. § 14a Abs. 5 BetrVG)			
Generell Briefwahl			
Generell elektronische Wahl			

<b>2</b>	<b>Wahlquorum/Mindestwahlbeteiligung</b>	
Gemäß § 1 BetrVG werden in Betrieben mit in der Regel mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar sind, Betriebsräte gewählt. Sollte die Errichtung eines Betriebsrats auch von der Wahlbeteiligung (z. B. 30 Prozent) abhängig gemacht werden?		
Ja .....		<input type="checkbox"/>
Nein .....		<input type="checkbox"/>
Wenn Ja: Wie hoch sollte das Quorum sein?		
10%		
20 %		
25 %		
30 %		

<b>3</b>	<b>Abweichende Regelungen durch Betriebsvereinbarung oder durch Tarifvertrag</b>
Abweichende Regelungen (z. B. unternehmenseinheitlicher Betriebsrat) sollen gemäß § 3 BetrVG durch einen Tarifvertrag oder wo keine tarifliche Regelung besteht durch eine Betriebsvereinbarung bestimmt werden. Sollten <b>generell</b> abweichende Regelungen bestimmt werden durch	
Tarifvertrag .....	
Betriebsvereinbarung .....	

<b>4</b>	<b>Welche abweichende Regelungen nach § 3 BetrVG bestehen in Ihrem Unternehmen und welche halten Sie für sinnvoll?</b>	Bestehen im Unternehmen	Halten wir für sinnvoll
Unternehmenseinheitlicher Betriebsrat			
Zusammenfassung von Betrieben			
Spartenbetriebsrat			
Andere Arbeitnehmervertretungsstrukturen			
Zusätzliche Arbeitsgemeinschaften			

<b>5</b>	<b>Welche Institutionen zur Konfliktvermeidung mit dem Betriebsrat haben Sie oder halten Sie für sinnvoll?</b>	Haben wir	Haben wir nicht, halten wir aber für sinnvoll
Verbindungsleute zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung			
Arbeitsgruppen			
Runde Tische			
Steuer- oder Lenkungskreise			
Paritätische Kommissionen			
ad hoc Projektteams			

<b>6</b>	<b>Werden vom Betriebsrat gemäß § 28 c BetrVG auch Aufgaben auf Arbeitsgruppen übertragen?</b>
	Ja..... <input type="checkbox"/>
	Nein..... <input type="checkbox"/>

<b>7</b>	<b>Wann und wie oft finden Betriebsratssitzungen gemäß § 30 BetrVG statt?</b>	bitte ankreuzen
	am Montag	
	am Dienstag	
	am Mittwoch	
	am Donnerstag	
	am Freitag	
	am Wochenende	
	wöchentlich	
	alle 14 Tage	
	monatlich	
	alle 2 Monate	
	einmal im Quartal	

<b>8</b>	<b>Wie lange dauern durchschnittlich Betriebsratssitzungen gemäß § 30 BetrVG?</b>	bitte ankreuzen
	1 Stunde	
	2 Stunden	
	3 Stunden	
	4 Stunden	
	5 Stunden	
	6 Stunden	
	7 Stunden	
	1 Tag	

<b>9</b>	<b>Wann und wie oft finden die gemeinsamen Sitzungen von Betriebsrat und Arbeitgeber gemäß § 74 Abs. 1 BetrVG statt?</b>	bitte ankreuzen
	am Montag	
	am Dienstag	
	am Mittwoch	
	am Donnerstag	
	am Freitag	
	am Wochenende	
	wöchentlich	
	alle 14 Tage	
	monatlich	
	alle 2 Monate	
	einmal im Quartal	

<b>10</b>	<b>Wie lange dauern durchschnittlich die gemeinsamen Sitzungen gemäß § 74 Abs. 1 BetrVG</b>	bitte ankreuzen
	1 Stunde	
	2 Stunden	
	3 Stunden	
	4 Stunden	
	5 Stunden	
	6 Stunden	
	7 Stunden	
	1 Tag	

<b>11</b>	<b>Wie viele Seminartage wenden Betriebsratsmitglieder im Jahr für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 6 BetrVG auf?</b>	bitte ankreuzen
	1 bis 2 Tage	
	3 bis 4 Tage	
	5 bis 6 Tage	
	7 bis 8 Tage	
	9 bis 10 Tage	
	11 bis 12 Tage	
	13 bis 14 Tage	
	15 bis 20 Tage	
	3 bis 4 Wochen	
	mehr als 4 Wochen	

<b>12</b>	<b>Werden von Betriebsratsmitgliedern auch Sonn- und Feiertage bei den Schulungsveranstaltungen mit eingebracht?</b>
	Ja ..... <input type="checkbox"/>
	Nein..... <input type="checkbox"/>

<b>13</b>	<b>Wer führt die Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gem. § 37 Abs. 6 BetrVG durch?</b>
	Gewerkschaften
	Private Anbieter
	Bildungswerke der deutschen Wirtschaft
	Kirchliche Institutionen

<b>14</b>	<b>Jährliche Kosten der Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gem. § 37 Abs. 6 BetrVG pro Mitarbeiter</b>
	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> Euro

<b>15</b>	<b>Werden auch Ersatzmitglieder geschult?</b>	
	Ja.....	<input type="checkbox"/>
	Nein.....	<input type="checkbox"/>

<b>16</b>	<b>Wie viele Seminartage wenden Betriebsratsmitglieder im Jahr für Schulungs- und Bildungsveranstaltungen gemäß § 37 Abs. 7 BetrVG auf?</b>	bitte ankreuzen
	1 bis 2 Tage	
	3 bis 4 Tage	
	5 bis 6 Tage	
	7 bis 8 Tage	
	9 bis 10 Tage	
	11 bis 12 Tage	
	13 bis 14 Tage	
	15 bis 20 Tage	
	mehr als 3 Wochen	

<b>17</b>	<b>Wie viel Prozent der gemäß § 38 Abs. 1 BetrVG völlig freizustellenden Betriebsratsmitglieder wählen die Teilfreistellung gemäß § 38 Abs. 2 BetrVG?</b>	bitte ankreuzen
	1 Prozent	
	5 Prozent	
	10 Prozent	
	15 Prozent	
	20 Prozent	
	25 Prozent	
	30 Prozent	
	40 Prozent	
	50 Prozent	
	60 Prozent	
	70 Prozent	
	80 Prozent	
	90 Prozent	
	100 Prozent	

<b>18</b>	<b>Werden vom Arbeitgeber auf freiwilliger Basis mehr Betriebsratsmitglieder freigestellt als gemäß § 38 Abs. 1 BetrVG freizustellen sind?</b>	
	Ja.....	<input type="checkbox"/>
	Nein.....	<input type="checkbox"/>

<b>19</b>	<b>Wie schätzen Sie die Größe Ihres Betriebsrats für eine effiziente und kostengünstige Mitbestimmungspraxis ein?</b>	
	zu groß	
	genau richtig	
	zu klein	

<b>20</b>	<b>Wie oft finden die regelmäßigen Betriebsversammlungen gemäß §§ 42 ff. BetrVG statt?</b>	bitte ankreuzen
	viermal im Jahr	
	dreimal im Jahr	
	zweimal im Jahr	
	einmal im Jahr	

<b>21</b>	<b>Was wäre eine ausreichende Zahl von Betriebsversammlungen im Jahr?</b>	bitte ankreuzen
	viermal im Jahr	
	dreimal im Jahr	
	zweimal im Jahr	
	einmal im Jahr	

<b>22</b>	<b>Wie lange dauern Betriebsversammlungen durchschnittlich?</b>	bitte ankreuzen
	1 Stunde	
	2 Stunden	
	3 Stunden	
	4 Stunden	
	5 Stunden	
	6 Stunden	
	7 Stunden	
	8 Stunden	
	länger als ein Tag	

<b>23</b>	<b>Wer nimmt regelmäßig an den Betriebsversammlungen gemäß § 42 ff. BetrVG teil und wer sollte regelmäßig teilnehmen?</b>	nimmt regelmäßig teil	sollte regelmäßig teilnehmen
	Arbeitgeber z. B. Vorstand, Geschäftsführung		
	Betriebsleitung		
	Leitende Angestellte		
	Beauftragte der Gewerkschaften		
	Beauftragte des Arbeitgeberverbandes		
	Leiharbeitnehmer		

24	<b>Wie viel Prozent der Arbeitnehmer nehmen durchschnittlich an den Betriebs- oder Abteilungsversammlungen teil</b>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
----	---	---

25	<b>Finden Betriebs- oder Abteilungsversammlungen auch außerhalb der Arbeitszeit statt?</b>	
	Ja .....	<input type="checkbox"/>
	Nein.....	<input type="checkbox"/>

26	Wie oft melden sich folgende Personen regelmäßig bei Betriebsversammlungen zu Wort oder geben Redebeiträge ab?	nie	selten	oft	regelmäßig
	Arbeitgeber (Vorstand/Geschäftsführung)				
	Betriebsleitung				
	Leitende Angestellte				
	Betriebsratsmitglieder				
	Beauftragte der Gewerkschaften				
	Beauftragte des Arbeitgeberverbandes				
	Arbeitnehmer des Betriebs				
	Leiharbeitnehmer				

27	<b>Was kostet eine Betriebsversammlung (Freistellungskosten der Arbeitnehmer, Sachkosten, Produktionsausfallkosten) durchschnittlich pro Mitarbeiter?</b>	
	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	Euro

28	Wie oft finden im Jahr Einigungsstellenverfahren gemäß § 76 BetrVG statt?	bitte ankreuzen
	Keine	
	1 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	2 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	3 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	4 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	5 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	6 bis 10 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	11 bis 15 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	16 bis 20 Einigungsstellenverfahren/Jahr	
	Mehr als 20 Einigungsstellenverfahren/Jahr	

<b>29</b>	<b>Wer hat in der Regel die Einigungsstelle beantragt?</b>
Arbeitgeber	
Betriebsrat	

<b>30</b>	<b>Durchschnittliche Dauer der Einigungsstellenverfahren</b>	vom Beschluss bis zur ersten Sitzung	Dauer des Verfahrens von der ersten Sitzung bis zum Spruch
	unter einer Woche		
	1 bis 2 Wochen		
	3 Wochen		
	4 Wochen		
	5 Wochen		
	6 Wochen		
	7 Wochen		
	8 Wochen		
	3 Monate		
	4 Monate		
	5 Monate		
	länger als ein halbes Jahr		

<b>31</b>	<b>Wer war in der Regel der Einigungsstellenvorsitzende?</b>	bitte ankreuzen
	Leitender Angestellter	
	Mitarbeiter aus dem Unternehmen	
	Arbeitsrichter	
	Arbeitsrechtler (Wissenschaftler)	
	Gewerkschaftsvertreter	
	Arbeitgeberverbandsvertreter	
	Kirchenvertreter	
	Parteil Politiker	
	Unternehmensberater	

<b>32</b>	<b>Größe der Einigungsstelle</b>	bitte ankreuzen
	5 Personen	
	7 Personen	
	9 Personen	
	über 10 Personen	

<b>33</b>	<b>Kosten der Einigungsstellenverfahren pro Mitarbeiter und Jahr (in Euro)</b>	bitte eintragen
	Honorar des Vorsitzenden	
	Honorar der Beisitzer	
	Sachkosten	
	Gutachter	

<b>34</b>	<b>Wie viele Gerichtsverfahren fanden durchschnittlich im Jahr statt?</b>	bitte ankreuzen
	Keine	
	1 Verfahren/Jahr	
	2 Verfahren/Jahr	
	3 Verfahren/Jahr	
	4 Verfahren/Jahr	
	5 Verfahren/Jahr	
	6 bis 10 Verfahren/Jahr	
	11 bis 15 Verfahren/Jahr	
	16 bis 20 Verfahren/Jahr	
	Mehr als 20 Verfahren/Jahr	

<b>35</b>	<b>Wer reicht bei Streitigkeiten in der Regel die Klage ein?</b>	bitte ankreuzen
	Arbeitgeber	
	Betriebsrat	
	Gewerkschaft	

<b>36</b>	<b>Wie lange dauern diese Verfahren durchschnittlich?</b>	bitte ankreuzen
	1 Monat	
	2 Monate	
	3 Monate	
	4 Monate	
	5 Monate	
	6 Monate	
	länger als ein halbes Jahr	

<b>37</b>	<b>Kosten der Gerichtsverfahren pro Mitarbeiter und Jahr</b>
	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/> Euro

38	In welchen Bereichen treten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber bzw. Geschäftsleitung Probleme auf?	häufig	selten	nie	keine Angabe
<b>Geschäftsführung des Betriebsrats</b> (Freistellungen, Ausschüsse, Sitzungen etc.)					
Grundsätze der Zusammenarbeit gem. § 74 BetrVG					
<b>Geheimhaltungspflicht</b> gem. § 79 BetrVG					
<b>Allgemeinpolitische Ziele</b> Wie z. B. Gleichstellung von Frau und Mann, Familie und Erwerbstätigkeit, Umweltschutz etc. gem. § 80 Abs. 1 BetrVG					
Personalplanung gem. § 92 BetrVG					
Vorschläge des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung gem. § 92a BetrVG					
Ausschreibung von Arbeitsplätzen gem. § 93 BetrVG					
<b>Personalfragebogen</b> und Beurteilungsgrundsätze gem. § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG					
<b>Auswahlrichtlinien</b> gem. § 95 Abs. 1 und 2 BetrVG					
<b>Berufsbildung</b> gem. §§ 96, 97, 98 BetrVG					
<b>Einstellungen</b> und <b>Versetzung</b> gem. § 99 BetrVG					
<b>Ordnungs- und Verhaltensregeln</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 1					
<b>Arbeitszeitmodelle</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 2					
<b>Überstunden</b> gem. § 87 Abs. 1 BetrVG Satz 3					
<b>Urlaubsgrundsätze</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 5					
<b>Sozialeinrichtungen</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 8 und 9					
Verhütung von <b>Arbeitsunfällen</b> und <b>Berufskrankheiten</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 7					
Überwachung durch <b>technische Einrichtungen</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 2					
Formen der <b>Lohngestaltung</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 10					
Grundsätze über das betriebliche <b>Vorschlagswesen</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 12					
Grundsätze über die Durchführung von <b>Gruppenarbeit</b> gem. § 87 Abs. 1 Satz 13					
<b>Anhörungen</b> bei Kündigungen gem. § 102 BetrVG					
<b>Betriebsänderungen</b> gem. § 111 BetrVG					
Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan gem. § 112 BetrVG					
<b>Nachteilausgleich</b> gem. § 113 BetrVG					

<b>39</b>	<b>Wie lange verhandeln bei mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten (z. B. §§ 87, 94, 98, 99 BetrVG) Arbeitgeber und Betriebsrat miteinander?</b>	bitte ankreuzen
	1 Woche	
	2 Wochen	
	3 Wochen	
	4 Wochen	
	5 Wochen	
	6 Wochen	
	7 Wochen	
	8 Wochen	
	länger als 2 Monate	

<b>40</b>	<b>Hat der Betriebsrat der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprochen oder ihre Abberufung gemäß § 98 BetrVG verlangt?</b>	
	nie .....	<input type="checkbox"/>
	selten .....	<input type="checkbox"/>
	oft.....	<input type="checkbox"/>

<b>41</b>	<b>Werden personelle Maßnahmen wie Einstellungen oder Versetzungen gemäß § 100 BetrVG vorläufig durchgeführt, wenn der Betriebsrat seine Zustimmung verweigert hat?</b>	
	nie .....	<input type="checkbox"/>
	selten .....	<input type="checkbox"/>
	oft.....	<input type="checkbox"/>

<b>42</b>	<b>Wie viele Mitglieder hat der Wirtschaftsausschuss (§ 107 BetrVG)?</b>	bitte ankreuzen
	3 Mitglieder	
	4 Mitglieder	
	5 Mitglieder	
	6 Mitglieder	
	7 Mitglieder	
	mehr als 7 Mitglieder	

43	Wie oft tagt der Wirtschaftsausschuss (§ 108 BetrVG)?	Wie oft tagt der Ausschuss?	Wie oft sollte er tagen?
	Monatlich		
	Alle zwei Monate		
	Einmal im Quartal		
	Halbjährlich		
	Jährlich		

44	<p><b>Sollte es eine allgemeine Beschleunigungsvorschrift bei einer nachträglichen gerichtlichen Überprüfung geben, die dem Arbeitgeber eine vorläufige Entscheidung überlässt?</b></p> <p>Ja ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Nein..... <input type="checkbox"/></p>
----	--

45	<p><b>Sollten die anfallenden Kosten der Betriebsratstätigkeit einzeln abgerechnet werden oder sollten diese Kosten aus einem von Betriebsrat und Arbeitgeber ausgehandelten Budget entnommen werden?</b></p> <p>Einzelabrechnung..... <input type="checkbox"/></p> <p>Budget..... <input type="checkbox"/></p>
----	---

46	<p><b>Sollten sich ähnlich wie in Österreich die Mitarbeiter des Unternehmens in einem bestimmten Rahmen an den Kosten der Betriebsratstätigkeit beteiligen?</b></p> <p>Ja ..... <input type="checkbox"/></p> <p>Nein..... <input type="checkbox"/></p>
----	---

Wir bedanken uns für Ihre Mitwirkung an dieser Umfrage.  
Bitte senden Sie den Fragebogen bis zum **XX.XX.XXXX** zurück.

## **Kurzdarstellung**

Die faire und kooperative Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ist ein wichtiger Produktionsfaktor. Von einer qualifizierten Zusammenarbeit hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße ab. Für den Standort Deutschland ist eine funktionierende Betriebspartnerschaft deshalb ein Kernelement der Wettbewerbsfähigkeit. Die vorliegende Fallstudie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt, dass in der betrieblichen Praxis die Zusammenarbeit der Betriebspartner von gegenseitigem Vertrauen getragen ist. Konflikte will man möglichst im Unternehmen austragen, statt Einigungsstellen und Gerichte zu bemühen. Präventivmaßnahmen wie Runde Tische und Paritätische Kommissionen sollen auftretende Konflikte schon im Ansatz erkennen und frühzeitig lösen. Eine Kostenersparnis versprechen sich die Betriebspartner durch die generelle Brief- oder elektronische Wahl des Betriebsrats. Beide Betriebspartner sind zudem der Auffassung, dass zwei Betriebsversammlungen als Informations- und Ausspracheorgan pro Jahr vollauf genügen. Schließlich werden von den Betriebsleitungen – aber auch von vielen Betriebsräten – Beschleunigungsverfahren als ein sehr gutes Instrument angesehen, um Entscheidungen in den Betrieben relativ schnell zu treffen sowie möglichst kostengünstig durchzuführen.

## **Abstract**

Fairness and a spirit of cooperation in relations between employer and works council are an important production factor. Indeed, the commercial success of a company depends to a large extent on the presence of a sophisticated system for enabling the two sides to work in harmony. A functioning partnership between management and workers is thus a core element in Germany's competitiveness as a business location. The present case study by the Cologne Institute for Economic Research (Institut der deutschen Wirtschaft Köln) shows that in practical industrial relations co-operation relies upon mutual trust. In particular, it was felt that, rather than invoking arbitration or the courts, conflicts should be settled internally wherever possible. Conflict prevention measures such as round table meetings and joint committees are designed to recognise conflicts at an early stage and nip them in the bud. Both sides expect cost savings from making postal or electronic voting standard for works council elections. Both parties also believe that two formal staff meetings per year are perfectly adequate for the purposes of disseminating information and facilitating an exchange of views. Finally, not only the managements but also many works councils regard acceleration procedures as very good instruments for enabling plant-level decisions to be taken relatively quickly and carried out at the lowest possible cost.

## **Der Autor**

Dr. **Horst-Udo Niedenhoff**, geboren 1942 in Köln; Studium der Volkswirtschaftslehre, politischen Wissenschaft, Soziologie und der Rechtswissenschaft in Köln; Leiter des Referats „Gewerkschaftsökonomie, Mitbestimmung“ innerhalb des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln; Dozent an den Bildungswerken der deutschen Wirtschaft.