

## Schwerpunkt Mitbestimmung

■ Kündigungsschutz: Abfindungsoption – Eine Wahl, die keine ist	2
■ Aufsichtsräte und Betriebsräte: Mitbestimmung in Deutschland im Spiegel der Forschung	3
■ Streiks in Europa: Mitbestimmung sorgt für Betriebsfrieden	6
■ Betriebliche Altersvorsorge: Noch immer Lücken im Angebot	7
■ TrendTableau	8

www.boecklerimpuls.de

Hans Böckler  
Stiftung

## BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG

# Betriebsräte: An Arbeit mangelt es nicht

Die Zahlen sprechen für sich: Rund elf Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland haben einen Betriebsrat an ihrer Seite, schätzt das IAB. In ungefähr 105.000 Unternehmen\* haben die Beschäftigten ein solches Gremium gewählt, das sich um eine Vielzahl unterschiedlichster Aufgaben kümmert.

Die Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung in der Privatwirtschaft ist stabil, zeigen die neuen Ergebnisse des IAB-Betriebspanels für 2004. Zwar verfügt nur knapp jeder 14. Kleinbetrieb bis 50 Beschäftigte über einen Betriebsrat. Ab 200 Beschäftigten erreicht der Anteil aber schon 80 Prozent im Westen und fast 75 Prozent im Osten. **47 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den alten, 38 Prozent in den neuen Bundesländern arbeiten in einem Unternehmen mit Betriebsrat.**

Umfangreich, lebendig, intensiv und anspruchsvoll – so skizziert das WSI die Arbeit der Betriebsräte auf Basis seiner jüngsten Betriebsrätebefragung 2004/05. Das Spektrum dieser Arbeit ist weit – rund 60 verschiedene Problembereiche nennen die Betriebsräte.

Die Mehrheit musste sich mit harten, wirtschaftlichen Herausforderungen befassen: Personalabbau, Beschäftigungssicherung, Schließung beziehungsweise Verkauf von Betriebsteilen. Oder eine neue Arbeitsorganisation, bei der oft kein Stein auf dem anderen bleibt. Nicht selten zielen solche Veränderungen auf Kostensenkungen zur Realisierung ehrgeiziger Renditevorgaben. **So stehen Betriebsräte oft dauerhaft unter Anpassungsdruck: Umstrukturierungen beschäftigen sie auch dann, wenn es den Unternehmen gut geht.**

Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Tarifpolitik, Weiterbildung und die betrieblichen Sozialleistungen treiben die Arbeitnehmervertreter ebenfalls um. Relativ wenig befassen sie sich mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen oder Genderfragen. Die WSI-Forscher nehmen an, dass solche Felder „kaum Entfaltungschancen haben, so lange die Interessenvertretung von den Entwicklungen im harten Kern des betrieblichen Geschehens in Atem gehalten wird“.

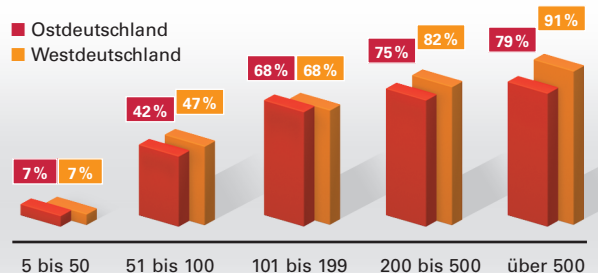
\* Quellen: Peter Ellguth: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel zu Tarifbindung und betrieblicher Interessenvertretung, Veröffentlichung geplant in: WSI-Mitteilungen 7/2005; Claus Schäfer: Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen 6/2005

Download und Quelledetails: [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## Mitbestimmung: Über 100.000 Betriebe haben einen Betriebsrat

Mehrere hunderttausend Frauen und Männer sind von den Belegschaften in rund 105.000 Betriebsratsgremien gewählt worden. 11 Millionen Beschäftigte werden durch einen Betriebsrat vertreten.

### Betriebe mit Betriebsrat nach Beschäftigten



### Die häufigsten Themen der Betriebsräte

Anteil der Betriebsräte, die seit Anfang 2003 mit diesen Problemen befasst waren:

Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung	74 %
Weiterbildung	66 %
Riester-Rente / Betriebliche Altersvorsorge	62 %
Erhöhung des Leistungsdrucks	60 %
Beschäftigungssicherung	59 %
Änderungen der Arbeitsorganisation	57 %
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	56 %
Altersteilzeit	53 %
Personalabbau	53 %
Verschlechterung des Betriebsklimas	52 %
Zunahme von Überstunden	52 %
Kündigungsschutzfragen	46 %
Einführung neuer Arbeitszeitformen	46 %
Einführung neuer Techniken	44 %

Quellen: IAB-Betriebspanel 2003, privatwirtschaftliche Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten, ohne Landwirtschaft; Themen der Betriebsräte: WSI-Betriebsrätebefragung 2004/05 in Betrieben mit über 20 Beschäftigten | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

# Abfindungsoption: Eine Wahl, die keine ist

Unternehmen sollen künftig vereinbaren können, dass sie einen neu eingestellten Beschäftigten gegen eine Abfindung jederzeit wieder entlassen dürfen. Unter Einhaltung der Kündigungsfrist – egal, aus welchen Gründen. So die Vorstellungen der CDU. Was nach „Wahlrecht“ aussieht, analysiert Heide Pfarr, Professorin für Arbeitsrecht,\* als „die völlige Abschaffung des Kündigungsschutzes“

Für die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses verlangt das Kündigungsschutzgesetz bislang eine Rechtfertigung des Unternehmens. Sie kann sich entweder auf die Person des Gekündigten („kann die Anforderungen nicht erfüllen“) wie auch dessen Verhalten („kommt immer zu spät“, „reagiert nicht auf Abmahnungen“) beziehen. Oder sie beruft sich auf betriebliche Gründe: Der Gekündigte wird nicht mehr gebraucht und ist von denen, die für den Personalabbau infrage kommen, der sozial Stärkste hinsichtlich Alter, Betriebszugehörigkeit, Unterhaltungspflichten und Schwerbehinderung. Trägt diese Rechtfertigung, so ist die Kündigung für den Arbeitgeber kostenfrei: Eine Abfindung muss er nicht bezahlen.

Daran würde die „Wahlmöglichkeit“ nichts ändern. Wohl aber bei allen Kündigungen ohne Rechtfertigung. Pfarr: „Diese Wahlmöglichkeit ist für ein Unternehmen überhaupt nur dann interessant, wenn es Kündigungen aussprechen möchte, für die es keinen akzeptablen Grund gibt.“ Zwei Beispiele:

► Ein Arbeitgeber stößt sich an dem Redebeitrag eines Arbeitnehmers auf der Betriebsversammlung. Er kann ihm fortan kündigen, obwohl der Betroffene ohne jede Beanstandung in einem hoch ausgelasteten, produk-

## Schutz ist gefragt

Beschäftigte zum Kündigungsschutz:

weiter ausbauen  
22,9%

unverändert beibehalten  
48,2%

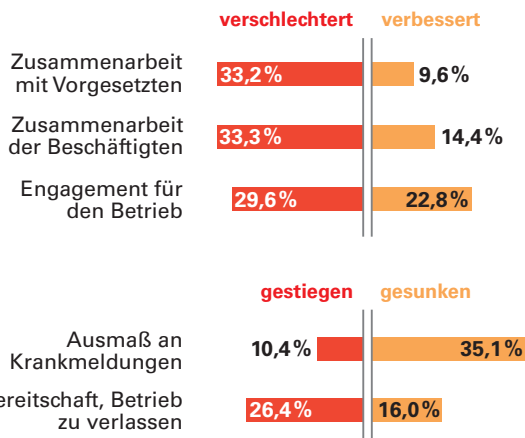
eher einschränken  
18,7%

ganz abschaffen  
6,7%

Rest zu 100%: andere Angaben  
Quelle: Stephan, Struck, Köhler 2005  
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

## Beschäftigte auf innerer Distanz

Reaktionen auf erlebte Entlassungen im Betrieb



Angaben von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern unter 3.000 Befragten, die in ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren Entlassungen erlebt haben.

Quelle: Stephan, Struck, Köhler 2005 | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

tiven Bereich arbeitet. Nach dem Gesetz heute wäre diese Kündigung ungerechtfertigt.

► In einem Unternehmen ist die Auftragslage zurückgegangen, so dass eine Arbeitskraft abgebaut werden kann. Infrage kommen ein 30-Jähriger und ein 50-Jähriger mit gelegentlichen gesundheitlichen Problemen, beide seit vier Jahren im Betrieb. Nach dem Kündigungsschutzgesetz wäre nur die Kündigung des Jüngeren gerechtfertigt. Über die Abfindungsoption könnte der ältere Beschäftigte aber entlassen werden – obwohl er es sehr schwer haben wird, wieder einen Arbeitsplatz zu finden. Hat ein Mitarbeiter sich bei seiner Einstellung zur Abfindungsoption überreden lassen, greift für ihn die Sozialauswahl nicht.

Kein Beschäftigter könnte sich mehr gegen den ungerechtfertigten Verlust seines Jobs wehren, warnt Pfarr: „Wer als Arbeitgeber zahlt beziehungsweise zahlen kann, kann über die Abfindungsoption mit Beschäftigten umspringen, wie er will.“ Die Funktion des Kündigungsschutzgesetzes würde aus ihrer Sicht auf den Kopf gestellt. „Im Grunde würde das Gesetz nur sicherstellen, dass ein Arbeitgeber, sofern er Gründe vortragen kann, keine Abfindung zahlen muss.“ ◀

\* Prof. Heide Pfarr ist wissenschaftliche Direktorin des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung  
Download unter [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## Kündigungsschutz: Lieber mehr als weniger

Die große Mehrheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer möchte den Kündigungsschutz nicht missen, ergab eine Studie der Universitäten Jena und Hannover. 48 Prozent der Deutschen möchten den bestehenden Kündigungsschutz behalten, weitere 23 Prozent wünschen sich sogar eine Stärkung, ergab eine repräsentative Umfrage. Beschäftigte erfahren den Arbeitsmarkt bereits jetzt als sehr flexibel und Stellenverluste als fast alltägliche Realität. Über 40 Prozent haben während der vergangenen fünf Jahre in ihrem Arbeitsumfeld direkt oder in-

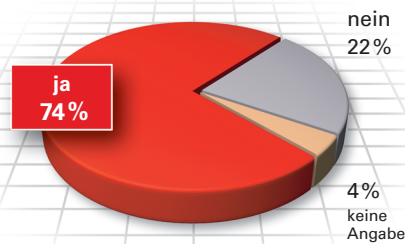
direkt betriebsbedingte Entlassungen erlebt. Mit negativen Folgen für die Motivation der weiter Beschäftigten: Insgesamt berichtete gut ein Drittel der Befragten, die im eigenen Betrieb Kündigungen miterlebt haben, dass sich die Zusammenarbeit zwischen verbliebenen Mitarbeitern und Vorgesetzten danach verschlechtert habe. In vielen Fällen sei das Engagement für die Firma gesunken, während die Bereitschaft wachse, das Unternehmen zu verlassen. Die Quote der Krankmeldungen geht dagegen nach Entlassungen tendenziell zurück – nach Einschätzung der Forscher aus Sorge um den Arbeitsplatz.

Quelle: Studie der Universitäten Jena und Hannover im Auftrag der HBS

Download und Quelledetails: [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## Mitbestimmung – ein klares Plus für die Deutschen

Mitbestimmung ist ein Standortvorteil für Deutschland



Quelle: TNS Emnid Herbst 2004, 1.000 Befragte; bei Zustimmung und Verneinung „sehr“ und „eher“ zusammengefasst

Mitbestimmung...

ist ein zentraler Bestandteil unserer sozialen Marktwirtschaft

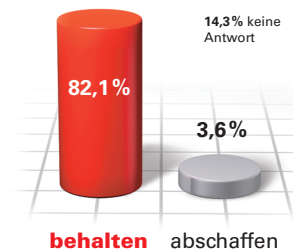


schützt Arbeitnehmer in Krisenzeiten



Differenz zu 100% = keine Angabe

Wenn Geschäftsführer die Wahl hätten, würden den Betriebsrat...



Quelle: Unternehmensberatung Weissmann und Cie, 500 befragte Unternehmen

© Hans-Böckler-Stiftung 2005

### AUFSICHTSRÄTE UND BETRIEBSRÄTE

# Mitbestimmung in Deutschland im Spiegel der Forschung

**Ob Kosten, Akzeptanz, Wettbewerbsfähigkeit oder andere Argumente in der aktuellen Debatte: Die Forschung bietet den Kritikern der Mitbestimmung keine Unterstützung. Ein Vier-Seiten-Abriss zum Stand der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Mitbestimmungsforschung.**

„Auf die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung können sich Kritiker der Mitbestimmung nicht berufen.“ So heißt es in einem Diskussionspapier des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln (MPIfG) vom Oktober 2004.\* Das Institut hat den Stand der Mitbestimmungsforschung zusammengefasst und mit eigenen Studien voran gebracht. Die Zusammenstellung stützt sich maßgeblich auf dieses Papier, ergänzt durch jüngste Studien. Berücksichtigt wurde sowohl die Mitbestimmung durch Aufsichtsräte wie durch Betriebsräte.

## ► Akzeptanz

*TNS Emnid 2004*

### Die Bevölkerung will Mitbestimmung

Die Repräsentativ-Befragung zeigt eine überwältigende Zustimmung zur Mitbestimmung in der deutschen Bevölkerung: 86 Prozent sagen, Mitbestimmung ist notwendig, 82 Prozent sind dagegen, das Mitspracherecht in Aufsichtsräten einzuschränken (siehe Grafiken oben).

\* Martin Höpner, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln (MPIfG), 2004

*Frankfurter Institut „Media Markt Analysen“ 2004*

### Nur eine Minderheit der Mittelständler hat Probleme

Die Umfrage zur betrieblichen Mitbestimmung in mittelständischen Unternehmen überrascht den Auftraggeber „Manager-Magazin“: Sogar bei Unternehmen, denen es nicht gut geht, meinen nur vier Prozent, der Betriebsrat verhindere notwendige Entlassungen. Zehn Prozent klagen über Gewerkschafter, die von außen ins Unternehmen hineinregieren. Ein Sechstel dieser bedrängten Firmen hält die Flächentarifverträge für hinderlich, ein Viertel den Kündigungsschutz für zu strikt. Kommentar des „Manager Magazin“: „Dies ist das vielleicht überraschendste Ergebnis der Umfrage: Nur eine Minderheit hat mit den Gewerkschaften, den Reglementierungen des Tarifrechts und der Mitbestimmung Probleme.“

*Martin Glaum 1998*

### Minderheiten sagen Nein

Führungskräfte von DAX-Unternehmen äußern sich in dieser Untersuchung zur Aufsichtsratsmitbestimmung: 53 Prozent sprechen sich tendenziell, 18 Prozent ohne Einschränkung

gegen die Abschaffung der Unternehmensmitbestimmung aus. Mit 23 Prozent votiert nur eine Minderheit für die Abschaffung.

*Handelsblatt Business Monitor 2000*

### Gespaltene Haltung

Im Business Monitor 2000 gaben 90 Prozent der befragten Manager an, die Mitbestimmung habe sich ihrer Ansicht nach bewährt, 94 Prozent lehnten die seinerzeit bevorstehende Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes dennoch ab. Besonders vehement, nämlich zu 98 Prozent, votierten Führungskräfte von Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten dagegen, obwohl die Reform gerade auf diese Unternehmen kaum Auswirkungen hatte.

*Wissenschaftszentrum Berlin 2003*

### Neutrale Bewertung zur Standortfrage

Die deutschen Töchter ausländischer Konzerne verorten Betriebsrat und mitbestimmten Aufsichtsrat im neutralen Bereich zwischen Standortvorteilen und Standortnachteilen. 233 der 767 Unternehmen, die 2003 unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fielen, waren deutsche Tochterunternehmen ausländischer Konzerne.

## Kleine Aufsichtsräte sind der Regelfall

Aufsichtsratsgröße in mitbestimmten Unternehmen

Mitglieder	2002	2003	2004
12	515	510	504
16	100	100	153
20	152	153	147

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2005  
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

## Mitbestimmung stärkt Effizienz

„Trägt die Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen im Aufsichtsrat zur effizienten Umsetzung von Entscheidungen bei?“

### Leitende Angestellte in Aufsichtsräten:

ja	70,3%
nein	29,7%

Zusammengefasst:  
nein/eher nein bzw. ja/eher ja

Quelle: WZB Januar 2005  
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

## Auch Unorganisierte überwiegend zufrieden

Nicht-Gewerkschaftsmitglieder beurteilen die Arbeit des Betriebs- oder Personalrates in ihrem Unternehmen

mit	sehr gut gut	weiß nicht	weniger gut schlecht
1998	42%	37%	21%
2000	44%	32%	24%
2002	42%	31%	27%
2004	41%	31%	28%

Quelle: Polis – DGB Trendbarometer 2004, repräsentative Arbeitnehmerbefragung März bis April, 2.235 Befragte | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

### Hans-Böckler-Stiftung 2005

#### Freiwillig mehr Mitbestimmung

504 der 746 mitbestimmten Unternehmen hatten Ende 2004 einen zwölfköpfigen Aufsichtsrat. Größere Räte sind deutlich seltener. Selbst von den 135 börsennotierten Aktiengesellschaften hatten nur 44 Unternehmen ein Gremium mit 20 Sitzen. Davon wählten acht Unternehmen diese Größe freiwillig.

### Jürgens, Lippert,

#### Wissenschaftszentrum Berlin 2005

#### Expertenwissen der Arbeitnehmerbank gefragt

Leitende Angestellte in Aufsichtsräten schätzen das Fachwissen der Arbeitnehmerbank. Gerade ihre Beteiligung trage zu effizienten Entscheidungen bei, meinen 70 Prozent der befragten „Leitenden“. Die Studie folgert: Eingriffe in die paritätische Mitbestimmung könnten dazu führen, „dass die sozialen Voraussetzungen, auf denen sich die erfolgreiche Entwicklung vieler Unternehmen begründet“ zerstört werden. Folge: „Erhebliche Produktivitätsverluste und Kosten für die Unternehmen“.

## ► Mitbestimmung an der Börse

### McKinsey 2000 und 2002

#### Deutschland unter den ersten Fünf

McKinsey ergründet die Einschätzung der „Global Investors“ zur transparenten Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle, ausgedrückt in Discounts auf Aktienpreise. Je schlechter die Einschätzung, desto höher der Preisabschlag. Im Jahr 2000 versahen die Investoren die deutschen Unterneh-

men mit einem 20-prozentigen Abschlag, international gesehen überdurchschnittlich hoch. 2002 gehört Deutschland in der gleichen Untersuchung nunmehr zu den fünf Ländern mit den niedrigsten Abschlägen auf den Aktienpreis – noch vor den Vereinigten Staaten.

### Dazu Martin Höpner, MPIfG 2004\*:

Das MPIfG analysiert die McKinsey-Daten so: Effekte der kapitalseitigen Unternehmenskontrolle seien zu Unrecht als Kapitalmarkteffekte der Mitbestimmung ausgewiesen worden: „Zwischen den Mitbestimmungsrechten und den von McKinsey erhobenen Aktienpreisabschlägen existiert keinerlei statistischer Zusammenhang.“

Die erfragten Aktienkurs-Abschläge ließen sich in den jeweiligen Ländern zurückführen auf: die Aktivität der Fusions- und Übernahmehäufigkeit, die Qualität der Rechnungslegungsstandards sowie den Schutz der Minderheitsaktionäre. Das MPIfG: „Die Börse ignoriert die Mitbestimmung.“

### Theodor Baums/Bernd Frick 1998

#### Aktienkurse nicht bewegt

Die Studie analysierte die Börsenkursbewegungen jener 28 Unternehmen, bei denen es zwischen 1974 und 1995 wegen Montan- oder 76er Mitbestimmung zu Streit gekommen war. Ergebnis: Der Ausgang des Rechtsstreits, ob pro oder contra Mitbestimmung, interessierte lediglich die streitenden Parteien, die Aktienkurse zeigten keinerlei Bewegung.

\* Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln (MPIfG)

## ► Effizienz der Kontrolle

### MPIfG, 2004

#### Ex-Vorstände „kontrollieren“ ihre Nachfolger

Forschungen über die Herkunft der Aufsichtsratsvorsitzenden in den 40 größten Industrie-Aktiengesellschaften zeigen: In den 90er-Jahren wurden die ausscheidenden Banker zumeist von ehemaligen Managern derselben Unternehmen ersetzt.

Das heißt, die Vertreter der Banken, die ihre Industriebeteiligungen aufgegeben hatten, verließen die Aufsichtsräte. Auf die vakanten Posten wechselten die Vorstände der Unternehmen – um nun ihre Nachfolger zu beaufsichtigen. MPIfG: „Das Gegenteil von unabhängiger Kontrolle.“

### Reiner Rang, Hans-Böckler-Stiftung 2005

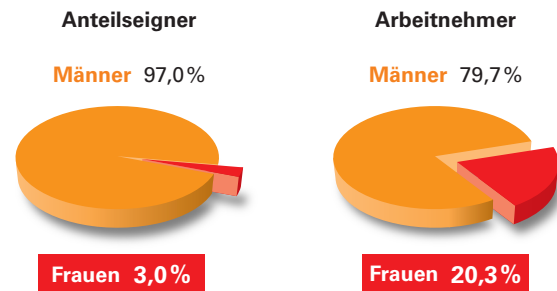
#### Wenig Transparenz bei Vorstands-Vergütung

Trotz der Empfehlungen für gute Unternehmensführung schweigen sich die meisten Unternehmen über Details ihrer Vergütungssysteme immer noch aus. Von Transparenz keine Rede. Unklar bleibt auch, welche Verhaltensanreize und Vergütungsmodelle es gibt.

Der Bundestag hat im Juni 2005 mit breiter Mehrheit gesetzlich geregelt: Manager börsengehandelter Unternehmen müssen von 2007 an ihre Gehälter bis ins Detail offen legen – Verdienst, Gewinnbeteiligungen, Pensionsansprüche und Abfindungen aller Vorstandsmitglieder – falls die große Mehrheit der Aktionäre keinen Einspruch erhebt. In den USA ist dies längst Vorschrift.

## Mitbestimmung erhöht die Frauenquote

Von insgesamt 1.173 Aufsichtsräten in DAX- und M-DAX-Unternehmen sind auf Seiten der



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung Juni 2005  
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

## Mitbestimmung sorgt für Ausgleich

„Alles in allem: Gelingt es dem Aufsichtsrat, die Interessen von Anteilseignern und Arbeitnehmern in Einklang zu bringen?“

### Leitende Angestellte in Aufsichtsräten:

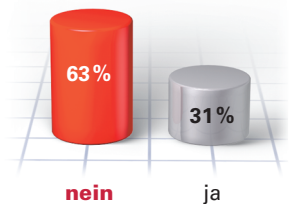
ja	88,2%
nein	11,8%

Zusammengefasst:  
nein/eher nein bzw. ja/eher ja

Quelle: WZB Januar 2005  
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

## Private Aktionäre für Mitbestimmung

„Soll die Mitbestimmung in Aufsichtsräten beschränkt werden?“



5% gehört abgeschafft  
1% weiß nicht

Quelle: TNS Emnid für Manager Magazin  
1.000 Befragte, Januar 2005  
© Hans-Böckler-Stiftung 2005

### MPIfG, Martin Höpner 2003

#### Kontrolle dämpft Manager-Bezüge

Bankenvertreter haben günstigen Einfluss auf die Gehälter der Manager: In Unternehmen mit Bankenvertretern als Aufsichtsratsvorsitzenden sind Vorstandsgehälter signifikant niedriger.

Überdurchschnittlich hoch waren die Gehälter 1996 dort, wo ehemalige Manager derselben Unternehmen Aufsichtsratsvorsitzende waren.

### Reiner Rang, Hans-Böckler-Stiftung 2004

#### Immer mehr Ex-Vorstände in Aufsichtsräten

In den Jahren 2003 und 2004 waren in mehr als einem Drittel von 142 untersuchten Unternehmen ehemalige Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsräten vertreten.

„Die gängige Praxis, nach der sich Manager Aufsichtsratsposten gegenseitig zuschieben, ist besorgniserregend“, Abteilungsleiter Unternehmensfragen bei der OECD laut dem Handelsblatt vom 14. Mai 2004. (Die Regierungskommission hat inzwischen reagiert und den Corporate Governance Kodex am 2. Juni 2005 ergänzt: Der Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsrat soll nicht die Regel sein.)

## ► Beschäftigungswirkung

### OECD, 1998

Die OECD-Daten zur Beschäftigungsstruktur zeigen: Die Mitbestimmung hat sich nicht negativ, im Zweifel sogar positiv auf die Beschäftigung ausgewirkt. In mitbestimmten Bereichen wie

dem Industriesektor war in Deutschland ein deutlich höherer Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung beschäftigt als in den USA und Großbritannien. Im Dienstleistungsbereich – zumeist ohne Mitbestimmung – waren demgegenüber weniger Menschen beschäftigt als in diesen Ländern.

## ► Stärke durch Kooperation

### MPIfG 2002

#### Entscheidungen sind tragfähiger

Die Effekte der kooperativen Modernisierung und aktiven Einbindung der Mitbestimmung in Reorganisationsprozesse zeigt die Unternehmensbefragung des Max-Planck-Instituts: „Insbesondere waren es Strategien der Internationalisierung und der Fokussierung auf Kerngeschäfte, die unter Mitgestaltung der Mitbestimmung vonstatten gingen. 81 Prozent aller befragten Betriebsräte aus den 100 größten deutschen Unternehmen trugen die Strategien mit, was heißt, dass sie sie auch gegenüber den Belegschaften vertreten.“

### Stefanie Ecke, Hans-Böckler-Stiftung 2005

#### Betriebsverfassungsnovelle verantwortungsvoll umgesetzt

Eine Recherche bei Gerichten und in juristischen Datenbanken ergab: Betriebsräte und Arbeitgeber nutzen die neuen Möglichkeiten der Betriebsverfassungsnovelle 2001 gewissenhaft und mit Augenmaß. Vier Jahre nach der Reform zeigt sich: Die von vielen Kritikern erwartete kostenträchtige Prozessflut blieb aus.

### Institut der deutschen Wirtschaft 1998

#### Hohe Bedeutung des Betriebsrats

83 Prozent der befragten Unternehmensleitungen gaben an, der Betriebsrat habe eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für die Firma. 76 Prozent der Arbeitgeber bezeichnen die Zusammenarbeit als gut oder sehr gut.

## ► Kosten der Mitbestimmung

### Roland Berger 2003

#### Abstimmung macht krisenfester

In der Studie „Restrukturierung in Deutschland“ wird nachgewiesen: Unternehmen, die sich intensiv mit dem Betriebsrat abstimmen, sind weniger krisenanfällig. Darüber hinaus bewältigen sie bestehende Krisen schneller und besser.

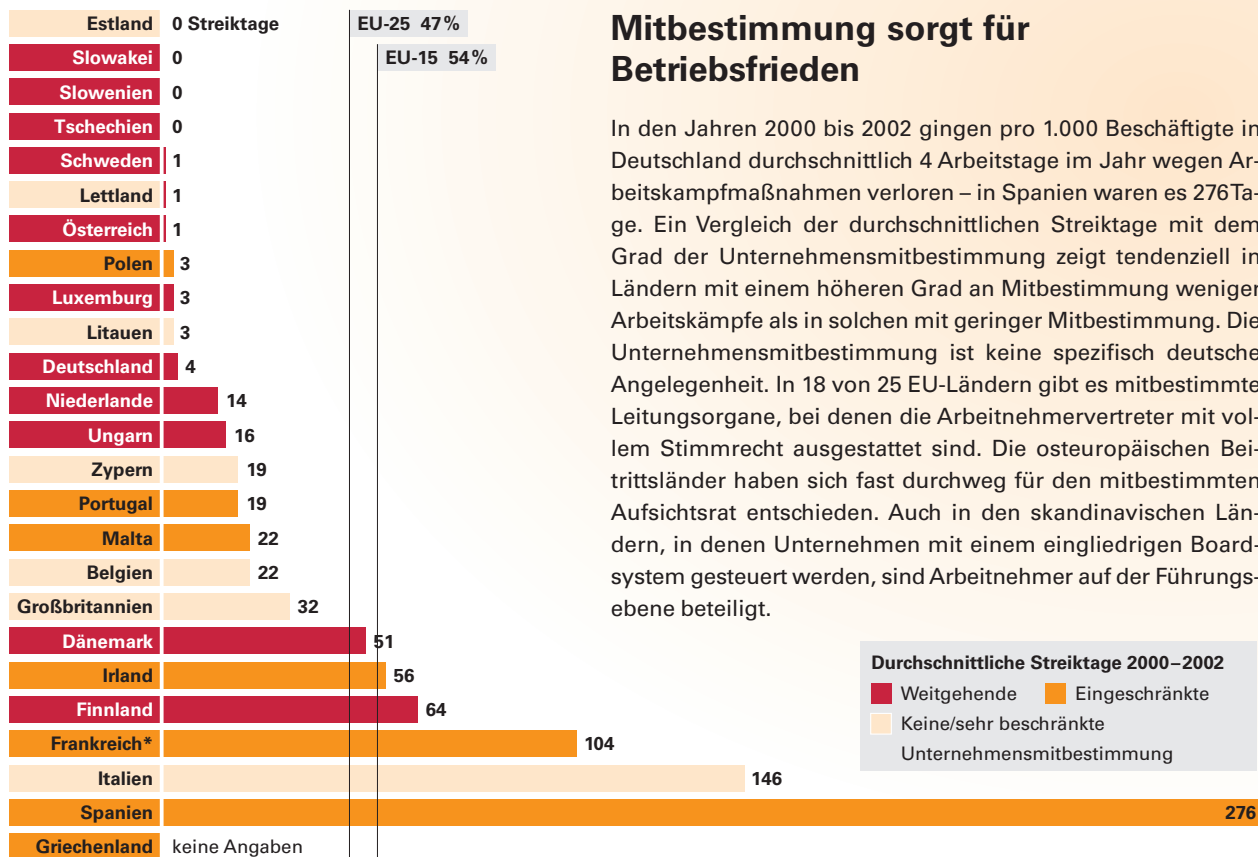
## ► Mitbestimmung als Standortfaktor

### Boston Consulting, 2004

#### „Der beste Standort für Holdings“

Für Holdings ist Deutschland der beste Standort in Europa. Die Unternehmensberatung Boston Consulting startete eine Umfrage unter den 100 umsatzstärksten US-Unternehmen in Deutschland, darunter Ford, Apple, Motorola und Procter & Gamble, zur Standortattraktivität. Auftraggeber: die amerikanische Handelskammer.

Bei der Frage nach dem attraktivsten Standort für Holding- oder Center-Standorte entschieden sich 27 Prozent der befragten Unternehmen für Deutschland, erst mit großem Abstand gefolgt von der Schweiz (21 Prozent),



## Mitbestimmung sorgt für Betriebsfrieden

In den Jahren 2000 bis 2002 gingen pro 1.000 Beschäftigte in Deutschland durchschnittlich 4 Arbeitstage im Jahr wegen Arbeitskampfmaßnahmen verloren – in Spanien waren es 276 Tage. Ein Vergleich der durchschnittlichen Streiktage mit dem Grad der Unternehmensmitbestimmung zeigt tendenziell in Ländern mit einem höheren Grad an Mitbestimmung weniger Arbeitskämpfe als in solchen mit geringer Mitbestimmung. Die Unternehmensmitbestimmung ist keine spezifisch deutsche Angelegenheit. In 18 von 25 EU-Ländern gibt es mitbestimmte Leitungsorgane, bei denen die Arbeitnehmervertreter mit vollem Stimmrecht ausgestattet sind. Die osteuropäischen Beitrittsländer haben sich fast durchweg für den mitbestimmten Aufsichtsrat entschieden. Auch in den skandinavischen Ländern, in denen Unternehmen mit einem eingliedrigem Boardsystem gesteuert werden, sind Arbeitnehmer auf der Führungsebene beteiligt.

den Niederlanden (15 Prozent) und Großbritannien (15 Prozent). Bei Management- oder Kompetenzzentren liegt Deutschland mit 32 Prozent an der Spitze vor Großbritannien (29 Prozent).

Insbesondere der Zugang zum deutschen Markt und die Qualität der Mitarbeiter geben den Ausschlag für den Standort Deutschland.

Als Produktionsstandort belegt Deutschland einen Platz an dritter Stelle in Europa hinter den osteuropäischen Ländern (46 Prozent) und Großbritannien (24 Prozent).

Das Ergebnis zeichne „ein helleres Bild von der wirtschaftlichen Landschaft und dem konjunkturellen Klima, als die Innensicht auf die Probleme hätte vermuten lassen“, resümiert Dieter Heuskel von der Boston Consulting Group.

„Deutschland ist nach wie vor ein attraktiver Standort in Europa, für Management-Holdings sogar der beste.“

### Boston Consulting 2005

Bei der Befragung 2005 landet Deutschland auf dem zweitbesten Platz als Holding-Standort in Europa.

## ► Ausländische Investoren

*Manuel René Theisen, Universität München, mit Hans-Böckler-Stiftung 2003*

### Infrastruktur entscheidet

Mehr als 30 Prozent der mitbestimmten Unternehmen in Deutschland gehören ausländischen Investoren oder Muttergesellschaften. Von den 767 Unternehmen, in denen im Jahr 2002 Vertreter der Beschäftigten mit im Aufsichtsrat saßen, gehörten 117 (15,3 Prozent) unmittelbar, weitere 116 (15,1 Prozent) mittelbar einer ausländischen Muttergesellschaft – meist war hier eine deutsche Holding zwischengeschaltet.

Theisen widerspricht der Kritik, die Mitbestimmung schrecke ausländische Investoren ab: „In der Praxis geben harte Standortfaktoren wie die Infrastruktur, Steuern oder Absatz- und Arbeitsmärkte den Ausschlag.“

Ausländische Manager, die mit mitbestimmten Unternehmen zu tun haben, zeigten sich oft über die konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern überrascht.

Bemerkenswert sei der hohe Anteil

US-amerikanischer Investoren. Diese können schon seit 1954 wegen des Deutsch-Amerikanischen Handelsvertrags in Deutschland Niederlassungen eröffnen und so die Mitbestimmung umgehen. Zahlreiche US-Unternehmen haben aber stattdessen die deutsche Rechtsform gewählt oder belassen – und damit auch einen mitbestimmten Aufsichtsrat.

## ► Exportüberschüsse

*Deutsche Bundesbank 2002*

### Weltmarktanteile ausgebaut

Seit Jahren verzeichnet Deutschland ständig wachsende Exportüberschüsse. Die deutsche Bundesbank errechnete seit den 90er-Jahren kräftig wachsende reale Weltmarktanteile. Im Gegensatz zu anderen EU-Staaten hat das mitbestimmte Deutschland seine Weltmarktanteile seit der Währungsunion ausgebaut. ◀

Weitere Informationen und Download des MPIFG-Papiers: [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

# Noch immer Lücken im Angebot

Seit 2001 sind Unternehmen verpflichtet, ihren Beschäftigten eine Möglichkeit der betrieblichen Altersversorgung zu bieten. Bis heute ist das nicht flächendeckend umgesetzt: Jeder fünfte Beschäftigte in mitbestimmten Betrieben ist von diesem Angebot ausgeschlossen, ergab die jüngste WSI-Befragung der Betriebs- und Personalräte 2004/2005.\*

Die gesetzliche Rentenversicherung garantiert immer weniger das Auskommen im Alter. Die Riester-Rentenreform im Jahre 2001 schrieb deshalb vor, dass jedes Unternehmen seinen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen muss, zumindest in eine der fünf Formen der betrieblichen Altersvorsorge eigene Beiträge zu sparen. Vier Jahre später untersuchte das WSI, wie viele Betriebe dies umgesetzt haben. Es befragte Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten, die einen Betriebs- oder Personalrat haben. Das Ergebnis: In 21 Prozent der Unternehmen gibt es noch immer keine Möglichkeit, mindestens ein Angebot der betrieblichen Altersvorsorge zu nutzen – trotz eines rechtlichen Anspruchs.

Eine – wenn auch nicht direkt vergleichbare – Infratest-Studie kam noch Anfang 2003 zu dem Ergebnis, dass nur rund 35 Prozent der privatwirtschaftlichen Betriebe eine betriebliche Altersvorsorge haben. Trotz methodischer Differenzen (Betriebe unter 20 Mitarbeitern hat das WSI nicht befragt) – der steile Anstieg auf immerhin 79 Prozent zeigt, dass eine stärkere Verbreitung in den vergangenen zwei Jahren tatsächlich gelungen ist. Dies gilt jedoch nicht flächendeckend. Besonders wenige Angebote finden sich in kleineren Unternehmen. Die Befragungsergebnisse zeigen zudem: Der Osten holt auf. Während dort betriebliche Vorsorge in der Nachwendezeit kaum vorhanden war, hat sich dieses Bild auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung inzwischen deutlich relativiert.

Von besonderem Interesse war, ob sich die Finanzierung der betrieblichen Altersvorsorge zunehmend von den Arbeitgebern auf die Arbeitnehmer verlagert. Ein Blick auf die gebräuchlichsten Finanzierungsformen zeigt, dass die Direktversicherungen derzeit mit 71 Prozent die größte Verbreitung erreichen, gefolgt von der Pensionskasse mit 45 Prozent. Im ersten Modell spart überwiegend der Arbeitnehmer an, im zweiten eher pari pari Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Die klassischen Formen der Direktzusage (42 Prozent) und der Unterstützungskasse (45 Prozent) folgen mit wenig

Abstand, sind damit immer noch wichtig. Der Arbeitgeber bezahlt sie häufiger komplett, da sie traditionell zur Bindung von Führungskräften an den Betrieb dienen. Da erst vor kurzem eingeführt, ist der Anteil von 16 Prozent bei den Pensionsfonds recht hoch. Insgesamt sind die Arbeitgeber bei der Finanzierung also noch immer im Boot, wobei die Bedeutung der Mischfinanzierung zunahm. Sehr deutlich wurde in der Befragung auch die Abkehr von Leistungs- hin zu Beitragszusagen, die mit einer Verlagerung des Anlagerisikos auf die Arbeitnehmer verbunden ist.

In der Privatwirtschaft hat sich die betriebliche Altersvorsorge seit dem Jahr 2001 weiter verbreitet, so das Ergebnis

## Betriebliche Altersvorsorge – Modelle und Finanzierung

Merkmale	Anteil*	Finanzierung durch*	
		Arbeitgeber	Arbeitnehmer
<b>Direktzusage</b> Arbeitgeber bilden Pensionsrückstellungen für Arbeitnehmer und sind dafür haftbar, dass die zugesagte Versorgung tatsächlich erfüllt wird	42%	67%	16%
<b>Unterstützungskasse</b> Von einem oder mehreren Arbeitgebern gebildete Versorgungseinrichtung. Die Arbeitnehmer haben einen direkten Anspruch gegen die Arbeitgeber	36%	47%	23%
<b>Pensionskasse</b> Unabhängig vom Arbeitgeber, trifft eigene Entscheidungen über die eingezahlten Beträge. Die Arbeitnehmer haben einen direkten Anspruch gegenüber der Pensionskasse	45%	24%	39%
<b>Pensionsfonds</b> Durch das Altersvermögensgesetz ab 2001 eingeführtes Prinzip einer Pensionskasse, der eine größere Anlagefreiheit zugestanden wird	16%	15%	46%
<b>Direktversicherung</b> Bei einer Versicherung von den Arbeitgebern für die Arbeitnehmer abgeschlossen. Versicherungsunternehmen und Arbeitgeber sind Vertragspartner, Begünstigte sind die Arbeitnehmer	71%	14%	68%

\* Betriebe mit einem Angebot zur betrieblichen Altersvorsorge – Angaben der Betriebsräte; rundungsbedingte Differenzen  
Quelle: Leiber 2005, WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2004/05 | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

der WSI-Befragung. Allerdings nutzen die Arbeitnehmer die verschiedenen Angebote bislang eher zögerlich: Nach Schätzung der Befragten hat nur knapp ein Drittel der Beschäftigten vom Angebot des Arbeitgebers auf eine Betriebsrente Gebrauch gemacht. In der zukünftigen Altersversorgung seien ernsthafte Sicherungslücken zu befürchten, so das WSI. ◀

\* Quelle: Simone Leiber: Formen und Verbreitung der betrieblichen Altersvorsorge – Eine Zwischenbilanz; in: WSI-Mitteilungen 6/2005  
Download und Quelledetails: [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

**Herausgeberin:** Hans-Böckler-Stiftung  
 Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Telefon 02 11/77 78-0  
**Verantwortlicher Geschäftsführer:** Dr. Wolfgang Jäger (V.i.S.d.P.)  
**Chefredaktion:** Regina Droge; **Redaktion:** Rainer Jung, Annegret Loges, Karin Rahn, Ernst Schulte-Holtey; Telefon 02 11/77 78-229, Fax 02 11/77 78-207, E-Mail redaktion-impuls@boeckler.de;  
**Druck und Versand:** Setzkasten GmbH, Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf

**Weiter im Netz:** Alle Grafiken zum Download (Nachdruck frei bei Angabe der Quelle), weitergehende Informationen, Links und Quellenangaben unter [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

Setzkasten GmbH, Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf  
 Postvertriebsstück, Deutsche Post AG, Entgelt bezahlt, 67528

**TrendTableau**

**ARBEITSMARKT**

**Frauen bleiben länger ohne Job**

Durchschnittliche Dauer der Jobsuche nach Arbeitslosmeldung

36 Wochen (Männer) / 41 Wochen (Frauen)

Bundesagentur für Arbeit Juni 2005

**BILDUNG**

**Die drei wichtigsten Gründe, nicht an Weiterbildung teilzunehmen**

Arbeitssituation, betriebliche Gründe: 40 %  
 Angebot passt nicht: 45 %  
 für mich nicht notwendig: 58 %

Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2005

**GENDER**

**Tarifverträge für Familienfreundlichkeit**

Tarifpolitischen Handlungsbedarf sehen so viele Betriebsräte:

Familienfreundlichkeit: 69,1 %  
 Chancengleichheit: 44,1 %

WSI-Betriebsrätebefragung 2004/05

**GESUNDHEIT**

**Weniger Geld für Medikamente**

Erstmals seit 10 Jahren setzen Apotheken weniger um

Umsatz im Vergleich zum Vorjahr: 5,0 % (1995), 5,9 % (2001), -1,0 % (2004)

Statistisches Bundesamt Februar 2005

**EINKOMMEN**

**Vermögen: Geld auf Geld**

Geldvermögen 2003 zu 1993 bei einer Aufteilung in 10 Schichten:

Reichste Schicht	+60,6 %
Mittlere Schicht	+34,5 %
Ärmste Schicht	-120,3 %

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung 2005

**OST WEST**

**Öffentliche Investitionen: Der Osten fällt zurück**

Investitionen der öffentlichen Hand in Flächenländer 2004, Differenz zu 1998

6,25 Mrd. € minus 25 %  
 16,6 Mrd. € minus 16 %

DIW Berlin Juni 2005

**MITBESTIMMUNG**

**Mitbestimmung ist die Normalität**

Betriebe\* ohne Betriebs- oder Personalrat

insgesamt: 22,8 %

darunter:

20-50 Beschäftigte	51,8 %
201-500	12,6 %
über 2.000	3,7 %

\*Betriebe über 20 Beschäftigte; WSI-Betriebs- und Personalräteumfrage 2004/05

**ZUFRIEDENHEIT**

**Schlechteres Klima in jedem zweiten Betrieb?**

„Eine Verschlechterung des Arbeitsklimas hat uns seit 2003 besonders beschäftigt“ sagen

53 %

der Betriebsräte

WSI-Betriebsrätebefragung 2004/05

► **GESUNDHEITSSYSTEM:** Die grundlegende Gesundheitsversorgung ist ein Menschenrecht, meinen die meisten Bürger. Leistungen und Beiträge sollten sich an Bedürftigkeit und Sozialverträglichkeit orientieren. So die Ergebnisse einer Umfrage der Uni Eichstätt-Ingolstadt. Bemerkenswert aus Sicht der Forscher: Die Vorstellungen der Befragten von einem ge-

rechten Gesundheitssystem sind unabhängig von Eigeninteressen. Weder die eigene Gesundheit noch die persönliche finanzielle Lage erbrachten verschiedene Antworten der Befragten. Das solidarische Versicherungsprinzip werde weitgehend unabhängig von der eigenen individuellen Situation als richtig und gerecht bewertet.  
 Kath. Uni Eichstätt-Ingolstadt, Juli 2005

► **VORSTANDSGEHÄLTER:** Eine nachvollziehbare Vorstandsvergütung ist für die Anlageentscheidung institutioneller Investoren äußerst wichtig: Immerhin 22 von 35 der befragten Top-Anleger werten den Umgang mit Vorstandssalären als sehr oder sogar außerordentlich wichtigen Parameter, ermittelte das Beratungsunternehmen Hewitt Associates. Knapp die

Hälfte der Befragten sprach sich für die Einrichtung von Vergütungskomitees nach amerikanischem Vorbild aus. Abfindungen für freiwillig aus dem Unternehmen ausscheidende Vorstände sollte es nach Möglichkeit gar nicht geben, so die Ansicht von über 90 Prozent der befragten Investoren.  
 Hewitt Associates Institutional Investor Survey 2005