

# MITBESTIMMUNG – DAS DEMOKRATISCHE GESTALTUNGSPRINZIP DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

Wie sie wirkt und wie Arbeitgeber sie bedrohen



Diese und weitere Pressemappen finden Sie unter:  
<http://boeckler.de/pressemappe-mitbestimmung.htm>

## INHALT

Mitbestimmung **Beschäftigte wollen mehr Einfluss**

→ [Böckler Impuls 6/2016](#)

**Neue Ideen für eine europäische Mitbestimmung**

→ [WSI-Mitteilungen 4/2016](#)

Mitbestimmung **Beteiligung bildet**

→ [Böckler Impuls 15/2016](#)

Unternehmen **Mitbestimmt und wirtschaftlicher**

→ [Böckler Impuls Sonderheft 2015](#)

Betriebsvereinbarungen **Regeln für die Digitalisierung**

→ [Böckler Impuls 8/2016](#)

Corporate Governance **Mehr Mitbestimmung, mehr Ausbildung**

→ [Böckler Impuls 10/2016](#)

Arbeitsmarkt **Mitbestimmung sichert Beschäftigung**

→ [Böckler Impuls Sonderheft 2015](#)

Mitbestimmung **Mit Betriebsrat verfallen weniger Urlaubstage**

→ [Böckler Impuls 9/2016](#)

Aufsichtsräte **Mitbestimmung erweitert den Horizont**

→ [Böckler Impuls Sonderheft 2015](#)

**Hunderte Unternehmen enthalten Beschäftigten Mitbestimmungsrechte vor – das kann man dagegen tun** → [Pressedienst Mai 2016](#)

**Rechtslücken zur Mitbestimmungsvermeidung lassen sich schließen**

→ [Pressedienst April 2016](#)

Mitbestimmung **Aggressive Arbeitgeber**

→ [Böckler Impuls 15/2016](#)

## KONTAKT

Rainer Jung  
Hans-Böckler-Stiftung  
– Pressesprecher –

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Deutschland

Telefon +49 211 77 78-150  
Fax +49 211 77 78-4150

[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**MITBESTIMMUNG**

# Beschäftigte wollen mehr Einfluss

Sollten Arbeitnehmer genauso viel Einfluss haben wie Arbeitgeber? Ja, sagen die allermeisten Beschäftigten – aber nur ein Drittel der Unternehmer. Forscher werten dies als „gutes Zeichen“.

Arbeitnehmer sollten im Betrieb mitbestimmen – davon ist die große Mehrheit der Erwerbstätigen überzeugt, wie eine Analyse von Werner Nienhüser, Esther Glück und Heiko Hoßfeld von der Universität Duisburg-Essen zeigt. Die Forscher haben für ihre von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie rund 1.900 Erwerbstätige nach ihren Einstellungen zur Mitsprache am Arbeitsplatz gefragt.

Der Anteil derjenigen, die finden, dass Arbeitnehmer mindestens gleich viel Einfluss haben sollten wie Arbeitgeber, liegt bei 65 Prozent. Noch deutlicher fällt die Gegenprobe aus: Der Aussage, dass Mitbestimmung falsch sei, stimmten nur 13 Prozent der Befragten zu. Dabei wurde nicht unterschieden zwischen betrieblicher Mitbestimmung und der Mitsprache in Aufsichtsräten.

Die Befürworter sind in fast allen untersuchten Gruppen in der Mehrheit, unabhängig von Qualifikation oder Erwerbsposition. Es gibt jedoch eine Ausnahme: Arbeitgeber, die mindestens fünf Beschäftigte haben und deren Betriebe damit betriebsratsfähig sind, halten offenbar wenig davon, ihre Mitarbeiter mitentscheiden zu lassen. Auf die Frage, ob Arbeitnehmer gleich viel Einfluss haben sollten, zeigt sich in dieser Gruppe „eine deutliche Ablehnung“. Nur ein Drittel wünscht sich gleichberechtigte Beschäftigte. Gleichzeitig äußern die befragten Arbeitgeber überwiegend positive Assoziationen zu den Begriffen Mitbestimmung und Betriebsrat – und weisen damit eine grundsätzlich aufgeschlossene Haltung auf. Die Interpretation der Wissenschaftler: Generell könnten sich Arbeitgeber durchaus mit Mitbestimmung arrangieren, nur nicht dann, wenn sie ihre Verfügungsrechte bedroht sehen.

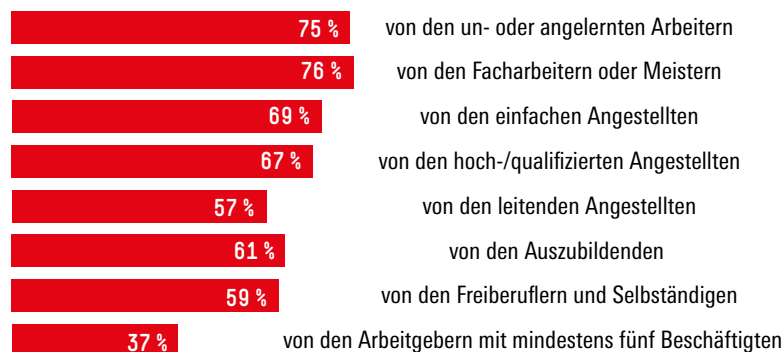
Die Ergebnisse der Studie zeigen zweierlei: Zum einen spricht einiges dafür, „dass Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Denken der Mehrheit zu einer positiv bewerteten Institution geworden ist“, schreiben die Wissenschaftler. Je mehr Erfahrungen die Menschen mit Mitbestimmung gemacht haben, desto positiver sei ihre Einstellung. Zum anderen besteht nach wie vor „Konfliktpotenzial zwischen einer machtvollen Minderheit, zu der vor allem die Arbeitgeber betriebsratsfähiger Betriebe gehören, und den in den anderen sozialen Gruppen zu findenden Mitbestimmungsbefürwortern“.

Angesichts der bestehenden Interessengegensätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sei es nicht verwunderlich, dass die Meinungen beim Thema Mitbestimmung auseinandergehen. Die Forscher werten dies als „gutes Zeichen“. Schließlich wären „Mitbestimmungsinstitutionen, die von allen akzeptiert oder gar begrüßt würden, vermutlich solche ohne Verteilungswirkung und damit zahnlos“. <

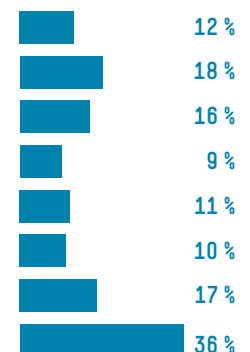
Quelle: Werner Nienhüser, Esther Glück, Heiko Hoßfeld: Einstellungen der Arbeitnehmer – Welchen Einfluss haben Mitbestimmungserfahrungen? WSI-Mitteilungen 3/2016

## Beschäftigte fordern Augenhöhe

Dass Arbeitnehmer mindestens genauso viel Einfluss haben sollten wie Arbeitgeber, sagen ...



Dass Mitbestimmung falsch ist, sagen ...



Quelle: Nienhüser, Glück, Hoßfeld 2016 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0322](http://bit.do/impuls0322) Daten: [bit.do/impuls0323](http://bit.do/impuls0323)

# Neue Ideen für eine europäische Mitbestimmung

ANKE HASSEL

**E**uropa war immer die Weltregion mit den stärksten Arbeitnehmerrechten. In vielen europäischen Ländern sind Tarifverhandlungen, Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen sowie die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft gesellschaftlich fest verankert. Darüber hinaus sind im globalen Vergleich soziale Risiken besser abgesichert. Die Kombination von starken Arbeitnehmerrechten und ausgebautem Wohlfahrtsstaat definiert den Kern des europäischen Sozialmodells.

Im internationalen Vergleich ist das europäische Sozialmodell im Hinblick auf Wachstum und Wohlstand wie auch auf relativ niedrige soziale Ungleichheit sehr erfolgreich. Die Länder der Europäischen Union (EU) haben nicht nur eine hohe Lebensqualität, sondern auch eine hohe Lebenserwartung, eine relativ gesunde Bevölkerung und hohe Werte individueller Zufriedenheit.

Selbst das nicht gerade gewerkschaftsorientierte World Economic Forum (WEF) belegt die Innovationsfähigkeit Europas. In seinem globalen Wettbewerbsbericht betont das WEF die Rolle der Innovation als Schlüsselfaktor für das Wirtschaftswachstum. Es beschreibt Wettbewerbsfähigkeit als die Gesamtheit der Institutionen und Maßnahmen, die das Produktivitätsniveau eines Landes bestimmen. Produktivität bestimmt wiederum langfristig den Wohlstand.

In einer Rangliste, die die Wettbewerbsfähigkeit von 144 Ländern ausweist, findet man unter den ersten zehn Ländern weltweit sechs nord-europäische. Vier dieser sechs Länder haben umfangreiche Formen der Unternehmensmitbestimmung. Und unter den ersten zehn wettbewerbsfähigsten europäischen Ländern befinden sich wiederum sieben, die über Mitbestimmungssysteme verfügen. Diese Befunde zeigen, dass das europäische Sozialmodell trotz der Globalisierung und Liberalisierung der Finanzmärkte seine Vorreiterposition im Bereich Innovation und Wohlstand nicht verloren hat. Die Länder mit dem stärksten Sozialmodell gehören weiterhin zu den innovativsten und wohlhabendsten der Welt. Gerade die reifen nordeuropäischen Wohlfahrtsstaaten haben ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit, die auf kooperativen Arbeitsbeziehungen beruht.

Doch trotz dieser Erfolge ist der Ton der politischen Diskussionen über das europäische Sozialmodell und die weiteren Aussichten für die europäischen Volkswirtschaften oft pessimistisch. Schon vor der Eurokrise waren die politischen Debatten über die Lissabon-Agenda und die daran anschließende Europa-2020-Agenda oft sehr kritisch. Europa wurde als eine alternde und schwächelnde Region mit wenig Kapazität für Innovation und Wachstum gesehen.

Auch die Europäische Kommission zeichnet ein pessimistisches Bild. Sie verfolgt, unterstützt vom Europäischen Gerichtshof, eine Politik der Liberalisierung und Marktschaffung – oftmals zulasten der Sozialmodelle der Mitgliedstaaten. Nach dieser Logik ist der Ausbau des Marktprinzips allein der Motor für Wachstum und wirtschaftliche Integration. Eine Harmonisierung der Sozialmodelle in den Mitgliedstaaten einschließlich der Mitbestimmung ist in diesem Szenario nicht in Sicht.

Vor diesem Hintergrund hat die Hans-Böckler-Stiftung im vergangenen Jahr die Expertengruppe „Workers' Voice and Good Corporate Governance in Transnational Firms in Europe“ eingesetzt. Die europäisch zusammengesetzte 16-köpfige Expertengruppe beschäftigt sich mit den Herausforderungen der Europäisierung der Mitbestimmung, die durch vier Phänomene geprägt ist: Erstens sind Unternehmen zunehmend grenzüberschreitend tätig. Zweitens ist das Gesellschafts- und Arbeitsrecht von nationaler Diversität geprägt. Drittens basiert die globale Corporate-Governance-Diskussion noch immer auf einem aktionärsdominierten Modell. Und viertens hat die EU seit den 1970er Jahren ein eher ambivalentes Verhältnis zur Mitbestimmung.

Die Expertengruppe analysiert den Einfluss von workers' voice auf den Wandel von transnationalen Unternehmen im Kontext der unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen. Dabei will die Expertengruppe der Politik keine neuen Vorschläge zur Harmonisierung von Mitbestimmungsregeln in Europa unterbreiten. Vielmehr macht sie empirisch gut unterlegte Vorschläge für Eckpunkte einer „Better Corporate Governance“, die zum Europäischen Sozialmodell einerseits und zu der bestehenden Praxis in Unternehmen andererseits passen. Mitbestimmung nimmt darin eine Schlüsselstellung ein: Unternehmen werden in ein sozialstaatliches Modell eingebunden, ohne das Prinzip von Markt und Wettbewerb zu negieren.

Dabei bestimmen drei Perspektiven die Diskussionen der Expertengruppe:

- ein Verständnis für lokale Praktiken und unternehmens- wie länderspezifische Erfahrungen
- eine Debatte über die Grundsätze der Unternehmensführung in einem größeren gesellschaftlichen Kontext
- eine grundsätzliche Verständigung über die Zukunftsfähigkeit der derzeitigen Form der Europäisierung zwischen Liberalisierung und dem Europäischen Sozialmodell.

Die Expertengruppe hat das Mandat, über bereits bestehende Argumente in den Diskussionen über die europäische Mitbestimmung hinauszugehen. Je offener wir für die Vielfalt, Innovation und gegenseitiges Lernen sind, desto kreativer werden unsere Ergebnisse sein. Neue Ideen und innovative Konzepte werden gesammelt und dokumentiert. Die beteiligten Expertinnen und Experten haben das Wissen und die Erfahrung, aktuelle Entwicklungen und mögliche Alternativen zu bewerten. Es gibt nichts Unvermeidliches in der politischen Entwicklung in Europa. ■

ANKE HASSEL, Prof. Dr., ist Wissenschaftliche Direktorin des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung. Sie leitet die von der Stiftung initiierte Expertengruppe

# Beteiligung bildet

Europäische Betriebe tun mehr für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten, wenn es eine Arbeitnehmervertretung gibt.

Lebenslang zu lernen wird in einer hochtechnisierten Wirtschaft immer wichtiger. Nur so können sich Arbeitnehmer dauerhaft am Arbeitsmarkt behaupten, sagen Experten. Tobias Wiß von der Hertie School of Governance in Berlin hat untersucht, welche Rolle Arbeitnehmervertretungen in diesem Zusammenhang spielen. Der Sozialwissenschaftler kann in seiner von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie nachweisen, dass Betriebsräte und Interessenvertreter in anderen EU-Ländern für mehr betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten sorgen. Benachteiligte Beschäftigtengruppen profitieren besonders stark von diesem Engagement, wenn es Flächentarifverträge, durchsetzungsfähige Gewerkschaften und gesetzlich verbriefte Mitbestimmungsrechte gibt.

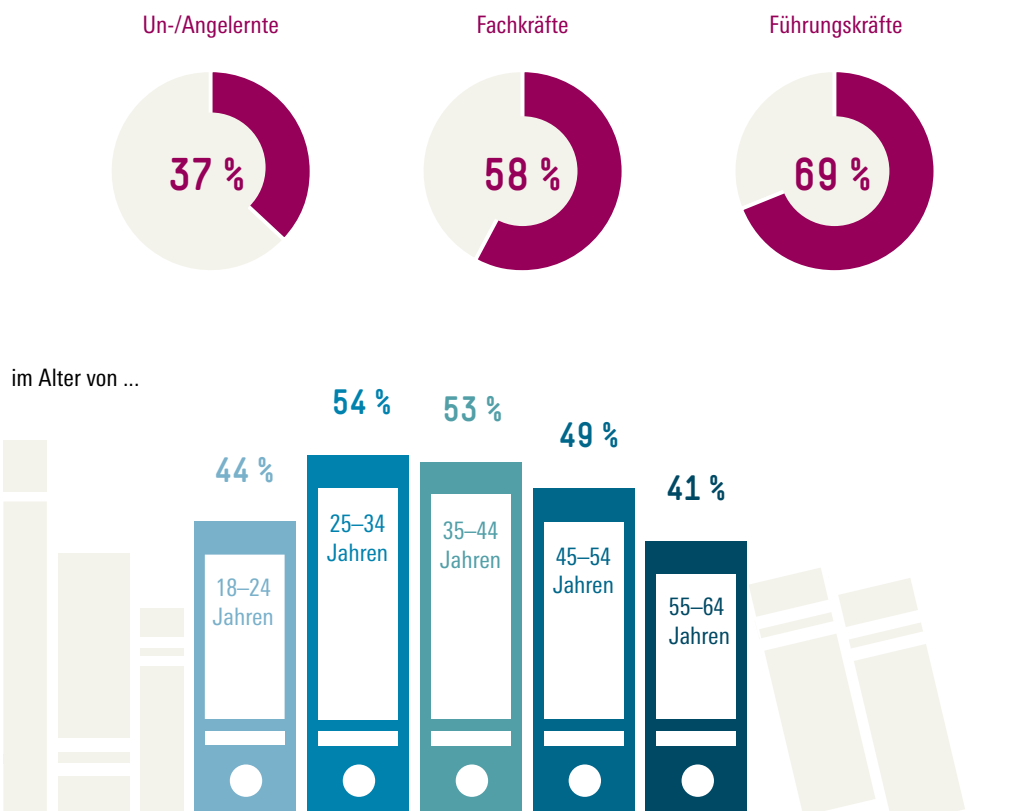
Für geringe Weiterbildungsquoten seien mitunter auch Informationsprobleme verantwortlich, erklärt Wiß. Gerade Geringqualifizierte seien sich oft über ihre Rechte nicht im Klaren oder unterschätzten die Bedeutung von Weiterbildung. Viele Arbeitgeber wiederum hätten wenig Interesse, Geringqualifizierte oder befristet Beschäftigte zu schulen, weil das für sie weniger lukrativ erscheint als Investitionen in Hochqualifizierte und Stammpersonal. Gruppen mit ohnehin eher geringen Arbeitsmarktchancen würden so zusätzlich benachteiligt. Daher sei es wichtig, dass Arbeitnehmervertreter insbesondere die weniger privilegierten Beschäftigten über Ansprüche informieren und sich für deren Interessen einsetzen. Das dürfte ihnen leichter fallen, wenn starke Gewerkschaften per Tarif entsprechende Vorgaben machen und wenn weitgehende Mitbestimmungsrechte gesetzlich verankert sind.

Um seine These empirisch zu überprüfen, hat der Forscher Daten der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen aus dem Jahr 2009 ausgewertet, die auf Angaben von 24.600 Personalmanagern und über 6.200 Arbeitnehmervertretern von Betrieben in 27 EU-Ländern beruhen. Der Analyse zufolge erhöhen Interessenver-

tretungen wie Betriebsräte oder gewerkschaftliche Vertrauensleute die Wahrscheinlichkeit, dass Firmen systematisch den Weiterbildungsbedarf ihrer Beschäftigten ermitteln und Freistellungen gewähren. Das gilt auch dann, wenn man Faktoren wie die Betriebsgröße, den Frauenanteil, die wirtschaftliche Situation oder die Branche herausrechnet. Tarifbindung, ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad und gesetzliche Rechte, die über Information und Konsultation hinausge-

## Chefs sind weitergebildeter

An betrieblicher Weiterbildung teilgenommen haben 2014 in Deutschland ...



Quelle: BMBF 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0497](http://bit.do/impuls0497)

Hans Böckler Stiftung

hen, verstärken den Effekt im Hinblick auf Geringqualifizierte und befristet Beschäftigte. Arbeitnehmervertreter seien also tatsächlich in der Lage, den Zugang zu Weiterbildung zu erleichtern und innerbetrieblichen Ungleichheiten entgegenzuwirken – insbesondere dann, wenn die gesetzlichen und tarifpolitischen Rahmenbedingungen günstig sind. <

Quelle: Tobias Wiß: Employee representatives' influence on continuing vocational training: The impact of institutional context, European Journal of Industrial Relations, Juni 2016 (online)

# Mitbestimmt und wirtschaftlicher

Firmen mit Betriebsräten sind produktiver. Besonders stark ist der Effekt, wenn es Defizite im Management gibt, doch auch hochproduktive Unternehmen profitieren.

Die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Mitbestimmung sind ausführlich dokumentiert: Etliche Studien hätten nachgewiesen, dass Betriebsräte sich positiv auf die Produktivität auswirken, schreibt Steffen Müller vom Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH). In den entsprechenden Untersuchungen sei es allerdings stets um den durchschnittlichen Effekt gegangen. Der Ökonom hat erstmals analysiert, ob sich die Auswirkungen entlang der Produktivitätsskala unterscheiden – ob also hochproduktive genauso wie weniger leistungsfähige Firmen mithilfe von Arbeitnehmervertretungen ihren Output pro Mitarbeiter steigern können. Das Ergebnis: Der Effekt ist zwar größer bei Betrieben mit geringer Arbeitsproduktivität, aber ausnahmslos positiv.

Etwaige Zusammenhänge zwischen Mitbestimmung und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ließen sich theoretisch vor allem aus dem sogenannten Collective-Voice-Ansatz herleiten, erklärt Müller. Arbeitnehmervertretungen können demnach als Sprachrohr der Beschäftigten auf Probleme aufmerksam machen, zu besseren Arbeitsbedingungen beitragen und so kostspielige Kündigungen vermeiden helfen. Zudem erleichterten sie den Informationsfluss auch in die andere Richtung, also vom Management zum Personal: Betriebsräte seien in der Lage, Aussagen der Unternehmensleitung auf ihre Richtigkeit zu prüfen und so glaubwürdiger zu machen. Verschiedene Wirtschaftswissenschaftler hätten daraus den Schluss gezogen, dass Mitbestimmung in erster Linie schlecht geführten Unternehmen mit unzureichender Kommunikationskultur nützt. Ob sich dagegen für Firmen mit fähigen Managern überhaupt Vorteile ergeben, sei fraglich, so die Skeptiker.

Um solchen Vermutungen auf den Grund zu gehen, hat Müller Daten des IAB-Betriebspanels zu Firmen mit 21 bis 300 Beschäftigten aus den Jahren 1998 bis 2009 ausgewertet. Seiner Analyse zufolge sind mitbestimmte Betriebe im Schnitt 18 Prozent produktiver, wenn man Faktoren wie die Kapitalintensität, den Anteil der Azubis und Teilzeitbeschäftigten und die Quali-

fikationsstruktur konstant hält. Ordnet man die Unternehmen nach ihrer Produktivität, zeigt sich: Der Effekt ist am stärksten ausgeprägt bei den am wenigsten produktiven Betrieben, nimmt dann ab und wird bei den Spitzenreitern wieder etwas größer. Allerdings gebe es keinen Hinweis auf negative Auswirkungen in irgendeinem Bereich der Verteilung, betont der IWH-Forscher. Daran ändere sich grundsätzlich auch dann nichts, wenn man getrennte Analysen für unterschiedliche Betriebsgrößen, Regionen, Branchen oder Zeiträume durchführe.

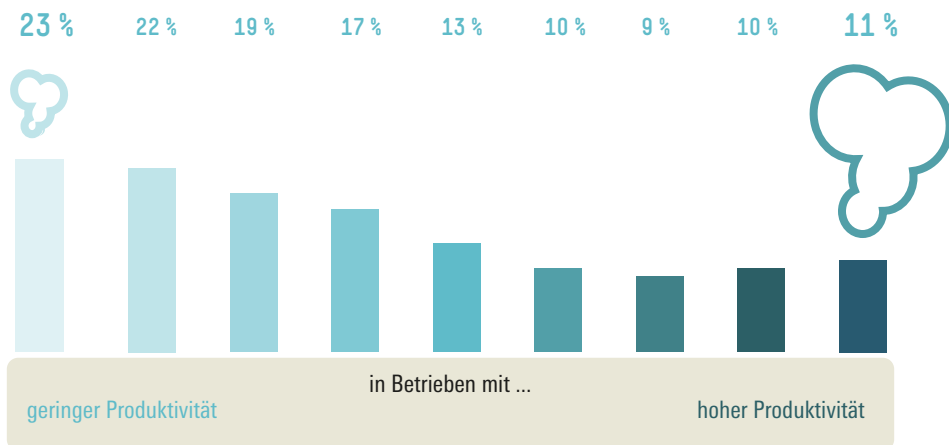
Einige Besonderheiten konnte der Autor bei der Analyse der Subgruppen allerdings feststellen. Zum einen nimmt nach seinen Berechnungen der positive Effekt mit der Betriebsgröße zu. Das führt er darauf zurück, dass die Kommunikation mit Repräsentanten der Belegschaft in Großbetrieben besonders wichtig ist, weil es zwangsläufig weniger individuellen Aus-

tausch zwischen Management und Beschäftigten gibt. Zum anderen kann der Ökonom nachweisen, dass die Vorteile für hochproduktive Unternehmen über die Zeit größer geworden sind. Seine Erklärung: Seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 seien Betriebsräte auch für Weiterbildung zuständig. Das ermögliche einen gezielteren Einsatz von Weiterbildungsprogrammen, wovon wiederum vor allem Firmen am oberen Ende der Produktivitätsskala mit hochqualifizierten Fachkräften profitieren dürften.

Alles in allem, so Müllers Resümee, zeige sich, dass sich die Existenz von Betriebsräten in eher unproduktiven Unternehmen tatsächlich am stärksten positiv auf Arbeitsbedingungen und Produktivität auswirkt. Doch auch in Betrieben mit kompetentem Management gebe es offensichtlich Kommunikationsprobleme, zu deren Lösung Arbeitnehmervertreter beitragen können. <

## Durchgehend produktiv

Durch einen Betriebsrat steigt die Produktivität um ...



nach Dezilen geordnet; Quelle: Müller 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0044](http://bit.do/impuls0044)

Quelle: Steffen Müller: Works Councils and Labour Productivity: Looking beyond the Mean, in: British Journal of Industrial Relations 2/2015

### WEITERE LITERATUR ZUR MITBESTIMMUNG



- Uwe Jirjahn:** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 186, 2010
- Melanie Frerichs, Stefan Lücking:** Betriebsräte gründen. Erste Schritte – Erfahrungen – Gute Praxis, Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, 2015
- Mehr Literatur unter <http://boeckler.de/65.htm>.

# Regeln für die Digitalisierung

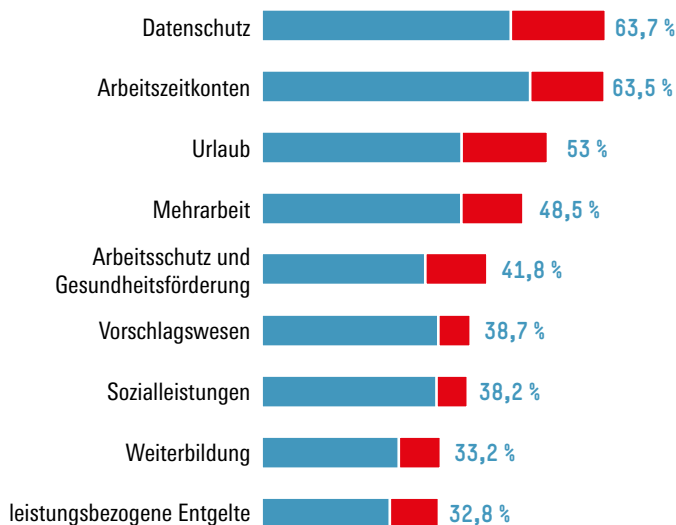
Wie wir morgen arbeiten, muss heute geregelt werden: zum Beispiel durch Betriebsvereinbarungen. Wichtige Themen sind dabei aktuell Datenschutz, Arbeitszeit und psychische Belastungen.

Arbeit 4.0, digitale Wirtschaft, Sharing Economy – für den Wandel der Arbeitswelt gibt es viele Schlagworte. Doch nur die Wenigsten können sich darunter etwas vorstellen. Wer konkret wissen will, wie die Zukunft der Arbeit aussieht, sollte einen Blick auf die Themen werfen, mit denen sich Betriebsräte aktuell beschäftigen. Diese haben zuletzt vermehrt Vereinbarungen zu Themen wie Datenschutz und flexibler Arbeitszeitgestaltung ausgehandelt. Auch psychische Belastungen am Arbeitsplatz spielen eine größere Rolle. Das geht aus Daten des Archivs Betriebliche Vereinbarungen und der Betriebsrätebefragung 2015 hervor, die Helge Baumann vom WSI und Manuela Maschke aus der Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet haben.

## Topthema Datenschutz

Von allen mitbestimmten Betrieben haben eine Betriebsvereinbarung zu ...

davon seit Anfang 2014



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015

Grafik zum Download: [bit.do/impuls0369](http://bit.do/impuls0369) Daten: [bit.do/impuls0370](http://bit.do/impuls0370)

Hans Böckler Stiftung

In fast jedem mitbestimmten Betrieb ab 20 Beschäftigten gibt es mindestens eine Betriebsvereinbarung. Dabei gilt: Je größer der Betrieb, desto mehr Regelungen existieren. Kleinbetriebe mit bis zu 50 Beschäftigten haben im Schnitt zehn, große Betriebe mit mehr als 2.000 Beschäftigten rund 60 Vereinbarungen.

Das meistverbreitete Thema ist inzwischen der Datenschutz – knapp zwei Drittel der Betriebe haben dazu ein gültiges Abkommen. Davon sind fast 30 Prozent erst seit 2014 abgeschlossen worden. Notwendig werden solche Regelungen, weil moderne Informations- und Kommunikationstechnologien stärker zum Einsatz kommen – verbunden mit neuen Möglichkeiten der Überwachung durch den Arbeitgeber.

Aufgabe der Betriebsräte ist es, den Einsatz der Technik so zu gestalten, dass Arbeitnehmern keine Nachteile entstehen. „Es geht vor allem darum, Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu begrenzen, Datenschutz für Beschäftigte zu gewährleisten, Auswertung von Protokollen zu regulieren“, schreiben Baumann und Maschke.

Doch nicht nur beim Datenschutz, auch in anderen Bereichen schlagen sich die Themen Digitalisierung und Vernetzung nieder, etwa in Betriebsvereinbarungen, in denen es um die Nutzung von Internet und E-Mail, Social Media oder mobilen Endgeräten geht. Betriebsräte seien dabei häufig in einer Zwickmühle: Einerseits müssten die Regelungen ein Mindestmaß an Schutz vor Leistungsverdichtung und überzogener Flexibilität bieten. Andererseits sollten sie auch denjenigen gerecht werden, die sich Freiräume durch individuelle Arbeitszeiten und eigenständige Arbeitsorganisation wünschen.

## Psyche zunehmend auf der Agenda

Viele Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen birgt nach wie vor das klassische Feld der Arbeitszeitgestaltung: Seit Jahren gehören flexible Arbeitszeitmodelle – Arbeitszeitkonten, Arbeitszeitkorridore, Gleitzeit, Rufbereitschaften, Wochenendarbeit, Vertrauensarbeitszeit – zu den wichtigsten Themen in Betriebsvereinbarungen. Aktuell haben beispielsweise rund 63 Prozent der Betriebe eine Regelung zu Arbeitszeitkonten. „Vor allem der Ausgleich von Überstunden, die Rücksichtnahme auf private und der nicht ausschließliche Vorrang betrieblicher Belange sind regelmäßig umkämpftes Terrain im Betrieb“, schreiben Baumann und Maschke.

In etwa der Hälfte der Betriebe sind Vereinbarungen zu Urlaub und Mehrarbeit vorhanden. Dahinter folgen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, die es in etwa 42 Prozent der Betriebe gibt. Dass diese Themen weit oben auf der Agenda von Betriebsräten stehen, sei nicht verwunderlich. Schließlich handele es sich um Themen, so die Autoren, für die bereits gute Mitbestimmungsmöglichkeiten existieren.

Die viel diskutierte Tele- und Heimarbeit ist in rund 12 Prozent der Betriebe mittels Betriebsvereinbarung geregelt. Wo bei es in Großbetrieben etwa 2,5-mal so häufig eine Homeoffice-Regelung gibt wie in Kleinbetrieben. Außerdem werden in jüngeren Vereinbarungen die Themen Homeoffice und mobiles Arbeiten sehr oft vermischt. Schließlich gestatten Laptop und Smartphone die Arbeit an jedem Ort, auch zu Hause.

Erst in jüngster Zeit werden Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen stärker beachtet. Dazu gibt es zwar nur in 11,5 Prozent der Betriebe eine Vereinbarung, mehr als 40 Prozent davon wurden aber erst seit 2014 abgeschlossen. „An diesem Thema wird deutlich, dass – wenngleich es noch nicht in jedem Betrieb angekommen ist – die psychischen Gefährdungsbeurteilungen zunehmend auf die Agenda von Betriebsräten rücken.“ <

Quelle: Helge Baumann, Manuela Maschke: Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen, WSI-Mitteilungen 3/2016

# Mehr Mitbestimmung, mehr Ausbildung

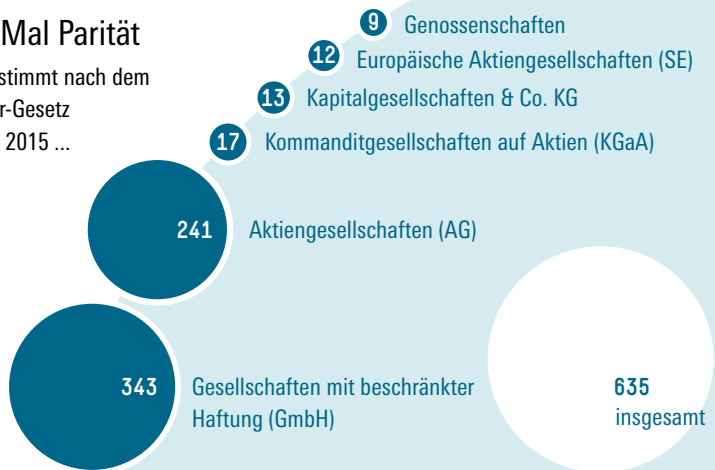
Mitbestimmte Unternehmen beteiligen sich stärker an der dualen Ausbildung als andere. Das zeigt eine Analyse mit dem neuen Mitbestimmungsindex MB-ix.

Wie wirkt sich die Unternehmensmitbestimmung auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatz- und Standortsicherheit, den Umgang mit der Umwelt, mit einem Wort: die Nachhaltigkeit der Geschäftspolitik aus? Diese Frage ließe sich am einfachsten durch Vergleiche von Unternehmen beantworten, die gleich groß sind, gleiche Produkte herstellen und sich nur dadurch unterscheiden, dass einmal Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen und einmal nicht. Solche Unternehmenspaare gibt es allerdings nicht – schon weil Arbeitnehmerbeteiligung ab bestimmten Beschäftigtenzahlen gesetzlich vorgeschrieben ist. Um dennoch Aussagen über die Wirkung der Mitbestimmung treffen zu können, haben Forscher vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) gemeinsam mit der Hans-Böckler-Stiftung einen Indikator konstruiert, der im Detail erfasst, bis zu welchem Grad Mitbestimmung in den Unternehmen verankert ist. Damit können sie zwischen Unternehmen mit mehr und solchen mit weniger Mitbestimmung unterscheiden – und zum Beispiel deren soziale oder ökonomische Performance vergleichen.

Dieser Indikator, der MB-ix, gibt nicht nur Auskunft darüber, ob ein Unternehmen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat hat. Er berücksichtigt auch deren Zahl im Verhältnis zu allen Aufsichtsräten, die Besetzung von Ausschüssen oder ob die oder der stellvertretende Vorsitzende der Arbeitnehmerseite angehört. Auch die Frage, ob Beschäftigte in Auslandsniederlassungen ihre Interessen durch Euro- oder SE-Betriebsräte artikulieren können, fließt in die Berechnung ein. Ebenso berücksichtigt wird die Rechtsform von Unternehmen, denn sie entscheidet unter anderem darüber, welche Befugnisse Aufsichtsräte haben oder ob die Arbeitnehmerbank auf die Unterstützung externer Gewerkschaftsvertreter zählen kann. Schließlich ist es für die Interessen der Beschäftigten von Bedeutung, ob es im Vorstand ein eigenständiges und gleichberechtigtes Personalressort gibt. Bei der 1976er-Mitbestimmung

## 635 Mal Parität

Mitbestimmt nach dem 1976er-Gesetz waren 2015 ...



Quelle: Ehrenstein 2016 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0411](http://bit.do/impuls0411)

Hans Böckler  
Stiftung

ist dies in der Regel ein mit Zustimmung der Arbeitnehmerseite eingesetzter Arbeitsdirektor.

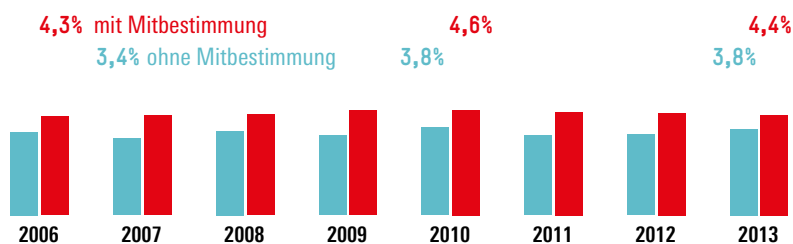
Welchen Wert der Mitbestimmungsindex im konkreten Einzelfall annimmt, richtet sich danach, wie die jeweiligen Komponenten des MB-ix unternehmensspezifisch ausgeprägt sind. Bislang haben die WZB-Wissenschaftler Sigurt Vitols und Robert Scholz Zahlen für alle in Dax, M-Dax, S-Dax und Tec-Dax gelisteten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013 berechnet. Außerdem sind im Datensatz etwa 50 weitere börsennotierte Konzerne enthalten, die paritätisch mitbestimmt sind. Was die Ausprägung des MB-ix betrifft, kommt dabei das ganze Spektrum vor: Es gibt sowohl Unternehmen, die den Maximalwert 100 erhalten, als auch solche, die in puncto Arbeitnehmerbeteiligung null Punkte bekommen.

Bei einer der ersten praktischen Anwendungen des neuen Messinstruments haben die Forscher die Unternehmen ganz am Ende des Feldes in den Mittelpunkt gestellt. Es zeigt sich: Firmen mit null Punkten bei der Mitbestimmung haben einen geringeren Anteil von dual Auszubildenden an den Beschäftigten in Deutschland als mitbestimmte. Im Gegensatz zur Mit-

bestimmung haben Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit keinen statistisch messbaren Einfluss auf die Ausbildungsquote. Gerade im Zeitverlauf lässt sich Vitols und Scholz zufolge ein klarer Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und nachhaltiger Unternehmensführung erkennen: Während der Finanzkrise waren die durchschnittlichen Ausbildungsquoten in mitbestimmten Unternehmen „durchgängig höher und wiesen eine höhere Kontinuität auf“ als in Firmen ohne Arbeitnehmerbeteiligung. <

## Arbeitnehmerbank setzt sich für Ausbildung ein

Der Anteil der Azubis an den Beschäftigten betrug bei Unternehmen...



81 börsennotierte Unternehmen Quelle: Scholz, Vitols 2016  
Grafik zum Download: [bit.do/impuls0409](http://bit.do/impuls0409) Daten: [bit.do/impuls0410](http://bit.do/impuls0410)

Hans Böckler  
Stiftung

Quelle: Sigurt Vitols, Robert Scholz: Verankerung der Mitbestimmung und das Ausbildungsverhalten von börsennotierten Konzernen (unveröffentlicht); dies.: Der Mitbestimmungsindex MB-ix, Mitbestimmungsreport der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 22, Mai 2016  
Download: [bit.do/impuls0412](http://bit.do/impuls0412)



# Mitbestimmung sichert Beschäftigung

Das deutsche „Jobwunder“ lässt sich nicht einfach auf andere Länder übertragen, zeigt das IMK. Denn zentral für den Erfolg war das deutsche Modell der Mitbestimmung.

In der auf die Finanzkrise folgenden Rezession schrumpfte die deutsche Wirtschaft von Anfang 2008 bis Mitte 2009 um rund sieben Prozent. Entgegen den Erwartungen folgten darauf in Deutschland aber keine Massenentlassungen. Stattdessen arbeiteten die Beschäftigten weniger; ihre Stellen blieben so erhalten. Neben der vom Staat geförderten Kurzarbeit setzten die Unternehmen dabei auch auf andere Instrumente für interne Flexibilität. Wie Berechnungen des IMK auf Basis von Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen, ließen sich in der Krise so rund eine Million Jobs retten. Die zweite Welle der Krise, unter der jetzt die Euro-Krisenländer leiden, blieb daher hierzulande aus.

Doch das Modell lässt sich wohl nicht einfach exportieren. Die Ausweitung der Kurzarbeit von 12 auf 24 Monate durch die Bundesregierung verhinderte laut IMK rund 250.000 Entlassungen. Sie bewirkte also das „Jobwunder“ nicht alleine. Denn daneben setzten die Unternehmen auf weitere Möglichkeiten interner Flexibilität: den Abbau von Überstunden, den Einsatz von Arbeitszeitkonten und eine verkürzte Arbeitszeit. Wie die Kurzarbeit verhinderte jedes der drei Instrumente den Abbau von etwa 250.000 Stellen.

Diese Instrumente lassen sich jedoch nicht kurzfristig durch politische Reformen in einem Land einführen. Sie beruhen entweder auf Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen – und die sind Teil einer spezifischen Kultur der industriellen Beziehungen.

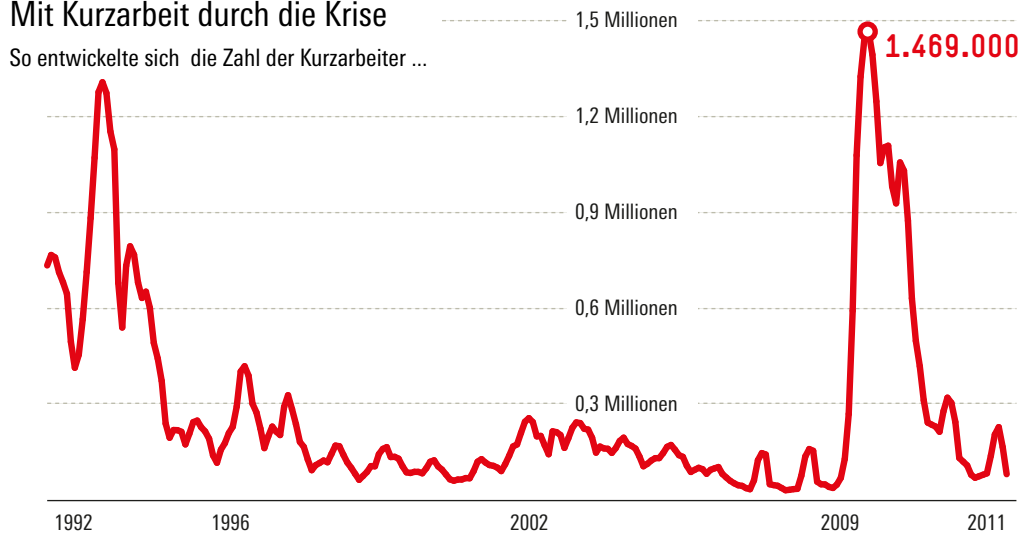
Laut Analyse des IMK hat die interne Flexibilisierung in Deutschland vor allem funktioniert, weil es ein seit Jahrzehnten erprobtes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gibt. Diese Sozialpartnerschaft sei insbesondere im industriellen Sektor ausgeprägt, den die Krise am stärksten traf. Dort operieren Gewerkschaften und Betriebsräte nach wie vor auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern, so die Forscher. Hinzu kamen weitere Faktoren: Die deutsche Industrie erlebte vor der Krise einen Boom und war hoch profitabel. Zudem dominierte dort die Vollzeitarbeit. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen konnte sich das System interner Flexibilität überhaupt entwickeln.

Die Ökonomen schätzen die kurzfristige Übertragbarkeit des Erfolgs daher skeptisch ein – selbst auf andere Branchen innerhalb Deutschlands. Es sei zweifelhaft, ob Deutschland ähnlich positive Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt gemacht hätte, wenn der Dienstleistungssektor von einem vergleichbaren Nachfrageeinbruch getroffen worden wäre, wie ihn die Rezession für die Industrie darstellte. Denn in den Dienstleistungsbranchen sei die Sozialpartnerschaft weniger stark ausgeprägt und die Gewerkschaften seien deutlich schwächer. Für mehr interne Flexibilität setzten die Unternehmen dort vor allem auf Minijobs. Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten gebe es kaum. Zudem seien in dem Sektor überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt, die meist nicht in der Lage seien, Überstunden anzusammeln oder Arbeitszeitkonten aufzubauen, da sie die Hauptlast der familiären Verpflichtungen tragen.

Quelle: Alexander Herzog-Stein, Gustav A. Horn, Ulrike Stein: Macroeconomic Implications of the German Short-time Work Policy during the Great Recession, in: Global Policy Volume 4, Supplement 1, Juli 2013. Download: [bit.do/impuls0041](http://bit.do/impuls0041)

## Mit Kurzarbeit durch die Krise

So entwickelte sich die Zahl der Kurzarbeiter ...

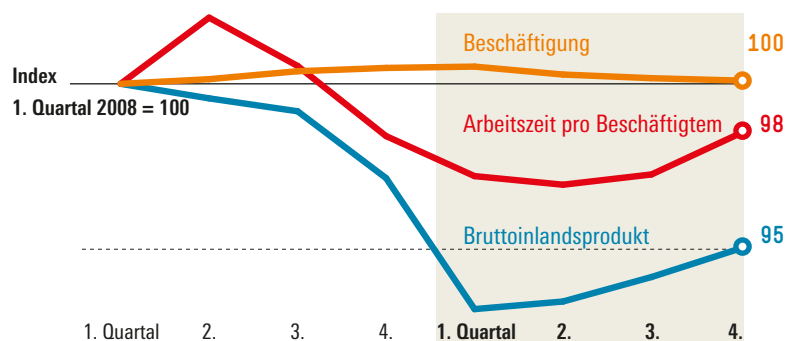


Quelle: IMK 2013 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0042](http://bit.do/impuls0042)

Hans Böckler Stiftung

## Krisenmedizin: Weniger arbeiten

So entwickelten sich in den Jahren 2008 und 2009 ...



Quelle: IMK 2013 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0043](http://bit.do/impuls0043)

Hans Böckler Stiftung

# Mit Betriebsrat verfallen weniger Urlaubstage

Mitbestimmung sichert Erholung: Betriebsräte tragen dazu bei, dass Arbeitnehmer ihre Urlaubsansprüche ausschöpfen.

Wer arbeitet, hat ein Recht darauf, nicht zu arbeiten: Mindestens 24 Urlaubstage pro Jahr sind gesetzlich vorgeschrieben. Tarifverträge sorgen oft dafür, dass Beschäftigte 30 oder mehr Tage freinehmen können. Inwieweit sie das tatsächlich tun, hängt auch davon ab, ob sie eine Arbeitnehmervertretung haben. Das zeigen Laszlo Goerke von der Universität Trier und Sabrina Jeworrek vom Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der EU in einer Studie, für die sie SOEP-Daten aus den Jahren 1999 bis 2011 ausgewertet haben.

Dass es einen Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Urlaubspraxis geben könnte, legt nach Ansicht der Ökonomen das Betriebsverfassungsgesetz nahe. Es sieht vor, dass Betriebsräte in sozialen Angelegenheiten mitbestimmen dürfen. Dazu gehören die „Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans sowie die Festsetzung der zeitlichen Lage des Urlaubs für einzelne Arbeitnehmer, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt wird.“ Betriebsvereinbarungen regeln, wie Urlaub zu beantragen ist, welche Kriterien für die Zustimmung oder Ablehnung von Anträgen gelten und inwieweit Resturlaub auf das Folgejahr übertragen werden kann.

Der empirischen Analyse zufolge gibt es bei der Inanspruchnahme von Urlaub tatsächlich systematische Unterschiede zwischen Firmen mit und ohne Mitbestimmung: Beschäftigte von mitbestimmten Betrieben lassen im Schnitt 1,6 Urlaubstage pro Jahr ungenutzt, andere Beschäftigte 2,6 Tage. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Jahresurlaub komplett genommen wird, ist 11,2 Prozentpunkte höher, wenn es eine Arbeitnehmervertretung gibt. Auch wenn Faktoren wie die Zahl der vertraglich vereinbarten Urlaubstage, die Betriebsgröße, das Alter, die Qualifikation oder das Geschlecht der Arbeitnehmer herausgerechnet werden, ergibt sich ein signifikanter Effekt: Beschäftigte mit Betriebsrat nehmen durchschnittlich einen Tag mehr frei. Besonders stark kommt der Effekt bei Kleinbetrieben zum Tragen – und bei Männern. Deren Auszeit erhöht sich um etwa zwei Tage. Arbeitnehmerinnen scheinen ihre Ansprüche dagegen auch ohne Betriebsrat weitgehend auszuschöpfen. Der Vorteil insbesondere für männliche Beschäftigte sei ökonomisch

durchaus beachtlich, so Goerke und Jeworrek. Bei 200 Arbeitstagen im Jahr entsprächen zwei zusätzliche Urlaubstage einer Arbeitszeitverkürzung um ein Prozent oder einem Lohnplus in gleicher Höhe.

Die Forscher haben auch analysiert, worauf der positive Einfluss der Arbeitnehmervertretungen beruht. Die stärkere Formalisierung von Arbeitszeit- und Urlaubsarrangements, die

## Mehr Urlaub mit Betriebsrat

So viele Urlaubstage stehen Beschäftigten im Schnitt zu in Betrieben ...



Davon durchschnittlich nicht in Anspruch genommen werden ...



Der Anteil der Beschäftigten, die den Urlaubsanspruch voll ausschöpfen, liegt bei ...



Quelle: Goerke, Jeworrek 2016 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0380](http://bit.do/impuls0380)

Hans Böckler Stiftung

größere Jobsicherheit oder das höhere Einkommen in mitbestimmten Betrieben spielen demnach keine maßgebliche Rolle. Entscheidend sei offenbar, dass Beschäftigte mit Betriebsrat besser über ihre Rechte informiert sind – und dass Arbeitgeber Anträge eher bewilligen, wenn sie damit rechnen müssen, dass sich im Konfliktfall ein Betriebsrat einschaltet. <

Quelle: Laszlo Goerke, Sabrina Jeworrek: Paid Vacation Use: The Role of Works Councils, IAAEU Discussion Paper Series in Economics No. 1/2016 Download: [bit.do/impuls0379](http://bit.do/impuls0379)

# Mitbestimmung erweitert den Horizont

Arbeitnehmervertreter bringen zusätzliche Perspektiven in die Aufsichtsräte und erhöhen den Frauenanteil. Auch Vertreter der Kapitaleseite empfinden das als Bereicherung.

Auf die Mischung kommt es an: Das gilt für Zement, Wertpapierportfolios und Müsli. Dass es auch auf Aufsichtsräte zutrifft, zeigen Mihael Duran und Kerstin Pull. Die Wirtschaftswissenschaftler von der Universität Tübingen haben untersucht, inwiefern Mitbestimmung Aufsichtsräte vielfältiger macht und welche Auswirkungen das auf deren Funktionsweise hat. Das Ergebnis ihrer von der Hans-Böckler-Stiftung unterstützten Studie: Arbeitnehmervertreter verbreitern die Wissensbasis und tragen zu einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnis bei. Beides dürfte sich positiv auf die Aufsichtsratsarbeit auswirken.

Aus theoretischer Sicht spricht laut Duran und Pull einiges dafür, dass Vielfalt die Leistungsfähigkeit von Gruppen erhöht. Unterschiedliche Persönlichkeiten dürften demnach dieselbe Situation anders beurteilen, heterogene Teams also über mehr Perspektiven verfügen. Außerdem sei davon auszugehen, dass sich die Mitglieder solcher gemischten Teams in ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ergänzen. Andererseits gehe Vielfalt möglicherweise mit einem erhöhten Risiko von Konflikten und Verständigungsproblemen einher.

Um einen Eindruck davon zu gewinnen, wie sich diese Zusammenhänge in Aufsichtsräten darstellen, haben die Forscher

Gewerkschaftsvertreter sind der Analyse zufolge oft gut informiert über Entscheidungsprozesse in vergleichbaren Unternehmen und über das Branchenumfeld – etwa weil sie Mandate in anderen Aufsichtsräten wahrnehmen. Zudem verfügten sie über spezifisches fachliches Wissen, beispielsweise als Juristen oder Betriebswirte. Darüber hinaus könnten sie zum Teil mit internationalen Erfahrungen aus Euro-Betriebsräten oder gewerkschaftlichem Engagement auf europäischer Ebene aufwarten.

Zugleich hätten die Interviews gezeigt, dass die Kapitalvertreter oft keine genaue Vorstellung über die Unterschiede in den Wissensbeständen und Kompetenzen zwischen den beiden Gruppen der Arbeitnehmer haben, schreiben die Wissenschaftler. Die Vertreter der Beschäftigten würden eher als homogene Bank wahrgenommen. Das heiße, dass die Anteilseigner die Expertise der Arbeitnehmerseite eher noch unterschätzen.

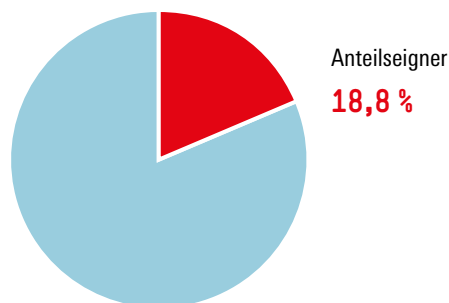
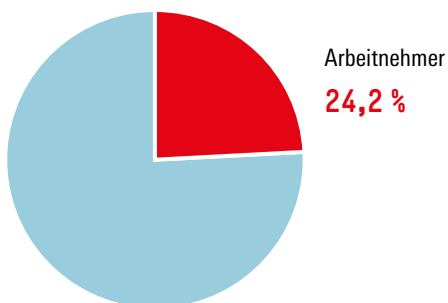
Dass Mitbestimmung zu einem höheren Frauenanteil in Aufsichtsräten beiträgt, bewerten die Befragten einhellig positiv – auch wenn sich die Kapitalvertreter zugleich gegen eine feste Quote aussprechen. Laut männlichen Interviewpartnern ändern sich die „Kultur“ und das „Klima“ der Diskussionen, wenn Frauen dabei sind. Zu begrüßen sei, dass Frauen „eine andere

Sicht auf die Dinge haben und auch mal andere Themen ansprechen“. Die weiblichen Aufsichtsratsmitglieder selbst beschrieben sich als fleißiger und kritischer, aber auch zurückhaltender als Männer. Dass der Frauenanteil auch auf der Seite der Anteilseigner langfristig zunehmen dürfte, könnte nach Einschätzung der Autoren dazu beitragen, Verwerfungen zwischen den Bänken abzubauen.

Insgesamt, so das Fazit von Duran und Pull, stützen die Ergebnisse die Vermutung, dass Arbeitnehmervertreter eine wichtige Funktion erfüllen: „Sie repräsentieren unterschiedliche Wissensträgertypen und vergrößern damit die fachliche Diversität.“ Dieser positive Beitrag werde ausdrücklich auch von Anteilseignern anerkannt. <

## Gleichstellung: Arbeitnehmer liegen vorn

Weiblich sind von allen Aufsichtsratsmitgliedern\* der ...



\* in den 106 deutschen Unternehmen, die ab 2016 eine Geschlechterquote einhalten müssen  
Quelle: Weckes 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0035](http://bit.do/impuls0035)

Hans Böckler  
Stiftung

13 Aufsichtsratsmitglieder interviewt: acht Arbeitnehmervertreter, darunter drei Frauen, und fünf Vertreter der Kapitaleseite. Darüber hinaus haben sie Lebensläufe und Unternehmensdaten ausgewertet. Die Interviewpartner verfügen über Erfahrungen aus insgesamt über 40 Mandaten bei deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit bis zu 22.000 Mitarbeitern.

Alles in allem, so Duran und Pull, seien sich die Befragten einig, dass sich Mitbestimmung positiv auf die Zusammensetzung und Arbeitsweise von Aufsichtsräten auswirkt: „Die Unterschiedlichkeit von Wissensbeständen und Kompetenzen wird allgemein als produktiv und zielführend angesehen.“ Arbeitnehmervertreter aus den Reihen der Belegschaft könnten vor allem ihr spezifisches Wissen über interne Prozesse einbringen. Vertreter der Anteilseigner heben hervor, wie nah diese Kollegen „am Puls der Belegschaft“ sind, und loben die Verpflichtung gegenüber dem Unternehmenswohl.

Quelle: Mihael Duran, Kerstin Pull: Der Beitrag der Arbeitnehmervertreter zur fachlichen und geschlechtlichen Diversität von Aufsichtsräten: Erkenntnisse aus einer qualitativ-explorativen Analyse, in: Industrielle Beziehungen 4/2014 Download: [bit.do/impuls0034](http://bit.do/impuls0034)



### MEHR LESEN

Neues Portal für Mitbestimmungspraktiker Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter brauchen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen – aktuell, prägnant und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das neue Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung unter [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

# PRESSEDIENST

Experten machen Vorschläge, um Mitbestimmung durchzusetzen  
**Hunderte Unternehmen enthalten Beschäftigten  
Mitbestimmungsrechte vor – das kann man dagegen tun**

„Nach Auffassung der Bundesregierung hat sich die Mitbestimmung auf Unternehmensebene bewährt. Sie ist ein wesentliches Element der Sozialen Marktwirtschaft und hat einen nicht unerheblichen Beitrag dazu geleistet, dass Deutschland wirtschaftliche Krisen meistern konnte.“ Das stellt das Bundesarbeitsministerium in seiner Antwort auf eine Kleine parlamentarische Anfrage fest, die die Arbeitsmarktexpertin Beate Müller-Gemmeke und die Fraktion von Bündnis 90/DIE GRÜNEN gestellt haben. Zu den Fragen der grünen Abgeordneten nach Unternehmen, die ihren Beschäftigten Mitbestimmungsrechte vorenthalten, indem sie Rechtslücken ausnutzen oder gar Gesetze ignorieren, gibt die Regierung allerdings bestenfalls allgemeine Antworten. Dasselbe gilt für Fragen nach politischen Initiativen, um solche Praktiken zu stoppen.

Aktuelle Auswertungen der Hans-Böckler-Stiftung zeigen hingegen konkret das Ausmaß von Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland: So werden allein mehr als 800.000 Beschäftigte von Großkonzernen durch juristische Tricks um die paritätische Mitwirkung im Aufsichtsrat gebracht. Und hunderte mittelgroße Unternehmen bilden keine Aufsichtsräte mit Arbeitnehmerbeteiligung, obwohl sie nach dem sogenannten Drittelbeteiligungsgesetz dazu verpflichtet sind. Die Böckler-Mitbestimmungsexperten Dr. Norbert Kluge, Dr. Sebastian Sick und Dr. Lasse Pütz zeigen in ihren Analysen auch, wie die Politik Rechtslücken schließen kann. Der Soziologe und die beiden Juristen sehen insgesamt die Gefahr eines schleichenden Ausblutens, wenn sich Unternehmen der Mitbestimmung entziehen.

**– Zahl der paritätisch mitbestimmten Unternehmen sinkt – auch weil Newcomer Mitbestimmung umgehen –**

Die Fachleute stützen sich auf Daten, die der Rechtswissenschaftler Prof. Dr. Walter Bayer von der Universität Jena ermittelt und publiziert hat, sowie auf eigene Untersuchungen. „Damit können die Wissenslücken der Bundesregierung gefüllt werden“, sagt Kluge. Die Analyse der Hans-Böckler-Stiftung zeigt: Ende 2015 gab es insgesamt 635 paritätisch mitbestimmte Unternehmen, 2002 waren es noch 767 (siehe auch Infografik 3 in der Mitbestimmungsstatistik 2015; Link unten). Paritätische Mitbestimmung sieht das Gesetz für Kapitalgesellschaften mit mindestens 2.000 Beschäftigten in Deutschland vor. Hinzu kamen etwa 1.500 Unternehmen, die mehr als 500 Beschäftigte und eine Drittelbeteiligung

Ansprechpartner in der  
Hans-Böckler-Stiftung:

Geschäftsführung  
Michael Guggemos (Sprecher)  
Dr. Wolfgang Jäger

Rainer Jung  
Leiter Pressestelle  
Telefon +49 211 7778-150  
Telefax +49 211 7778-4150  
rainer-jung@boeckler.de

Mitbestimmungs-, Forschungs-  
und Studienförderungswerk des  
Deutschen Gewerkschaftsbundes

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf, Germany  
Telefon +49 211 7778-0  
Telefax +49 211 7778-120

presse@boeckler.de  
www.boeckler.de

der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat hatten. Umgehungsmöglichkeiten durch europäische Rechtsformen, Defizite der deutschen Gesetzgebung und „Gesetzesignoranz“ führten aber dazu, dass kaum neue Unternehmen hinzukommen, so die Experten. „All diese Unternehmen unterlaufen offenbar bewusst bewährte soziale Standards“, sagt Kluge. „Das wirft die Frage nach ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auf.“

### **– Verbreitete Konstruktionen: Auslandsgesellschaften & Co. KG, Einfrier-SEs, Familienstiftungen –**

Wie Strategien zur Aushebelung von Mitbestimmungsrechten funktionieren, zeigen die Experten am Beispiel Aldi. Die rechtlich unabhängigen Unternehmen Aldi Süd und Aldi Nord, die zusammen weltweit 170.000 und deutschlandweit 66.000 Menschen beschäftigen, werden durch zwei Familienstiftungen gesteuert. Den Stiftungen können die Arbeitnehmer aber nicht zugerechnet werden, weil diese vom Mitbestimmungsgesetz nicht erfasst werden. Daher kommen sie auch nicht als „herrschende Unternehmen“ in Betracht, die einen mitbestimmten Aufsichtsrat bilden müssen. Unterhalb der Stiftungsebene operieren verschiedene Regionalgesellschaften, die gerade so groß sind, dass sie die Schwelle von 2.000 Mitarbeitern für die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes nicht überschreiten. Die gewählte Form der GmbH & Co. KG stellt zugleich sicher, dass es auch keine Drittelbeteiligung gibt, weil diese Unternehmensart vom Gesetz ausgenommen ist. Auf diese Weise werde den Aldi-Beschäftigten komplett ihr Recht auf unternehmerische Mitbestimmung vorenthalten, erklärt der Unternehmensrechtler Sick.

Eine weitere Möglichkeit, sich der Mitbestimmung zu entziehen, bietet die Europäische Aktiengesellschaft (SE). Die Praxis zeige, dass Unternehmen regelmäßig kurz vor Erreichen der Schwellenwerte von 500 Mitarbeitern für die Drittelbeteiligung oder 2.000 für die 1976er-Mitbestimmung zur SE umgewandelt werden. Da dabei das Vorher-Nachher-Prinzip gilt, der Status quo der Mitbestimmungsrechte also eingefroren wird, können sich Firmen auf diese Weise unwiderruflich aus dem System der Mitbestimmung verabschieden (Daten zu SEs in Europa in einer Datenbank des European Trade Union Institute; Link unten). Die Experten gehen mit Professor Bayer von etwa 50 Unternehmen aus, die aufgrund dieses Mechanismus nicht paritätisch mitbestimmt sind.

Auch Konstruktionen mit ausländischen Rechtsformen wie beispielsweise die Ltd. & Co. KG können zur Umgehung von Arbeitnehmerrechten instrumentalisiert werden. Grund: Die deutschen Mitbestimmungsgesetze stammen aus einer Zeit, als die weitgehende europäische Niederlassungsfreiheit noch nicht absehbar war. Deshalb beziehen sich die Vorschriften in ihrem Wortlaut auf Unternehmen in deutscher Rechtsform. Kombinieren Firmen deutsche und ausländische Rechtsformen, fallen sie nach herrschender Meinung nicht mehr unter das Mitbestimmungsgesetz. Das ist nach europäischem Recht auch Firmen möglich, die ihren Sitz und den Schwerpunkt ihrer Geschäfte in

Deutschland haben. Die Zahl der in Deutschland ansässigen größeren Unternehmen mit einer solchen Rechtsform steigt kontinuierlich, zeigen die Erhebungen: Im Juni 2014 gab es 94 Firmen mit jeweils mehr als 500 Arbeitnehmern, denen so Mitsprache im Aufsichtsrat verweigert wird. Von diesen nutzten 2005 erst 46 die Konstruktion, 2010 waren es 70 (siehe auch den Report „Mitbestimmungsfeindlicheres Klima“ und die Infografiken eins und zwei zum Download; Links unten).

Eine besondere Häufung von Unternehmen, die sich der paritätischen Mitbestimmung durch Ausnutzen von Rechtslücken entziehen, konstatieren die Fachleute der Stiftung im Einzelhandel. Dort zählen sie mittlerweile mehr mitbestimmungsfreie als paritätisch mitbestimmte Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. In den 21 Einzelhandelskonzernen, die sich der Mitbestimmung über Rechtslücken entziehen, würden rund 400.000 Arbeitnehmer im Inland von der Mitwirkung im Aufsichtsrat ausgeschlossen. Zu diesen Konzernen gehören unter anderem Aldi, Norma, Edeka, die Schwarz-Gruppe mit Lidl und Kaufland, Netto, C&A, H&M, Primark, Zara, Müller-Drogeriemärkte, Bauhaus, Zalando und Deichmann (weitere Informationen in Infografik drei).

#### **– 56 Prozent der untersuchten Unternehmen ignorierten die Pflicht, Aufsichtsräte mit Arbeitnehmerbeteiligung einzurichten –**

Dass sich Unternehmen mitunter aber auch schlicht rechtswidrig verhalten, hat eine Analyse von Professor Bayer und seinem Kollegen Thomas Hoffmann gezeigt. Die Wissenschaftler haben sich eine Stichprobe von 444 GmbHs angeschaut, die zwischen 750 und 1.250 Mitarbeiter beschäftigen und nicht unter den Tendenzschutz fallen. Nach dem Drittelbeteiligungsgesetz müssten sie eigentlich einen mitbestimmten Aufsichtsrat haben. Tatsächlich verfügt nur knapp die Hälfte der untersuchten Firmen über ein entsprechendes Gremium, zeigen die Forscher in der Fachzeitschrift „GmbH-Rundschau“ (17/2015; Link zur Ausgabe siehe unten). 247 Unternehmen oder 56 Prozent der Stichprobe wenden das Gesetz nicht an (siehe auch Infografik vier). Konsequenzen müssen sie nicht fürchten, weil die Vorschrift keine Sanktionen vorsieht.

Der Standortvorteil Mitbestimmung sei durch die vielen Umgehungsmöglichkeiten in Gefahr, stellen die Experten der Hans-Böckler-Stiftung fest. Deshalb empfehlen sie der Politik, gesetzlich aktiv zu werden. Das Ziel: „Kein Unternehmen soll durch geschickte Wahl der Rechtsform seine Arbeitnehmer um ihre Mitbestimmungsrechte im Aufsichtsrat bringen dürfen.“

#### **– Reformen gegen Mitbestimmungsvermeidung –**

Der Gesetzgeber hat nach Ansicht der Stiftungsexperten viele Möglichkeiten, der Mitbestimmung Geltung zu verschaffen. Nach Einschätzung der Fachleute ist der gesetzgeberische Aufwand eher gering. Sie empfehlen drei zentrale Reformen:

- Im Drittelbeteiligungsgesetz müsse die Konzernregelung analog des Mitbestimmungsgesetzes eingeführt werden. Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen dann dem herrschenden Unternehmen zugerechnet werden. Klarstellung sei bei der Rechtsform GmbH & Co. KG notwendig, sie sollte in das Drittelbeteiligungsgesetz aufgenommen werden.

- Ebenso wichtig sei es, auszuschließen, dass die Wahl einer ausländischen Rechtsform die Mitbestimmung aushebeln kann. Es gelte sicherzustellen, dass alle Unternehmen ab 500 Beschäftigten die Mitbestimmungsgesetze anwenden müssen.

- Im Beteiligungsgesetz der Europäischen Gesellschaft (SE) müsse klargestellt werden, dass die Anzahl der Beschäftigten in Deutschland entscheidend ist und bei entsprechendem Personalaufbau eine Beteiligungsvereinbarung neu verhandelt werden muss. Als Orientierung für die Mitbestimmung nennen die Fachleute die deutschen Schwellenwerte von 500/1000/2000 Beschäftigten.



Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage  
„**Politischer Handlungsbedarf – 40 Jahre Unternehmensmitbestimmung in Deutschland**“

<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/083/1808354.pdf>

**Mitbestimmungsstatistik 2015,**

Magazin Mitbestimmung 2/2016

<http://media.boeckler.de/Sites/A/Online-Archiv/18902>

**Daten zu SEs in Europa** in einer Datenbank  
des European Trade Union Institute:

<http://ecdb.worker-participation.eu/>

Sebastian Sick: **Mitbestimmungsfeindlicheres  
Klima**, Report der Abteilung Mitbestimmungsförderung,  
September 2015

[http://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2015\\_13.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_13.pdf)

Walter Bayer, Thomas Hoffmann: Gesetzeswidrige  
Mitbestimmungslücken bei der GmbH, GmbH-Rundschau  
17/2015 <http://www.gmbhr.de/41722.htm>



## INFOGRAFIKEN

Unternehmen in Deutschland, die in Konstruktionen  
mit ausländischer Rechtsform firmieren,

Böckler Impuls 3/2015

[http://www.boeckler.de/hbs\\_showpicture.htm?id=53070&chunk=1](http://www.boeckler.de/hbs_showpicture.htm?id=53070&chunk=1)

**Zunahme bei ausländischen Rechtsformen,**

Böckler Impuls 13/2015

[http://boeckler.de/hbs\\_showpicture.htm?id=61174&chunk=2](http://boeckler.de/hbs_showpicture.htm?id=61174&chunk=2)

**Mitbestimmungsumgehung im Einzelhandel,**

Böckler Impuls 6/2016

[http://www.boeckler.de/hbs\\_showpicture.htm?id=64475&chunk=1](http://www.boeckler.de/hbs_showpicture.htm?id=64475&chunk=1)

Anteil der Unternehmen, die keinen Aufsichtsrat nach  
dem Drittelbeteiligungsgesetz eingerichtet haben,

Böckler Impuls 13/2015

[http://www.boeckler.de/hbs\\_showpicture.htm?id=61175&chunk=1](http://www.boeckler.de/hbs_showpicture.htm?id=61175&chunk=1)

# PRESSEDIENST

## Symposium der Hans-Böckler-Stiftung **Rechtslücken zur Mitbestimmungsvermeidung lassen sich schließen**

Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles hat davor gewarnt, sich der Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu entziehen. „Die Demokratie darf nicht an den Werkstoren haltmachen“, sagte Nahles auf einem rechtspolitischen Symposium, das die Hans-Böckler-Stiftung und das Hugo-Sinzheimer-Institut für Arbeitsrecht in Berlin veranstaltet haben. „Eine Abkehr von der Mitbestimmung würde unsere Gesellschaft nicht nach vorne bewegen, sondern zurück“, betonte die Ministerin. Zudem seien Unternehmen mit Mitbestimmung „innovativer und erfolgreicher“ als ohne. „Aber in der Praxis hat das Fundament der Unternehmens-Mitbestimmung schleichend Risse bekommen. Daher gibt es Handlungsdruck“, sagte Nahles.

Auf der Veranstaltung wurden die Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung\* vorgestellt. Sie zeigt, dass Unternehmer unter anderem die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) benutzen, um die Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu umgehen. So firmieren etliche Unternehmen in eine SE um, wenn sie sich den gesetzlichen Schwellenwerten für Aufsichtsratsmitbestimmung – 500 bzw. 2000 Beschäftigte – nähern. Auf diese Weise kann ein Zustand ohne Mitbestimmung „zementiert“ werden, auch wenn das Unternehmen später über die Schwellenwerte hinaus wächst. In Österreich und einigen anderen EU-Ländern sei das anders, erklärte der Göttinger Rechtswissenschaftler Prof. Dr. Rüdiger Krause auf dem Symposium. Dort gelten „strukturelle Änderungen“ bei der Zahl der Beschäftigten einer SE als legitimer Grund, um in der Frage der Arbeitnehmerbeteiligung neu zu verhandeln. „Ich denke, es lohnt sich zu erörtern, ob die österreichische Gesetzgebung der Sicherung der Beteiligung der Arbeitnehmer besser Rechnung trägt als in Deutschland“, sagte Arbeitsministerin Andrea Nahles.

Die saarländische Ministerpräsidentin Annegret Kramp-Karrenbauer sprach sich auf der Veranstaltung dafür aus, vehement für die Mitbestimmung zu werben: In kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch im europäischen Parlament und gegenüber der europäischen Kommission. Die Ministerpräsidentin sprach von guten Erfahrungen mit der Mitbestimmung in ihrem Bundesland. Den langwierigen Strukturwandel im Saarland habe man konstruktiv bewältigen können,

Ansprechpartner in der  
Hans-Böckler-Stiftung:

Geschäftsführung  
Michael Guggemos (Sprecher)  
Dr. Wolfgang Jäger

Rainer Jung  
Leiter Pressestelle  
Telefon +49 211 7778-150  
Telefax +49 211 7778-4150  
rainer-jung@boeckler.de

Mitbestimmungs-, Forschungs-  
und Studienförderungswerk des  
Deutschen Gewerkschaftsbundes

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf, Germany  
Telefon +49 211 7778-0  
Telefax +49 211 7778-120

presse@boeckler.de  
www.boeckler.de



weil dort die Arbeitnehmer in vielen Unternehmen nach den Regeln der Montanmitbestimmung beteiligt seien.

Der DGB-Vorsitzende Reiner Hoffmann rief die Bundesregierung auf, den „mitbestimmungspolitischen Stillstand“ zu beenden. Zumindest ein Teil der Rechtslücken, über die Unternehmen derzeit rund 800.000 Beschäftigten paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorenthalten, könnten vom deutschen Gesetzgeber mit geringem Aufwand geschlossen werden, betonte Hoffmann.

Evelyn Regner, Sprecherin der SozialdemokratInnen (S&D) im Rechtsausschuss des EU-Parlaments und Delegationsleiterin der SPÖ-Europaabgeordneten, beleuchtete die europäische Perspektive. Regner betonte, dass das Recht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Anhörung und Konsultation ein europäisches soziales Grundrecht sei und dementsprechend verwirklicht werden müsse. „Ich fordere die Einführung verbindlicher Quoten im Verhältnis zur Größe der Unternehmen, um ArbeitnehmerInnenmitbestimmung europaweit zu garantieren.“



**\*Kernergebnisse der Auswertung**

[http://www.boeckler.de/14\\_64597.htm](http://www.boeckler.de/14_64597.htm)

# Aggressive Arbeitgeber

Arbeitgeber behindern jede sechste Betriebsratsgründung. Sie schüchtern Kandidaten ein, drohen mit Kündigung oder verhindern die Bestellung eines Wahlvorstands.

Wenn Beschäftigte ihre verbrieften Mitbestimmungsrechte in Anspruch nehmen, müssen sie in etlichen Firmen mit Schikanen durch den Arbeitgeber rechnen. Das zeigt eine aktuelle Untersuchung von Martin Behrens und Heiner Dribbusch, die Befunde einer Vorgängeruntersuchung des WSI aus dem Jahr 2012 bestätigt. Besonders gegen Neugründungen von Betriebsräten gehen Unternehmen häufig aggressiv vor.

Die WSI-Forscher haben im vergangenen Jahr 159 hauptamtliche Gewerkschafter der IG BCE, der IG Metall und der NGG zu ihren Erfahrungen mit der Durchführung von Betriebsratswahlen befragt. Mehr als die Hälfte der Befragten kannte Fälle, in denen Unternehmen versucht hatten, Betriebsratswahlen zu behindern. Besonders rau scheint es in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie und dem Gastgewerbe zuzugehen: Dort hatten 76 Prozent der Hauptamtlichen Kenntnis von Störmanövern der Arbeitgeber. In der Metall- und Elektroindustrie sind es 53 Prozent, im Organisationsbereich der IG BCE 43 Prozent. Über ein Drittel der Gewerkschafter berichtet darüber hinaus von Versuchen, die Arbeit bereits gewählter Gremien zu erschweren. Bei der NGG beträgt der Anteil 48 Prozent, bei der IG BCE 37 Prozent und bei der IG Metall 31 Prozent.

Insgesamt sind den 159 Befragten 221 Betriebe bekannt, in denen es zu Behinderungen bei Betriebsratswahlen gekommen ist. In einem Drittel dieser Betriebe ist die Wahl letztlich vereitelt worden. Maßnahmen gegen bestehende Arbeitnehmervertretungen haben nach Kenntnis der Gewerkschafter 92 Unternehmen ergriffen.

Wie hoch der Anteil der Betriebsratswahlen ausfällt, bei denen es zu Eingriffen durch das Management kommt, konnten die WSI-Experten für die Organisationsbereiche von IG BCE und IG Metall berechnen. In den 35 Bezirken der IG BCE und den Zuständigkeitsbereichen der 103 IG-Metall-Geschäftsstellen, die in die Befragung einbezogen waren, gab es zwischen 2013 und 2015 Wahlen zu insgesamt 10.445 Betriebsräten. Bei 1,7 Prozent dieser Wahlen hatten die beiden Gewerkschaften Kenntnis von Obstruktionsversuchen des Managements. Weit aus häufiger war dies bei Neugründungen von Betriebsräten. Von 835 erstmals durchgeführten Betriebsratswahlen im Bereich von IG BCE und IG Metall waren 16,3 Prozent von Behinderungen seitens der Unternehmen betroffen.

## Es braucht wirksame Sanktionen

Behrens und Dribbusch haben auch ermittelt, wie das Repertoire der Arbeitgeberaktivitäten aussieht. Um Betriebsratswahlen zu sabotieren, pflegen Unternehmen demnach vor allem Kandidaten einzuschüchtern, die Bestellung eines Wahlvorstands zu verhindern oder arbeitgebernahe Kandidaten zu unterstützen. In einem Fünftel der betroffenen Betriebe wurde Kandidaten gekündigt. Zu den gängigen Maßnahmen gegen gewählte Gremien gehören Versuche, Mitglieder zum Rücktritt zu drängen, Kündigungen und Auflösungsanträge beim Arbeitsgericht. Die betroffenen Arbeitnehmervertreter ihrerseits haben Behinderungen von Wahlen in 7,7 Prozent der Fälle angezeigt, Übergriffe auf bestehende Betriebsräte zu 7,5 Prozent.

Nach Angabe der befragten Gewerkschafter nahm etwa die Hälfte der Arbeitgeber bei ihren Störaktionen externe Hilfe durch Anwaltskanzleien oder Beratungen in Anspruch. Die delinquenten Unternehmen sind überproportional häufig inhabergeführt und mehrheitlich der mittleren Größenklasse mit 50 bis 200 Beschäftigten zuzurechnen.

Als Fazit halten die Wissenschaftler fest, dass das Problem des „Betriebsrats-Bashing“ mittlerweile auch in der Industrie angekommen ist. Die hohe Zahl der Neugründungen, denen Arbeitgeber Steine in den Weg legen, zeige, dass „weiße Flecken“ die eigentlichen Problemzonen sind. Das gelte umso mehr, wenn Eigentümer die Geschäfte führen.

Die Untersuchung unterstreicht nach Analyse der Forscher, wie wichtig ein umfassender gesetzlicher Schutz vor Eingriffen des Managements ist. Hier wäre insbesondere wünschenswert,

## Kampfzone Betriebsratswahl

Wo Unternehmen die Wahl eines Betriebsrats behindern, tun sie das, indem sie ...

mögliche Kandidaten einschüchtern

71 %

die Bestellung eines Wahlvorstandes verhindern

66 %

arbeitgebernahe Kandidaten unterstützen

43 %

Kandidaten für den Betriebsrat kündigen

20 %

der zuständigen Gewerkschaft den Zugang zum Betrieb verwehren

20 %

Kandidaten „herauskaufen“

19 %

Mitgliedern des Wahlvorstandes kündigen

13 %

Befragung hauptamtlicher Gewerkschafter aus IG Metall, IG BCE und NGG

Quelle: Behrens, Dribbusch 2016

Grafik zum Download: [bit.do/impuls0542](http://bit.do/impuls0542) Daten: [bit.do/impuls0543](http://bit.do/impuls0543)

Hans Böckler  
Stiftung

dass bereits bei der Vorbereitung von Betriebsratswahlen alle beteiligten Beschäftigten vom ersten Tag an vor Kündigungen geschützt werden, so Behrens und Dribbusch. Ebenso wichtig sei eine wirksame Sanktionierung von Verstößen. Dazu sollten Schwerpunktstaatsanwaltschaften gebildet werden, die auf gesetzwidrige Eingriffe von Unternehmen in Betriebsratswahlen spezialisiert sind und diese auch verfolgen. <