

**Sonderheft Mitbestimmung**

- 02 **Betriebsratswahlen** Von Wahlmüdigkeit keine Spur
- 03 **Betriebsräte** Mitbestimmung nicht immer erwünscht
- 05 **Aufsichtsräte** Mitbestimmung erweitert den Horizont
- 06 **Corporate Governance** Rechtsform verhindert Mitbestimmung
- 08 **Unternehmensmitbestimmung** Europa-AG bietet auch Chancen
- 09 **Arbeitsmarkt** Mitbestimmung sichert Beschäftigung
- 10 **Unternehmen** Mitbestimmt und wirtschaftlicher
- 11 **Bildung** Bessere Ausbildung mit Betriebsrat

**ARBEITNEHMERVERTRETER**

# Eurobetriebsräte haben mehr Rechte verdient

In mehr als 20 Jahren hat sich der Europäische Betriebsrat als transnationale Arbeitnehmervertretung bewährt. Es wäre an der Zeit, seine rechtlichen Möglichkeiten auszubauen.

Europäische Betriebsräte (EBR) sollen das Recht auf Unterrichtung und Anhörung von Arbeitnehmern in multinationalen Konzernen stärken. Sie sind seit 1994 vorgeschrieben für EU-weit operierende Unternehmen, die mehr als 1.000 Beschäftigte und mindestens zwei Niederlassungen in unterschiedlichen Mitgliedstaaten mit jeweils über 150 Beschäftigten haben. Heute gibt es etwa 12.000 Arbeitnehmervertreter in mehr als 1.000 EBR, die grenzüberschreitend die sozialen Interessen ihrer Kollegen wahrnehmen. Dabei habe sich der EBR zu einem unverzichtbaren Element der europäischen Arbeitsbeziehungen entwickelt, sagt Norbert Kluge von der Hans-Böckler-Stiftung. Der Mitbestimmungsexperte sieht aber durchaus noch Verbesserungsbedarf. Um die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter zu erweitern, empfiehlt er, die Schwellenwerte zur Gründung eines EBR von 1.000 auf 500 beziehungsweise von 150 auf 100 Mitarbeiter zu senken. Der Gesetzgeber sollte dem Eurobetriebsrat ausdrücklich das Recht auf Zugang zu allen Standorten einräumen und die Möglichkeit, das Unternehmen zu verklagen. Die Kosten wären dabei durch den Arbeitgeber zu tragen. Zudem sei eine Ausweitung des Zustän-

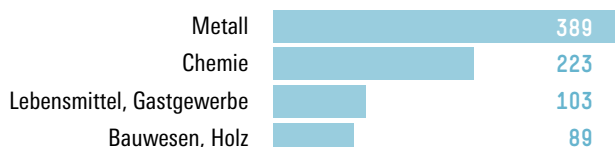
digkeitskatalogs notwendig: Datenschutz, Gleichstellung der Geschlechter, Antidiskriminierung, die Integration Behinderter, Umwelt, Arbeitsschutz und Sicherheit sowie Investitionen wären wichtige EBR-Themen, so der Experte. Nötig sei darüber hinaus, das Unterrichtsrecht verbindlicher und weiter als in der Richtlinie zu fassen, etwa nach dem Vorbild des Wirtschaftsausschusses im deutschen Betriebsverfassungsgesetz. Auch inhaltlich sollte die Rolle des EBR aufgewertet werden. Als demokratisch legitimiertes Gremium im transnationalen Konzern könnte er laut Kluge dazu beitragen, die Herausforderungen durch die Digitalisierung der Arbeit und die unbegrenzte Mobilität von Unternehmen anzunehmen und auf europäischer Ebene gute Arbeit zu gestalten. Zudem gelte es, betriebliche Antworten auf Jugendarbeitslosigkeit und demographischen Wandel in Europa zu finden. Im Moment prüft die EU-Kommission, ob die letzte Neufassung der EBR-Richtlinie akkurat in nationales Recht umgesetzt wurde. Sollte sich daraus politischer Reformbedarf ableiten, so Kluge, könnten die Gewerkschaften die Gelegenheit dazu nutzen, die Rechte der Eurobetriebsräte zu stärken. <

## Deutsche und Metaller vorn

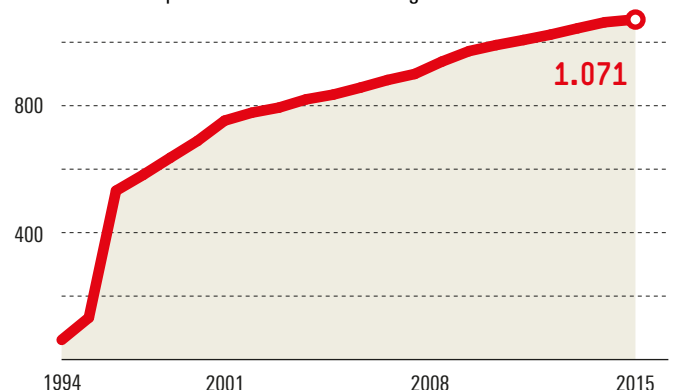
Unternehmen mit Europäischen Betriebsräten haben ihren Hauptsitz in ...



So viele Europäische Betriebsräte gibt es in den Branchen ...



Die Zahl der Europäischen Betriebsräte betrug ...



Die Zahlen umfassen Europäische Betriebsräte und Betriebsräte Europäischer Aktiengesellschaften (SE).  
Quelle: ETUI 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0028](http://bit.do/impuls0028)

# Von Wahlmüdigkeit keine Spur

Bei den Betriebsratswahlen bleibt die Beteiligung auf hohem Niveau. Die große Mehrheit der Gewählten ist gewerkschaftlich organisiert und erfahren, beim Frauenanteil besteht zum Teil noch Nachholbedarf.

Von März bis Ende Mai 2014 haben Beschäftigte in zahlreichen Unternehmen über die Zusammensetzung ihrer Betriebsräte abgestimmt. Nach Berechnungen von Ralph Greifenstein, Leo Kißler und Hendrik Lange machten im Schnitt etwa vier Fünftel von ihrem Wahlrecht Gebrauch. Diese hohe Beteiligung spreche für eine ausgeprägte Verankerung der betrieblichen Interessenvertretungen in den Belegschaften, urteilen die Soziologen von der Universität Marburg. Ihre von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Analyse basiert auf Daten von knapp 15.000 Betrieben aus den Organisationsbereichen von IG Metall, ver.di, IG BCE und NGG.

Branchen: Im Dienstleistungsbereich könne mit 46 Prozent Frauenanteil von einer nahezu „paritätischen Genderbesetzung“ gesprochen werden, so die Forscher. Einen grundlegenden Umbruch in der geschlechtsspezifischen Zusammensetzung der Betriebsratsgremien können sie allerdings nicht erkennen. Sie empfehlen daher eine genderorientierte Strategie sowohl bei der Nachwuchsförderung als auch bei der Besetzung von Vorsitzenden-Positionen.

**Viel Erfahrung:** Eine Mehrheit der 2014 gewählten Betriebsräte hat der Auswertung zufolge mindestens eine Amtszeit hinter sich, im Bereich der IG Metall beispielsweise rund zwei

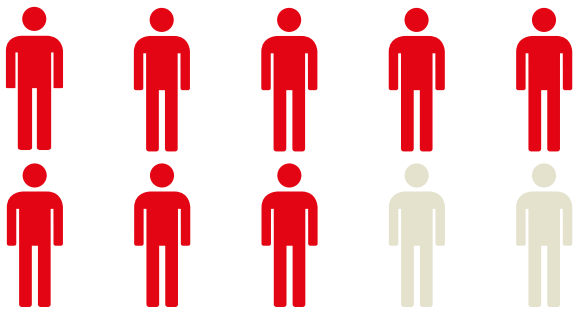
Drittel. Diese personelle Kontinuität spreche für den Professionalisierungsgrad der betrieblichen Mitbestimmungsarbeit, konstatieren die Soziologen. Die Routine der länger amtierenden Betriebsratsmitglieder führe in Verbindung mit ihrer anerkannten Vertretungspolitik augenscheinlich dazu, dass sie mehrfach wiedergewählt werden. Die „Verberuflichung der Betriebsratsarbeit“ habe allerdings auch einen Nachteil: Die Gremien befänden sich in einem Zyklus der Alterung. Um den professionellen Standard nach dem absehbaren Ausscheiden älterer und bewährter Mitglieder nachhaltig zu gewährleisten, gelte es daher, noch mehr junge Beschäftigte für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen.

**Wählen wird einfacher:** Mehr als die Hälfte der Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten wendet mittlerweile das vereinfachte Wahlverfahren an. Der Anteil betrug 2014 knapp 55 Prozent, 2010 waren es erst 51 Prozent. Auch wo es nicht obligatorisch ist, habe sich das vereinfachte Wahlverfahren im Konsens zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgebern also etabliert, so Greifenstein, Kißler und Lange. <

Quelle: Ralph Greifenstein, Leo Kißler, Hendrik Lange: Trendreport Betriebsrätewahlen 2014, Zwischenbericht, September 2014 Download: [bit.do/impuls0029](http://bit.do/impuls0029)

## Reges Interesse

An den Betriebsratswahlen 2014 beteiligten sich im Schnitt ...



... 8 von 10 Beschäftigten.

Quelle: Kißler u.a. 2014 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0030](http://bit.do/impuls0030)

Hans Böckler  
Stiftung

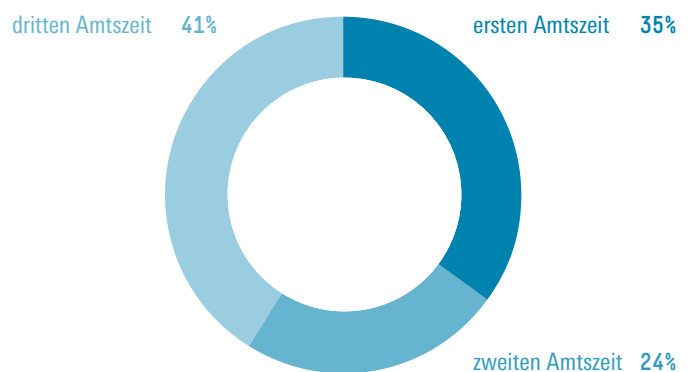
**Stabile Beteiligung:** Die durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung lag 2014 insgesamt bei 79 Prozent. Um Aussagen über Trends ableiten zu können, haben Greifenstein, Kißler und Lange die Zahlen mit Ergebnissen aus dem Jahr 2010 verglichen. Damals lag die Wahlbeteiligung auf vergleichbarem Niveau. Das ausgeprägte Interesse dürfte nach Einschätzung der Wissenschaftler zu einer wirksamen Mitbestimmung beitragen: „Die Wahlbereitschaft der Beschäftigten stärkt in der betrieblichen Verhandlungsarena die betriebliche Schutz- und Gestaltungsfunktion der Betriebsräte auch nach den Betriebsratswahlen 2014.“

**Überwiegend Gewerkschafter:** Eine tiefgreifende Veränderung im gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte zeigten die Wahlergebnisse nicht, so die Forscher. Etwa drei Viertel der Mandate entfielen auf Kandidaten aus DGB-Gewerkschaften. Im Vergleich zu 2010 blieb der Anteil weitgehend gleich.

**Frauenanteil stagniert:** Auch was die Vertretung von Frauen angeht, scheint es keine gravierenden Veränderungen gegeben zu haben. Der Anteil der Mandatsträgerinnen in den neu gewählten Betriebsräten beträgt der Auswertung zufolge 30 Prozent und ist im Trendvergleich nahezu identisch geblieben. Ähnlich sieht es bei den Vorsitzenden und ihren Stellvertretern aus. Deutliche Unterschiede gibt es zwischen verschiedenen

## Erfahrung zählt

Von den 2014 gewählten Betriebsräten befinden sich in der ...



im Organisationsbereich der IG Metall

Quelle: Kißler u. a. 2014 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0031](http://bit.do/impuls0031)

Hans Böckler  
Stiftung

# Mitbestimmung nicht immer erwünscht

Manche Unternehmer versuchen massiv und hartnäckig, ihre Beschäftigten an der Gründung eines Betriebsrats zu hindern. Besonders häufig ist dies in inhabergeführten Firmen, ergab eine Studie des WSI.

Wer hierzulande Betriebsratswahlen behindert, macht sich strafbar. „Dennoch häufen sich in den letzten Jahren zunehmend Berichte, dass genau dies geschieht“, so Martin Behrens und Heiner Dribbusch. Wissenschaftliche Befunde lägen jedoch kaum vor. Deshalb haben die WSI-Forscher in Kooperation mit IG Metall, IG BCE und NGG sowie dem Fachbereich Handel von ver.di zu klären versucht, welches Ausmaß diese Aktivitäten inzwischen haben. Dribbusch und Behrens befragten 184 der zuständigen hauptamtlichen Gewerkschafter aus den Bezirken, Regionen und Verwaltungsstellen. Repräsentativ sind die Ergebnisse nicht, doch erlauben sie aus Sicht der Forscher eine Tendaussage: Versuche, neue Betriebsräte zu verhindern seien „bislang kein stilbildendes Merkmal der deutschen Arbeitsbeziehungen“, aber „deutlich mehr als eine Fußnote“.

Insgesamt 59 Prozent der Befragten sind Fälle bekannt, in denen Unternehmer versucht haben, die Gründung einer Arbeitnehmervertretung zu verhindern. Im Mittel berichteten die lokalen Experten von jeweils gut zwei Fällen, in denen Arbeitgeber gegen die Wahlen Front machten. Jeder dritte der Versuche war aus Sicht des Managements erfolgreich; die Betriebsratswahl wurde vereitelt. Am häufigsten erlebten die Befragten aus der Handelsbranche Wahlbehinderungen: Hier nannten 66 Prozent mindestens einen Betrieb. Erste stichprobenartige Nachfragen deuteten darauf hin, dass die Zahl der Fälle dort ansteige, wo sich Gewerkschaften aktiv um die Gründung neuer Betriebsräte bemühen, fassen die Wissenschaftler zusammen.

## Großer Druck in kleinen Betrieben

Besonders häufig seien Versuche, Kandidaten für die Betriebsratswahl einzuschüchtern, stellen die Forscher fest. Gerade in kleinen und mittelgroßen Betrieben, in denen der Kontakt zwischen Eigentümer, Management und Beschäftigten oft eng sei, ließen sich Kandidaten leicht unter Druck setzen. Im Durchschnitt beobachteten diese Taktik 73 Prozent der Befragten in jenen Betrieben, in denen die Wahl behindert wurde, im Fachbereich Handel von ver.di sogar 86 Prozent. Auch die Gewährung von Vorteilen für den Fall, dass Arbeitnehmer ihre Kandidatur zurückziehen, kommt im Handel häufiger vor als in anderen Branchen.

Behrens und Dribbusch sehen einen Zusammenhang mit der Zusammensetzung der Belegschaften: „Während wir in der Metall- und in der chemischen Industrie von einem hohen Anteil männlicher, tariflich gesicherter Beschäftigter in Normalarbeitsverhältnissen ausgehen können, erweist sich insbesondere im Einzelhandel der Anteil von atypisch Beschäftigten als besonders hoch.“ In Niedriglohnbereichen seien finanzielle Angebote für die Beschäftigten sehr attraktiv, so dass Arbeitgeber nicht zu drastischeren Maßnahmen wie der Kündigung von Kandidaten greifen müssten.

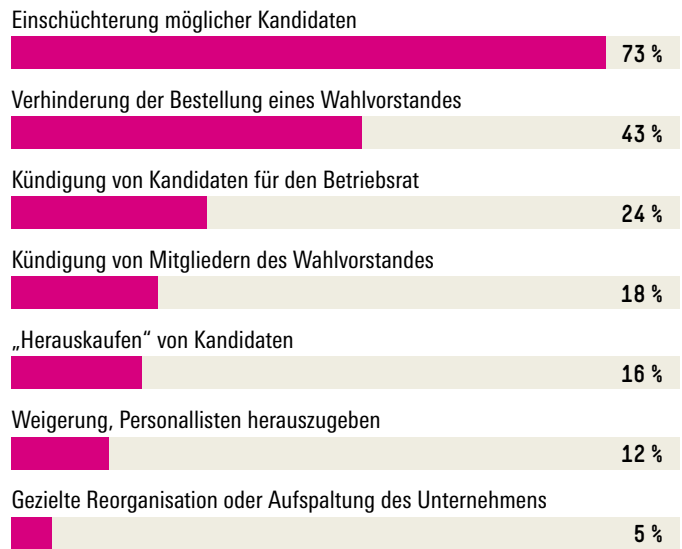
Obwohl Arbeitgeber sich von ihren Verbänden in arbeitsrechtlichen Fragen beraten lassen könnten, ziehen viele im Konfliktfall Anwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen hinzu, fan-

den die Forscher heraus. In 43 Prozent der beobachteten Fälle von Behinderung waren sich die befragten Gewerkschafter sicher, dass eine dritte Partei im Spiel war, in weiteren 38 Prozent konnten sie dies nicht zuverlässig einschätzen. Lediglich ein Fünftel der Konflikte lief ausschließlich zwischen dem Unternehmen und seinen Beschäftigten ab.

Einige Kanzleien sind für ihre Unterstützung bei der Verhinderung von Betriebsräten bekannt. Die meisten Unternehmen wenden sich aber eher an ihren Hausanwalt. So oder so: Schalten sie Externe ein, greifen sie häufiger zu drei oder mehr

## Schwierige Betriebsratswahl

Wo Unternehmen die Wahl eines Betriebsrats behinderten, taten sie das durch ...



Befragung von Gewerkschaftern aus IG Metall, IG BCE, NGG und ver.di 2013  
Quelle: Behrens, Dribbusch 2014 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0032](http://bit.do/impuls0032)

Hans Böckler  
Stiftung

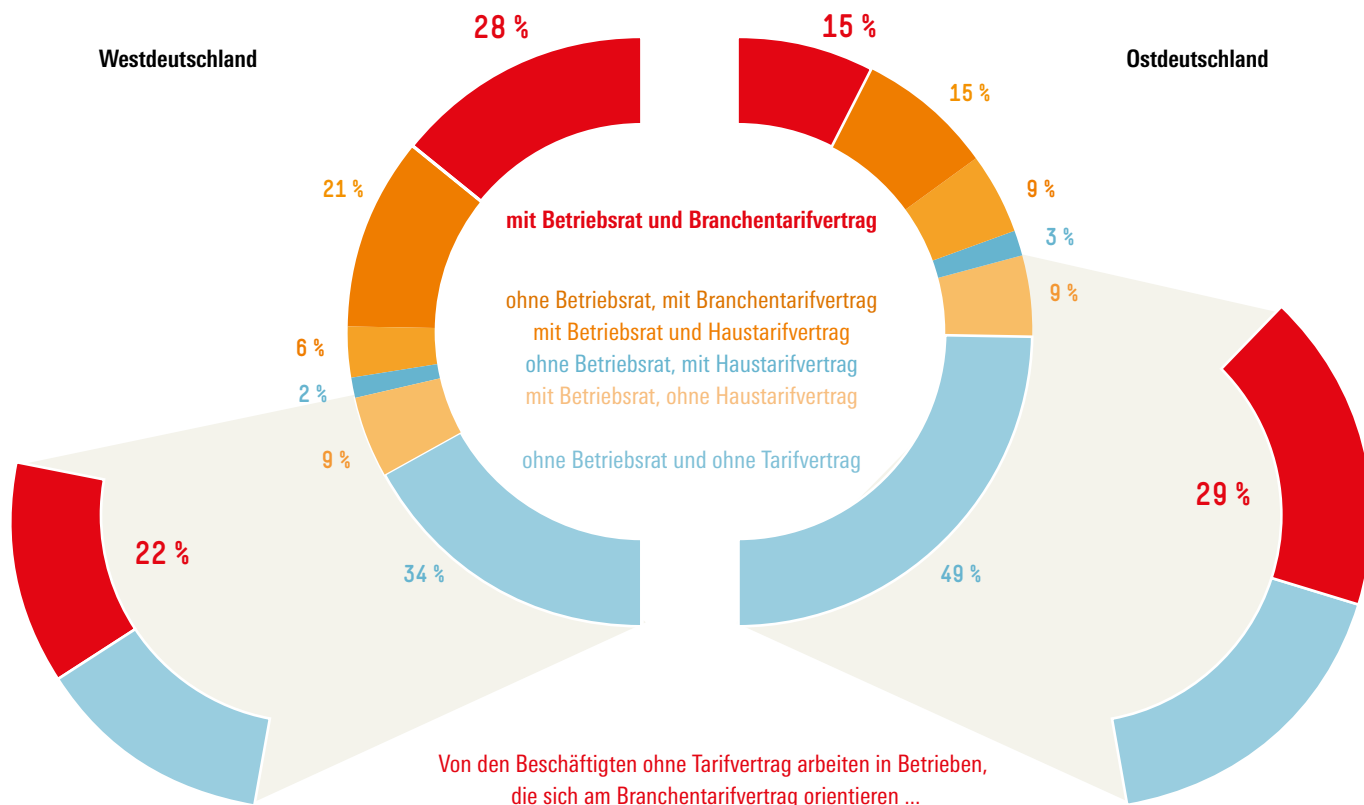
Maßnahmen zur Wahlbehinderung. 43 Prozent der Befragten berichteten von solch massiver Gegenwehr, im Handel jedoch lediglich 26 Prozent.

Über die Grenzen gewerkschaftlicher Organisationsbereiche hinweg fanden Dribbusch und Behrens eine mitbestimmungsfeindliche Stimmung hauptsächlich in inhabergeführten Unternehmen sowie in Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten: „In diesem Teil der deutschen Wirtschaft scheinen der ‚Herr-im-Haus‘-Standpunkt und eine geringe Bereitschaft, die betriebliche Entscheidungsgewalt zu teilen, besonders weit verbreitet zu sein.“ Wenn es die Arbeitnehmervertretung erst einmal gibt, lasse der Widerstand allerdings nach. Zumeist scheine sich das Management dann „mit der Existenz des Betriebsrates abgefunden zu haben“. <

Quelle: Martin Behrens, Heiner Dribbusch: Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 2/2014

# Vertretung auf Branchen- und Betriebsebene

Von den Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben arbeiteten 2014 in ...



Basis: Betriebe mit mehr als 5 Beschäftigten  
 Quelle: IAB-Betriebspanel 2000–2014 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0033](http://bit.do/impuls0033)

Hans Böckler  
Stiftung

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) legt regelmäßig Zahlen zur Verbreitung von Tarifverträgen und Betriebsräten vor. Demnach waren 2014 28 Prozent der westdeutschen und 15 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten von Betrieben mit mindestens fünf Mitarbeitern in der „Kernzone des dualen Systems der Interessenvertretung“ mit Branchentarif und Betriebsrat tätig. Während die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung seit Jahren relativ stabil bleibt, ist der Anteil der Betriebe mit Flächentarif bis 2013 gesunken, 2014 jedoch wieder leicht angestiegen. Ganz ohne betriebliche In-

teressenvertretung und Tarifvertrag müssen im Westen mittlerweile 34 Prozent der Arbeitnehmer auskommen, im Osten 49 Prozent. Knapp die Hälfte der nicht tarifgebundenen Betriebe gibt aber an, sich bei der Bezahlung an einem Branchentarif zu orientieren. <

Quelle: Peter Ellguth, Susanne Kohaut: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014, in: WSI-Mitteilungen 4/2015

## Gesunde Vertretung

Abwesenheit während der Ausbildung ist ein Problem: Wer regelmäßig Lehrinhalte verpasst, dürfte es schwer haben, einen erfolgreichen Abschluss zu schaffen. Außerdem fehlen den Betrieben wertvolle Mitarbeiter: Im Schnitt sei jeder Azubi 100 Tage pro Jahr in der Produktion tätig und erwirtschaftete dabei eine Wertschöpfung von mehr als 11.500 Euro, schreibt Harald Pfeifer. Der Forscher vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat untersucht, wie sich betriebliche Mitbe-

stimmung auf die Fehlzeiten von Lehrlingen auswirkt. Seinen Berechnungen zufolge sinkt die Zahl der Krankmeldungen, wenn es eine Arbeitnehmervertretung gibt. Pfeifer hat einen Datensatz, der auf einer Befragung von Ausbildungsbetrieben beruht, mit Personendaten der Bundesagentur für Arbeit verknüpft. Die ausgewerteten Informationen beziehen sich auf mehr als 1.250 private Firmen mit mindestens fünf Beschäftigten. Bei seiner Analyse hat Pfeifer zahl-

reiche Kontrollvariable wie das Alter der Betriebe, die Ausbildungsvergütung oder die Schulabschlüsse und die Erwerbsbiografien der Azubis berücksichtigt. Auch wenn diese Faktoren herausgerechnet werden, wirkt sich betriebliche Mitbestimmung signifikant negativ auf die Abwesenheitsquote während der Lehre aus.

Quelle: Harald Pfeifer: Absenteeism in Apprenticeships: What Role Do Works Councils Play?, Leading House Working Paper No. 98, April 2014

# 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

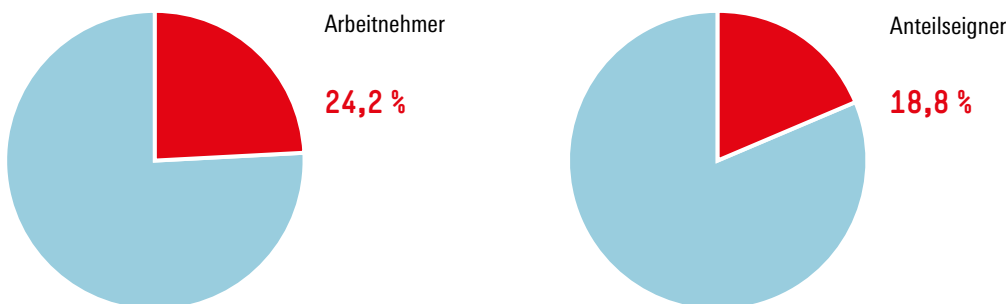
Sicht auf die Dinge haben und auch mal andere Themen ansprechen“. Die weiblichen Aufsichtsratsmitglieder selbst beschrieben sich als fleißiger und kritischer, aber auch zurückhaltender als Männer. Dass der Frauenanteil auch auf der Seite der Anteilseigner langfristig zunehmen dürfte, könnte nach Einschätzung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

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)

## 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.



### 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)



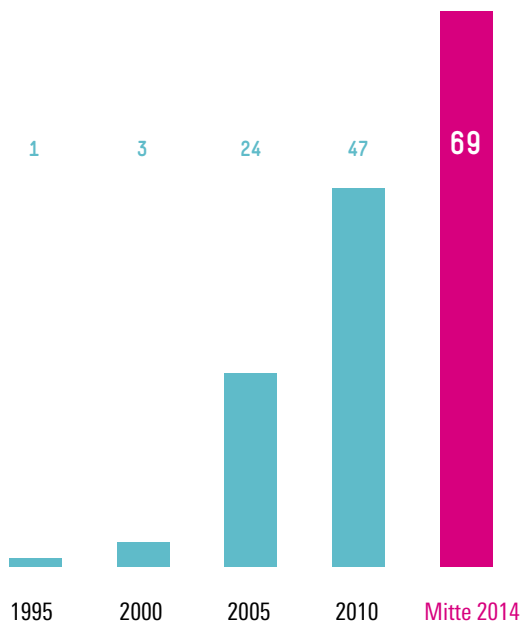
# Rechtsform verhindert Mitbestimmung

Bestimmte Rechtsformen erlauben Unternehmen die Umgehung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Lange nutzten nur wenige Firmen die Rechtslücke, doch es kommen immer mehr hinzu. Experten sehen politischen Handlungsbedarf.

Ab 500 Beschäftigten fällt ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat an die Arbeitnehmer. Bei mehr als 2.000 Mitarbeitern ist das Kontrollgremium paritätisch zu besetzen. Das gilt für deutsche Kapitalgesellschaften. Die gesetzlichen Regelungen stammen aus einer Zeit, in der nicht absehbar war, dass der europäische Einigungsprozess zur Zulassung aller möglichen ausländischen Rechtsformen in Deutschland führen würde. Entsprechend fehlen in den Gesetzen zur Mitbestimmung Hinweise auf den Umgang mit Unternehmen, die etwa als B.V., Ltd. oder Plc firmieren. Zwar spreche einiges für die analoge Anwendung von Mitbestimmungs- und Drittelbeteiligungsgesetz, sagt Mitbestimmungsexperte Sebastian Sick von der Hans-Böckler-Stiftung. Doch „die herrschende Ansicht“ lehne diese Sichtweise ab, weil die Gesetze nun einmal nur deutsche Rechtsformen nennen.

## Klarer Trend

2014 gab es 69 Unternehmen mit der Rechtsform **Auslandsgesellschaft & Co. KG**, die über 500 Beschäftigte, aber keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat hatten. Davon existierten bereits ...



Quelle: Sick 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0036](http://bit.do/impuls0036)

Hans Böckler  
Stiftung

Lange waren es relativ wenige Unternehmen, vor allem Niederlassungen amerikanischer Konzerne, die ihre Geschäfte trotz 500 oder mehr Beschäftigten ohne Arbeitnehmer im Aufsichtsrat machen konnten. Allerdings hat sich der Wind gedreht. Im neuen Jahrtausend verzeichnet die Gruppe der Mitbestimmungsverweigerer regen Zulauf. So sind inzwischen mehr als 200.000 Arbeitnehmer in 94 Firmen von der unternehmerischen Mitbestimmung ausgeschlossen. Das geht aus einer Erhebung des Juraprofessors Walter Bayer im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung hervor.

## Mitbestimmung blockiert

Über 500 Mitarbeiter, aber wegen ihrer Konstruktion als ausländische Kapitalgesellschaft & Co. KG keine Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat haben ...

Adecco Germany Holding SA & Co. KG (Leiharbeit)
AGCO Deutschland Limited & Co. KG (Landmaschinen)
Agfa-Gevaert NV & Co. KG (IT, Druckereiprodukte)
Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG
ALBA Group plc & Co. KG (Entsorgung und Recycling)
apetito catering B.V. & Co. KG (Catering)
Autoliv B.V. & Co. KG (Autozulieferer)
Basler Versicherung Beteiligungen B.V. & Co. KG
C&A Mode GmbH & Co. KG (Einzelhandel)
Dachser GmbH & Co. KG (Logistik)
DIW Instandhaltung Ltd. & Co. KG (Logistik)
DS Smith Stange B.V. & Co. KG (Verpackungsmittel)
E.G.O. Elektro-Geräte GmbH & Co. Holding KG
Endress + Hauser Deutschland AG + Co. KG (Mess-, Regeltechnik)
Esprit Retail B.V. & Co. KG (Einzelhandel)
Festo AG & Co. KG (Automatisierungstechnik)
Festo GmbH & Co. KG
fischer holding GmbH & Co. KG (Befestigungssysteme)
Georg Fischer B.V. & Co. KG (Rohrleitungskomponenten)
Globalfoundries Dresden Module One LLC & Co. KG (Halbleiter)
Globalfoundries Dresden Module Two LLC & Co. KG
Globalfoundries Management Services LLC & Co. KG
H&M Hennes & Mauritz B.V. & Co. KG (Einzelhandel)
H&M Hennes & Mauritz Logistik AB & Co. KG (Logistik)
HGDF Familienholding Ltd. & Co. KG (Beteiligungen)
Hiestand Beteiligungsholding AG & Co. KG (Beteiligungen)
Hüls AG & Co. KG (Möbel)
Imperial Logistics International B.V. & Co. KG (Logistik)
Imtech Deutschland GmbH & Co. KG (B.V.) (Gebäudetechnik-Service)
John Deere GmbH & Co. KG (Landtechnik)
Johnson Controls Metals Holding Ltd. & Co. KG (Metallkomponenten)
K – Mail Order GmbH & Co. KG (Versandhandel)
K+K Klaas & Kock B.V. & Co. KG (Einzelhandel)
Kühne + Nagel (AG & Co.) KG (Logistik)
KWD Automotive AG & Co. KG (Autozulieferer)
Lekkerland AG & Co. KG (Großhandel)
Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG
Müller Ltd. & Co. KG (Einzelhandel)
Netto ApS & Co. KG (Einzelhandel)
New Yorker S.H.K. Jeans GmbH & Co. KG (Einzelhandel)
nobilis-Werke J. Stickling GmbH & Co. KG (Küchen)
Nordson Holdings S.à r.l. & Co. KG (Anlagenbau)
Oerlikon Textile GmbH & Co. KG (Textiltechnologie)
Oracle Deutschland B.V. & Co. KG (Soft- und Hardware)
persona service AG & Co. KG Kassel (Leiharbeit)
persona service AG & Co. KG Nürnberg
Postcon Deutschland B.V. & Co. KG (Logistik)
Primark Mode Ltd. & Co. KG (Einzelhandel)

Unselbstständige Niederlassungen, beispielsweise bloße Zweigstellen, ausländischer Konzerne spielen der Studie zufolge eher eine geringe Rolle. Enorm gestiegen ist aber die Zahl deutscher Gesellschaften, die sich eines Konstrukts mit ausländischer Rechtsform bedienen. Meist in Form der „... & Co. KG“, wobei vor dem Anhängsel eine ausländische Rechtsform steht. Ein Beispiel ist die Ltd. & Co. KG. Zuweilen ist auf den ersten Blick aber nicht zu erkennen, dass es sich um eine Konstruktion

Prinovis Ltd. & Co. KG (Druckdienstleistungen)
QVC Deutschland Inc. & Co. KG (Versandhandel)
QVC eDistribution Inc. & Co. KG
QVC eService Inc. & Co. KG
Rittal GmbH & Co. KG (Gehäuse- und Schaltsysteme)
Rolls-Royce Deutschland Ltd. & Co. KG (Triebwerke)
RPC Packaging Deutschland B.V. & Co. KG (Verpackungsmittel)
Schindler Deutschland AG & Co. KG (Aufzüge)
Schnellecke Group AG & Co. KG (Logistik)
SG Holdings AG & Co. KG (Kfz-Handel u.a.)
Sodexo Beteiligungs B.V. & Co. KG (Catering)
Stute Logistics (AG & Co.) KG (Logistik)
Sykes Enterprises Support Services B.V. & Co. KG (Unternehmensdienstleistungen)
TJX Deutschland Ltd. & Co. KG (Einzelhandel)
Tobaccoland Automatengesellschaft MBH & Co.
Vetter Pharma-Fertigung GmbH & Co. KG (Pharmazulieferer)
Viessmann Werke GmbH & Co KG (Heiztechnik)
Wegmann Unternehmens-Holding GmbH & Co. KG (Beteiligungen)
Welle Holding AG + Co. KG (Möbel)
ZARA Deutschland B.V. & Co. (Einzelhandel)
Zur Muehlen ApS & Co. KG (Fleisch- und Wurstwaren)

Unselbstständige Niederlassungen in Deutschland mit über 500 Mitarbeitern, aber ohne Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat haben ...

AIDA Cruises (Kreuzfahrten)
AIG Europe (Versicherung)
American Express International (Kreditkarten)
American Express Services Europe
Atradius Kreditversicherung
Bain & Company (Unternehmensberatung)
Barclaycard Barclays Bank
Basler Leben / Basler Versicherung
BNP Paribas (Bank)
Cortal Consors (Bank)
CWT Beheermaatschappij (Reisebüro)
Enrichment Technology Company (Urananreicherungsanlagen)
Federal Express Europe (Logistik)
Ford Bank
Giorgio Armani Retail (Einzelhandel)
Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft
Hilti (Werkzeug)
Kentucky Fried Chicken (Gastronomie)
McDonald's (Gastronomie)
McKinsey & Company (Unternehmensberatung)
Mitsubishi Electric Europe (Autozulieferer)
Rockwool (Wärme-, Schall- und Brandschutz)
Swiss Life (Versicherung)
Weleda (Pharma und Kosmetik)
Yazaki Europe (Autozulieferer)

Quelle: Sick 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0037](http://bit.do/impuls0037)

Hans Böckler Stiftung

mit ausländischer Rechtsform handelt, etwa bei einer GmbH & Co. KG, deren GmbH nicht deutschem, sondern dem Luxemburger, Schweizer oder österreichischen Recht entspricht.

2014 gab es in Deutschland 69 nach diesem Muster gegründete Unternehmen, die so die Mitbestimmung im Aufsichtsrat verhinderten. Vor 2000 existierten davon erst drei. 51 der 69 Unternehmen hatten mehr als 2000 Beschäftigte. Noch 2006 hatten die Wissenschaftler in der „Regierungskommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung“, der sogenannten Biedenkopf-Kommission, das Problem zwar erkannt, aber für gering gehalten. Ihre Empfehlung lautete damals: weiter beobachten.

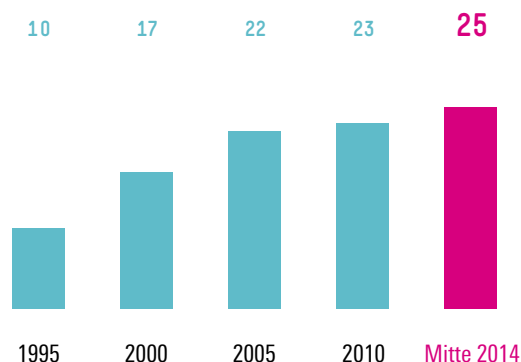
Angesichts der jüngsten Entwicklungen sei nun jedoch der Zeitpunkt zum Handeln gekommen, so Mitbestimmungsfachmann Sick. Die Zahl der betroffenen Unternehmen habe „dramatisch zugenommen“ und ganz gleich, „welche Motive hinter der Wahl der Unternehmensform stehen: Für die Beschäftigten bedeutet der rechtliche Sonderstatus, dass sie ihre Mitbestimmungsrechte nicht wahrnehmen können. Dieser faktische Entzug von Rechten ist nicht gerechtfertigt“. Der nationale Gesetzgeber müsse die Mitbestimmung auf Ausländsgesellschaften „erstrecken“. Zudem sollten in Europa generelle Mindeststandards für die Mitbestimmung gelten.

Besonders absurd an der aktuellen Situation sei, dass sich auch Unternehmen ohne echten Auslandsbezug durch eine bestimmte Rechtsformwahl der Arbeitnehmermitsprache im Aufsichtsrat entziehen könnten, betont der Jurist. Als Beispiel für eine „Scheinausländsgesellschaft“ nennt er die Berliner Entsorgungs- und Recycling-Firma Alba Group plc & Co. KG. Deren Chef ist im Übrigen Eric Schweitzer – der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages. Es sei bemerkenswert, dass dieser „keinen Wert auf die Einhaltung der deutschen Mitbestimmungsstandards in seinem eigenen Unternehmen legt“, schreibt Sick. <

Quelle: Sebastian Sick: Der deutschen Mitbestimmung entzogen: Unternehmen mit ausländischer Rechtsform nehmen zu, Report der Mitbestimmungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 8, Februar 2015 Download: [bit.do/impuls0038](http://bit.do/impuls0038)

## Moderater Zuwachs

2014 gab es 25 **Niederlassungen von Ausländsgesellschaft & Co. KG**, die über 500 Beschäftigte, aber keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat hatten. Davon existierten bereits ...



Quelle: Sick 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0039](http://bit.do/impuls0039)

Hans Böckler Stiftung

# Europa-AG bietet auch Chancen

Die Europäische Aktiengesellschaft SE hat Vor- und Nachteile: Einerseits trägt sie die deutsche Unternehmensmitbestimmung ins europäische Ausland. Andererseits eröffnet sie einen Weg, die Mitbestimmung zu umgehen.

Fast 2.400 Unternehmen firmieren heute als Societas Europaea, abgekürzt SE. Allein seit Oktober 2014 sind 165 neue SE hinzugekommen. Viele von ihnen existieren jedoch praktisch nur auf dem Papier, nur 346 in der gesamten EU haben mehr als fünf Beschäftigte, betont Lasse Pütz, Mitbestimmungsexperte der Hans-Böckler-Stiftung. In Deutschland sind 170 „normale“ Europäische Aktiengesellschaften im Geschäft, also operativ tätige Unternehmen mit wenigstens fünf Arbeitnehmern.

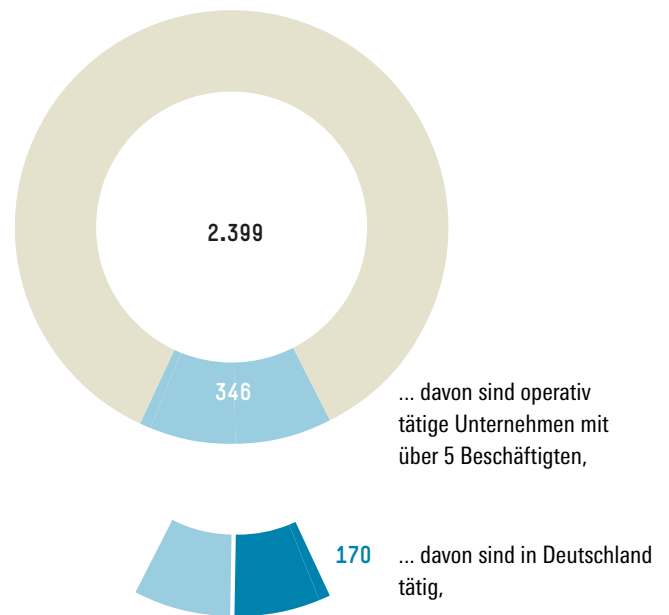
Der Jurist verfolgt das Gründungsgeschehen vor allem mit Blick auf die Mitbestimmung. Was geschieht mit den Mitspracherechten der Arbeitnehmer, wenn Unternehmen die Rechtsform wechseln? Im Allgemeinen gilt: Aus einem mitbestimmten Unternehmen wird auch eine mitbestimmte SE. Über die Unternehmensmitbestimmung wird bei einem Rechtsformwechsel zwar neu verhandelt. Falls keine Einigung zustande kommt, gilt jedoch das Verhältnis von Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner im Aufsichtsrat weiter. Problematisch wird es, wenn Unternehmen kurz vor Erreichen der Schwellenwerte von 500 Mitarbeitern für die Drittelbeteiligung oder 2.000 Beschäftigten für die 1976er-Mitbestimmung zur SE werden. Dann haben Arbeitnehmer bei einem weiteren Wachstum ihres Unternehmens keinen Anspruch auf die Plätze im Aufsichtsrat, die ihnen bei deutschen Aktiengesellschaften oder GmbHs zustünden. Hier sieht der Experte eine Regelungslücke: Erhebliche Beschäftigungsanstiege sollten nach seiner Auffassung künftig als strukturelle Änderungen angesehen werden – und damit zwingend zu neuen Verhandlungen führen.

## Export der deutschen Mitbestimmung

Gleichwohl könne insgesamt nicht von einem Trend zur Flucht aus der Mitbestimmung mittels SE gesprochen werden, urteilt Pütz mit Blick auf die Daten. Außerdem hätte die in Deutschland seit Ende 2004 zugelassene Europäische Aktiengesellschaft auch positive Seiten: Durch die 45 deutschen SE mit Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat werde das hiesige Mitbestimmungsmodell „über die deutschen Grenzen hinaus

## Europäische Aktiengesellschaften

Es gibt so viele Europäische Aktiengesellschaften (SE) ...



Quelle: Köstler 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0040](http://bit.do/impuls0040)

Hans Böckler Stiftung

verbreitet“. So kommen, erläutert der Experte, Arbeitnehmer aus Ländern ohne unternehmerische Mitbestimmung in Aufsichtsräte. Und durch die seit 2007 bestehende Möglichkeit der grenzüberschreitenden Verschmelzung sind inzwischen deutsche Arbeitnehmer in Aufsichts- oder Verwaltungsräten von vier ausländischen Unternehmen vertreten. „Zusammen mit rund 1.000 aktiven Europäischen Betriebsräten macht dies in Europa die transnationale Beteiligung von Arbeitnehmern am Geschehen in ihrem Unternehmen möglich.“ <



## Umstrittene Ein-Personen-Gesellschaften

Mit der europäischen Ein-Personen-Gesellschaft (Societas Unius Personae, SUP) will die EU-Kommission Unternehmern die Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland erleichtern. Im vergangenen Jahr hat sie einen Vorschlag für eine Richtlinie vorgelegt. Er sieht vor, dass sich solche Unternehmen mit einem Gesellschafter innerhalb von nur drei Werktagen online registrieren lassen können und ein Mindestkapital von nur einem Euro nachweisen müssen. Außerdem sollen sie die Möglichkeit haben, den rechtlichen Firmensitz („Satzungssitz“) und den Ort des operativen Geschäfts zu trennen. Dadurch kann sich der Gründer einen EU-

Staat aussuchen, nach dessen Rechtsregeln er sich richtet. Der Kommissionsvorschlag ist umstritten: Kritiker befürchten, dass SUP dazu genutzt werden könnten, Mitbestimmungsrechte zu umgehen. „Die SUP würde die Rechtssicherheit schwächen und Stakeholder-Rechte preisgeben“, erklärt Sebastian Sick, Mitbestimmungsexperte der Hans-Böckler-Stiftung. Zumal die SUP-Pläne neben der Möglichkeit, Satzungs- und Unternehmenssitz zu trennen, noch Aspekte beinhalten, die auch unter Gesichtspunkten des Verbraucher-, Gläubiger- und Arbeitnehmerschutzes problematisch seien.



# 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.

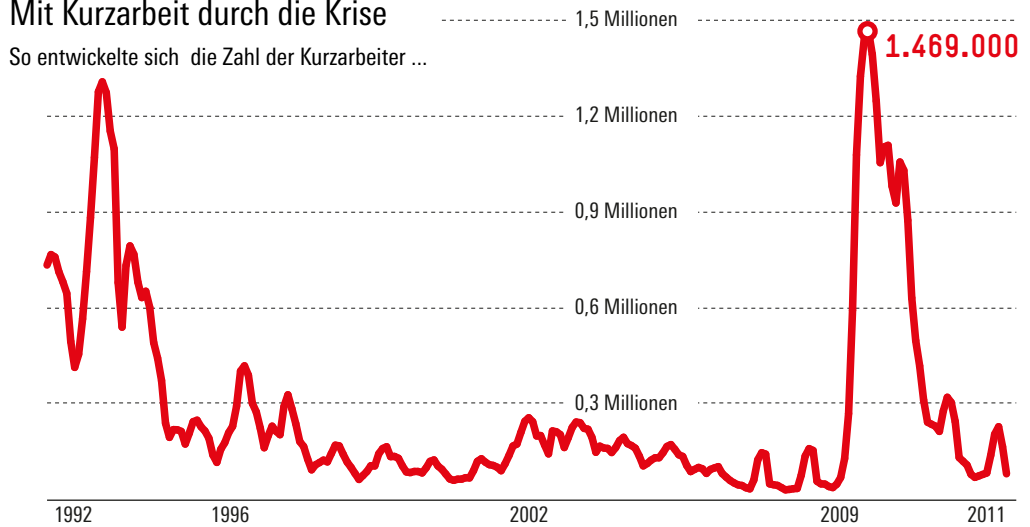
Diese Instrumente lassen sich jedoch nicht kurzfristig durch politische Reformen in einem Land einführen. Sie beruhen entweder auf Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen – und die sind Teil einer spezifischen Kultur der industriellen Bezie-

hungen. 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. <

## Mit Kurzarbeit durch die Krise

So entwickelte sich die Zahl der Kurzarbeiter ...

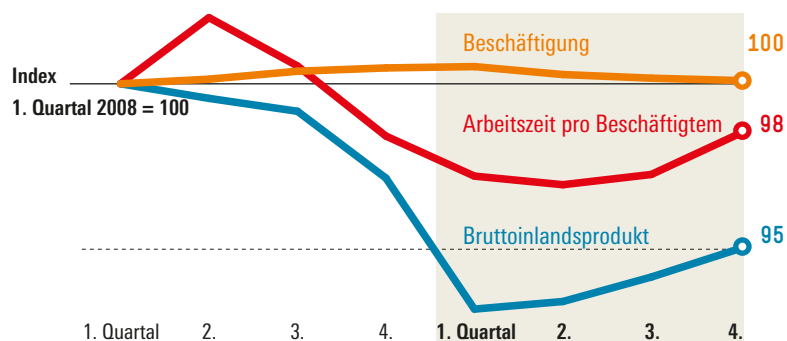


Quelle: IMK 2013 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0042](http://bit.do/impuls0042)

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

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)

# 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. <



## 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.

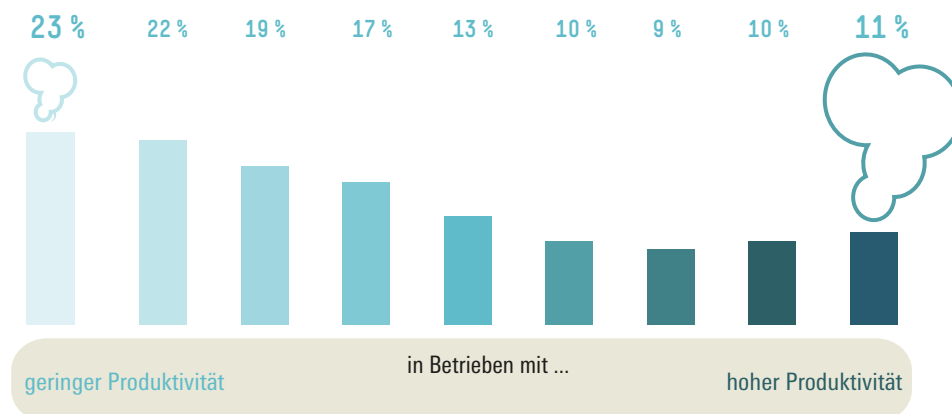
Erste Schritte – Erfahrungen – Gute Praxis,

Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, 2015

Mehr Literatur unter <http://boeckler.de/65.htm>.

## 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

# Bessere Ausbildung mit Betriebsrat

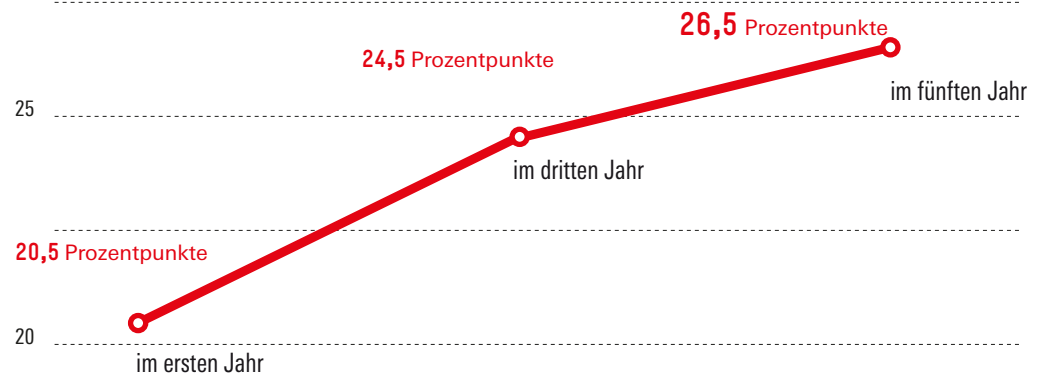
Mitbestimmte Betriebe investieren mehr in ihre Azubis. Das zahlt sich aus, weil Absolventen dort länger bleiben.

Betriebsräte sind nicht nur für Arbeiter und Angestellte, sondern auch für Lehrlinge da. Das Betriebsverfassungsgesetz gibt ihnen unter anderem das Recht, bei der Planung, Umsetzung und Überwachung von Ausbildungsabläufen mitzuwirken. Daher sei zu erwarten, dass in mitbestimmten Betrieben höhere Qualitätsstandards bei der Lehre gelten, schreiben Ben Kriechel, Samuel Mühlemann, Harald Pfeifer und Miriam Schütte. Diese höheren Standards müssten sich an den finanziellen Aufwendungen für die Ausbildung ablesen lassen. Inwiefern diese Vermutung zutrifft, haben die Ökonomen von Economix Research & Consulting, der Universität Bern, dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und der Universität Bonn empirisch untersucht. Das Ergebnis: Wenn es betriebliche Mitbestimmung gibt, investieren Firmen mehr in die Ausbildung – und weniger Azubis wechseln nach der Lehre den Arbeitgeber.

Für ihre Studie haben die Forscher einen Datensatz ausgewertet, für den das BIBB im Jahr 2007 etwa 3.000 Ausbildungsbetriebe befragt hatte. Zu den erhobenen Informationen gehören einerseits die Ausgaben der Unternehmen für Ausbildung, also für die Vergütung von Azubis, Material und Ausbildungspersonal. Andererseits machten die Befragten Angaben zur Wertschöpfung, die durch die Mitarbeit der Lehrlinge im Betrieb entsteht. Aus diesen beiden Größen haben die Wissenschaftler die Nettokosten errechnet. Um auszuschließen,

## Azubis bleiben länger treu

Die Bleiberate von Azubis nach Abschluss ihrer Ausbildung ist in mitbestimmten Betrieben so viel höher als in Betrieben ohne Betriebsrat ...



Betriebe mit mehr als 5 Beschäftigten  
Quelle: Kriechel u. a. 2014 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0045](http://bit.do/impuls0045)

Hans Böckler Stiftung

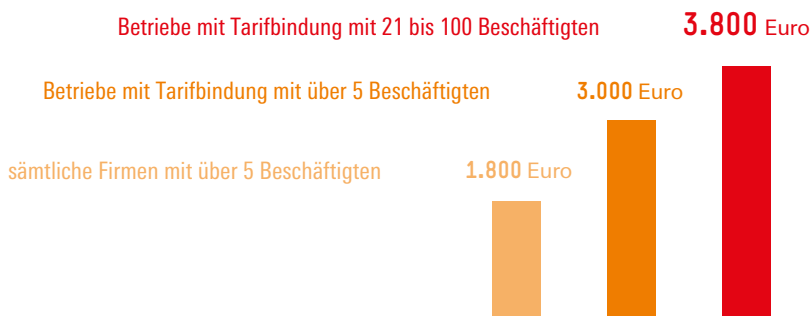
dass ihr Ergebnis allein auf Größeneffekten beruht, haben sie zwei Auswertungen durchgeführt: Zum einen haben sie alle Betriebe mit mehr als fünf Beschäftigten, zum anderen nur die mittelgroßen Betriebe mit 21 bis 100 Mitarbeitern betrachtet. Zudem wurden Kontrollvariable wie die Rechtsform, die Branche oder die Qualifikationsstruktur berücksichtigt.

Die Analyse zeigt, dass pro Jahr und Azubi etwa 1.800 Euro mehr Nettokosten anfallen, wenn es einen Betriebsrat gibt. Mit 3.800 Euro sind die Auswirkungen besonders ausgeprägt bei mittelgroßen Unternehmen mit Tarifbindung. Zugleich ist bei diesen Unternehmen aber auch ein anderer Effekt festzustellen: Die Azubis bleiben ihren Ausbildungsbetrieben nach der Lehre länger treu. Nach fünf Jahren ist die Bleiberate 15 Prozentpunkte höher, wenn es Mitbestimmung und einen Flächentarifvertrag gibt. Die geringere Fluktuation erklären die

Wissenschaftler damit, dass Betriebsräte für mehr Jobstabilität und bessere Arbeitsbedingungen sorgen. Die höheren Ausbildungsinvestitionen der mitbestimmten Betriebe könnten sich so über einen längeren Zeitraum amortisieren. Dass Flächentarife die Effekte verstärken, sei darauf zurückzuführen, dass weniger Konflikte auf betrieblicher Ebene anfallen, wenn Entgeltfragen auf Branchenebene geregelt werden. Daher könnten sich Betriebsräte in tarifgebundenen Unternehmen stärker auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren. <

## Betriebsräte: Gut für die Ausbildung

Mitbestimmte Betriebe investieren pro Auszubildenden im Jahr durchschnittlich so viel mehr als Betriebe ohne Betriebsrat ...



unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen  
Quelle: Kriechel u. a. Grafik zum Download: [bit.do/impuls0046](http://bit.do/impuls0046)

Hans Böckler Stiftung

Quelle: Ben Kriechel, Samuel Mühlemann, Harald Pfeifer, Miriam Schütte: Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training – Evidence From German Firms, in: Industrial Relations 2/2014

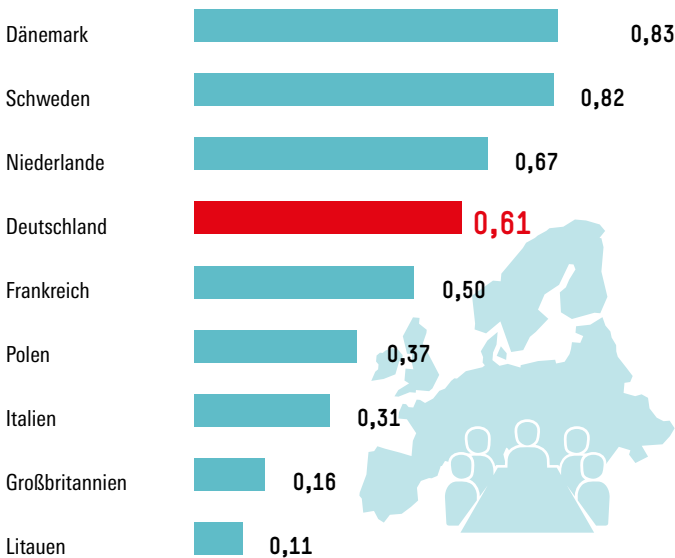
# IMPRESSUM

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
 Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Telefon: 02 11 / 77 78-0  
 Verantwortlicher Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Jäger  
 Leiter Öffentlichkeitsarbeit: Rainer Jung  
 Redaktion: Philipp Wolter (Leitung), Dr. Kai Kühne, Jörg Hackhausen,  
 Sabrina Böckmann  
 E-Mail: redaktion-impuls@boeckler.de; Telefon: 02 11 / 77 78-631,  
 Fax: 02 11 / 77 78-207;  
 Druck und Versand: Setzkasten GmbH, Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf  
 Nachdruck von Texten und Grafiken nach Absprache mit der Redaktion und Angabe der Quelle frei  
[www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## EUROPA

### Andere Länder, andere Mitbestimmung

Die Mitbestimmung in Deutschland ist in ihrer Art einmalig, aber sie ist beileibe nicht das einzige System der Mitbestimmung in Europa. Manche Länder kennen ganz andere, zum Teil starke Formen der Beteiligung, wie zum Beispiel die skandinavischen Länder. Die Mitbestimmung in Osteuropa, die mehrheitlich erst in den 1990er-Jahren eingeführt wurde, ist dagegen wenig ausgeprägt. Das zeigt ein Blick auf den European Participation Index. Der Index vergleicht, wie viel Einfluss die Arbeitnehmer in den Betrieben und Unternehmen haben. Spitzenreiter ist Dänemark, Schlusslicht Litauen.



Quelle: Sigurt Vitols, Mitbestimmung von außen gesehen, 2014 [bit.do/impuls0047](http://bit.do/impuls0047)

## FINANZEN

### Weniger Risiko bei der Altersvorsorge

In Ländern mit starken Gewerkschaften ist die private Altersvorsorge weniger krisenanfällig. Sind Gewerkschaften in das System der Vermögensbildung einbezogen, sorgen sie nach einer Studie der Universität Linz dafür, dass die Beiträge der Arbeitnehmer in weniger riskante Anlagen fließen – zum Beispiel eher in Anleihen als in Aktien. Die Einbeziehung von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern führt demnach nicht nur zu mehr demokratischer Kontrolle über Pensionsfonds und Finanzkapital, sondern auch zu geringeren Kursschwankungen und besser vorhersagbaren Altersbezügen.

Quelle: Tobias Wiß, Pension fund vulnerability to the financial market crisis: The role of trade unions, European Journal of Industrial Relations, Juni 2015

## INNOVATIONEN

### Mehr Wissen mit Betriebsrat

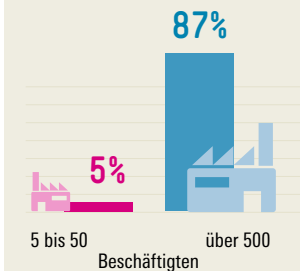
Unternehmen bieten mehr Weiterbildung an, wenn es einen Betriebsrat gibt. Dadurch steigt die Innovationskraft. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung der Friedrich-Schiller-Universität Jena sowie der Süd-dänischen Universität. Die Studie basiert auf einer Befragung von etwa 350 privaten Industrie- und Dienstleistungsbetrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern. Eine größere Verbreitung der Mitbestimmung würde nach Einschätzung der Forscher auch die Qualifikation der Arbeitnehmer stärken.

Quelle: Uwe Cantner, Wolfgang Gerstlberger, Ipsita Roy: Work Councils, Training Activities and Innovation, Jena Economic Research Papers Nr. 2014-006 [bit.do/impuls0048](http://bit.do/impuls0048)

## BETRIEBSRÄTE

Auf die Größe kommt es an

Einen Betriebsrat haben von den westdeutschen Betrieben mit ...

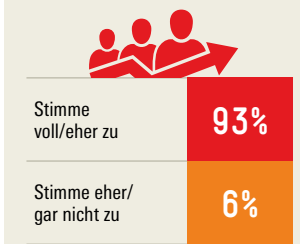


Quelle: IAB-Betriebspanel 2014

## ARBEITSWELT

Mitsprache beflügelt

„Mitbestimmung steigert die Motivation der Mitarbeiter.“



Rest: keine Angabe. 500 befragte Beschäftigte; TNS Infratest für Hans-Böckler-Stiftung, Jan. 2015

## BESCHÄFTIGUNG

Schutz durch Vertretung

„Mitbestimmung schützt Arbeitnehmer in Krisenzeiten.“



Rest: keine Angabe. 500 befragte Beschäftigte; TNS Infratest für Hans-Böckler-Stiftung, Jan. 2015

## BETRIEBSRÄTE

Drei Viertel sind Gewerkschafter

Der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder beträgt ...



2014 gewählte Betriebsräte im Organisationsbereich von IG Metall, ver.di, NGG und IG BCE; Kißler u. a. 2014 [bit.do/impuls0049](http://bit.do/impuls0049)

Ein Produkt weiterentwickelt haben in den Jahren 2008 bis 2010 von den Betrieben ...

