

MITBESTIMMUNG – DAS DEMOKRATISCHE GESTALTUNGSPRINZIP DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

Studien zur Wirkung von betrieblicher und Unternehmensmitbestimmung



Mehr Informationen finden Sie unter:
<https://www.boeckler.de/de/presse.htm>

INHALT

- Unternehmen **Besser mit Mitbestimmung** → [Böckler Impuls 5/2026](#)
- Betriebsräte **Gelebte Demokratie** → [Böckler Impuls 2/2025](#)
- Automatisierung **Mitbestimmter Fortschritt nützt allen** → [Böckler Impuls 19/2025](#)
- Nachhaltigkeit **Mitbestimmung ist gut fürs Klima** → [Böckler Impuls 19/2023](#)
- Mitbestimmung **Mehr Urlaub mit Betriebsrat** → [Böckler Impuls 4/2026](#)
- Mitbestimmung **Mehr Weiterbildung mit Betriebsrat** → [Böckler Impuls 6/2023](#)
- Unternehmen **Nachhaltiger durch Mitbestimmung** → [Böckler Impuls 9/2020](#)
- Betriebsräte **Mitbestimmung macht demokratisch** → [Böckler Impuls 1/2024](#)
- Mitbestimmung **Mehr Investitionen mit starker Vertretung** → [Böckler Impuls 8/2021](#)
- Mitbestimmung **Betriebsräte machen Management effektiver** → [Böckler Impuls 13/2023](#)
- Mitbestimmung **Gut gewappnet mit Tarif und Betriebsrat** → [Böckler Impuls 4/2022](#)
- Krise **Stabile Beschäftigung dank Betriebsräten** → [Böckler Impuls 6/2022](#)
- Mitbestimmung **Beschäftigte im Aufsichtsrat fördern Investitionen** → [Böckler Impuls 11/2021](#)
- Mitbestimmung **Betriebsräte stärken die Demokratie** → [Böckler Impuls 20/2022](#)
- Corporate Governance **Mitbestimmung zahlt sich aus** → [Böckler Impuls 10/2019](#)
- Mitbestimmung **Was Betriebsräte bewirken** → [Böckler Impuls 2/2018](#)
- Mitbestimmung **Weniger Bilanzkosmetik dank Mitbestimmung** → [Böckler Impuls 5/2021](#)
- Digitalisierung **Modernisierung mit Mitsprache** → [Böckler Impuls 15/2021](#)
- Mitbestimmung **Mehr Weiterbildung durch Mitbestimmung** → [Böckler Impuls 10/2021](#)
- Mitbestimmung **Betriebsräte fördern die Integration** → [Böckler Impuls 8/2021](#)
- Mitbestimmung **Mitbestimmung hält gesund** → [Böckler Impuls 6/2021](#)
- Arbeitssucht **Betriebsräte helfen, Grenzen zu ziehen** → [Böckler Impuls 10/2022](#)
- Unternehmen **Mehr Erfolg dank Mitbestimmung** → [Böckler Impuls 01/2021](#)
- Künstliche Intelligenz **Betriebsräte setzen den Algorithmen Grenzen** → [Böckler Impuls 18/2020](#)
- Aufsichtsräte **Mehr Investitionen durch Mitbestimmung** → [Böckler Impuls 2/2020](#)
- Gerechtigkeit **„Mitbestimmung verringert die Ungleichheit“** → [Böckler Impuls 16/2017](#)
- Betriebsräte **Mitbestimmung hilft Frauen und Familien** → [Böckler Impuls 12/2019](#)
- Mitbestimmung **Weniger Risiko bei Übernahmen** → [Böckler Impuls 15/2022](#)
- Mitbestimmung **Beschäftigte wollen mehr Einfluss** → [Böckler Impuls 6/2016](#)
- Corporate Governance **Starke Mitbestimmung, gute Arbeit** → [Böckler Impuls 10/2016](#)
- 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 2016](#)
- Mitbestimmung **Mit Betriebsrat verfallen weniger Urlaubstage** → [Böckler Impuls 9/2016](#)

KONTAKT

Rainer Jung
Pressesprecher
Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
Deutschland

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

rainer-jung@boeckler.de
www.boeckler.de



**Betriebsrat –
einfach erklärt im Video**



**Jugend- und Auszubildendenvertretung –
einfach erklärt im Video**

UNTERNEHMEN

Besser mit Mitbestimmung

Ein aktueller Forschungsüberblick zeigt: Bei wichtigen Kennzahlen schneiden Unternehmen oft besser ab, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat mitbestimmen.

Vor fünfzig Jahren, am 18. März 1976, verabschiedete der Bundestag mit überwältigender Mehrheit das Mitbestimmungsgesetz. Es trat am 1. Juli desselben Jahres in Kraft. Das Gesetz regelt die paritätische Mitbestimmung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in großen Unternehmen. Es sieht vor, dass die Aufsichtsräte bei mehr als 2000 Beschäftigten in Deutschland je zur Hälfte mit Vertreterinnen und Vertretern der Anteilseigner und der Beschäftigten zu besetzen sind. Das Gesetz stellt einen Meilenstein für die Demokratisierung der Arbeitswelt dar. Aber nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für die Unternehmen insgesamt hat Mitbestimmung zahlreiche Vorteile, wie eine Analyse von Robert Scholz und Navid Armeli vom I.M.U. zeigt. Dazu zählt insbesondere ein Plus bei Innovationsfähigkeit und Investitionen sowie bei Produktivität und Rentabilität.

Die Forscher haben die wissenschaftliche Literatur zur Unternehmensmitbestimmung ausgewertet. In ihrer Meta-Studie identifizieren sie 384 Publikationen, die sich mit Unternehmensmitbestimmung befassen. „Es sind immerhin fast 400

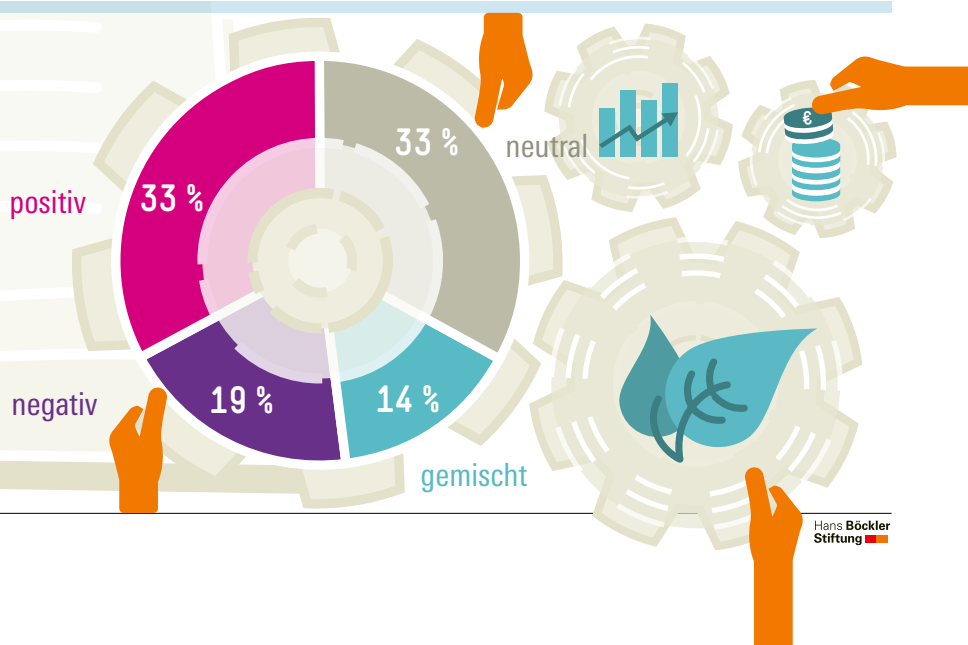
Titel – ein deutlicher Hinweis auf die zentrale Bedeutung des Themas in der fachwissenschaftlichen Diskussion“, schreiben Scholz und Armeli. Einige der Studien diskutieren die Vor- und Nachteile der Mitbestimmung im Aufsichtsrat allgemein. Andere beschäftigen sich mit ihrem Einfluss auf Aspekte der Unternehmenssteuerung, beispielsweise auf die Vorstandsvergütung oder die Arbeit des Aufsichtsrats, etwa bei der Prüfung des Jahresabschlusses, oder mit ihrer Rolle für die Nachhaltigkeit von Unternehmen. Wieder andere befassen sich mit fachspezifisch gesellschaftsrechtlichen Fragen oder der Rolle von Mitbestimmung für die Demokratie.

Überwiegend positive und neutrale Wirkungen

Besonders interessant sind 63 quantitative Studien, die eigene Datensätze und statistische Verfahren nutzen, um die Effekte auf bestimmte ökonomische Variablen, wie beispielsweise Profitabilität oder Investitionen, zu berechnen. Immerhin 40 Prozent dieser Studien stammen von Autorinnen und Autoren ausländischer Einrichtungen, vor allem aus den USA. > > >

Mitbestimmung nutzt Unternehmen

So bewerten wissenschaftliche Studien den wirtschaftlichen Effekt von Mitbestimmung ...



Quelle: Armeli, Scholz 2026

Hans Böckler
Stiftung



Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf den Auswirkungen der paritätischen Mitbestimmung, vereinzelt beschäftigen sich Studien ausschließlich mit der Drittelbeteiligung oder der Montanmitbestimmung.

33 Prozent der quantitativen Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmensmitbestimmung positive Effekte hat. 14 Prozent beobachten sowohl positive als auch negative Effekte und 19 Prozent negative Effekte. Weitere 33 Prozent kommen zum Ergebnis, dass die Mitbestimmung weder positive noch negative Effekte hat. „Nur knapp ein Fünftel der Studien kommt demnach zum Ergebnis, dass die Unternehmensmitbestimmung negative Wirkungen hat, die große Mehrheit aber zeigt positive oder neutrale Effekte“, so Scholz und Armeli.

Mitbestimmung stärkt Innovationen und Investitionen

In welchen Bereichen wirkt sich Mitbestimmung besonders positiv aus? Überall dort, wo es um die Zukunft von Unternehmen geht. In acht Arbeiten wird der Effekt der Unternehmensmitbestimmung auf Innovationen – gemessen anhand der Zahl der Patente – sowie auf Investitionen untersucht. Von diesen stellen sieben positive und eine Studie neutrale Effekte fest. Aber auch bei der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen, gemessen an Produktivität, Rentabilität oder Profitabilität, sieht die Forschung überwiegend positive Effekte. Von den 15 Studien zur Wirtschaftlichkeit messen sieben positive und lediglich eine negative Wirkungen. Der Rest stellt keine oder gemischte Effekte fest.

Bei der Kapitalmarktbeurteilung hingegen stellen von sechs Studien fünf negative und eine positive Wirkungen fest. Allerdings ist die Marktkapitalisierung auf mehrere Einflussfaktoren zurückzuführen, etwa auf die Branche oder das Gewinnwachstum. Eine andere kürzlich veröffentlichte Studie des I.M.U. hat gezeigt, dass mitbestimmte Unternehmen eine stabilere Dividendenpolitik betreiben als nicht mitbestimmte Unternehmen. Damit wird der Aktionärswert weniger eingeschränkt, als die fünf Studien schlussfolgern, die allein den Effekt auf die Marktkapitalisierung untersuchen.

„Die Effekte der Unternehmensmitbestimmung werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Insgesamt überwiegen jedoch positive Befunde“, fassen Scholz und Armeli das Ergebnis ihrer Gesamtschau zusammen. Dabei seien zwei Erkenntnisse besonders relevant: Zum einen zeigten sich positive Auswirkungen auf operative wirtschaftliche Leistungskennzahlen, zum anderen attestierten neuere Studien der Mitbestimmung tendenziell größere Vorteile als ältere Arbeiten, was auch an der Weiterentwicklung wissenschaftlicher Methoden liegt.

DNA unserer Demokratie, aber zunehmend unter Druck

„Mitbestimmung gehört zur DNA unserer modernen, demokratischen Gesellschaft. Gleichzeitig ist sie ein Standortvorteil für die deutsche Wirtschaft, wie der Forschungsüberblick zeigt“, sagt Daniel Hay, wissenschaftlicher Direktor des I.M.U. „Standortvorteile muss man pflegen, und das ist bei der Mitbestimmung bitter nötig. 50 Jahre nach seiner Verabschiedung ist das Mitbestimmungsgesetz stark ausgehöhlt“, warnt der Jurist.

Vor allem die EU-Rechtssetzung hat laut aktuellen I.M.U.-Analysen Gesetzeslücken gerissen und vergrößert. Dazu zählen die Europäische Aktiengesellschaft SE und juristische Hybrid-Konstruktionen. Wenn deutsche Unternehmen ausländische Rechtsformen nutzen, fallen sie aus dem Geltungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 heraus, weil jene Rechtsformen darin bislang nicht erwähnt sind. „In Anbetracht der nachgewiesenen Vorteile der Unternehmensmitbestimmung ist nicht nachvollziehbar, warum zahlreiche Unternehmen durch Mitbestimmungsvermeidung die möglichen positiven wirtschaftlichen Effekte nicht voll ausschöpfen. Gerade in Zeiten wachsender politischer Polarisierung kommt der Mitbestimmung eine besondere Bedeutung als wirtschaftsdemokratische Säule in unserem Land zu“, sagt Hay.

Die EU-Kommission treibt unter dem Begriff „28. Regime“ einen neuen Rechtsrahmen voran, der diese Probleme noch vergrößern könnte, sofern hier keine Schutzregelungen für die Mitbestimmung enthalten sein werden. Ausgerechnet für den 18. März, Jahrestag der Gesetzesverabschiedung von 1976, hat die Kommission einen Gesetzentwurf dazu angekündigt. Hinzu kommt: Selbst klare Verstöße gegen das Mitbestimmungsgesetz können kaum unterbunden werden, weil wirksame Sanktionsmechanismen fehlen. „Im Jubiläumsjahr 2026 muss die Politik endlich ihre jahrelange Untätigkeit überwinden und die Mitbestimmung wirksam sichern und stärken“, sagt Hay. „Argumente aus der Forschung hat sie dafür.“ <

Quelle: Robert Scholz, Navid Armeli:
Ökonomische Effekte der Unternehmensmitbestimmung – eine Literaturstudie,
Mitbestimmungsreport Nr. 88, März 2026



MEHR LESEN

Mitbestimmung hat eine Vielzahl positiver Effekte – nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für die Betriebe selbst. Das zeigt unser Überblick:

<https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-21087.htm>

Gelebte Demokratie

In mitbestimmten Betrieben haben Beschäftigte häufiger das Gefühl, dass sie gemeinsam etwas bewirken können. Auch die Diskussionskultur ist dort offener.

Dass Betriebsräte die Interessen der Beschäftigten effektiv vertreten, zeigen etliche Studien: Unter anderem bei Lohngleichheit, Beschäftigungsstabilität und Weiterbildung schneiden Betriebe signifikant besser ab, wenn sie mitbestimmt sind. Der Ökonom Uwe Jirjahn von der Universität Trier hat gemeinsam mit dem Soziologen Johannes Kiess von der Universität Leipzig untersucht, auf welche Weise Arbeitnehmervertretungen ihren Einfluss ausüben: Indem sie die Beschäftigten laufend demokratisch in die Entscheidungsfindung einbinden? Oder auf eine eher „autokratische“ Weise, also ohne Rücksprache mit der Basis? Tatsächlich, so das Ergebnis, ist betriebliche Mitbestimmung auch jenseits der Betriebsratswahlen alle vier Jahre eine demokratische Angelegenheit – und trägt dazu bei, dass Beschäftigte das Gefühl haben, offen diskutieren zu können und kollektiv wirksam zu sein. Besonders stark ausgeprägt sind die Effekte bei Gewerkschaftsmitgliedern.

Mehr kollektive Wirksamkeit, offene Debatten

Für ihre Analyse haben Jirjahn und Kiess Daten einer Befragung von 2022 ausgewertet, die knapp 1300 abhängig Beschäftigte in Ostdeutschland umfasst. Abgefragt wurde unter anderem die Zustimmung zu drei Aussagen: „Probleme oder Konflikte lassen sich am besten gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen lösen.“ „Mein persönliches Engagement kann Veränderungen bewirken.“ „Ich kann in meinem Betrieb offen und ohne Angst vor Nachteilen über Betriebsräte und Gewerkschaften diskutieren.“ Die Angaben der Befragten dienen als Gradmesser für die kollektive Wirksamkeit, die Selbstwirksamkeit und die Offenheit des Diskussionsklimas.

Den Berechnungen zufolge, bei denen Faktoren wie das Geschlecht, das Alter, die Qualifikation oder der berufliche Status statistisch berücksichtigt wurden, wirken sich Betriebsräte in

diesem Zusammenhang signifikant positiv aus: Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte kollektive Wirksamkeit empfinden, um 7 Prozentpunkte und die Chance, dass die innerbetriebliche Debatte als offen wahrgenommen wird, um 17 Prozentpunkte. Wenn man nur die Gewerkschaftsmitglieder betrachtet, sind es sogar 34 und 45 Prozentpunkte. Außerdem lässt sich bei den organisierten Befragten ein Plus von 25 Prozentpunkten bei der Selbstwirksamkeit nachweisen.

Schule der Demokratie

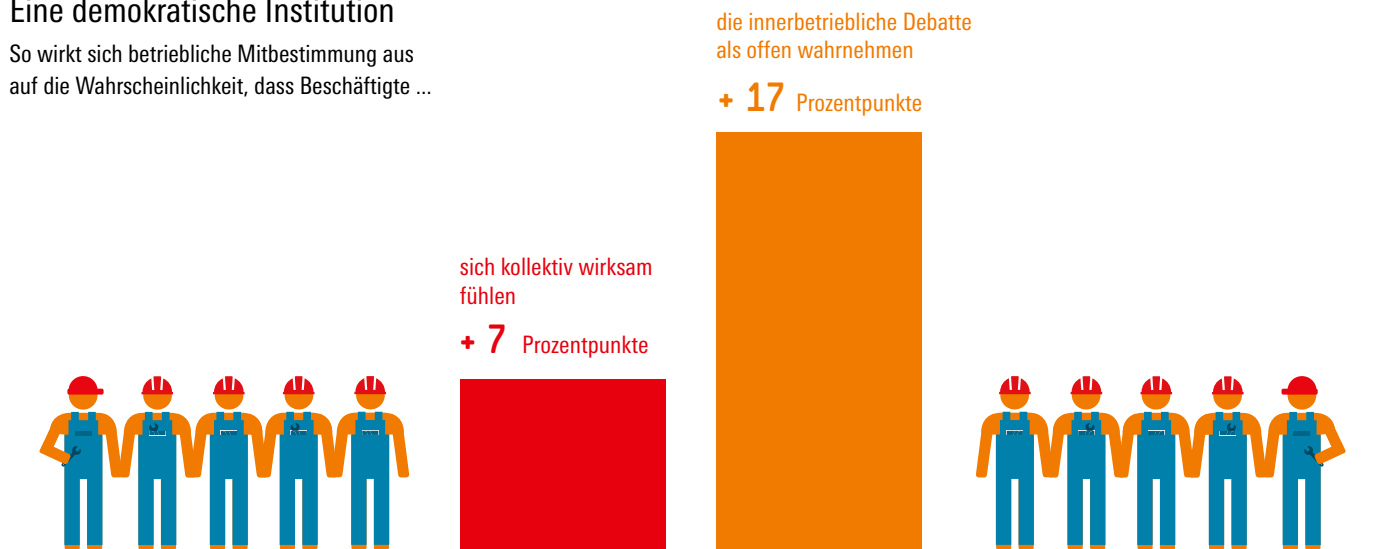
Die Ergebnisse ihrer Untersuchung erklären Jirjahn und Kiess mit den institutionellen Bedingungen der betrieblichen Mitbestimmung. Sprechstunden und Betriebsversammlungen stellen sicher, dass Beschäftigte nicht nur bei den Wahlen einen Stimmzettel ankreuzen, sondern regelmäßig eigene Ideen und Ansichten einbringen und die Arbeit des Betriebsrats diskutieren können. Gewerkschaften wiederum unterstützen sowohl ihre Mitglieder dabei, sich aktiv einzubringen, als auch Betriebsräte bei ihrer Arbeit.

Alles in allem zeige sich, dass Betriebsräte auch in Ostdeutschland als demokratische Institution gut funktionieren. Dass es sowohl mit dem Anteil der mitbestimmten Betriebe als auch mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad seit Jahren tendenziell bergab geht, sei nicht nur für die Qualität der Arbeit eine schlechte Nachricht. Da Erfahrungen mit gelebter Demokratie am Arbeitsplatz das politische Verhalten jenseits der Werkstore beeinflussen, sei es auch mit Blick auf die Gesellschaft insgesamt eine bedenkliche Entwicklung. <

Quelle: Uwe Jirjahn, Johannes Kiess:
Does Employee Representation Foster Workplace Democracy?
Universität Trier, Research Papers in Economics Nr. 13/2024

Eine demokratische Institution

So wirkt sich betriebliche Mitbestimmung aus auf die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte ...



unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen; Quelle: Jirjahn, Kiess 2024

Hans Böckler
Stiftung

Mitbestimmter Fortschritt nützt allen

Betriebsräte verhindern Nachteile für die Beschäftigten bei der Einführung von Robotern. Das kommt auch der Produktivität zugute.

Wenn die Roboter kommen, ist es für Produktionsbeschäftigte vorteilhaft, einen Betriebsrat zu haben. Das zeigt eine Studie, die Sebastian Findeisen und Oliver Schlenker von der Universität Konstanz gemeinsam mit Wolfgang Dauth vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) veröffentlicht haben. Den Ergebnissen zufolge senkt Mitbestimmung das Risiko von Entlassungen in Phasen betrieblicher Automatisierung. Die mitbestimmten Betriebe zeichnen sich in solchen Situationen durch mehr Weiterbildung und ein höheres Produktivitätswachstum aus.

Die Ökonomen haben IAB-Daten ausgewertet, die sich auf über 17700 Beschäftigte in 718 Betrieben beziehen, die zwischen 2014 und 2018 Roboter angeschafft haben. Für die Analyse wurde jeweils der Werdegang von Produktionsbeschäftigten verglichen, die im Hinblick auf persönliche und betriebliche Merkmale wie Lohn, Arbeitserfahrung, Betriebsgröße, Geschlecht oder Beruf ähnlich oder identisch sind.

Ältere Beschäftigte profitieren am meisten

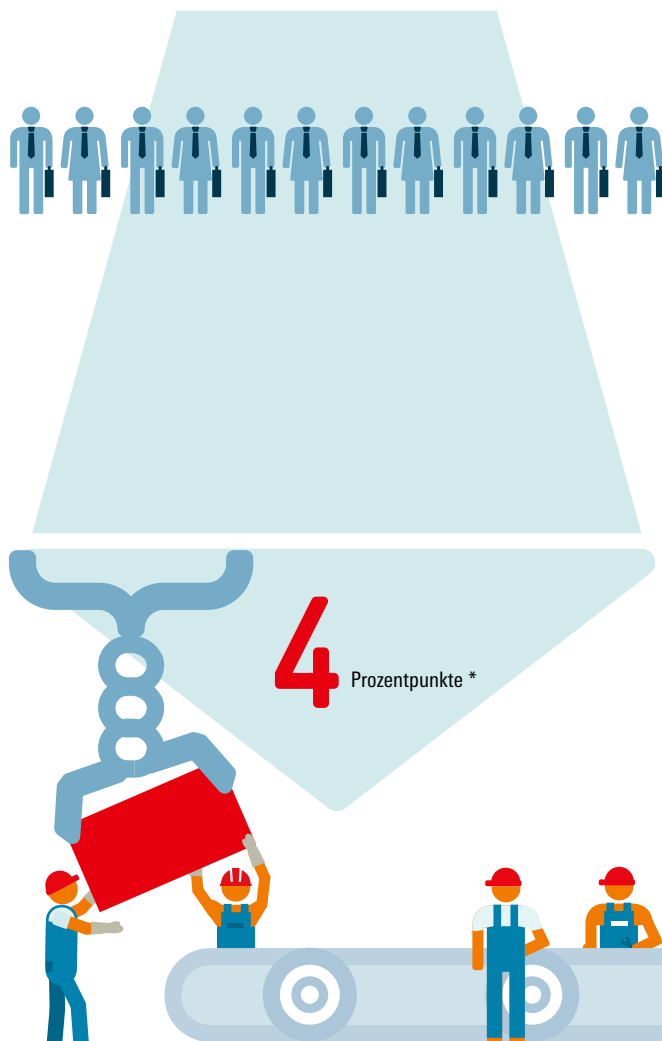
Laut den Berechnungen der Forscher haben drei Jahre nach der Einführung von Robotern im Schnitt zwölf Prozent der Beschäftigten den jeweiligen Betrieb verlassen. Mit Betriebsrat fällt dieser Wert vier Prozentpunkte geringer aus. Auch die Aussichten jenseits der eigenen Firma sind besser, wenn es dort einen Betriebsrat gibt: Nach drei Jahren ist die Wahrscheinlichkeit, überhaupt einen Job zu haben, allgemein um etwa einen Prozentpunkt gesunken, bei den Beschäftigten von mitbestimmten Betrieben dagegen unverändert. Beschäftigte ab 55 Jahren, die tendenziell größere Schwierigkeiten haben, sich an neue Technologien anzupassen, profitieren in dieser Hinsicht am meisten: Ihre Beschäftigungsquote erhöht sich durch Mitbestimmung um zwei Prozentpunkte. Die Effekte verschwinden, wenn Arbeitskräfte knapp sind – weil dann die Unternehmen selbst ein starkes Interesse daran haben, ihr Personal zu halten.

Generell gebe es keinen Hinweis darauf, dass Betriebsräte Automatisierung blockieren, heißt es in der Studie. In der Häufigkeit der Nutzung oder Einführung von Robotern seien keine Unterschiede erkennbar. Allerdings ist der Anteil der großen, hochproduktiven Roboter bei den mitbestimmten Betrieben höher – und das Produktivitätswachstum nach der Automatisierung. Außerdem kommt es dort zu „Weiterbildungsspitzen“: Der Abstand gegenüber den nicht mitbestimmten Firmen beim Anteil der Beschäftigten in Weiterbildung, der ohnehin etwa 5 Prozentpunkte beträgt, steigt zwischenzeitlich auf 14,5 Prozentpunkte. Das Fazit der Ökonomen: Die Tatsache, dass Produktivitätsvorteile einhergehen mit Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung, spreche dafür, dass Betriebsräte auch bei Interessengegensätzen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten kooperative Lösungen ermöglichen. <

Quelle: Sebastian Findeisen, Wolfgang Dauth, Oliver Schlenker: Organized Labor Versus Robots? Evidence from Micro Data, ZEW Discussion Paper Nr. 25-005, Januar 2025

Mitbestimmung schützt

Betriebsräte senken bei Produktionsbeschäftigten das Risiko, innerhalb von drei Jahren nach der Einführung von Robotern den Job zu verlieren, um ...



*Von 12 auf 8 Prozent; Quelle: Findeisen u.a. 2025

Hans Böckler
Stiftung



MEHR HÖREN

Christina Schildmann, Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, spricht im **Podcast Systemrelevant** mit dem Soziologen Florian Butollo über die Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf die Arbeitswelt: www.boeckler.de/de/podcasts-22421-wie-profitieren-arbeitnehmerinnen-von-ki-72809.htm

NACHHALTIGKEIT

Mitbestimmung ist gut fürs Klima

Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat mitbestimmen, sind Unternehmen nachhaltiger.

Firmen mit einer starken Unternehmensmitbestimmung tun deutlich mehr, um Emissionen zu reduzieren und Ressourcen zu schonen. Sie setzen häufiger umweltfreundliche Innovationen um, kontrollieren die Einhaltung von Menschenrechten in ihrer Lieferkette besser und bieten insgesamt bessere Arbeitsbedingungen als vergleichbare Unternehmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie von Robert Scholz vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), die das I. M. U. gefördert hat. Der Wissenschaftler hat die sogenannten ESG-Scores, die anzeigen, wie nachhaltig ein Unternehmen ausgerichtet ist, von mehr als 200 im deutschen Aktienindex CDax gelisteten Unternehmen ausgewertet. ESG steht für drei zentrale Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit: Umwelt (Environment), soziale Standards (Social) und gute Unternehmensführung (Governance).

So weisen Unternehmen mit starker Mitbestimmung im Aufsichtsrat im Schnitt einen um 18,9 Prozentpunkte höheren

ESG-Score auf als Unternehmen ohne Mitbestimmung. Dieser Nachhaltigkeitsvorsprung besteht unabhängig von ebenfalls relevanten Faktoren wie Unternehmensgröße oder Eigentümerstruktur.

Die Erklärung: Die Beschäftigten, so Scholz, haben ein zentrales Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung „ihres“ Unternehmens. Unter anderem, weil sie meist eine längerfristige Beschäftigung anstreben, während sich Investoren und Management oft an Quartalsgewinnen oder Jahresumsätzen orientieren. „Nicht nur die wirtschaftliche Prosperität steht im Mittelpunkt, sondern auch die soziale Verantwortung der Unternehmen in Form von Arbeitsbedingungen, fairer Entlohnung und Ähnlichem“, so der Forscher. <

Quelle: Robert Scholz: Unternehmensmitbestimmung und die sozialökologische Transformation. Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsennotierten Unternehmen, Mitbestimmungsreport Nr. 79, Dezember 2023



Rest = mittlerer ESG-Wert; ein hoher ESG-Wert bedeutet, dass sich ein Unternehmen stärker für Umwelt, soziale Standards und gute Unternehmensführung einsetzt.
Quelle: Scholz 2023

Mehr Urlaub mit Betriebsrat

Sowohl betriebliche Mitbestimmung als auch Tarifbindung wirken sich positiv auf die Zahl der Urlaubstage aus, die Beschäftigten zustehen.

Gute Arbeit braucht Auszeiten: Studien zufolge ist Urlaub wichtig für die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit von Beschäftigten – und kann eine relevante Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte spielen. Gesetzlich vorgeschrieben sind bei einer Fünftagewoche mindestens 20 Urlaubstage pro Jahr. Susanne Wanger vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat untersucht, inwieweit Tarifverträge und Betriebsräte dazu beitragen, dass die Ansprüche über dieses Minimum hinausgehen. Dafür hat die Sozialwissenschaftlerin Daten einer IAB-Befragung aus dem Jahr 2023 ausgewertet, die sich auf über 3600 Betriebe beziehen.

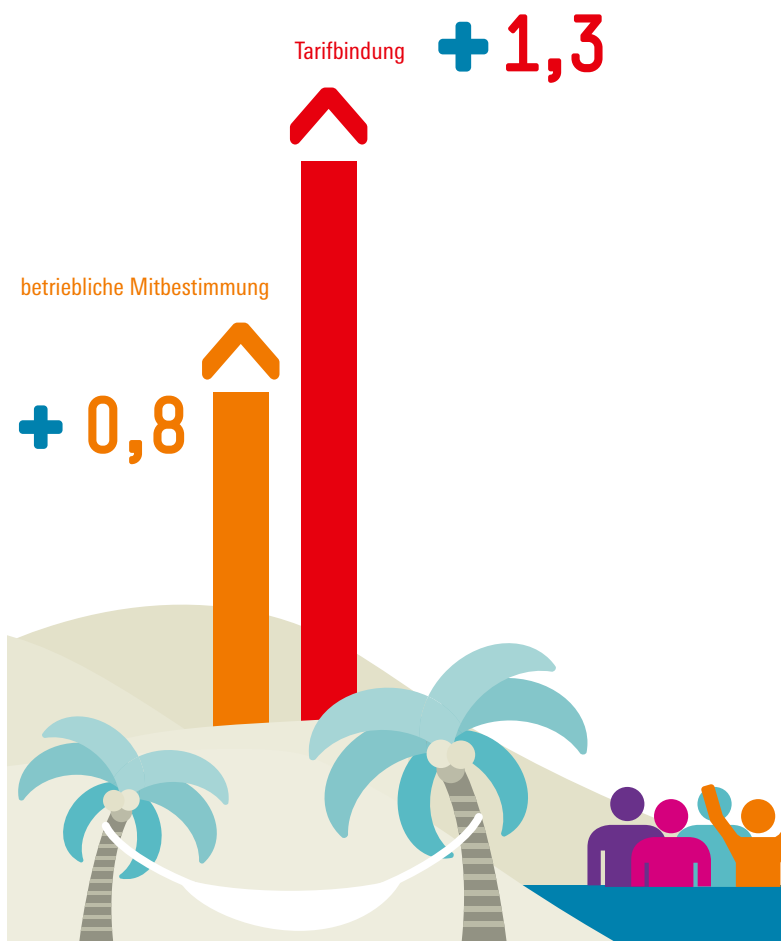
Betriebsräte und Tarifverträge sorgen für gute Arbeitsbedingungen

Der Auswertung zufolge haben Beschäftigte in Vollzeit im Schnitt Anspruch auf 27,8 Urlaubstage. In mitbestimmten Betrieben sind es durchschnittlich 29,9, ohne Betriebsrat 27,7. Betriebe mit Branchentarifvertrag gewähren im Schnitt 28,8 Tage, diejenigen ohne Tarifbindung 27,1. Dass Mitbestimmung und Tarifverträge sich positiv auswirken, bestätigt sich auch dann, wenn Faktoren wie der Anteil der Beschäftigten in Minijobs oder Teilzeit, die Personalfuktuation, die Betriebsgröße und die Branche statistisch berücksichtigt werden. Ein Betriebsrat erhöht demnach die Zahl der Urlaubstage um 0,8. Ein Branchen- oder Firmentarifvertrag steigert die Urlaubsansprüche im Schnitt um 1,3 Tage. Wenn sich Betriebe lediglich an einem Tarifvertrag orientieren, fällt das Plus mit 0,8 geringer aus – was laut der Forscherin unterstreicht, dass die Orientierung an tarifvertraglichen Regelungen kein gleichwertiger Ersatz für die tatsächliche Tarifbindung ist. Alles in allem zeige sich am Beispiel Urlaub, dass das duale System der Interessenvertretung maßgebliche Bedeutung für gute Arbeitsbedingungen hat. <

Quelle: Susanne Wanger: Vacation entitlements in Germany: The role of collective bargaining and works councils, German Journal of Human Resource Management, November 2025

Zusätzlich freie Tage

Die Zahl der Urlaubstage, auf die Beschäftigte Anspruch haben, erhöht sich durch ...



unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen; Quelle: Wanger 2026

Hans Böckler
Stiftung



MEHR HÖREN

Wie können Gewerkschaften und Betriebsräte mit Transformationskonflikten in den Betrieben umgehen? Darüber sprechen WSI-Direktorin Bettina Kohlrausch und Felix Groell von der IG Metall im Podcast „Systemrelevant“:

<https://www.boeckler.de/de/podcasts-22421-transformationskonflikte-im-betrieb-was-können-gewerkschaften-tun-74943.htm>

Zwischen dem **1. März** und dem **31. Mai** finden Betriebsratswahlen statt. Die Beschäftigten haben Gelegenheit, ihre Stimme für die Mitbestimmung abzugeben.



Mehr Weiterbildung mit Betriebsrat

Betriebsräte tragen dazu bei, dass mehr Weiterbildung stattfindet. Besonders stark profitieren Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten und in Betrieben, die technologisch hinterherhinken.

Um für die Digitalisierung gewappnet zu sein, müssen Beschäftigte sich weiterbilden. Das gilt insbesondere für Geringqualifizierte. Ausgerechnet diese Gruppe komme allerdings in Sachen Weiterbildung regelmäßig zu kurz, warnen Alexander Lammers von der TU Dortmund sowie Felix Lukowski und Kathrin Weis vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Sie weisen in einer Studie nach, dass Mitbestimmung hier Abhilfe schaffen kann: Vor allem wenn Firmen technologischen Nachholbedarf haben, sorgen Betriebsräte dafür, dass die Belegschaft sich weiterbilden kann. Der Effekt ist besonders stark ausgeprägt in Hinsicht auf Beschäftigte, deren Jobs aktuell nur wenig Qualifikation voraussetzen.

Die Studie basiert auf Daten einer BIBB-Befragung, an der jährlich 3500 bis 4000 Betriebe teilnehmen, und bezieht sich auf Privatbetriebe mit mindestens fünf Beschäftigten. Zu den erhobenen Merkmalen gehören die von den Firmen verwendeten digitalen Technologien, deren Spanne von elementaren Dingen wie Laptops oder Mail-Programmen bis hin zu maschinellem Lernen und intelligenten Fabriken reicht. Anhand dieser Angaben haben die Forschenden berechnet, wie viel digitale Technologie in den einzelnen Branchen im Schnitt zum Einsatz kommt, und die Betriebe entsprechend als über- oder unterdurchschnittlich digitalisiert kategorisiert.

Gemäß der Auswertung sind sowohl der Anteil der Firmen, die überhaupt Weiterbildung anbieten, als auch der Anteil der teilnehmenden Beschäftigten deutlich höher, wenn es einen Betriebsrat gibt. Das gilt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die einfache Tätigkeiten ausführen, genauso wie für die anderen. Auch wenn Faktoren wie die Betriebsgröße, die Tarifbindung oder der Anteil der Teilzeit-Jobs statistisch berücksichtigt werden, ergibt sich ein positiver Effekt. Durchgehend robust ist dieser Effekt bei den Be-

trieben, die technologisch unter dem Branchendurchschnitt liegen. Und besonders stark fällt er aus, wenn es um Beschäftigte auf Arbeitsplätzen geht, die nur ein geringes Qualifikationsniveau voraussetzen.

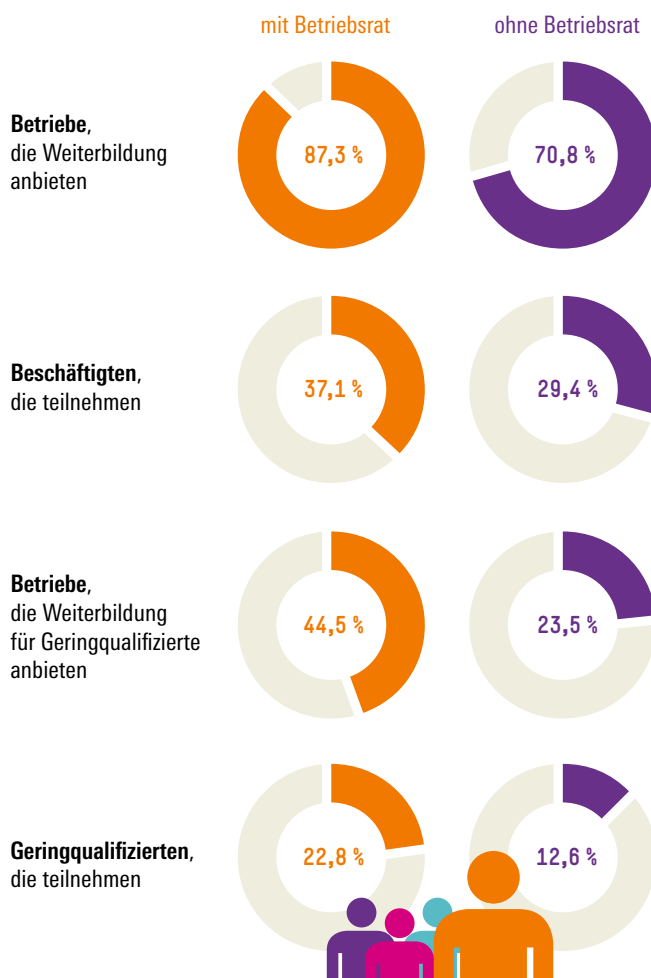
Betriebsräte kämpfen für Zusammenhalt

Dass mitbestimmte Betriebe grundsätzlich mehr Weiterbildung anbieten, führen die Forschenden darauf zurück, dass sich Betriebsräte als Sprachrohr der Belegschaft für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen und so die Fluktuation senken. Das mache es auch aus Sicht des Managements lohnender, in die Fähigkeiten der Beschäftigten zu investieren. Dass die Betriebsräte besonders engagiert als Anwalt der Geringqualifizierten auftreten, könnte damit zusammenhängen, dass ihnen am Zusammenhalt in der Belegschaft gelegen ist. Wei-

terbildung für die weniger gut Qualifizierten wirke der Lohnspreizung im Betrieb entgegen. Als Erklärung für die schwächeren Effekte in den überdurchschnittlich digitalisierten Betrieben verweisen Lammers und Co darauf, dass solche Unternehmen selbst ein starkes Interesse daran haben, das Knowhow ihrer Beschäftigten auf dem neuesten Stand zu halten. Daher brauche ein Betriebsrat in Sachen Qualifizierung dort keinen Druck zu machen. Umso wichtiger sei dies aber in den technologisch weniger fortgeschrittenen Betrieben. <

Mitbestimmung qualifiziert

So hoch ist der Anteil der ...



Private Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten;
Quelle: Lammers u. a. 2022

Hans Böckler
Stiftung

Nachhaltiger durch Mitbestimmung

Stärker mitbestimmte Unternehmen sind erfolgreicher und sie verfolgen häufiger eine innovations- und forschungsorientierte Strategie als Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung.

Unternehmen mit mehr Mitbestimmung schneiden bei wichtigen wirtschaftlichen Kennziffern meist überdurchschnittlich ab: Ihre Gesamtkapitalrentabilität ist im Durchschnitt um rund 65 Prozent höher als bei Unternehmen mit schwacher oder ganz ohne Mitbestimmung. Der operative Gewinn liegt bei stärker mitbestimmten Unternehmen im Mittel um knapp 11 Prozent höher, der Cashflow pro Aktie ist sogar mehr als dreimal so hoch wie in Firmen mit wenig Mitbestimmung. Außerdem verfolgen stärker mitbestimmte Unternehmen häufiger zukunftsorientierte Geschäftsstrategien. Zu diesen Ergebnissen kommt eine neue Studie von Forschern der Universität Duisburg-Essen, des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und des I.M.U. „Mitbestimmung ist nicht nur ein Garant für Standort- und Beschäftigungssicherheit, sondern darüber hinaus auch ein Faktor für wirtschaftliche Stabilität und Prosperität“, schreiben die Forscher. Zusammenhänge, die gerade bei der Bewältigung der aktuellen Coronakrise eine entscheidende Rolle spielen. Wie eine bereits 2019 veröffentlichte Untersuchung zeigt, haben mitbestimmte Unternehmen schon die Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 besser überstanden als Firmen ohne Mitbestimmung.

Das Team aus Ökonomen und Soziologen hat für die neue Untersuchung Daten von 172 Unternehmen ausgewertet, die zwischen 2006 und 2017 durchgehend im CDax gelistet waren. Die Wissenschaftler unterscheiden zwei Wege,

auf denen Unternehmen versuchen können, sich am Markt zu etablieren: erstens über möglichst geringe Kosten ihrer Produkte – so genannte Kostenführerschaft. Zweitens über spezielle Produktmerkmale oder Dienstleistungen, die ihren Kunden einen zusätzlichen Nutzen verschaffen, etwa hohe Qualität oder besonders guter Service. Solch eine „Differenzierungsstrategie“ geht meist mit höheren Investitionen in Forschung und Entwicklung einher. Ist sie erfolgreich, können die Unternehmen höhere Preise für ihre Produkte erzielen. Möglich sind auch Mischformen der beiden Strategien.

Die Stärke der Mitbestimmung bestimmten die Forscher über den am WZB entwickelten Mitbestimmungsindex (MB-ix). Er verzeichnet unter anderem für jedes Unternehmen, wie viele Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und dessen Ausschüssen sitzen, wie stark die formellen Einflussmöglichkeiten des Kontrollorgans sind oder ob es einen europäischen Betriebsrat gibt. Als stark mitbestimmt werden in der Untersuchung Unternehmen bezeichnet, wenn sie im Vergleich zur Gesamtgruppe eine überdurchschnittlich stark verankerte Mitbestimmung haben, und als schwach mitbestimmt, wenn sie unterdurchschnittlich ist.

Häufiger Qualitäts- statt Kostenstrategie

Die Analyse der Forscher zeigt deutliche Zusammenhänge zwischen der Stärke der Mitbestimmung und der Unternehmensstrategie. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unterneh-

>>>

Bessere Performance dank starker Mitbestimmung

Anhand von drei wichtigen betriebswirtschaftlichen Größen messen die Forscher den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg: der Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets, ROA), der Gewinnmarge vor Steuern und Zinszahlungen (Earnings before interest and taxes, EBIT) und dem Cashflow pro Aktie. Unternehmen mit mehr Mitbestimmung schneiden fast immer besser ab. Im Durchschnitt aller 172 untersuchten Unternehmen beträgt der ROA in Unternehmen mit starker Mitbestimmung 4,58 Prozent, während es bei schwach mitbestimmten 2,76 Prozent sind. Die Differenz zwischen beiden Gruppen beträgt also rund 65 Prozent. Noch größer ist der Vorsprung beim Cashflow: Bei starker Mit-

bestimmung liegt er im Schnitt bei 4,95 Euro pro Aktie – das ist gut dreimal so hoch wie in Unternehmen mit schwacher Mitbestimmung, die nur auf 1,39 Euro kommen. Als EBIT-Marge ermitteln die Forscher im Durchschnitt der stark mitbestimmten Firmen 7,77 Prozent. Bei geringer Mitbestimmung sind es 7,01.

Differenziert man zusätzlich nach Strategietypen, sind die Abstände bei Unternehmen mit Differenzierungsstrategie am größten: Hier schneiden die stärker mitbestimmten Unternehmen in allen drei betriebswirtschaftlichen Größen statistisch signifikant besser ab, der Vorsprung beim ROA beträgt sogar fast neun Prozentpunkte. Bei Firmen mit Kostenführ-

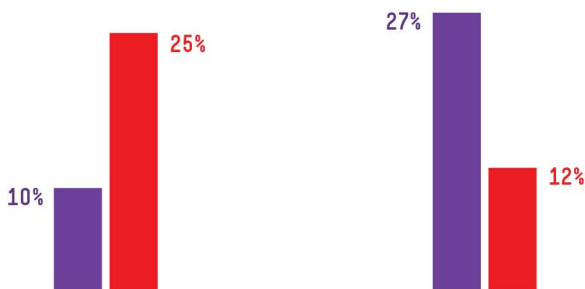
er-Strategie und in der Gruppe ohne dominante Strategie ist der Cashflow pro Aktie mit starker Mitbestimmung signifikant höher, bei den beiden anderen Größen ergibt sich kein statistisch signifikanter Unterschied. Auch bei Unternehmen, die eine Mischstrategie verfolgen, fällt der Cashflow deutlich stärker aus (5,55 Euro pro Aktie gegenüber 2,04 Euro bei schwacher Mitbestimmung). Bei der EBIT-Marge ergibt sich kein signifikanter Unterschied. Einzig beim ROA der „Mischstrategen“ zeigt sich ein Ausreißer aus dem allgemeinen Trend der Ergebnisse: Während er bei den stark mitbestimmten Unternehmen 5,24 Prozent beträgt, sind es bei schwach mitbestimmten 7,19 Prozent. <

Qualitätsproduktion mit Mitbestimmung

So hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine **Kostenführer-** oder **Differenzierungsstrategie** verfolgt ...

mit starker Mitbestimmung

ohne Mitbestimmung



Quelle: Campagna u. a. 2020

Hans Böckler
Stiftung

men auf Kostenführerschaft setzt, liegt bei Unternehmen ohne Mitbestimmung bei 27 Prozent, während es bei starker Mitsprache der Arbeitnehmer nur 10 Prozent sind. Dagegen wählen stark mitbestimmte Unternehmen doppelt so häufig eine dezidierte Differenzierungsstrategie – 25 Prozent gegenüber 12 Prozent. Zudem verfolgen sie etwas häufiger eine Mischstrategie. Dass gar keine dominante Strategie vorliegt, kommt bei Unternehmen ohne Mitbestimmung etwas häufiger vor.

„Es liegt auf der Hand, dass Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter Diversifizierungsstrategien favorisieren und diese durch ihre Einflussmöglichkeiten über die Mitbestimmung unterstützen“, schreiben die Wissenschaftler. „Denn im Gegensatz zur Kostenführerstrategie wird bei den Differenzierern auf hohe Technologieintensität gesetzt, auf Innovationen, was aber nur mit gut ausgebildeten und damit in der Regel höher entlohnten Beschäftigten erreicht werden kann.“ Insbesondere in Zeiten von Digitalisierung und demografischem Wandel verspreche diese Orientierung tendenziell mehr Zukunftschancen. Darauf weise auch die zahlenmäßige Entwicklung der Strategietypen im untersuchten

Zeitraum hin: Zwischen 2006 und 2017 nahm die Zahl der „Differenzierer“ von 16 auf 26 Prozent der Unternehmen zu. Dagegen waren 2017 deutlich weniger Unternehmen auf reine Kostenführerschaft aus als elf Jahre zuvor.

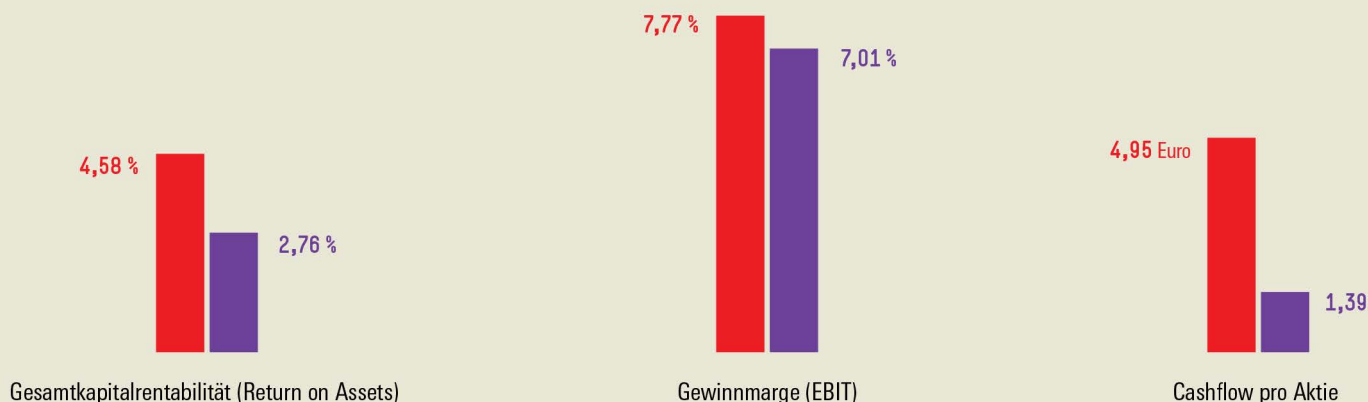
Die Mitbestimmung der Beschäftigten ist „eine wesentliche Bedingung für gute Corporate Governance“, schlussfolgern die Wissenschaftler aus ihren Ergebnissen. „Das Ringen um adäquate Unternehmensstrategien ist mit Mitbestimmung wirtschaftlich erfolversprechend. Daher gehören Diskussionen über strategische Themen, die Antworten auf die großen Herausforderungen der heutigen Zeit geben sollen, in den mitbestimmten Aufsichtsrat.“ <

Quelle: Sebastian Campagna, Marc Eulerich, Benjamin Fligge, Robert Scholz, Sigurt Vitols: Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performance, Mitbestimmungsreport Nr. 57, April 2020

Robert Scholz: Der Mitbestimmungsindex – MB-ix, in: Mitbestimmung der Zukunft, Mitbestimmungsreport Nr. 58, April 2020

Wirtschaftlicher mit Mitbestimmung

So schneiden Unternehmen mit **starker** und **schwacher** Mitbestimmung ab bei ...



Quelle: Campagna u. a. 2020

Hans Böckler
Stiftung

Mitbestimmung macht demokratisch

Beschäftigte in mitbestimmten Betrieben sind im Schnitt zufriedener mit der Demokratie in Deutschland als diejenigen ohne Interessenvertretung.

Umfragen deuten auf Rekordergebnisse der AfD bei den Landtagswahlen in diesem Jahr hin. Das wirft die Frage auf, wie sich die offene Gesellschaft gegen Populismus und Extremismus verteidigen lässt. Einen Beitrag zu dieser Debatte leistet eine Studie von Christian Pfeifer: Der Ökonom von der Leuphana Universität Lüneburg weist empirisch nach, dass Betriebsräte sich positiv auf die Akzeptanz des politischen Systems auswirken.

Pfeifer hat für seine Untersuchung Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) aus dem Jahr 2016 ausgewertet. Dieses Jahr ist das einzige, in dem für die repräsentative Erhebung sowohl die Zufriedenheit mit der hiesigen Demokratie abgefragt wurde als auch das Vorhandensein eines Betriebsrats. Die Analyse bezieht sich auf die Angaben von regulär Beschäftigten zwischen 18 und 65 Jahren, die in der Privatwirtschaft arbeiten und über einen deutschen Pass verfügen.

Den Berechnungen zufolge erhöht betriebliche Mitbestimmung die Zufriedenheit mit der demokratischen Ordnung, die auf einer Skala von 0 bis 10 gemessen wurde, um etwa 0,2 Punkte. Das gilt auch dann, wenn Faktoren wie das emotionale Wohlergehen, die Qualifikation oder die Betriebsgröße statistisch berücksichtigt werden. Selbst wenn zusätzlich die Arbeitszufriedenheit einbezogen wird, ändert sich nichts am Ergebnis. Der Effekt ist nach Einschätzung des Wissenschaftlers durchaus relevant: Wenn man den Durchschnittswert von 5,7 auf der Zufriedenheitsskala zugrunde legt, ent-

spricht die Steigerung 3,5 Prozent. In Ostdeutschland fällt das Plus doppelt so groß aus wie im Westen.

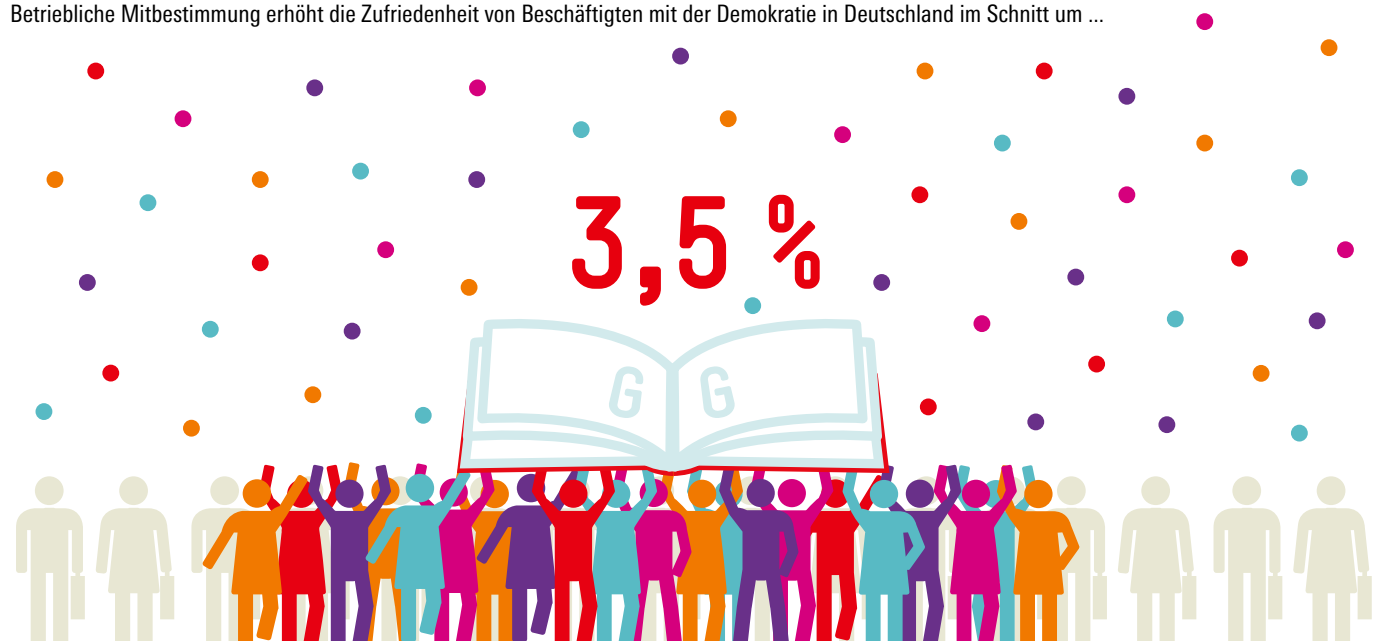
In weiteren Schritten hat der Forscher unter anderem zusätzlich Daten aus den Jahren 2005 und 2010 ausgewertet. In diesen Jahren wurde die Zufriedenheit mit der Demokratie erhoben, in den Folgejahren war jeweils die betriebliche Mitbestimmung Gegenstand der Befragung, sodass sich zumindest mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Zusammenhang herstellen lässt. Auch diese Berechnungen bestätigen den grundsätzlichen Befund. Die Analyse deutet zudem darauf hin, dass der Wert von 0,2 Punkten eher die Untergrenze des tatsächlichen Effekts darstellt.

Pfeifer erklärt die Ergebnisse seiner Untersuchung damit, dass positive Erfahrungen mit demokratischen Praktiken am Arbeitsplatz die Wahrnehmung des politischen Systems insgesamt beeinflussen. Die betriebliche Mitbestimmung zu stärken könnte in turbulenten Zeiten die Demokratie festigen. Das gelte insbesondere für Ostdeutschland, wo es im Vergleich zum Westen weniger Betriebsräte und mehr Politikverdrossenheit gibt. <

Quelle: Christian Pfeifer: Can worker codetermination stabilize democracies? Works councils and satisfaction with democracy in Germany, University of Lüneburg Working Paper Series in Economics Nr. 420, Mai 2023

Betriebsräte gegen Politikverdrossenheit

Betriebliche Mitbestimmung erhöht die Zufriedenheit von Beschäftigten mit der Demokratie in Deutschland im Schnitt um ...



im Vergleich zur durchschnittlichen Zufriedenheit; Quelle: Pfeifer 2023

Hans Böckler
Stiftung

MITBESTIMMUNG

Mehr Investitionen mit starker Vertretung

Unternehmen mit ausgeprägter Mitbestimmung investieren mehr in die Zukunft als andere.

Es gibt zwei konkurrierende Theorien zu den betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Mitbestimmung. Die einen sagen: Ein starker Einfluss der Beschäftigten führt in der Tendenz dazu, dass ein größerer Teil des Kuchens an sie geht – was den finanziellen Spielraum für Investitionen schmälert. Die anderen sagen: Gerade die Arbeitnehmer, die ein großes Interesse am langfristigen Erhalt ihrer Arbeitsplätze haben, setzen sich für Zukunftsinvestitionen ein – und verhindern, dass die dafür nötigen Finanzmittel als Dividenden oder über Aktienrückkäufe an Anteilseigner ausgeschüttet werden. Wer recht hat, lässt sich nur durch empirische Forschung beantworten.

Sigurt Vitols und Robert Scholz vom WZB haben sich der Frage angenommen und umfangreiche Datensätze analysiert. Ihre Studie fußt auf den Geschäftsberichten der rund 190 größten börsennotierten deutschen Unternehmen und erfasst den Zeitraum von 2006 bis 2017. Wie stark der Einfluss der Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen ist, bestimmen die WZB-Wissenschaftler anhand des Mitbestimmungsindex MB-ix, der vom I.M.U. gefördert wird. Der MB-ix berücksichtigt unter anderem, welchen Anteil Arbeitnehmervertreter an den Aufsichtsratsmitgliedern haben, ob sie in wichtigen Ausschüssen

vertreten sind oder ob es einen eigenen Personalvorstand und einen Europäischen Betriebsrat gibt.

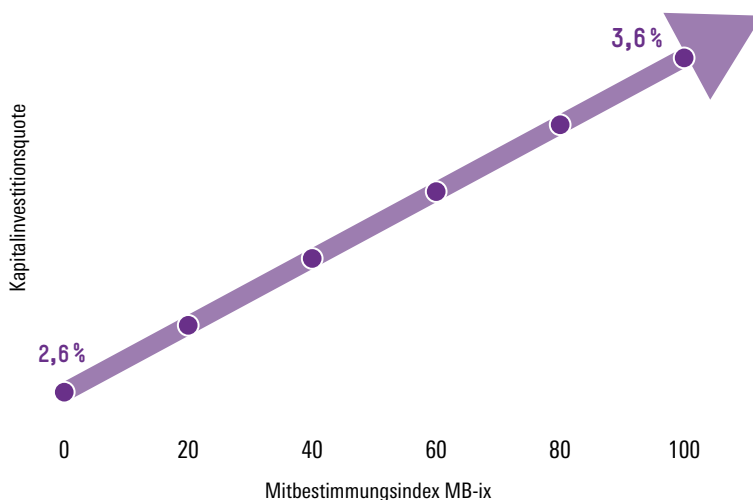
Beim Blick auf die Investitionen in Sachanlagen mit einer Nutzungsdauer von wenigstens einem Jahr ergeben die

Berechnungen der WZB-Forscher: Unternehmen mit einem MB-ix von 100 wenden für langfristige Investitionen jährlich einen Betrag auf, der 3,6 Prozent des Gesamtvermögens entspricht. Liegt der MB-ix bei null, fließen nur 2,6 Prozent in diese Art Zukunftsinvestition. Dabei haben die Wissenschaftler extreme Ausreißer und Einflussfaktoren wie Größen- oder Branchenunterschiede herausgerechnet, um den reinen Effekt der Mitbestimmung isolieren zu können. „Diese Belege sprechen dafür, dass eine starke Verankerung der Mitbestimmung in den Unternehmen höhere Investitions-

quoten fördert“, schreiben Vitols und Scholz. Das wiederum sei „Ausdruck für eine langfristige Orientierung am Bestand der Unternehmen und der Standorte“. <

Mitbestimmung stärkt Investitionen

So hängen Mitbestimmung und Investitionstätigkeit von Unternehmen zusammen ...



Quelle: Vitols/Scholz 2021

Hans Böckler
Stiftung

Quelle: Sigurt Vitols, Robert Scholz:
Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen,
WSI-Mitteilungen 2/2021

Betriebsräte machen Management effektiver

Die betriebliche Produktivität zu steigern, funktioniert besser, wenn es einen Betriebsrat gibt. Der Grund: Mitbestimmung verhindert Übertreibungen des Managements und sorgt für Vertrauen.

Wenn es darum geht, die Produktivität anzukurbeln, stehen Unternehmen verschiedene Stellschrauben zur Verfügung: Sie können beispielsweise Zielvereinbarungen mit ihren Beschäftigten abschließen oder Bonuszahlungen in Aussicht stellen. Inwieweit solche Maßnahmen tatsächlich Wirkung zeigen, hängt auch davon ab, ob es einen Betriebsrat gibt. Das zeigen Uwe Jirjahn von der Universität Trier, Marie-Christine Laible vom Forschungsdatenzentrum im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und Jens Mohrenweiser von der britischen Bournemouth University in einer aktuellen Studie.

Die Forschenden haben für ihre Untersuchung Daten einer Befragung ausgewertet, an der zwischen November 2014 und Mai 2015 über 1900 deutsche Industriebetriebe mit mindestens 25 Beschäftigten teilgenommen haben. Auf Basis der Antworten wurde ein Index gebildet, der widerspiegelt, inwieweit das Management von strukturierten Instrumenten für Leistungskontrolle, Anreize und Ziele Gebrauch macht, also zum Beispiel Leistungsprämien einsetzt oder Produktionsziele vorgibt.

Der Analyse zufolge, bei der Faktoren wie die Betriebsgröße, das Qualifikationsniveau der Belegschaft oder die Branche statistisch berücksichtigt wurden, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen diesem Index und der Produktivität, und zwar kurz- wie langfristig. Der kurzfristige Effekt lässt sich unabhängig davon nachweisen, ob ein Betrieb mitbestimmt ist oder nicht. Der langfristige Effekt, der wesentlich größer ausfällt, ist dagegen deutlich stärker, wenn es einen Betriebsrat gibt. Das heißt: Mitbestimmung trägt dazu bei, dass Management-Praktiken die Produktivität nachhaltig steigern.

Mitsprache schafft Vertrauen

Die Forschenden erklären diesen Befund damit, dass Betriebsräte als Sprachrohr der Belegschaft den Informationsaustausch mit der Geschäftsführung verbessern. Das mache es leichter, die Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Gestaltung von Management-Praktiken zu berücksichtigen und Probleme wie beispielsweise exzessive Überwachung, zu ehrgeizige Ziele, intransparente oder zu komplizierte Anreizsysteme zu identifizieren, die sich langfristig eher nachteilig auf die Produktivität auswirken. Wenn Betriebsräte bei Entscheidungen einbezogen werden und das Handeln des Managements überwachen, steige zudem das Vertrauen der Beschäftigten, die weniger befürchten müssen, dass ihre Arbeit unfair bewertet oder Leistungsstandards willkürlich hochgeschraubt werden. Dadurch werde Demotivation vermieden und stattdessen nachhaltige Kooperation ermöglicht. <

Quelle: Uwe Jirjahn, Marie-Christine Laible, Jens Mohrenweiser:
Management practices and productivity: Does employee representation play a moderating role?
Human Resource Management Journal, Juli 2023



Gut gewappnet mit Tarif und Betriebsrat

Einkommen, die Gesundheit und die Zukunftsperspektiven von Beschäftigten sind in der Coronakrise besser geschützt, wenn Betriebe tarifgebunden und mitbestimmt sind.

Die vergangenen zwei Jahre waren ein Stresstest für Erwerbstätige: „Wie kaum eine andere Krise hat die aktuelle Pandemie in den Belegschaften für Existenzängste gesorgt, etablierte Arbeitsstrukturen verändert sowie Grenzen zwischen Privat- und Arbeitssphäre verflüssigt“, erklärt Martin Behrens. Der WSI-Forscher hat untersucht, inwieweit Mitbestimmung und Tarifbindung dazu beitragen konnten, Beschäftigte vor Verwerfungen zu schützen. Dafür hat er Daten der Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Juni 2020 und dem Juli 2021 ausgewertet, die sich auf jeweils mehr als 5000 Befragte beziehen. Das Ergebnis: „Gewerkschaftliche Tarifpolitik und Betriebsräte können die Lage der Beschäftigten auch in der aktuellen Extremsituation nachweislich verbessern.“

Um ihren Job mussten in der Krise zahlreiche Beschäftigte bangen, beispielsweise in der Luftfahrtindustrie, der Kulturbranche oder dem Gastgewerbe, schreibt Behrens. Seiner Analyse zufolge sind Betriebsräte und Tarifbindung geeignet, solche Ängste zu mindern: Dass sie „auf jeden Fall“ oder „eher“ befürchten, in nächster Zeit arbeitslos zu werden, bejahten im Juni 2020 8,9 Prozent der Tarifbeschäftigten im Vergleich zu 12,7 Prozent der Beschäftigten ohne Tarifvertrag. Dieser Zusammenhang bleibt auch dann bestehen, wenn man die Betriebsgröße und die Branche berücksichtigt. Mitbestimmung hat einen ähnlichen Effekt, der allerdings statistisch weniger robust ausfällt.

Kurzarbeit habe während der Pandemie in großem Umfang zur Stabilisierung des Arbeitsmarkts beigetragen, heißt es in der Studie. Einkommensverluste, die den von Kurzarbeit betroffenen Beschäftigten entstanden sind, haben manche Arbeitgeber durch eine Aufstockung des staatlichen Kurzarbeitsgelds gelindert. Besonders oft kam das bei mitbestimmten Betrieben vor: Im Juni 2020 erhielten 60 Prozent der Kurzarbeitenden mit Betriebsrat eine Aufstockung, ohne Betriebsrat waren es 32 Prozent. Bei Beschäftigten mit Tarifvertrag betrug die Quote 58 Prozent, ohne 34 Prozent. Die Unterschiede bleiben auch unter Berücksichtigung von Betriebsgröße und Branche signifikant.

Mobiles Arbeiten hat sich laut dem WSI-Experten in den vergangenen zwei Jahren „von einem Privileg für überschaubare Branchen und Beschäftigtengruppen zu einem Massenphänomen“ entwickelt und dabei als ein äußerst wirksames Instrument des betrieblichen Gesundheitsschutzes erwiesen. Profitiert davon haben allerdings nicht alle Beschäftigten gleichermaßen: Eine Regelung zum Homeoffice – etwa hinsichtlich der Ausstattung mit mobilen Geräten und des Fernzugriffs auf interne Netze und Datenbanken – gab es im Juli 2021 bei 80 Prozent der Befragten mit Betriebsrat und bei 51 Prozent derjenigen ohne Betriebsrat. Ausgeschlossen von der Analyse waren Personen, deren Arbeitssituation Homeoffice nicht zulässt.

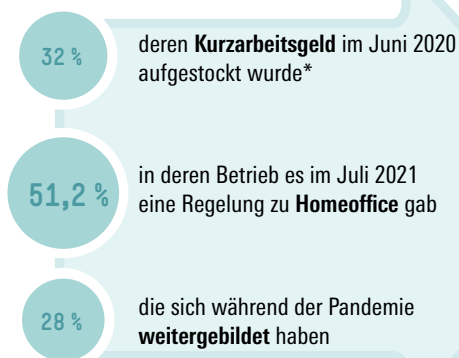
Für Qualifizierungsmaßnahmen hätten sich in Corona-Zeiten dank Kurzarbeit erhebliche Spielräume ergeben, so der Forscher. Dabei war die Wahrscheinlichkeit, während der Krise an Weiterbildung teilzunehmen, mit 46 Prozent deutlich höher bei den Beschäftigten von mitbestimmten Betrieben als bei denen ohne Betriebsrat mit 28 Prozent. Auch dieser Befund ändert sich nicht, wenn Betriebsgröße und Branche statistisch berücksichtigt werden.

Laut Behrens sind „die Kerninstitutionen der Regulierung von Arbeit, die gewerkschaftliche Tarifpolitik ebenso wie die Mitbestimmung durch den Betriebsrat, von herausragender Bedeutung, wenn es darum geht, Maßnahmen zum Schutz des Arbeitsplatzes, der Gesundheit und des Arbeitsvermögens in die Betriebe zu tragen und dort zu verankern“. Umso problematischer sei es daher, dass in Deutschland der Anteil der Tarifbeschäftigten seit Mitte der 1990er-Jahre um mehr als 20 Prozentpunkte und der Anteil derjenigen mit Betriebsrat um etwa 10 Prozentpunkte geschrumpft ist. Um gegenzusteuern, könnte die Politik unter anderem tarifbindungslo-

Besser durch die Pandemie mit Mitbestimmung

So hoch ist der Anteil der Beschäftigten ...

ohne Betriebsrat



*nur Beschäftigte in Kurzarbeit; Quelle: WSI 2022

Hans Böckler
Stiftung

se Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden einschränken, Allgemeinverbindlicherklärungen von Tarifverträgen erleichtern und die Initiatorinnen und Initiatoren von Betriebsratswahlen besser schützen, empfiehlt der Wissenschaftler. <

Quelle: Martin Behrens:
Besser durch die Krise mit Tarif und Betriebsrat,
WSI Policy Brief Nr. 67, März 2022

Stabile Beschäftigung dank Betriebsräten

Bei mitbestimmten Betrieben war die Personalfluktuation während der Corona-Pandemie geringer als bei Firmen ohne Betriebsrat.

Jobsicherheit ist ein hohes Gut – insbesondere in Krisenzeiten. Dass Betriebsräte unter normalen Umständen dazu beitragen, Beschäftigte vor Arbeitsplatzverlusten zu bewahren, sei empirisch gut belegt, erklären Daniel Fackler, Claus Schnabel und Jens Stegmaier. Die Wirtschaftswissenschaftler von der Europäischen Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main, der Universität Erlangen-Nürnberg und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben untersucht, ob dieser Effekt auch unter den extremen Bedingungen der Coronakrise nachweisbar ist. Das Ergebnis: Betriebliche Mitbestimmung hat in dieser Phase tatsächlich für mehr Beschäftigungsstabilität gesorgt.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie seien heftig gewesen, schreiben die Forscher. Das deutsche Bruttoinlandsprodukt brach im zweiten Quartal 2020 um mehr als 11 Prozent ein, über das gesamte Jahr um 4,6 Prozent. Bei der Beschäftigung betrug das Minus in jenem Jahr 1,1 Prozent, im Schnitt waren fast drei Millionen Beschäftigte in Kurzarbeit. Insofern könne die Coronakrise als „Lackmustest für die Leistungsfähigkeit des kooperativen Systems der Arbeitsbeziehungen in Deutschland“ betrachtet werden.

Welche Rolle Betriebsräte in dieser Situation gespielt haben, haben die Wissenschaftler anhand eines Datensatzes überprüft, für den das IAB seit August 2020 regelmäßig 2000 private Betriebe zu den Auswirkungen der Krise befragt hat. In die Analyse einbezogen wurden sämtliche Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten.

Den Berechnungen zufolge waren die Einstellungs-, Entlassungs- und Kündigungsquoten sowie die Fluktuation

insgesamt bei mitbestimmten Betrieben während der Corona-Pandemie deutlich geringer als bei den Firmen ohne Arbeitnehmervertretung. Das gilt auch dann, wenn Faktoren wie die Betriebsgröße, die Branche oder die Firmenstruktur statistisch berücksichtigt werden. Besonders stark ausgeprägt ist der positive Effekt bei tarifgebundenen Betrieben. Bei der Netto-Wachstumsrate der Beschäftigung oder der Inanspruchnahme von Kurzarbeit sind keine signifikanten Unterschiede feststellbar. Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebsräte Beschäftigung auch in Zeiten schwerer ökonomischer Krisen stabilisieren können, so das Fazit von Fackler, Schnabel und Stegmaier. <

Quelle: Daniel Fackler, Claus Schnabel, Jens Stegmaier: Personnel adjustments during the Covid-19 pandemic: Did co-determination make a difference? Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, Diskussionspapier Nr. 121, November 2021



MEHR LESEN

In der Coronakrise haben Betriebsräte nicht nur zu einer höheren Jobsicherheit beigetragen. Auch was das Aufstocken von Kurzarbeitsgeld, den Gesundheitsschutz und Weiterbildung angeht, stehen mitbestimmte Betriebe besser da. Das zeigt eine Studie des WSI.

<https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-gut-gewappnet-mit-tarif-und-betriebsrat-39334.htm>

Mitbestimmung senkt die Fluktuation

So hoch war bei Betrieben in Deutschland während der Corona-Pandemie die Quote der ... Einstellungen Entlassungen Kündigungen*



* durch Arbeitnehmer; private Betriebe mit mindestens 5 Beschäftigten; Quelle: Fackler u. a. 2021



Beschäftigte im Aufsichtsrat fördern Investitionen

Mitbestimmung im Aufsichtsrat verbessert Informationsflüsse und wirkt sich positiv auf die Kapitalbildung von Unternehmen aus. Das geht aus einer Studie hervor, die wir im Rahmen der Kampagne „Mitbestimmung sichert Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung präsentieren.

Investitionsentscheidungen hängen von zahlreichen Faktoren wie Absatzerwartungen, Zinsniveau oder steuerlichen Aspekten ab. Laut Simon Jäger vom Massachusetts Institute of Technology (MIT), Benjamin Schoefer von der University of California in Berkeley und Jörg Heinrich vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) spielt auch Mitbestimmung eine Rolle. Die Ökonomen können empirisch nachweisen, dass Firmen mehr investieren, wenn Beschäftigte im Aufsichtsrat mitreden.

Methodisch machen sich die Forscher den Umstand zunutze, dass in Deutschland ab 1952 zunächst alle Aktiengesellschaften unabhängig von ihrer Größe verpflichtet waren, ein Drittel der Aufsichtsratssitze mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen. Seit einer Gesetzesänderung im Jahr 1994 greift die Drittelbeteiligung dagegen erst ab einer Schwelle von 500 Beschäftigten, wobei für Unternehmen, deren Gründungsdatum in die Zeit vor dem 10. August 1994 fällt, Bestandsschutz gilt. Das heißt: Diese Unternehmen bleiben auch dann mitbestimmt, wenn sie weniger als 500 Beschäftigte haben. Indem man die Entwicklung von kurz vor dem 10. August 1994 gegründeten mit derjenigen von danach gegründeten Firmen vergleicht, wird es möglich, den kausalen Effekt von Aufsichtsratsmitbestimmung statistisch herauszudestillieren.

Für ihre Analyse haben die Wissenschaftler diverse Unternehmensdatenbanken und einen IAB-Datensatz ausgewertet. Zunächst haben sie die Auswirkungen von Mitbestimmung auf die Zusammensetzung von Aufsichtsräten untersucht und unter anderem einen positiven Effekt auf die Wahrscheinlichkeit festgestellt, dass es Frauen in diesem Gremium gibt. Die Betriebsgröße und die Überlebenswahrscheinlichkeit von Firmen werden nicht messbar beeinflusst. Das zentrale Ergebnis: Der Kapitalstock – also der Bestand an Gebäuden, Maschinen, Patenten oder Marken – vergrößert sich durch Mitbestimmung um 30 bis 50 Prozent.

Der Untersuchung zufolge konzentrieren sich mitbestimmte Unternehmen auf kapitalintensive Produktionstechnologien – ohne da-

bei Jobs abzubauen: Ein signifikanter Effekt auf die Beschäftigung ist nicht nachweisbar. Auch Outsourcing findet offenbar nicht vermehrt statt, der Anteil der unternehmensinternen Wertschöpfung steigt sogar um 12 bis 13 Prozentpunkte. Das Qualifikationsniveau erhöht sich tendenziell; der Anteil ungelernter Arbeitnehmer geht zurück. Auf das Lohnniveau scheint sich Mitbestimmung nicht auszuwirken. Die Kreditkosten sinken, was den Autoren der Studie zufolge daran liegen könnte, dass Arbeitnehmervertreter sich möglicherweise für weniger riskante Investitionsprojekte einsetzen.

Als Erklärung für die gemessenen Effekte verweisen die Forscher ansonsten auf verbesserte Informationsflüsse in mitbestimmten Unternehmen. Der Vorstand sei gesetzlich verpflichtet, dem Aufsichtsrat regelmäßig Bericht zu erstatten, sodass die Arbeitnehmerseite über die ge-

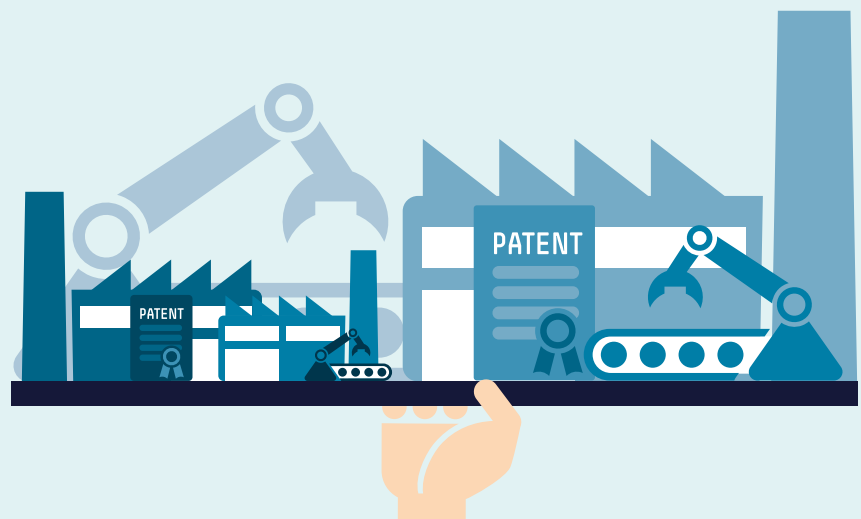
schäftliche Entwicklung auf dem Laufenden ist. Umgekehrt könnten die Arbeitnehmervertreter das Management über Bedürfnisse der Belegschaft aufklären. Das dadurch entstehende Vertrauen trage zu kooperativen und langfristigen Arbeitsbeziehungen bei, die Investitionen attraktiv machen. <

Quelle: Simon Jäger, Benjamin Schoefer, Jörg Heinrich: Labor in the Boardroom, UC Berkeley/MIT Working Paper, Juli 2019

Mehr Investitionen dank Mitbestimmung

Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhöht den Kapitalstock von Unternehmen um ...

+ 30 bis 50 %



Quelle: Jäger u. a. 2019

Hans Böckler
Stiftung

Betriebsräte stärken die Demokratie

Betriebliche Mitbestimmung erhöht das politische Interesse von Beschäftigten und wirkt sich so auch jenseits der Werkstore positiv aus.

Demokratie lebt bekanntlich vom Mitmachen: Das politische System ist darauf angewiesen, dass die Bevölkerung sich einbringt, informiert und an Wahlen beteiligt. Betriebsräte können dazu einen Beitrag leisten, indem sie das politische Interesse von Beschäftigten steigern. Das geht aus einer Studie hervor, die Uwe Jirjahn und Thi Xuan Thu Le von der Universität Trier veröffentlicht haben. Mitbestimmung zu stärken, wäre demnach nicht nur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen und das Wohlergehen von Beschäftigten wichtig, sondern könnte auch dabei helfen, politischer Apathie entgegenzuwirken und so demokratische Prozesse zu stabilisieren.

Der Ökonom und seine Kollegin haben für ihre Untersuchung Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) ausgewertet, die sich auf Beschäftigte bei privaten Betrieben mit wenigstens fünf Mitarbeitenden beziehen, ohne leitende Angestellte, geringfügig Beschäftigte und Leiharbeitende. Das politische Interesse, das im Rahmen der ausgewerteten SOEP-Wellen abgefragt wurde, geht empirischen Studien zufolge einher mit mehr Wissen über Politik sowie einer erhöhten Wahrscheinlichkeit für die Beteiligung an Wahlen und darüberhin-
 ausgehende Formen der politischen Partizipation.

Den Berechnungen zufolge hat betriebliche Mitbestimmung einen signifikant positiven Effekt auf dieses politische Interesse: Die Wahrscheinlichkeit, dass es stark oder sehr stark ausgeprägt ist, steigt um 5 Prozent, wenn Beschäftigte von einem Betriebsrat vertreten werden. Wenn sie sich selbst in einem Betriebsrat engagieren, sind es 23 Prozent. Persönliche und betriebliche Einflussfaktoren wie Einkommen, Alter oder Branche sind dabei statistisch berücksichtigt. Führt man die Analyse getrennt nach Geschlechtern durch, ergibt sich ein Effekt von 11 Prozent bei männlichen Beschäftigten und von 30 Prozent bei männlichen Betriebsratsmitgliedern. Bei Frauen sind hingegen keine Auswirkungen nachweisbar.

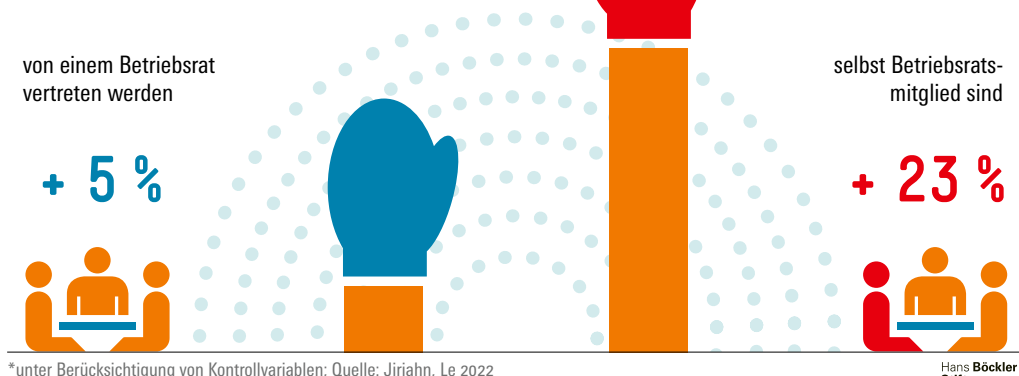
Die gemessenen positiven Effekte erklären Jirjahn und Le mit der sogenannten Political-Spillover-Theorie. Mitbestimmung gleiche das Machtgefälle zwischen Management und Belegschaft aus und breche mit hierarchischen Formen der Betriebsführung, die auf Gehorsam gegenüber Autoritäten beruhen. Wenn Beschäftigte stattdessen mitbestimmen und eigene Ideen einbringen können, führe das zu einem Gefühl politischer Wirksamkeit. Zudem ließen sich im Rahmen betrieblicher Mitbestimmung politische Fähigkeiten wie das Sprechen in der Öff-

fentlichkeit oder das Formulieren von Forderungen trainieren. Durch die Auseinandersetzung mit arbeitsrechtlichen Fragen nehme die Aufmerksamkeit für politische Themen zu. Darüber hinaus führe das gemeinsame Engagement im Betrieb zu mehr „generalisierter Solidarität“ unter den Beschäftigten und stärke den Sinn für kollektive Interessen. All das dürfte die politische Partizipation beflügeln.

Dass das bei Frauen offenbar weniger funktioniert, erscheine auf den ersten Blick überraschend, heißt es in der Studie. Schließlich schneiden Betriebe laut empirischen Un-

Politisch interessiert dank Mitbestimmung

So ändert sich im Schnitt die Wahrscheinlichkeit*, dass Beschäftigte starkes Interesse an Politik haben, wenn sie ...



tersuchungen in Sachen Gender Pay Gap, Gleichstellungsförderung und Vereinbarkeit besser ab, wenn sie mitbestimmt sind. Die Erklärung der Forschenden: Frauen seien nach wie vor deutlich stärker mit Haushalts- und Sorgearbeit belastet als Männer, daher hätten sie weniger Gelegenheit, sich politisch zu engagieren. Zudem verleiteten traditionelle Vorstellungen von Geschlechterrollen dazu, politische Aktivität eher für eine Männersache zu halten. Insofern dürften bestehende Geschlechterungleichheiten den positiven Einfluss der Mitbestimmung untergraben. <

Quelle: Uwe Jirjahn, Thi Xuan Thu Le: Political Spillovers of Workplace Democracy in Germany, IZA Discussion Paper Nr. 15444, Juli 2022



MEHR HÖREN

I.M.U.-Direktor Daniel Hay erläutert im Podcast, was die Ampel-Regierung in ihrem ersten Jahr in Sachen Mitbestimmung unternommen hat.

www.imu-boeckler.de/de/podcasts-34761-1-jahr-ampel-wie-steht-es-um-die-mitbestimmung-45619.htm

Mitbestimmung zahlt sich aus

Unternehmen mit Mitbestimmung im Aufsichtsrat haben in der Finanzkrise und in den Folgejahren wirtschaftlich besser abgeschnitten.

Unternehmen, bei denen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sitzen, haben sich seit der großen Finanz- und Wirtschaftskrise besser entwickelt als Firmen ohne Mitbestimmung. Das gilt für die operative Rendite, die Bewertung am Kapitalmarkt, die Beschäftigungsentwicklung sowie für die Investitionen in Anlagen und Forschung. So lag zum Beispiel die kumulierte Aktienrendite mitbestimmter Unternehmen zwischen 2006 und 2011 um 28 Prozentpunkte höher als bei vergleichbaren Firmen ohne Arbeitnehmerbeteiligung. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Studie von Marc Steffen Rapp von der Universität Marburg und Michael Wolff von der Universität Göttingen.

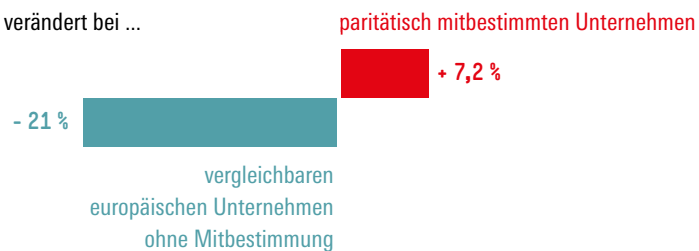
Die Mitbestimmung habe in der Krise kurzfristiges Verhalten von Unternehmen verhindert und danach ein „schnelleres Umschalten in den Wachstumsmodus ermöglicht“, schreiben die beiden BWL-Professoren in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Untersuchung. Nach Einschätzung der Experten sind diese Befunde angesichts fortschreitender Digitalisierung und Globalisierung auch für die Zukunft höchst bedeutsam: Die Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat könne „als Element einer modernen Corporate Governance verstanden werden, welche vor dem Hintergrund immer volatiler werdender wirtschaftlicher Rahmenbedingungen geeignet ist, mögliche Risiken von strategischen Transformationsprozessen abzufedern“.

Um die Wirkung der Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat zu überprüfen, haben die Wirtschaftswissenschaftler insgesamt 560 börsennotierte europäische Unternehmen untersucht, darunter die in Dax, MDax, TecDax und SDax notierten Firmen. Dabei haben sie Unternehmen aus Deutschland, von denen die meisten mitbestimmt sind, mit passenden Firmen aus anderen europäischen Ländern verglichen, die eine sehr

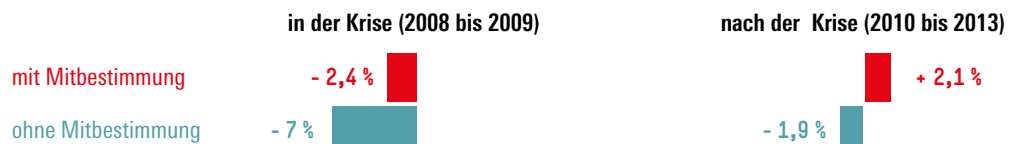
ähnliche Größe haben, in derselben Branche aktiv und ähnlich stark diversifiziert sind – aber keine Mitbestimmung haben. So werden in der Studie dann beispielsweise Siemens und die Schweizer ABB verglichen oder Continental und Michelin.

Mitbestimmte Unternehmen schneiden besser ab

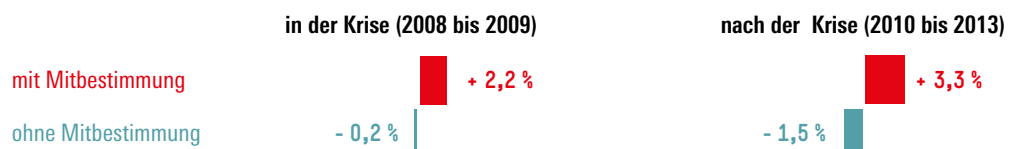
So hat sich die Aktienrendite von 2006 bis 2011 verändert bei ...



So hat sich die Beschäftigung im Vergleich zur Zeit vor der Krise verändert bei Unternehmen ...



So haben sich die Investitionen im Vergleich zur Zeit vor der Krise verändert bei Unternehmen ...



Quelle: Rapp, Wolf 2019

Hans Böckler
Stiftung

Auf dieser Basis versuchen Rapp und Wolff durch vielfältige Analysen, ein möglichst umfassendes Bild vom Verhalten und der Entwicklung der Unternehmen zu erhalten. Komplexe Analysemethoden sollen dabei sicherstellen, dass beobachtete Unterschiede tatsächlich darauf beruhen, dass Arbeitnehmer in einem Teil der Unternehmen mitbestimmen, in einem anderen aber nicht, – und nicht auf statistischen „Hintergrundfaktoren“.

>>>

Die wesentlichen Ergebnisse

Operativer Geschäftserfolg: Als Maßstäbe nutzen die Wirtschaftswissenschaftler die einschlägigen betriebswirtschaftlichen Größen Kapital- und Umsatzrentabilität, berechnet als das Verhältnis von operativem Gewinn zu Bilanzsumme beziehungsweise Umsatz. Zunächst zeigt sich, dass die Rentabilität während der großen Wirtschaftskrise ab 2008 und unmittelbar danach in den meisten Unternehmen gelitten hat. Das ist wenig überraschend. Diese Entwicklung werde aber „mittels der Mitbestimmung reduziert und teils auch komplett kompensiert“, schreiben die Wirtschaftsprofessoren, so dass Unternehmen mit Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat signifikant besser abschnitten. Besonders deutlich ist dies bei der Umsatzrentabilität: Bei Unternehmen ohne Mitbestimmung sank sie auf dem Höhepunkt der Krise um 3,1 Prozent, während sie in paritätisch mitbestimmten Firmen um 2,7 Prozent stieg. In den Jahren nach der Krise ging die Rentabilität in Firmen ohne Arbeitnehmervertreter zunächst weiter zurück. In mitbestimmten Firmen legte sie dann um weitere 1,4 Prozent zu. Um die Bewertung am Kapitalmarkt nachzuvollziehen, schauen Rapp und Wolff auf die Aktienrendite, die sich aus Kursentwicklung und Höhe der Dividende ergibt, und das Verhältnis von Kurs- und Substanzwert. Auch für diese beiden Größen erkennen die Forscher einen signifikant positiven Einfluss: „Bei der Kapitalmarktpformance verzeichnen mitbestimmte Unternehmen über den betrachteten Zeitraum höhere Renditen, weisen geringere Schwankungen auf und ihre Unternehmensbewertungen unterliegen einem weniger drastischen Verfall“ während der akuten Krise. Konkret betrug die kumulierte Aktienrendite in mitbestimmten Unternehmen von 2006 bis 2011 7,2 Prozent. In der europäischen Vergleichsgruppe ohne Arbeitnehmer in Aufsichtsrat oder Board lag sie dagegen bei minus 21 Prozent.

Verzicht auf Entlassungen: Die Forscher erklären das deutlich bessere Abschneiden der mitbestimmten Firmen auch mit systematisch anderen Unternehmensentscheidungen während der Krise. Am stärksten sticht dabei heraus, dass mitbestimmte Firmen meist auf größere Entlassungen verzichtet haben und ihre Beschäftigung recht stabil hielten, während Unternehmen ohne Arbeitnehmerbeteiligung kräftig Stellen strichen. So ging die Mitarbeiterzahl in paritätisch mitbestimmten Unternehmen in der akuten Krisenphase um 2,4 Prozent zurück, legte im Anschluss an die Krise bis 2011 wieder um 4,5 Prozent zu, womit sie das Vorkrisenniveau in der Summe um 2,1 Prozent übertraf. In Firmen ohne Mitbestimmung wurde die Belegschaft dagegen in der Krise um 7 Prozent reduziert und lag anschließend 1,9 Prozent unter dem Vorkrisenniveau.

Statt Stellen zu streichen, so die Forscher, hätten Unternehmen mit Mitbestimmung schneller „das Arbeitsentgelt nach unten hin angepasst“. Konkret sei zu beobachten, dass die durchschnittliche Vergütung in mitbestimmten Unternehmen vor der Krise spürbar höher war als in Firmen ohne Mitbestimmung. Während der Krise schwächt sich dieser Vorsprung ab, danach stellt sich die alte Relation wieder ein. Dabei dürfte eine große Rolle gespielt haben, dass große deutsche Firmen in der Krise oft die Arbeitszeit rasch und deutlich reduziert haben. Beschäftigte konnten Zeitguthaben auf ihren Arbeitszeitkonten „abfeiern“ oder bei der Arbeitszeit sogar ins Minus gehen, der zeitliche „Dispo“ wurde mit Anziehen der Konjunktur wieder ausgeglichen. Aus der arbeitswissenschaftlichen

Forschung ist bekannt, dass solche Konten in Unternehmen mit Mitbestimmung deutlich häufiger sind als in anderen. Ein Grund dafür: Wenn sie einen Betriebsrat und tarifvertragliche Vereinbarungen an ihrer Seite haben, lassen sich Beschäftigte eher darauf ein, Arbeitszeit ohne sofortige Bezahlung auf die hohe Kante zu legen.

Anders als Unternehmen, die zahlreiche Mitarbeiter entlassen hatten, konnten mitbestimmte Unternehmen mit konstanten Beschäftigtenzahlen nach dem Abklingen der Krise schnell wieder ihre Produktion ausweiten.

Höhere und stabilere Investitionen: Als Investitionsgrößen haben die Wissenschaftler die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie für neue Anlagen betrachtet. Bereits für die Zeit vor der Krise liefert die Studie Indizien dafür, dass mitbestimmte Unternehmen mehr investieren. Während der Finanz- und Wirtschaftskrise beobachteten die Wirtschaftsprofessoren, „dass der negative Kriseneffekt mittels der Mitbestimmung aufgefangen wird“. Mitbestimmte Unternehmen führen ihre Investitionen also im Vergleich weniger deutlich zurück und weiteten sie nach der Krise stärker wieder aus. Fazit der Forscher: „Für essentielle Zukunftsinvestitionen ist insgesamt zu konstatieren, dass mitbestimmte Unternehmen an diesen stärker in der Krise festhalten, was ein weiterer wichtiger Indikator sein könnte, warum es mitbestimmten Unternehmen in kürzerer Zeit gelingt, an die vorherige Performance anzuknüpfen.“

Weniger Schulden, weniger Zukäufe: Vor der Krise haben die mitbestimmten Unternehmen nach Analyse der Forscher vorsichtiger gehaushaltet. Sie haben beispielsweise weniger Geld für Aktienrückkäufe ausgegeben und sich bei Zukäufen stärker zurückgehalten. Zugleich hatten sie weniger Schulden. In der Krise beobachteten die Wissenschaftler keine signifikanten Unterschiede im Finanzgebaren – wohl, weil auch die übrigen Unternehmen zurücksteckten. Nach Ende der Krise sanken die Schuldenstände in mitbestimmten Firmen dann aber deutlich schneller.

Fazit: Mitbestimmung als Chance

Unter dem Strich zeichnet die Studie im Kontext der zurückliegenden Finanz- und Wirtschaftskrise ein sehr positives Bild der Mitbestimmung im Aufsichtsrat entlang vieler der untersuchten Dimensionen. Die Autoren sprechen daher der Arbeitnehmerbeteiligung an der Unternehmensspitze das Potenzial zu, eine dreifache Win-win-Situation zu schaffen: „In diesem Kontext kann die unternehmerische Mitbestimmung die Möglichkeit bieten, Risiken in Hinblick auf die Unternehmenssituation als auch auf die individuelle Situation von Arbeitnehmern besser abzufangen und damit auch die Volkswirtschaft als Ganzes zu schützen.“ Die BWL-Professoren ermutigen zu einem positiven Blick auf die Mitbestimmung: „Letztlich sollte die Partizipation von Mitarbeitern im Aufsichtsrat im Rahmen von zukünftigen Transformationsprozessen damit durchschnittlich nicht als Hindernis, sondern als Chance verstanden werden.“ <

Quelle: Marc Steffen Rapp, Michael Wolff, Iulia Udoieva, Jan C. Hennig:
Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung.
Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise.
Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 424

Was Betriebsräte bewirken

Von betrieblicher Mitbestimmung profitieren in der Regel sowohl Beschäftigte als auch das gesamte Unternehmen. Das zeigt eine Auswertung der Forschungsliteratur.

Dieses Jahr stehen wieder Betriebsratswahlen an: Von Anfang März bis Ende Mai sind Arbeitnehmer in zahlreichen Unternehmen aufgerufen, über die Zusammensetzung ihrer betrieblichen Interessenvertretung abzustimmen. Wer sich an der Wahl beteiligt, nimmt ein demokratisches Grundrecht in Anspruch – und stärkt gleichzeitig eine Institution, der wirtschaftswissenschaftliche Studien erheblichen Nutzen bescheinigen. Den aktuellen Stand der Forschung zur betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland haben Uwe Jirjahn von der Universität Trier und Stephen Smith von der George Washington University zusammengefasst. In ihrem Literaturüberblick gehen sie sowohl auf theoretische Argumente als auch auf empirische Befunde ein. Die positiven Effekte – unter anderem auf Produktivität, Löhne und Beschäftigungsstabilität – überwiegen demnach deutlich, wobei die Stärke dieser Effekte zum Teil von den betrieblichen Umständen abhängt.

Ein Sprachrohr für Beschäftigte

Bei der theoretischen Auseinandersetzung mit Arbeitnehmervertretungen spielt den Autoren zufolge der sogenannte Exit-Voice-Ansatz eine wichtige Rolle. Demnach haben Beschäftigte, die unzufrieden mit ihrem Job sind, grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Sie können entweder kündigen – also die Exit-Option wählen – oder sich bei ihren Vorgesetzten beschweren und für Verbesserungen einsetzen. Effizienter wäre die zweite Option: Nur wenn Arbeitnehmer ihre Bedürfnisse artikulieren, kann das Management darauf eingehen. Zudem ist eine hohe Personalfuktuation kostspielig. Das Problem: Einzelne Beschäftigte haben wenig Anreiz, allein für Änderungen

zu streiten, von denen dann alle Kollegen profitieren. Ein Betriebsrat dagegen kann als kollektives Sprachrohr die Bedürfnisse der Belegschaft aufgreifen und kommunizieren und so zu weniger Fluktuation, mehr Motivation und erhöhter Kooperationsbereitschaft beitragen.

Betriebsräte schaffen Vertrauen

Auch mit Blick auf das Problem der „unvollständigen Verträge“ erscheint betriebliche Mitbestimmung sinnvoll, schreiben Jirjahn und Smith. Demnach ist es unmöglich, in einem Arbeitsverhältnis alle Details vertraglich zu regeln und damit einklagbar zu machen. Beschäftigte müssen darauf vertrauen, dass ihr Arbeitgeber sich an Zusagen hält und vertragliche Leerstellen nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. Wenn dieses Vertrauen fehlt, haben Betriebe ein massives Problem. Eine Beförderung als Belohnung für bestimmte Leistungen in Aussicht zu stellen, funktioniert beispielsweise nur dann als Anreiz, wenn die Arbeitnehmer nicht befürchten müssen, übers Ohr gehauen zu werden. Betriebsräte mit klar definierten Informations- und Mitbestimmungsrechten, die die Interessen der Belegschaft wirksam vertreten und die Einhaltung von Versprechen durchsetzen können, ermöglichen dem Arbeitgeber glaubwürdige Selbstverpflichtungen.

Neben den Eigentümern eines Unternehmens können auch Manager oder Vorgesetzte Vertrauen missbrauchen – etwa indem sie Schmeichler und Günstlinge fördern statt kompetente Beschäftigte oder indem sie Untergebene willkürlich schlecht behandeln. Betriebsräte können laut der Literaturstudie zur Vermeidung solcher Missstände beitragen, indem sie direkte Kommunikation mit der Unternehmensleitung ermöglichen, die nicht durch Vorgesetzte gefiltert wird.

Inwieweit die Vorteile von Arbeitnehmervertretungen tatsächlich zum Tragen kommen, dürfte von den Rahmenbedingungen in den Betrieben abhängen, so die Ökonomen. Während von reibungslos funktionierender Mitbestimmung in der Regel beide Seiten profitieren, sind auch Situationen denkbar, in denen die positiven Effekte geringer ausfallen oder durch Konflikte komplett zunichtegemacht werden. Beispielsweise dann, wenn Manager eher an kurzfristiger Profitmaximierung als an dauerhafter Zusammenarbeit interessiert sind oder Mitbestimmung grundsätzlich ablehnen, weil sie um Status und Macht fürchten.

Da die Vorteile der betrieblichen Mitbestimmung auf der Hand liegen und auch empirisch nachweisbar sind, könnte man auf die Frage kommen, warum das Betriebsverfassungsgesetz überhaupt nötig ist. Eine wirtschaftlich sinnvolle Institution, so ein gängiges Argument, würde sich am Markt auch ohne gesetzlichen Zwang durchsetzen. Um zu erklären, warum sich Arbeitgeber und Beschäftigte nicht freiwillig auf die Einführung einer Arbeitnehmervertretung einigen, wird in der Literatur zum einen auf die Schwierigkeit entsprechender Verhandlungen verwiesen. Einer Vereinbarung stünden genau die Informationsprobleme im Weg, zu deren Lösung Betriebsräte beitragen sollen. >>>

Effektive Mitbestimmung

Empirischen Studien zufolge hat betriebliche Mitbestimmung positive Effekte unter anderem auf ...



Produktivität



Löhne



Rendite



ökologische Investitionen



Weiterbildung



Ausbildung



Jobsicherheit



Familienfreundlichkeit



Lohnleichheit

Ein anderes Argument läuft darauf hinaus, dass Mitbestimmung nur funktioniert, wenn ausreichend viele Unternehmen mitmachen. Das liegt unter anderem daran, dass die Vorteile in Form von mehr Vertrauen und Kooperation sich eher langfristig einstellen, also eine gewisse Jobsicherheit voraussetzen. Auf Kündigungen zu verzichten, kann in einer Rezession kurzfristig allerdings ziemlich kostspielig sein. Es wird für einzelne Betriebe noch teurer, wenn alle anderen Unternehmen massenhaft Beschäftigte entlassen und so die gesamtwirtschaftliche Nachfrage noch weiter schwächen. Wenn dagegen ein Großteil der Arbeitgeber von Beschäftigungsabbau absieht, stabilisiert sich die Nachfrage und die Rezession fällt milder aus. Dass Deutschland in der jüngsten Finanzkrise vergleichsweise glimpflich davon gekommen ist, könnte nach Ansicht der Autoren auf diesen Zusammenhang zurückzuführen sein.

Als Rechtfertigung für gesetzliche Vorgaben könnten aus theoretischer Sicht auch nicht-ökonomische Effekte dienen. Denkbar erscheint beispielsweise, dass Betriebsräte sich für Umweltschutzmaßnahmen ihres Arbeitgebers einsetzen, wenn Schadstoffe die Gesundheit der Beschäftigten oder ihrer Familien gefährden. Darüber hinaus spricht einiges dafür, dass Partizipation am Arbeitsplatz die Fähigkeit und die Bereitschaft fördert, sich auch außerberuflich politisch oder sozial zu engagieren.

Vorteile sind empirisch gut belegt

Aktuelle empirische Studien, die auf umfangreichen Datensätzen beruhen, können überwiegend positive Effekte auf diverse Dimensionen des Unternehmenserfolgs nachweisen, so Jirjahn und Smith. Betriebsräte tragen demnach zu mehr Produktivität, höheren Löhnen und steigenden Renditen bei. Zudem können mitbestimmte Betriebe mit mehr ökologischen Investitionen und schrittweisen Innovationen, Weiterbildung und dualer Ausbildung aufwarten. Die Personalfuktuation nimmt ab, es gibt weniger Arbeitskräftemangel, dafür mehr familienfreundliche Praktiken und flexible Arbeitszeitmodelle.

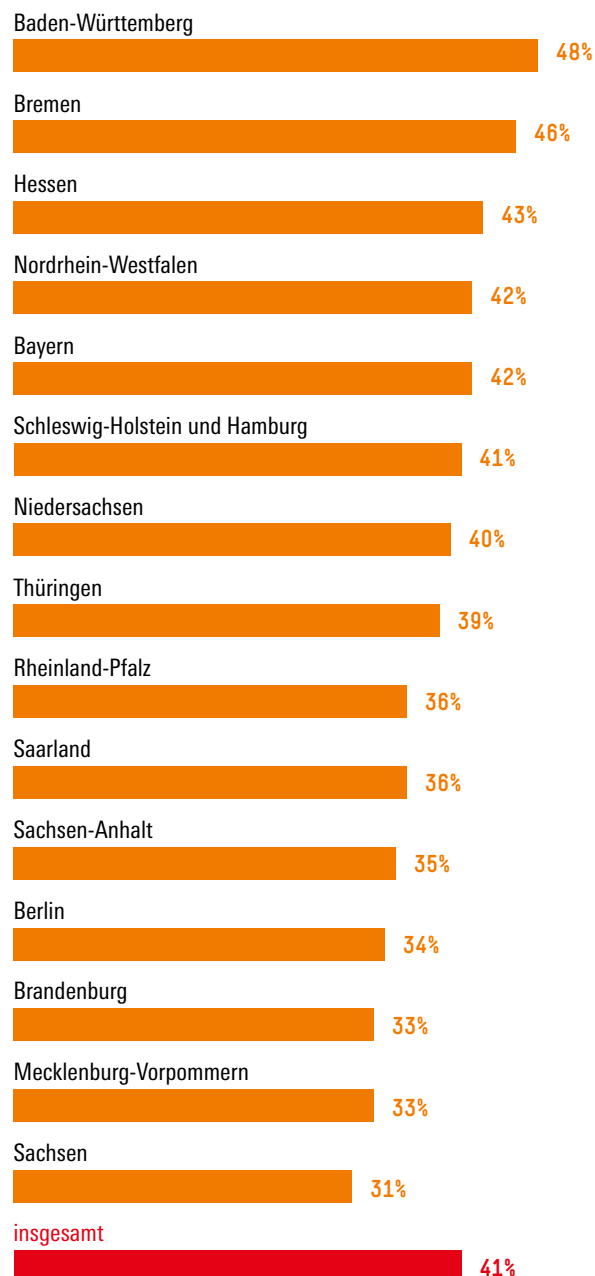
Die Stärke dieser Effekte hängt von verschiedenen Umständen ab. Der Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg scheint besonders groß bei Unternehmen in Krisen zu sein. Die Befunde zur Betriebsgröße fallen widersprüchlich aus, zum Teil deuten sie darauf hin, dass große Firmen überdurchschnittlich profitieren. Einigkeit besteht in der Literatur hinsichtlich der Rolle von Tarifverträgen: Tarifgebundene Betriebe haben mehr von Mitbestimmung. Auch die Einstellung der Geschäftsführung wirkt sich aus: Feindselige Manager beeinträchtigen das erfolgreiche Funktionieren. Besonders schwer scheinen es Betriebsräte in inhabergeführten Unternehmen zu haben, wo der Herr-im-Haus-Standpunkt offenbar weit verbreitet ist.

Auch wenn ausländische Eigentümer das Zepter führen, fallen die positiven Effekte geringer aus. Laut den Forschern dürfte das daran liegen, dass Betriebsräte keinen Zugang zu Informationen beim Mutterkonzern haben und dass umgekehrt die dortigen Manager vergleichsweise wenig über die lokalen Gegebenheiten wissen. Zudem seien ausländische Investoren oft eher an kurzfristigen Profiten interessiert. Andererseits scheinen Beschäftigte von Unternehmen mit ausländischen Eigentümern ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einer Interessenvertretung zu haben: Der Anteil der mitbestimmten Betriebe ist höher als unter vergleichbaren Firmen in einheimischem Besitz.

Lernprozesse spielen der Literaturlauswertung zufolge eine wichtige Rolle: Das Risiko einer feindseligen Beziehung zum Management nimmt mit steigendem Alter des Betriebsrats ab,

Wo Betriebsräte mitreden

Einen Betriebsrat haben von den Beschäftigten in ...



private Betriebe ab 5 Beschäftigten Quelle: IAB-Betriebspanel 2016

Hans Böckler
Stiftung

der Einfluss auf Entscheidungen, für die das Gesetz eigentlich keine Mitbestimmungsrechte vorsieht, nimmt zu, der Produktivitätseffekt steigt, es kommt zu weniger Kündigungen. Nach etwa 30 Jahren scheint sich diese Entwicklung allerdings zum Teil wieder umzukehren.

Generell können Arbeitnehmervertretungen zu mehr Lohngleichheit beitragen: Empirische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die Gehaltsdifferenz zwischen Hoch- und Geringqualifizierten in mitbestimmten Betrieben geringer ausfällt. Das Gleiche gilt für die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen. <

Quelle: Uwe Jirjahn, Stephen C. Smith: Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Discussion Paper Nr. 11066, Oktober 2017



Weniger Bilanzkosmetik dank Mitbestimmung

Mitbestimmte Unternehmen betreiben seltener Steuervermeidung und tricksen weniger bei der Bilanz. Das zeigt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung, die wir begleitend zur aktuellen Mitbestimmungskampagne dokumentieren.

Wenn Arbeitnehmer im Aufsichtsrat mitbestimmen, nutzen Firmen seltener legale Spielräume in Bilanzierungsregeln aus, um beispielsweise ihre Gewinnsituation kurzfristig besser darzustellen, als das vergleichbare Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung tun. Auch beim Thema Steuervermeidung sind sie im Durchschnitt zurückhaltender. Das geht aus einer Untersuchung von Forschern der Universität Duisburg-Essen hervor. „Mitbestimmung führt zu einer geringeren Ausnutzung von Bilanzierungs- und Steuergestaltungsspielräumen“, resümieren die Wissenschaftler, „was mit einer besseren langfristigen Performanz verbunden ist“. Denn Unternehmen, die Spielräume bei der Bilanz- und Steuergestaltung exzessiv ausnutzen, weisen lediglich kurzfristig eine höhere Profitabilität aus.

Nach spätestens drei bis vier Jahren sinkt ihre Rentabilität unter das Niveau der Firmen, die weniger offensiv vorgehen. Zumal den vermeintlichen Vorteilen erhebliche Risiken gegenüberstehen: „Je aggressiver Steuern vermieden oder Bilanzspielräume ausgenutzt werden, desto höher ist die Gefahr von Sanktionen.“ Zudem leide das Vertrauen

von Anlegern und Gläubigern, wenn beispielsweise Bilanzen korrigiert werden müssen, schreiben die Ökonomen. Ihre Studie unterstreiche, dass „starke Mitbestimmung zu einer verantwortungsbewussten und weitsichtigen Unternehmensführung beiträgt“.

Die Beschäftigten hätten kein Interesse daran, dass ihr Unternehmen „aggressive“ Berichterstattung betreibt, konstatieren die Wissenschaftler. Wer fest bezahlt wird und auf Dauer auf seine Arbeitsstelle angewiesen ist, habe von aufgepolierten Gewinnen wenig bis keinen Vorteil, eine Destabilisierung des Unternehmens könne aber drastische Folgen haben. Die langfristige Perspektive der Beschäftigten ist für die Ökonomen auch die zentrale Erklärung für ihr Ergebnis, dass stärker mitbestimmte Unternehmen deutlich häufiger auf „aggressive“ Bilanzgestaltung und Steuervermeidung verzichten. „Statt kurzfristig Gewinne durch risikoreiche Bilanzierungspraktiken zu erhöhen, berichten Unternehmen mit starker Mitbestimmung eher konservativ und erzielen deshalb langfristig höhere Gewinne“, betonen die Forscher.

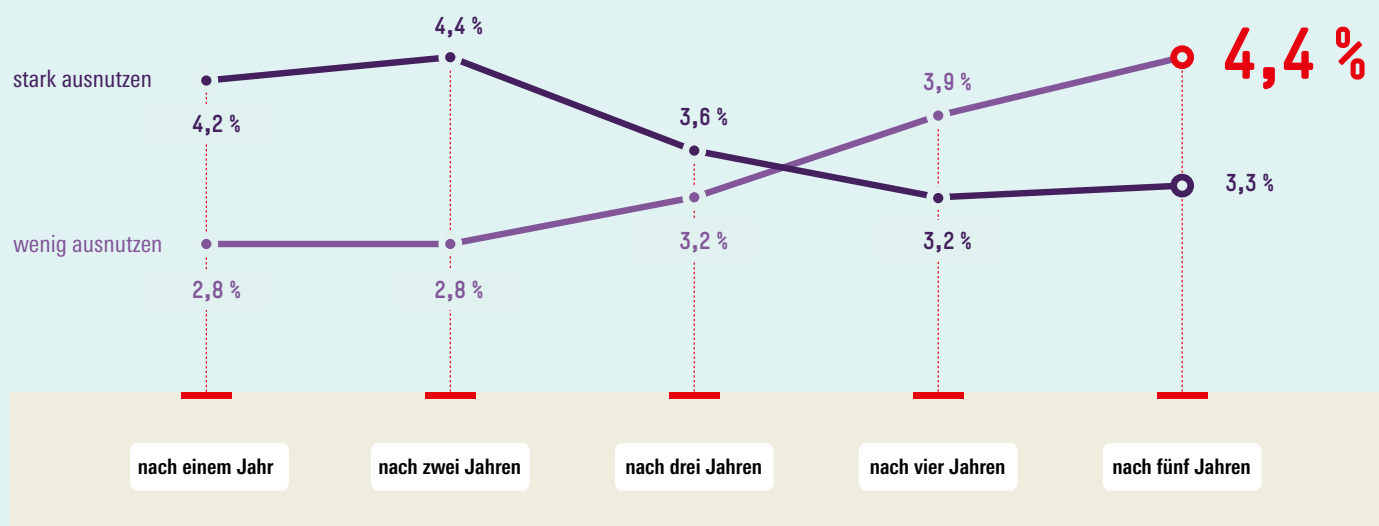
Für ihre Studie haben die Ökonomen Daten von Unternehmen untersucht, die zwischen 2006 und

2017 im deutschen Börsenindex Composite Dax (CDax) gelistet waren und deren Verhalten bei Bilanzierung und Steuerzahlung sich über mehrere Jahre identifizieren ließ. Die Bilanzierungsstrategie konnte bei 405 Unternehmen durchleuchtet werden, das Verhalten in puncto Steuervermeidung bei 317. Ob die Verankerung der Mitbestimmung in den untersuchten Unternehmen über- oder unterdurchschnittlich stark ist, bestimmten sie über den am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung entwickelten Mitbestimmungsindex MB-ix. Er verzeichnet unter anderem für jedes Unternehmen, wie viele Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und dessen Ausschüssen sitzen, wie stark die formellen Einflussmöglichkeiten des Kontrollorgans sind oder ob es einen europäischen Betriebsrat gibt. <

Quelle: Marc Eulerich, Benjamin Fligge: Aggressive Berichterstattung in deutschen Unternehmen. Der Einfluss der Mitbestimmung auf die Ausnutzung von Bilanzierungs- und Steuergestaltungsspielräumen, Mitbestimmungsreport Nr. 62, Juli 2020

Mit solider Bilanzierung langfristig erfolgreich

So hoch war die Gesamtkapitalrentabilität* bei Unternehmen, die Bilanzierungsspielräume ...



* Gewinn im Verhältnis zur Bilanzsumme Quelle: Eulerich, Fligge 2020

Hans Böckler
Stiftung

Modernisierung mit Mitsprache

Zwischen Arbeitnehmervertretung und Management geschlossene Rahmenverträge schützen Beschäftigte vor negativen Folgen der Digitalisierung. Das zeigen Beispiele aus der Praxis.

Schaffe ich es, mit der neuen Technik zurechtzukommen? Wird das Arbeitstempo noch höher, wenn alles digital wird? Gibt es meine Stelle in fünf Jahren überhaupt noch? Bange Fragen, die sich viele Beschäftigte stellen. Die Arbeitnehmervertretung im Unternehmen kann wesentlich dazu beitragen, Umbauprozesse sozialverträglich zu gestalten und der Belegschaft ihre Ängste zu nehmen. Wie das geht, zeigt eine Analyse im Auftrag des I.M.U. am Beispiel von drei global tätigen Konzernen: dem Reiseunternehmen TUI mit 11000 Beschäftigten in Deutschland und 70000 weltweit, dem Chemieunternehmen Solvay mit Standorten in 64 Ländern mit 24000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie dem Lebensmittel- und Kosmetikkonzern Unilever mit 30000 Beschäftigten in Europa. Julia Massolle vom Helex-Institut in Bochum hat dafür Dokumente ausgewertet und Interviews mit Akteurinnen und Akteuren aus Betriebsräten und Gewerkschaften geführt.

Gemeinsam ist allen drei Unternehmen, dass Transformationsprozesse, die die Firmen in die digitale Zukunft führen sollen, nach Vereinbarungen ablaufen, die Arbeitnehmervertretungen angestoßen haben. Bei TUI ist das der vom Konzernbetriebsrat gestartete Prozess newWork@TUI. Bei Solvay hat der aus dem Europäischen Betriebsrat (EBR) hervorgegangene Weltbetriebsrat einen Rahmenvertrag zum digitalen Wandel mit dem Management geschlossen. Und bei Unilever wurde auf Initiative des EBR das Rahmenabkommen Future of Work verabschiedet. Inhaltlich gibt es bei den Projekten große Überschneidungen: Stets geht es um die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter bei der Einführung neuer Technologie oder Restrukturierungen – und um Weiterbildungs- und Beschäftigungsperspektiven derjenigen, deren Jobs sich verändern oder sogar wegfallen könnten.

Grundlage ist in allen drei Fällen die Verpflichtung zu offener Kommunikation, damit eine Vertrauenskultur entstehen kann. Das betrifft bei TUI etwa die frühzeitige Offenlegung von Outsourcing-Plänen, die es Betriebsräten erleichtern sollen – wenn sie das Management schon nicht umstimmen können –, den Beschäftigten mit Qualifizierungs- oder Personalentwicklungsmaßnahmen oder mithilfe der internen Jobbörse unter die Arme zu greifen. Andere Themen sind zum Beispiel die Einführung mobiler Arbeit oder flexible Arbeitszeitmodelle. Durch die gemeinsame Absichtserklärung mit dem Management haben die Betriebsräte im TUI-Konzern die Möglichkeit, sich systematisch an der Strategieentwicklung zu beteiligen. Aus der 2018 geschlossenen, eher allgemein gehaltenen Übereinkunft sind auf der Ebene der Einzelbetriebe bereits konkrete Betriebsvereinbarungen hervorgegangen sowie auf Konzernebene unter anderem eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung und ein Qualifizierungsfonds. Insgesamt, sagen Vertreter der Beschäftigten, habe das Projekt newWork@TUI die Mitbestimmung im Unternehmen deutlich gestärkt.

Ähnlich bei Solvay: Hier haben Arbeitnehmervertretung und Geschäftsführung vereinbart, dass jedes Digitalisierungsproj-

jekt von wesentlicher Bedeutung einen Unterrichts- und Anhörungsprozess durchläuft, ausreichende Ressourcen für Um- und Höherqualifikation bereitgestellt werden, Fragen der Work-Life-Balance und des Datenschutzes möglichst einvernehmlich geklärt und Prozesse zur Lösung von Konflikten festgelegt werden. Der Weltbetriebsrat sammelt und bewertet Informationen über die Digitalisierungsprojekte im Unternehmen, was die Vertreterinnen und Vertreter der Beschäftigten in die Lage versetzt, in strategischen Fragen auf Augenhöhe mitzureden. Besonders betont die Autorin der I.M.U.-Analyse einen Aspekt: Mithilfe des unternehmensweit geltenden Rahmenabkommens findet Mitbestimmung auch an Standorten statt, an denen formal keine Mitbestimmungsgesetze gelten.

Bei Unilever werden gemäß dem Abkommen Future of Work in paritätisch besetzten Arbeitsgruppen Pläne für sozial verantwortliche Restrukturierungen ausgehandelt. Eine große Rolle spielt dabei Weiterbildung mit dem Ziel, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „langfristig beschäftigungsfähig“ bleiben. In diesem Zusammenhang sei es vor allem zu „Mitbestimmungszugewinnen bei der Budgetverwaltung“ gekommen. Konkret bewährt hat sich der Rahmenvertrag von Unilever unter anderem bereits in Italien, wo drei Gewerkschaften ihn als „Schablone“ genutzt haben, um ein erfolgreiches Zukunftskonzept für ein von der Schließung bedrohtes Lebensmittelwerk zu entwickeln. ◀

Quelle: Julia Massolle:
Die Transformation von Arbeit mitgestalten,
Mitbestimmungspraxis Nr. 41, August 2021



WEITERLESEN

Wie wir in Zukunft arbeiten, wird heute entschieden. Arbeitnehmervertreterinnen begegnen Herausforderungen wie Globalisierung und Digitalisierung durch die Aushandlung von Betriebsvereinbarungen mit dem Management. Die Beispiele hat Julia Massolle zusammengestellt:

[Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten, Betriebsvereinbarungen im Portrait, Mitbestimmungspraxis Nr. 43, September 2021](#)

Weitere Auswertungen von Vereinbarungen, Praxisbeispiele, Porträts, anonymisierte Textauszüge und Stichpunktekataloge mit Hinweisen für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen unter:

www.imu-boeckler.de/de/analysen-und-textauszuge-23023.htm



Mehr Weiterbildung durch Mitbestimmung

Betriebsräte erhöhen die Arbeitszufriedenheit – etwa indem sie für mehr Weiterbildung sorgen. Das zeigt eine Studie, die wir im Rahmen der Kampagne „Mitbestimmung sichert Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung vorstellen.

Betriebsräte machen Arbeitnehmer zufriedener, wie Lutz Bellmann, Olaf Hübler und Ute Leber vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) nachweisen können. Der Effekt beruht unter anderem darauf, dass mitbestimmte Betriebe mehr Weiterbildung anbieten.

Schon aus theoretischer Sicht spreche einiges dafür, dass Mitbestimmung Beschäftigte zufriede-

ner macht, schreiben die Ökonomen. Als Sprachrohr seien Arbeitnehmervertreter dafür zuständig, den Bedürfnissen der Belegschaft gegenüber dem Management Gehör zu verschaffen. Es sei zu erwarten, dass sie sowohl die Produktivität als auch die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer erhöhen, was eine bessere Entlohnung erlaubt. Darüber hinaus verweisen die Wissenschaftler

auf die Mitbestimmungsrechte in Sachen Weiterbildung: Betriebsräte können mitreden, wenn es um die Dauer von Schulungen, die Inhalte und die Auswahl der Teilnehmer geht. Mehr Weiterbildung wiederum dürfte mit mehr Arbeitszufriedenheit einhergehen, argumentieren die Forscher: Sie erhöhe die Produktivität, das Lohnniveau, die Jobsicherheit und die Chancen für einen beruflichen Aufstieg.

Um diese Annahmen zu überprüfen, haben Bellmann, Hübler und Leber umfangreiche IAB-Datensätze ausgewertet. Ihren Berechnungen zufolge wirkt sich betriebliche Mitbestimmung signifikant positiv auf die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit der Belegschaft aus. Verantwortlich für diesen Effekt sind Betriebe, die einen Tarifvertrag haben oder sich daran orientieren. Weiterbildung hat ebenfalls einen positiven Einfluss, sowohl auf betrieblicher als auch auf individueller Ebene. Betriebsräte wiederum erhöhen die Chance, dass Weiterbildung angeboten wird. Das gilt auch dann, wenn man persönliche Merkmale der Beschäftigten wie das Alter oder das Geschlecht und betriebliche Merkmale wie die Größe oder die Branche herausrechnet. <

Quelle: Lutz Bellmann, Olaf Hübler, Ute Leber: Works Councils, Training and Employee Satisfaction, IZA Discussion Paper Nr. 11871, Oktober 2018

So wird weitergebildet

In so vielen Unternehmen gab es 2015 ...

Weiterbildung am Arbeitsplatz



Lehrveranstaltungen



Informationsveranstaltungen



selbstgesteuertes Lernen



Lern- und Qualitätszirkel



Job-Rotation, Austauschprogramme



Quelle: Destatis 2018

Hans Böckler
Stiftung



Betriebsräte fördern die Integration

Die Integration von Geflüchteten gelingt besser mit Mitbestimmung und Tarifverträgen. Das zeigt eine Studie, deren Ergebnisse wir im Rahmen der Kampagne „Mitbestimmung sichert Zukunft“ der Hans-Böckler-Stiftung präsentieren.

Auch wenn der Einstieg oft nicht leichtfällt, haben Geflüchtete gute Chancen, in der deutschen Arbeitswelt Fuß zu fassen. Das gilt vor allem in Betrieben, in denen die Beschäftigten von Mitbestimmung und Tarifverträgen profitieren. Zu diesem Ergebnis kommt Werner Schmidt vom Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.). Der Forscher hat untersucht, wie es um die Integration von Geflüchteten steht, die seit 2015 nach Deutschland gekommen sind, und wie die Beschäftigten verschiedener Herkunft im Betrieb miteinander klarkommen. Die Untersuchung stützt sich auf Interviews mit Beschäftigten und Experten in 15 Betrieben sowie mit Vertretern von Gewerkschaften, eines Arbeitgeberverbands und einer Handwerkskammer.

Zuwanderer, die in den vergangenen Jahren nach Deutschland gekommen sind, bemühen sich genauso darum, sich im Arbeitsleben zu etablieren, wie frühere Generationen von Migranten, schreibt der Forscher. Die Hoffnung auf dauerhaften Zugang zum Arbeitsmarkt und beruflichen Erfolg habe

für alle Befragten eine zentrale Bedeutung und es gebe keinerlei Hinweis darauf, dass es ihnen an Engagement mangelt. Allerdings benötige die Arbeitsaufnahme bei Geflüchteten mehr Zeit als bei vielen Arbeitsmigranten, auch weil ihre Aufenthalts- und Arbeiterlaubnis oft eingeschränkt ist. Zum Zeitpunkt der Untersuchung seien nur wenige der Befragten in einem Normalarbeitsverhältnis beschäftigt gewesen. Zudem werde die Freude darüber, einen Einstieg in die Arbeitswelt gefunden zu haben, überschattet durch große Unsicherheit: zum einen aufgrund der Angst, Deutschland wieder verlassen zu müssen, zum anderen aus Furcht davor, eine angestrebte Berufsausbildung nicht zu erhalten oder – meist aus sprachlichen Gründen – nicht zu bewältigen. Dennoch sieht der Forscher generell gute Chancen für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt: Angesichts der Sprach- und Qualifizierungsangebote sowie der Tatsache, dass unter den Geflüchteten auch Akademiker sind, bestehe die Chance, dass sie mit der Zeit auch in Jobs für höher Qualifizierte arbeiten.

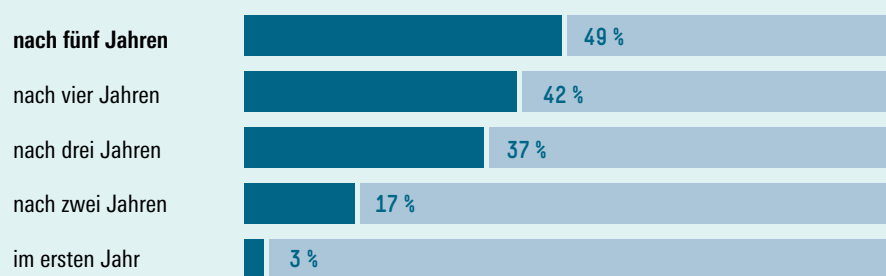
Einen wichtigen Faktor für den Erfolg stellen der Studie zufolge die „institutionalisierten Arbeitsbeziehungen“ in Deutschland dar. „Gewerkschaftlich durchgesetzte Tarifverträge und eine einheitliche, gemeinsame Arbeitnehmervertretung für alle Beschäftigten nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind gerade deshalb wichtige Instrumente der Integration, weil sie nicht nach der Herkunft von Beschäftigten fragen“, so der Forscher. Universelle Regeln und gemeinsame Interessenvertretungen seien ein Gegengewicht gegen Diskriminierung. Anders ausgedrückt: Tarifverträge und Betriebsräte schützen nicht nur die etablierten, sondern auch die neu zugewanderten Kollegen vor Benachteiligung. Problematisch sei es in Bereichen, in denen die Tarifabdeckung schwach ist und Arbeitnehmervertretungen fehlen, etwa bei manchen privaten Dienstleistungen.

Ein weiteres Problem seien Vorurteile und Rassismus in Teilen der Gesellschaft. „Das größte Integrationsproblem liegt nicht im Verhalten der Geflüchteten selbst, sondern in rechtspopulistischen Diskursen, die die Politik beeinflussen und stärker als früher auch in die Betriebe eindringen und die alltägliche Zusammenarbeit der Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft stören“, schreibt der Wissenschaftler. Nur ein „solidarischer Universalismus“ im Betrieb, der an den Errungenschaften der Gleichbehandlung festhält, aber auch über den Horizont der Arbeitswelt hinausblickt, sei in der Lage, Zusammenhalt in einer vielfältiger gewordenen Gesellschaft und Arbeitswelt zu stiften. <

Quelle: Werner Schmidt: Geflüchtete im Betrieb, Integration und Arbeitsbeziehungen zwischen Ressentiments und Kollegialität, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Band 195, März 2020

Integration geht voran

Die Erwerbstätigenquote der Geflüchteten, die seit 2013 nach Deutschland gekommen sind, betrug ...





Mitbestimmung hält gesund

Mitbestimmte Betriebe tun mehr für die betriebliche Gesundheitsförderung. Das geht aus einer empirischen Studie hervor, deren Ergebnisse wir begleitend zur Mitbestimmungskampagne der Hans-Böckler-Stiftung wiedergeben.

Betriebsräte erhöhen die Chance, dass Beschäftigten betriebliche Gesundheitsförderung zuteilwird. Zu diesem Ergebnis kommen die Ökonomen Uwe Jirjahn von der Universität Trier, Jens Mohrenweiser von der Bournemouth University und Stephen Smith von der George Washington

individuell dafür einzusetzen, wäre unattraktiv, da man ja auch ohne eigenes Zutun profitiert. Vielmehr brauche es eine kollektive Institution, die stellvertretend für die Belegschaft verhandeln kann. Ein weiteres Argument: Arbeitnehmervertretungen reduzieren Informationslücken. Sie in-

Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sprechen der Studie zufolge dafür, dass Arbeitnehmervertreter eine wichtige Rolle spielen: Wenn es um Gesundheit und Sicherheit geht, haben Betriebsräte ein Mitbestimmungsrecht und können Betriebsvereinbarungen abschließen. Sie dürfen zudem überwachen, ob der Arbeitgeber die gesetzlichen Vorgaben zur Arbeitssicherheit einhält.

Um ihre Hypothese empirisch zu überprüfen, haben Jirjahn, Mohrenweiser und Smith einen Datensatz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2012 ausgewertet. Ihren Berechnungen zufolge ist in der Tat ein deutlicher Effekt messbar: Wenn es einen Betriebsrat gibt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass betriebliche Gesundheitsförderung angeboten wird, um fast ein Fünftel. Faktoren wie die Betriebsgröße, die Branche oder die Qualifikationsstruktur der Belegschaft sind dabei herausgerechnet.

Den positiven Effekt von betrieblicher Mitbestimmung können die Forscher nicht nur pauschal nachweisen, sondern auch für eine Reihe von Einzelmaßnahmen. Demnach verbessern Betriebsräte zum einen den Informationsfluss: Sie setzen sich ein für Analysen von Fehlzeiten, Gesundheitszirkel und Beschäftigtenbefragungen. Zum anderen gibt es in mitbestimmten Firmen auch mehr direkte Maßnahmen: innerbetriebliche Angebote wie Gesundheitsuntersuchungen, Gesundheitstage oder Physiotherapie, Schulungen und Beratung zu Sucht, seelischen Problemen oder Ernährung, aber auch finanzielle Unterstützung für außerbetriebliche Präventionsmaßnahmen. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe sich an unternehmensübergreifenden Netzwerken zur Gesundheitsförderung beteiligen. <

Mitbestimmung hält gesund

Wenn es einen Betriebsrat gibt, steigt die Wahrscheinlichkeit*, dass Unternehmen betriebliche Gesundheitsförderung anbieten, um ...



In mitbestimmten Betrieben gibt es unter anderem häufiger* ...

→	Fehlzeitenanalysen
→	Gesundheitszirkel
→	Beschäftigtenbefragungen
→	innerbetriebliche Präventionsmaßnahmen
→	finanzielle Unterstützung für externe Maßnahmen

* unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen
Quelle: Jirjahn u. a. 2019

Hans Böckler
Stiftung

University in einer gemeinsamen Untersuchung. Dass Mitbestimmung Unternehmen dazu bringen kann, sich stärker um das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten zu kümmern, halten die Forscher schon aus theoretischer Sicht plausibel. Zum einen seien gesunde Arbeitsbedingungen ein öffentliches Gut, von dem alle Beschäftigten etwas haben. Das heißt: Sich

formieren einerseits die Beschäftigten über Gesundheitsrisiken, andererseits das Management über die Bedürfnisse der Belegschaft und konkrete Probleme im Arbeitsprozess. Darüber hinaus erhöhen sie die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer und damit die Chance, gesundheitsfördernde Maßnahmen auch dann durchzusetzen, wenn dem Arbeitgeber Kosten entstehen.

Quelle: Uwe Jirjahn, Jens Mohrenweiser, Stephen C. Smith: Works Councils and Workplace Health Promotion in Germany, IZA Discussion Paper Nr. 12113, Januar 2019

Betriebsräte helfen, Grenzen zu ziehen

Rund ein Zehntel der Erwerbstätigen in Deutschland arbeitet suchthhaft. Betriebsräte helfen, Grenzen zu ziehen, und könnten Beschäftigte so vor Selbstausschöpfung schützen.

Frühmorgens ins Büro und spät abends wieder raus, zu Hause noch einmal die Mails checken, einfach nicht loslassen können: Suchthhaftes Arbeiten ist kein Randphänomen, das nur eine kleine Gruppe von Führungskräften betrifft. Tatsächlich sind exzessives und zwanghaftes Arbeiten in allen Bevölkerungsschichten verbreitet. Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung hat ein Forschungsteam vom Bundesinstitut für Berufsbildung und der Technischen Universität Braunschweig zu diesem Thema eine Auswertung auf Basis repräsentativer Daten für Deutschland durchgeführt. Einige der Ergebnisse von Beatrice van Berk, Christian Ebner und Daniela Rohrbach-Schmidt mögen auf den ersten Blick überraschen. Wer bei IT-Berufen etwa an Leute denkt, die bis spät in die Nacht beruflich bedingt vor dem Computer hocken und IT-Probleme lösen, sieht sich getäuscht: Tatsächlich ist der Berufsbezug Informatik, Naturwissenschaft, Geografie am wenigsten betroffen. Am häufigsten neigen Menschen in Land-, Forst-, Tierwirtschaft und Gartenbau zu suchthhaftem Arbeiten. In der ersten Gruppe sind es 6 Prozent, in der zweiten 19 Prozent.

Entzugerscheinungen in der Freizeit

Wann werden aus engagierten Erwerbstätigen solche, deren Leben von der Arbeit dominiert wird? Dieser Frage haben sich Wissenschaftler schon vor Jahrzehnten gewidmet. 1971 prägte der Psychologe Wayne Oates den Begriff *Workaholic*, um zu beschreiben, dass einige Menschen ein Verhältnis zu ihrer Arbeit haben wie Süchtige zum Alkohol. Heute arbeitet die Forschung mit verschiedenen Kriterienkatalogen. International verbreitet ist etwa die *Dutch Work Addiction Scale*, die auch van Berk, Ebner und Rohrbach-Schmidt als Befragungsinstrument in ihrer Erhebung genutzt haben. Suchthhafte Arbeit lässt sich demnach anhand von zwei Dimensionen diagnostizieren. Erstens muss die jeweilige Person exzessiv arbeiten, das heißt: lange arbeiten, schnell arbeiten und verschiedene Aufgaben parallel erledigen. Der zweite Faktor als Voraussetzung für suchthhaftes Arbeiten ist die „Getriebenheit“ der Erwerbstätigen: hart arbeiten, auch wenn es keinen Spaß macht, nur mit schlechtem Gewissen freinehmen, Unfähigkeit zur Entspannung am Feierabend, also „Entzugerscheinungen“ in der erwerbsarbeitsfreien Zeit.

Die Auswertung stützt sich auf eine Befragung von rund 8000 Erwerbstätigen in den Jahren 2017 und 2018. Zu jeder der beiden Dimensionen von Arbeitssucht wurden den Interviewten fünf Aussagen präsentiert, zu denen sie, mit mehreren Abstufungen, Zustimmung oder Ablehnung äußern konnten. Etwa „Ich bin stets beschäftigt und habe mehrere Eisen im Feuer“ oder „Ich spüre, dass mich etwas in mir dazu antreibt, hart zu arbeiten“.

Der Untersuchung zufolge arbeiten 9,8 Prozent der Erwerbstätigen suchthhaft. Weitere 33 Prozent arbeiten exzessiv – aber nicht zwanghaft. 54,9 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten dagegen „gelassen“. Und eine kleine Gruppe arbeitet zwar nicht viel, aber zwanghaft.

Mit rund 10 Prozent Arbeitssüchtigen erreicht Deutschland einen Wert, der nah an den Ergebnissen ähnlicher Studien aus anderen Ländern liegt. So kamen Forschende in den USA ebenfalls auf 10 Prozent und in Norwegen auf gut 8 Prozent. Aus dem Rahmen fällt Südkorea, wo eine Untersuchung einen Anteil von fast 40 Prozent ergab, allerdings mit einer etwas weiter gesteckten Definition von Arbeitssucht.

In einer weiteren Hinsicht fügen sich die Erkenntnisse von van Berk, Ebner und Rohrbach-Schmidt in den internationalen Forschungsstand: „Insgesamt deutet die Studienlage darauf hin, dass die Verbreitung von suchthhaftem Arbeiten unter den Erwerbstätigen – wenn überhaupt – nur schwache Unterschiede bezüglich soziodemografischer Merkmale aufweist.“ So ist es auch in Deutschland. Schulabschluss und Familienstatus zeigen keine Zusammenhänge mit der Neigung zu suchthhafter Arbeit. Einen kleinen, aber signifikanten Unterschied gibt es zwischen Frauen und Männern, die zu 10,8 beziehungsweise 9 Prozent betroffen sind. Deutlichere Unterschiede bestehen zwischen Altersgruppen: Bei den 15- bis 24-Jährigen beträgt die Quote 12,6 Prozent, bei den 55- bis 64-Jährigen nur 7,9 Prozent.

Selbstständige sind besonders gefährdet

Wer eine lange vertragliche Wochenarbeitszeit hat, neigt leicht überdurchschnittlich zu suchthhaftem Arbeiten; ob der Vertrag befristet ist oder nicht, spielt dagegen keine Rolle. Auch das Anforderungsniveau erweist sich als neutral. Starke Unterschiede zeigen sich dagegen im Hinblick auf Selbstständigkeit und Führungsverantwortung. Unter Selbstständigen liegt die *Workaholic*-Quote bei 13,9 Prozent. Dies könnte auch einer der Gründe für den hohen Anteil in landwirtschaftlichen Berufen sein, denn in dieser Branche sind viele Erwerbstätige selbstständig.

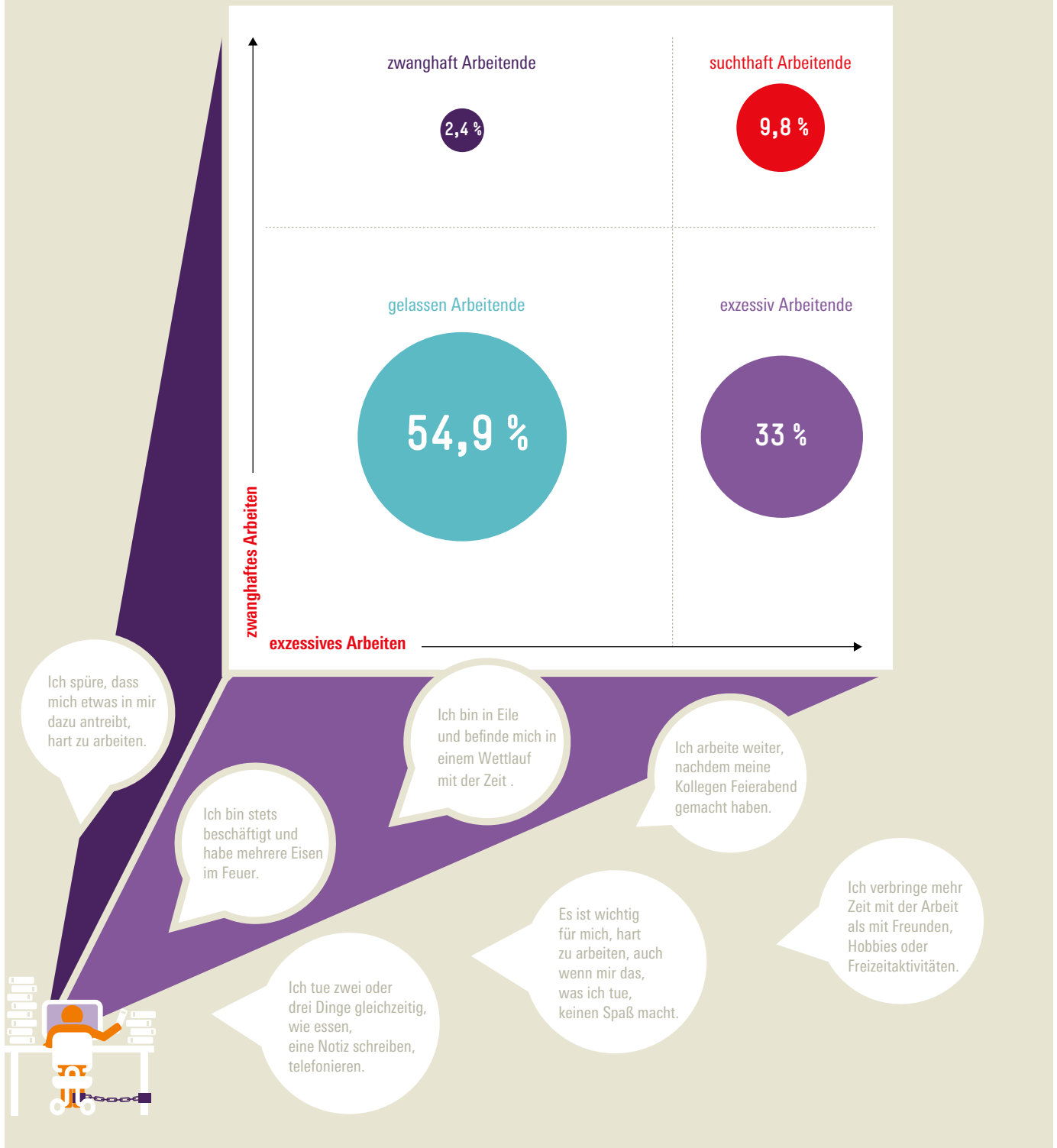
Zwischen suchthhaftem Arbeiten und Führungsverantwortung besteht „ein statistisch höchst signifikanter Zusammenhang“. Führungskräfte sind zu 12,4 Prozent arbeitssüchtig, andere Erwerbstätige nur zu 8,7 Prozent. „Unter den Führungskräften ist suchthhaftes Arbeiten zudem umso stärker ausgeprägt, je höher die Führungsebene ist.“ Die obere Ebene kommt auf einen Anteil von 16,6 Prozent. In vielen Betriebskulturen werden an Führungskräfte wahrscheinlich Anforderungen gestellt, die „Anreize für arbeitssüchtiges Verhalten“ setzen, vermuten die Wissenschaftlerinnen und der Wissenschaftler. Beispielsweise, wenn erwartet wird, dass sie als Erste kommen und als Letzte gehen.

Einen starken Zusammenhang mit suchthhafter Arbeit haben schließlich Betriebsgröße und Mitbestimmung. In Großbetrieben ist suchthhaftes Arbeiten weniger verbreitet als in kleinen Betrieben. Bei weniger als zehn Beschäftigten fallen 12,3 Prozent in die Kategorie der suchthhaft Arbeitenden, bei mehr als 250 Beschäftigten nur 8,3 Prozent. Dies könnte an einer stärkeren Regulierung liegen. Beschäftigte im Großunternehmen bekommen Schwierigkeiten mit der Personalab-



Ein Zehntel arbeitet suchthaft

So verteilen sich Arbeitseinstellung und Arbeitsmenge der Erwerbstätigen ...



Quelle: Van Berk u. a. 2022

Hans Böckler
Stiftung

teilung, wenn das Arbeitszeitkonto überquillt. Ähnliche Unterschiede treten beim Vergleich von Betrieben mit und ohne Betriebsrat zutage: Mit Mitbestimmung arbeiten 8,7 Prozent der Beschäftigten suchthaft, ohne Betriebsrat 11,9 Prozent. Eine besondere Rolle dürften in diesem Kontext Betriebsvereinbarungen spielen – „ein wichtiges Instrument der betrieb-

lichen Regulierung, welches exzessivem und zwanghaftem Arbeiten entgegenwirken kann“. <

Quelle: Beatrice van Berk, Christian Ebner, Daniela Rohrbach-Schmidt:
Wer hat nie richtig Feierabend? Eine Analyse zur Verbreitung von suchthaftem Arbeiten in Deutschland, Zeitschrift Arbeit 3/2022, April 2022

Mehr Erfolg dank Mitbestimmung

Dass mitbestimmte Betriebe ökonomisch erfolgreicher sind, liegt zum Teil daran, dass sie leistungsfähigere Beschäftigte anziehen. Doch auch unabhängig davon erhöhen Betriebsräte Produktivität, Löhne und Gewinne deutlich.

Dass Deutschland wirtschaftlich vergleichsweise gut dasteht, liegt unter anderem an der Mitbestimmung. Einen neuen Beleg dafür liefert eine Studie der Ökonomen Steffen Müller und Georg Neuschäffer vom Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH). Demnach sind Unternehmen mit Betriebsrat im Schnitt produktiver, sie zahlen höhere Löhne und fahren größere Gewinne ein. Zu einem Teil erklärt sich das mit der Selbstselektion von Beschäftigten: Wer besonders leistungsfähig ist und sich seinen Arbeitgeber aussuchen kann, entscheidet sich eher für einen mitbestimmten Betrieb, weil dort die Arbeitsbedingungen attraktiver sind. Betriebsräte wirken sich aber auch direkt positiv aus: Wenn man die Selbstselektion abzieht, sind unter dem Strich immer noch erhebliche Effekte nachweisbar.

Dass Mitbestimmung sich auch betriebswirtschaftlich auszahlt, erscheint theoretisch in mehrfacher Hinsicht plausibel, schreiben Müller und Neuschäffer. Die Informationsrechte von Betriebsräten, die beispielsweise Auskunft über die wirtschaftliche und finanzielle Situation des Betriebs verlangen können, machten es möglich, Angaben des Managements gegenüber der Belegschaft zu überprüfen. Das erhöhe die Glaubwürdigkeit dieser Angaben und erleichtere damit die Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Der Beratungsanspruch bei der Änderung von Arbeitsprozessen trage dazu bei, Ängste bei der Einführung neuer Technologien abzubauen.

Wenn Betriebsräte bei Kündigungen mitbestimmen, erschwere das Entlassungen, sodass sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte eine längerfristige Perspektive einnehmen und an einer nachhaltigen Zusammenarbeit interessiert sind. Ein Betriebsrat, der als Sprachrohr der Belegschaft Kritik an Missständen übt, versorge das Management mit wichtigen Informationen und halte unzufriedene Beschäftigte davon ab, einfach den Job zu wechseln.

Tatsächlich gebe es zahlreiche empirische Studien, die positive wirtschaftliche Auswirkungen von Betriebsräten nachweisen, so die IWH-Forscher. In ihrer eigenen Studie haben sie analysiert, inwieweit Selbstselektion von Beschäftigten dabei eine Rolle spielt und inwieweit Betriebsräte sich direkt auswirken.

Dafür haben Müller und Neuschäffer einen Datensatz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ausgewertet, für den jedes Jahr zwischen 15 000 und 16 000 Betriebe befragt werden. Die Analyse bezieht sich auf die Angaben westdeutscher Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten aus den Jahren 1998 bis 2016. Bei ihren Berechnungen haben die Ökonomen eine Maßzahl verwendet, die indirekt die Leistungsfähigkeit von Beschäftigten in Form von Ausbildung und Fertigkeiten abbildet. Darüber hinaus wurden Faktoren wie die Betriebsgröße, der Frauenanteil in der Belegschaft oder die Branche aus den Befunden herausgerechnet.

Den Ergebnissen zufolge weisen die Beschäftigten in mitbestimmten Betrieben im Schnitt eine höhere Leistungsfähigkeit auf als bei anderen Betrieben, es findet also Selbstselektion statt. Die positiven Auswirkungen von Betriebsräten kann das aber nur zu einem eher geringen Teil erklären: Generell fällt die Produktivität in mitbestimmten Betrieben 16 Prozent höher aus. Wenn man die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten herausrechnet, sind es etwa 13 Prozent. Der Effekt auf die Löhne sinkt von 12 auf gut 8 Prozent, bei den Gewinnen von 17 auf 14 Prozent. Es blieben also jeweils sehr „substanzielle“ Effekte übrig, stellen Müller und Neuschäffer fest. Offenbar seien Betriebsräte tatsächlich in der Lage, die Produktivität zu beflügeln und dazu beizutragen, dass die dadurch erzielten Zugewinne auf Arbeit und Kapital aufgeteilt werden.

Den Ergebnissen zufolge weisen die Beschäftigten in mitbestimmten Betrieben im Schnitt eine höhere Leistungsfähigkeit auf als bei anderen Betrieben, es findet also Selbstselektion statt. Die positiven Auswirkungen von Betriebsräten

kann das aber nur zu einem eher geringen Teil erklären: Generell fällt die Produktivität in mitbestimmten Betrieben 16 Prozent höher aus. Wenn man die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten herausrechnet, sind es etwa 13 Prozent. Der Effekt auf die Löhne sinkt von 12 auf gut 8 Prozent, bei den Gewinnen von 17 auf 14 Prozent. Es blieben also jeweils sehr „substanzielle“ Effekte übrig, stellen Müller und Neuschäffer fest. Offenbar seien Betriebsräte tatsächlich in der

Mitbestimmung rechnet sich

So wirken sich Betriebsräte bei Unternehmen aus auf ...



unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen
Quelle: Müller, Neuschäffer 2020

Hans Böckler
Stiftung

Lage, die Produktivität zu beflügeln und dazu beizutragen, dass die dadurch erzielten Zugewinne auf Arbeit und Kapital aufgeteilt werden. <

Quelle: Steffen Müller, Georg Neuschäffer:
Worker Participation in Decision-making, Worker Sorting, and Firm Performance,
IWH Discussion Papers No. 11/2020

Betriebsräte setzen den Algorithmen Grenzen

Künstliche Intelligenz zieht in Büros und Werkhallen ein, Algorithmen werten Arbeitsprozesse aus. Betriebsvereinbarungen können verhindern, dass daraus individuelle Überwachung wird.

Lernende Maschinen, Künstliche Intelligenz (KI) – das klingt nach spektakulären Supercomputern. Doch selbst in den neueren Versionen normaler Bürosoftware stecken bereits viele Funktionen, die von „intelligenter“ Software gesteuert werden. Über die Benutzung der unterschiedlichen Programmfunktionen wird es möglich, Verhaltensprofile zu erstellen. Die Programme machen auf dieser Basis zum Beispiel Vorschläge, welche Datei als nächste bearbeitet und an wen sie anschließend weitergegeben werden kann. Dies ist eine andere Art der Rationalisierung, als sie früher üblich war: Es geht nicht mehr darum, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten über den Einsatz von Maschinen zu steigern, stattdessen liegt die „potenzielle Produktivkraft hier in den Erkenntnissen, die aus den Daten gezogen werden“, so Andree Thieltges von der Hochschule für Politik der Technischen Universität München in einer Analyse von Betriebs- und Dienstvereinbarungen für das I.M.U. Bei den automatisch erhobenen Daten handelt es sich zu einem großen Teil um „personenbeziehbare“ Daten.

Wie die erfassten Informationen genau verarbeitet werden und nach welchen Regeln lernende Maschinen ihre Schlüsse daraus ziehen, bleibt häufig im Dunkeln. Denn die Algorithmen sind das Betriebsgeheimnis der Softwarehersteller. Umso wichtiger ist es Thieltges zufolge für die Arbeitnehmer, zumindest so viel Transparenz herzustellen wie möglich. Schließlich sind sie diejenigen, deren Verhalten von den Computern permanent überwacht und bewertet wird.

Der Wissenschaftler hat aus dem Archiv betriebliche Vereinbarungen des I.M.U. Regelungen mit Vorbildcharakter herausgefiltert. Es gibt bereits eine Reihe von Dokumenten zu Fragen der Datenverarbeitung, die auf KI anwendbare Vorschriften enthalten. Sie verhindern unter anderem, dass bei der Computerarbeit anfallende Daten zur individuellen Verhaltens- oder Leistungskontrolle benutzt werden. Angesichts der rasanten technischen Entwicklung stehe Betriebsräten auf diesem Feld eine „kontinuierliche inhaltliche Auseinandersetzung“ bevor – zu der sie „aufgrund der steigenden Komplexität der Anwendungen“ auch den Rat von Sachverständigen einholen sollten. Grundsätzlich sollten die Regeln möglichst konkret sein und die jeweilige Software in der Betriebsvereinbarung im Detail beschrieben werden, so Thieltges. Die anfallenden Datentypen sollten klar benannt und

eine Auswertung nur zu genau definierten Zwecken gestattet werden. Denn die Möglichkeiten der Datenanalyse seien nicht zu unterschätzen; beispielsweise könne es den Fall geben, dass Nutzerdaten zwar anonymisiert erhoben werden, durch Zusammenführung mit weiteren Datenquellen aber trotzdem wieder Einzelpersonen zuzuordnen sind. Werden etwa anonymisierte Zeiterfassungsdaten mit den Logdaten einzelner Computer verknüpft, lässt sich am Ende doch recht genau ableiten, wer wann, wo und wie viel gearbeitet hat.

„Das Potenzial von KI zur Analyse von Datensammlungen ist groß. Algorithmen werden von Menschen programmiert

Umgang mit Daten regeln

In Betriebsvereinbarungen heißt es beispielsweise ...

„Geschäftsführung und Betriebsrat stimmen darüber überein, dass alle Auswertungen von Mitarbeiterdaten nur dann zulässig sind, wenn gesetzliche oder aufsichtsrechtliche Anforderungen erfüllt werden müssen.“

„Sämtliche Leistungsdaten, die das System erfasst, dürfen weder direkt noch indirekt zum Gegenstand arbeitsrechtlicher Maßnahmen gemacht werden.“

„Auswertungen sind grundsätzlich ohne Personenbezug vorzunehmen [...]. Es sei denn, dass dies durch gesonderte Betriebsvereinbarung im Einzelfall gestattet wird.“

„Eine Übermittlung von Daten an Externe [...] bedarf einer vorhergehenden Prüfung durch den betrieblichen Datenschutzbeauftragten und der Zustimmung durch den Betriebsrat.“

Quelle: Thieltges 2020

Hans Böckler
Stiftung

und folgen klaren Kriterien. Diese Kriterien können aber mitbestimmt werden“, sagt I.M.U.-Expertin Sandra Mierich, zuständig für den Arbeitsbereich Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. <

Quelle: Andree Thieltges: Machine Learning Anwendungen in der betrieblichen Praxis, Mitbestimmungspraxis Nr. 33, Oktober 2020

Mehr Investitionen durch Mitbestimmung

Wenn Unternehmen paritätisch mitbestimmt sind, investieren sie stärker. Mehr Mitbestimmung könnte dazu beitragen, die Investitionsflaute in der Privatwirtschaft zu beenden.

Europas Unternehmenssektor ist in den vergangenen Jahren zum Netto-Gläubiger avanciert. Die Firmen sparen also mehr, als sie investieren. Nils Redeker vom Jacques Delors Centre der Hertie School hält das für problematisch: Fehlende Investitionen hätten zur Folge, dass Produktivität und Löhne stagnieren und das Wirtschaftswachstum geringer ausfällt. Der Politikwissenschaftler zeigt in einer Studie, dass mehr Mitbestimmung dabei helfen könnte, diese Fehlentwicklung zu korrigieren.

Dass so viele Manager bei Investitionen knausern, hängt laut dem Forscher unter anderem mit der Deregulierung der Finanzmärkte zusammen. Die habe es für Unternehmen attraktiver gemacht, Gewinne anzulegen, statt sie zu investieren. Die Beschäftigten hätten dagegen andere Interessen: Aus ihrer Sicht sollten Profite für höhere Löhne oder Investitionen verwendet werden, die langfristig Jobs sichern. Daher sei davon auszugehen, dass es in diesem Kontext eine Rolle spielt, inwieweit Arbeitnehmer bei Unternehmensentscheidungen mitreden können.

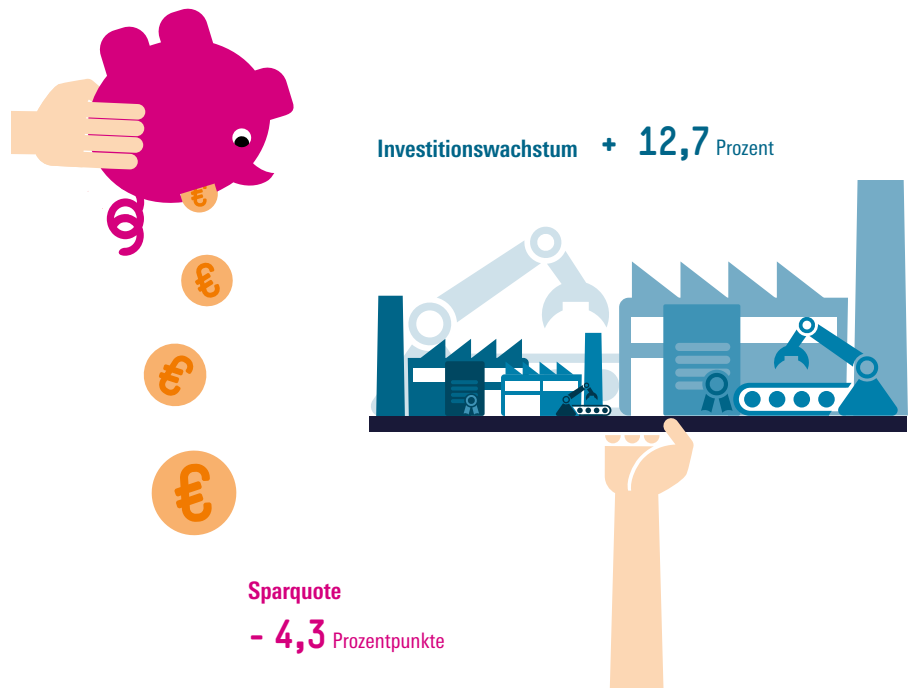
Tatsächlich sei der Einfluss der Arbeitnehmerseite statistisch nachweisbar, so Redeker. Seine Berechnungen beziehen sich zum einen auf die nationale Entwicklung in 25 Industriestaaten. Auf dieser Ebene fällt die Summe der Unternehmensersparnisse umso höher aus, je geringer der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist. Zusätzlich hat der Wissenschaftler Bilanzdaten börsennotierter Konzerne in Deutschland analysiert. Firmen mit knapp über 2000 Beschäftigten, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, sparen den Ergebnissen zufolge signifikant weniger als diejenigen mit etwas weniger als 2000 Beschäftigten. Der Grund: Sie investieren deutlich mehr. Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten scheinen also ihren Einfluss dazu zu nutzen, Investitionen zu forcieren, stellt Redeker fest.

Der neuen EU-Kommission, auf deren Agenda die Förderung privater Investitionen weit oben steht, empfiehlt der Autor ein Umdenken. Bislang beschränke sich die Strategie der EU darauf, Firmen öffentliche Fördermittel anzubieten und ansonsten auf Strukturreformen zu pochen. Dabei biete das Unternehmensrecht zahlreiche ungenutzte Möglichkeiten, die Stimme der Beschäftigten zu stärken und so für mehr Investitionen zu sorgen. Beispiel Eurobetriebsräte: Es gebe

zurzeit kaum Sanktionen bei Verstößen gegen die Richtlinie, zudem seien die gesetzlich verankerten Informations- und Anhörungsrechte unzureichend. Hier brauche es einen Ausbau dieser Rechte und wirksame Sanktionen. Die Societas Europaea (SE) wiederum ermögliche Unternehmen, nationale Mitbestimmungsgesetze zu umgehen. Um das zu verhindern, biete es sich an, Mindeststandards für Beteiligungsrechte festzuschreiben.

Mitbestimmung beflügelt Investitionen

So wirkt paritätische Mitbestimmung bei Unternehmen im Schnitt auf ...



im Vergleich zu anderen Unternehmen; unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen
Quelle: Redeker 2019

Hans Böckler
Stiftung

Die EU gebe nicht nur rechtliche Rahmenbedingungen vor, sie nehme in Form von Empfehlungen auch Einfluss auf die nationale Wirtschaftspolitik, so Redeker weiter. In der Vergangenheit hätten diese Empfehlungen in der Regel auf mehr Wettbewerbsfähigkeit durch weniger Kündigungsschutz, mehr Flexibilität und dezentrale Tarifsysteme abgezielt. Hier sei ein neuer Ansatz gefragt, der die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer nicht schwächt, sondern stärkt. <

Quelle: Nils Redeker: Unlocking Europe's Piggy Bank, Jacques Delors Centre Policy Paper, Hertie School, Dezember 2020

„Mitbestimmung verringert die Ungleichheit“

Was hilft gegen Ungleichheit? Im Interview erklärt der Wissenschaftler Felix Hörisch, warum es gerechter zugeht, wenn Arbeitnehmer im Unternehmen mitbestimmen.

Herr Hörisch, Sie haben herausgefunden, dass die Ungleichheit in einem Land geringer ausfällt, wenn Arbeitnehmer in Unternehmen mitbestimmen. Wie hängt beides zusammen?

Eine starke Unternehmensmitbestimmung trägt dazu bei, dass sich die Unternehmenspolitik eher am langfristigen Erfolg und weniger am kurzfristigen Shareholder-Value orientiert. Insgesamt spricht viel dafür, dass dadurch die Gewinne anders zwischen Arbeitnehmern und Anteilseignern aufgeteilt werden.

Gibt es weitere, vielleicht indirekte Wirkungen?

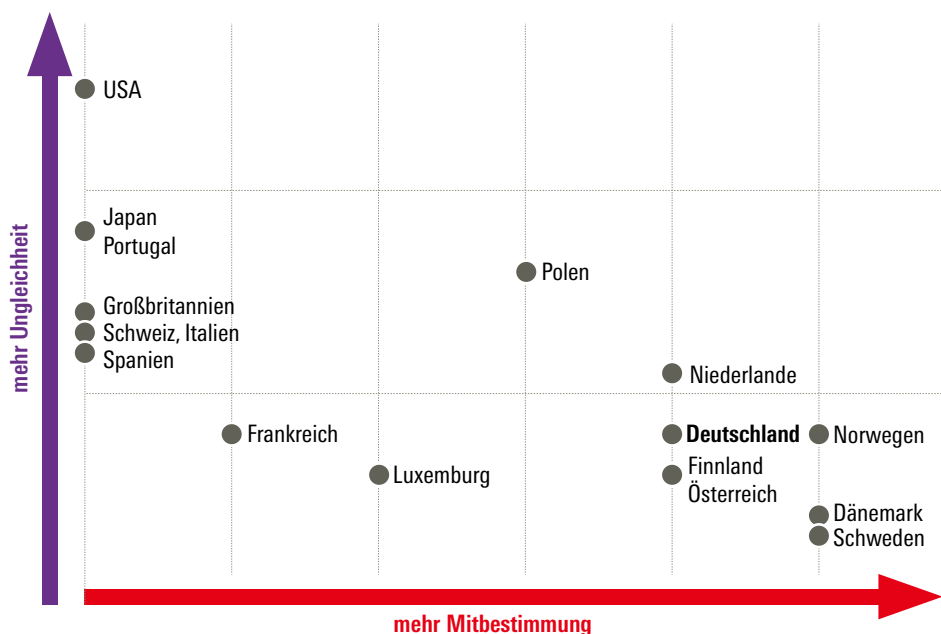
Stärker mitbestimmte Unternehmen schütten tendenziell weniger Dividende aus, so dass mehr investiert werden kann, etwa in Forschung und Entwicklung. Und sie stellen die Unternehmenspolitik breiter auf, so dass diese nicht so abhängig von bestimmten Sparten ist und damit weniger krisenanfällig.

Wie wirkt sich dies gesamtwirtschaftlich aus?

Zum einen wirkt sich natürlich die Summe der in den Unternehmen gefällten Entscheidungen und des im Unternehmen herrschenden Lohngefüges auf die gesamtwirtschaftliche Einkommensverteilung aus. Zum anderen kann der höhere Beschäftigungsgrad von Unternehmen mit Mitbestimmung vor allem in Krisenzeiten dazu führen, dass die Arbeitslosigkeit geringer ist, und so für zusätzliche Nachfrage sorgen. Solche Effekte und ihre Stärke sind natürlich auch von der konkreten Situation und politischen Entscheidungen abhängig – denken Sie etwa an die Ausweitung des Kurzarbeitergelds in der Finanzkrise.

Starke Mitbestimmung, gerechte Verteilung

So steht es um Einkommensungleichheit und Unternehmensmitbestimmung in ...



Einkommensverteilung basierend auf Gini-Koeffizient, Grad der Unternehmensmitbestimmung nach „Codetermination Index“
Quelle: Hörisch 2012

Hans Böckler
Stiftung

Zudem entlassen mitbestimmte Unternehmen in Krisenzeiten weniger Mitarbeiter, da firmenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten in diesen Unternehmen eine größere Rolle spielen.

Wie genau beeinflussen Arbeitnehmer in Aufsichtsräten die Unternehmenspolitik und die Lohnverteilung?

Der Aufsichtsrat spielt bei der Festsetzung der Vorstandsgehälter eine entscheidende Rolle. In der Regel sorgen Arbeitnehmervertreter in diesem Gremium dafür, dass der Unterschied zwischen den Gehältern von Managern und einfachen Angestellten geringer ausfällt – in einem Land wie den USA, wo Arbeitnehmer keinen Einfluss auf die Vorstandsvergütung haben, fallen die Gehaltsunterschiede beispielsweise deutlich größer aus als in Deutschland.

In Deutschland ist die Unternehmensmitbestimmung – zumindest in großen Firmen – fest verankert. Ist die Ungleichheit deshalb hierzulande weniger groß als in anderen Industrieländern?

Ja, das trägt einen wesentlichen Teil dazu bei. Die Ergebnisse meiner Forschung zeigen, dass eine ausgebaute Unternehmensmitbestimmung einen hochsignifikanten und substantiellen positiven Effekt auf die Einkommensgleichheit hat.

Auch wenn man andere Faktoren einbezieht?

Dies gilt auch unter Kontrolle anderer wesentlicher Faktoren, wie etwa der Höhe des Bruttoinlandsprodukts, der Arbeitslosigkeit oder der Weltmarkteinbindung einer Volkswirtschaft. >>>

Allerdings sind Einkommensunterschiede auch hierzulande in den vergangenen zwanzig Jahren gewachsen. Liegt das auch daran, dass mehr Unternehmen die Mitbestimmung umgehen und damit Arbeitnehmer an Einfluss verlieren?

Natürlich gibt es für den Anstieg der Einkommensunterschiede in Deutschland nicht nur eine Ursache, sondern mehrere – etwa die Deregulierung der Arbeitsmärkte in einigen Bereichen sowie die geringe Belastung hoher Einkommen insbesondere bei den Sozialabgaben. Neben solchen Faktoren trägt aber auch die Umgehung der Mitbestimmung einen Teil zum Anstieg der Einkommensunterschiede bei.

In welchen Ländern haben Arbeitnehmer am meisten Einfluss in privaten Unternehmen?

Insbesondere in den skandinavischen Ländern wie Dänemark, Schweden und Norwegen, zudem in Österreich, den Niederlanden, aber auch in einigen osteuropäischen Ländern wie in Tschechien, der Slowakei und Slowenien. In Deutschland ist der Einfluss der Arbeitnehmervertreter in großen Unternehmen vergleichsweise stark, allerdings gilt die Unternehmensmitbestimmung nur in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, nicht bei kleineren mittelständischen Unternehmen, die einen großen Teil der Wirtschaftsleistung ausmachen. In anderen europäischen Ländern ist dieser Schwellenwert zum Teil deutlich niedriger, etwa in Schweden mit einer Grenze von 25 Arbeitnehmern oder in Dänemark mit 35.

Wie sieht es dort mit der Einkommensverteilung aus? Wie ist die Lage in Ländern ohne Unternehmensmitbestimmung?

Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der Stärke der Unternehmensmitbestimmung und der Einkommensungleichheit. In Ländern ohne Mitbestimmung auf Unternehmensebene ist die Einkommensungleichheit deutlich höher. Das gilt insbesondere für die USA, aber auch für so unterschiedliche Länder wie Großbritannien, Italien, Japan, Portugal, Litauen, Neuseeland und Lettland.

Die Politik sucht nach Rezepten gegen wachsende Ungleichheit, nicht nur in Deutschland. Warum ist das Thema Mitbestimmung dabei bislang so wenig beachtet worden?

Ein wesentlicher Grund ist aus meiner Sicht, dass die Mitbestimmung – anders als etwa Umverteilung mittels Steuern und Sozialabgaben – keine direkte Umverteilung von Markteinkommen darstellt, sondern deutlich früher, nämlich im Produktionsprozess selbst ansetzt. Wie die Ergebnisse meiner Forschungen zeigen, könnte dies aber zugleich bedeuten, dass die Mitbestimmung eine besonders effektive und wirkmächtige Form der Umverteilung darstellt.

Wie müsste die Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und Europa ausgeweitet werden, um für eine gerechtere Einkommensverteilung zu sorgen?

Sinnvoll und vorstellbar wäre hier meines Erachtens eine Absenkung des Schwellenwerts, ab dem die Drittelbeteiligung greift, auf ein im europäischen Vergleich übliches Maß. Eine Einführung der Drittelbeteiligung auch in Unternehmen etwa mit 50 oder 100 bis 500 Beschäftigten könnte dazu beitragen, die positiven gesamtwirtschaftlichen Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung wesentlich zu stärken. Eine solche Absenkung würde dazu führen, dass die Unternehmensmitbestimmung für deutlich größere Teile der Wirtschaft, also einen höheren Anteil an Unternehmen und Arbeitnehmern in Deutschland gelten würde. <

Felix Hörisch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Heidelberg



MEHR LESEN

Felix Hörisch: The Macro-economic Effect of Codetermination on Income Equality, Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Working Paper Nr. 147, 2012

ARBEIT
DER ZUKUNFT



Mitbestimmung sicherstellen

Wie lässt sich die legale Vermeidung und Umgehung der gesetzlichen Mitbestimmung eindämmen? Mit dieser Frage hat sich die von der Hans-Böckler-Stiftung initiierte Expertenkommission „Arbeit der Zukunft“ befasst.

Bereits jetzt würden mindestens 800 000 Beschäftigte in Deutschland durch juristische Tricks – etwa indem ein Unternehmen in eine ausländische Rechtsform wechselt – um die Mitwirkung im Aufsichtsrat gebracht, heißt es von Seiten der Kommission. Das Problem könnte sich verschärfen, wenn die grenzüberschreitende Sitzverlegung, Fusion oder Aufspaltung von Unternehmen im europäischen Gesellschaftsrecht ermöglicht wird – mit der Folge, dass sich Unternehmen unabhängig von ihrem realen Verwaltungssitz die jeweils für sie günstigsten europäischen Standards aussuchen können, indem sie den Registersitz in einem

anderen EU-Mitgliedsstaat wählen. Um dem einen Riegel vorzuschieben, müssten Lücken im deutschen Mitbestimmungsgesetz zur Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat sowie in den EU-Richtlinien geschlossen werden. Gewährleisten könnte das ein Minimumstandard für Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung, wenn europäisches Gesellschaftsrecht angewendet wird, verbunden mit dynamischen Schwellenwerten, die die Mitbestimmung der jeweiligen Größe des Unternehmens anpassen. So ließe sich sicherstellen, dass die Veränderungen der Arbeit durch Globalisierung und Digitalisierung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf Augenhöhe gestaltet werden. <

Quelle: Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann u.a.: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Bielefeld 2017 (ab Seite 201)

Mitbestimmung hilft Frauen und Familien

Mitbestimmte Betriebe schneiden bei der gezielten Förderung von Frauen deutlich besser ab als Firmen ohne Betriebsrat. Dasselbe gilt für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Geschlechtergleichheit ist im Berufsleben noch lange nicht erreicht. Laut Uwe Jirjahn und Jens Mohrenweiser sind Frauen im Vergleich zu Männern häufiger von Erwerbsunterbrechungen betroffen, haben kürzere Arbeitszeiten, sind unterrepräsentiert in Führungspositionen und werden im Mittel schlechter entlohnt. Die Ökonomen von der Universität Trier und der Bournemouth University haben untersucht, ob betriebliche Mitbestimmung dabei helfen kann, die beruflichen Chancen von Frauen zu verbessern. Ihren Ergebnissen zufolge tragen Betriebsräte in der Tat dazu bei, dass Firmen frauenfreundlicher werden.

Dass Frauen auf dem Arbeitsmarkt oft das Nachsehen haben, dürfte zum einen an der ungleichen Verteilung familiärer Verpflichtungen liegen, schreiben Jirjahn und Mohrenweiser. Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie trage insofern zu mehr Chancengleichheit bei. Darüber hinaus sei aber auch anzunehmen, dass Diskriminierung und stereotypes Denken eine Rolle spielen. Um die Nachteile auszugleichen, die Frauen daraus entstehen, seien spezielle Programme zur Frauenförderung notwendig.

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass Betriebsräte sich sowohl für Gleichstellung als auch für Vereinbarkeit einsetzen. Inwiefern sie dabei erfolgreich sind, haben die Forscher anhand von Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus den Jahren 2012 bis 2016 überprüft.

Den Berechnungen zufolge sind in der Tat Effekte nachweisbar, die „nicht nur statistisch signifikant, sondern auch ökonomisch relevant“ sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe flexible Arbeitszeitarrangements für Beschäftigte mit Betreuungspflichten wie Gleitzeit oder Homeoffice anbieten, erhöht sich demnach um 13,9 Prozentpunkte, wenn es einen Betriebsrat gibt. Faktoren wie die Qualifikationsstruktur der Belegschaft, der Frauenanteil, die Betriebsgröße oder die Branche sind dabei herausgerechnet. Dass Beschäftigte in Elternzeit durch Information oder Weiterbildung unterstützt werden, wird um 7,6 Prozentpunkte wahrscheinlicher. Die Chance auf Unterstützung für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen in Form von Beratung oder Kooperationen mit Pflegeeinrichtungen steigt um 6,8 Prozentpunkte. Die Wahrscheinlichkeit, dass es Zuschüsse für die Kinderbetreuung, einen Betriebskindergarten oder Kooperationen mit Kitas gibt, ist in mitbestimmten Betrieben 4 Prozentpunkte höher. Dass der Arbeitgeber Mitglied in einem Netzwerk familienfreundlicher Un-

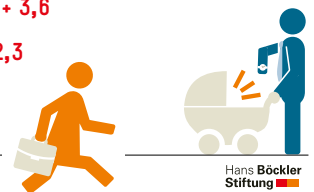
ternehmen ist, wird um 3,6 Prozentpunkte wahrscheinlicher. Wenn es um gezielte Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern geht, also beispielsweise um Mentoring-Programme, spezielle Weiterbildung oder Frauenförderpläne, beträgt der Effekt 2,3 Prozentpunkte. Da sich

Mehr Vereinbarkeit und Frauenförderung dank Betriebsrat

Betriebliche Mitbestimmung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe ...



unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen
Quelle: Jirjahn, Mohrenweiser 2019



Hans Böckler
Stiftung

im Durchschnitt nur 3,7 Prozent aller Betriebe in dieser Weise engagieren, entspreche das einer Steigerung um 62 Prozent, so die Wissenschaftler.

Jirjahn und Mohrenweiser erklären die gemessenen Effekte zum einen damit, dass Betriebsräte die Verhandlungsmacht der Beschäftigten erhöhen. Das mache es möglich, Geschlechtergleichheit auch gegen voreingenommene Arbeitgeber durchzusetzen. Indem sie ihre Informationsrechte in Anspruch nehmen, erhöhten Arbeitnehmervertreter zudem die Transparenz im Betrieb, was Diskriminierung erschwere. Als Sprachrohr der Belegschaft sei der Betriebsrat zudem in der Lage, ein Dilemma zu lösen: Sobald sich einzelne Frauen für familienfreundliche Angebote aussprechen, könnten sie sich dem Verdacht aussetzen, eher an Familie als an Karriere interessiert zu sein und so ihre beruflichen Chancen beeinträchtigen. Ein Betriebsrat, der für alle Beschäftigten spricht, hat dieses Problem nicht. <

Quelle: Uwe Jirjahn, Jens Mohrenweiser:
Works Councils and Organizational Gender Policies in Germany,
IZA Discussion Paper Nr. 12344, Mai 2019

Weniger Risiko bei Übernahmen

Unternehmen mit starker Mitbestimmung sind weniger gefährdet, sich mit Zukäufen zu überheben.

Die wichtigsten börsennotierten deutschen Unternehmen haben zwischen 2006 und 2019 gut 400 Milliarden Euro für Übernahmen ausgegeben. Das entspricht fast einem Viertel ihrer Einnahmen. Der größere Teil der Zukäufe erfolgte im Ausland. Meistens wurden Unternehmen aus der eigenen Branche übernommen. Unternehmen, die über eine starke Mitbestimmung der Beschäftigten verfügen, insbesondere im Aufsichtsrat, gehen bei Zukäufen weniger risikoreich vor als Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung. Das ergibt eine Studie von Wirtschaftswissenschaftlern der Universität Duisburg-Essen und des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung.

Die Wissenschaftler haben in ihrer vom I. M. U. geförderten Studie rund 170 Unternehmen aus Dax, MDax, SDax und TecDax untersucht, für die von 2006 bis 2019 jährliche Daten zu Beteiligungen oder Übernahmen vorliegen. Nicht im Datensatz enthalten sind Unternehmen der Finanzbranche, weil sich die Forscher für strategische Zukäufe interessieren, nicht für reine Finanzbeteiligungen.

Zukäufe können für Unternehmen sinnvoll sein, um zum Beispiel Zugang zu bestimmten Technologien zu erhalten oder sich zu diversifizieren. Zugleich besteht aber die Gefahr, dass sie sich damit „überheben“. Einen Hinweis auf mögliche Risiken gibt der sogenannte Goodwill. Der entsteht, wenn bei einer Übernahme oder einem Zusammenschluss ein Kaufpreis gezahlt wird, der über den Buchwert des gekauften Unternehmens hinausgeht. Mit dem Aufschlag zahlt der Käufer für immaterielle Vermögenswerte wie Markennamen, einen attraktiven Kundenstamm oder spezielles Knowhow. Besonders groß kann der Goodwill ausfallen, wenn der Käufer sich von der Übernahme einen außerordentlichen Nutzen für die Zukunft verspricht. Insbesondere bei „Zukunftswerten“ mit hohem Aufschlag besteht aber auch das Risiko, dass sich die Erwartungen nicht erfüllen und sich der Kaufpreis im Nachhinein als zu hoch herausstellt.

Stärkere Mitbestimmung, niedrigere Goodwill-Quote

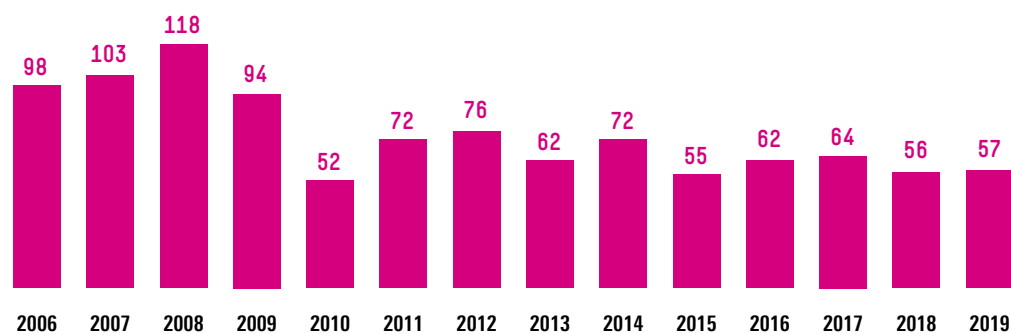
Je höher der Goodwill im Verhältnis zum Eigenkapital ausfällt, desto höher schätzen die Forscher das Risiko ein. Ihren Berechnungen zufolge sind die untersuchten Unternehmen risikofreudiger geworden: Zwischen 2006 und 2019 ist das Goodwill-zu-Eigenkapital-Verhältnis von durchschnittlich 34 auf 38 Prozent gestiegen. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede,

je nachdem, ob Unternehmen mitbestimmt sind oder nicht: Die Quote liegt in stark mitbestimmten Unternehmen um bis zu 23 Prozentpunkte niedriger als in Unternehmen mit schwacher oder ganz ohne Arbeitnehmerbeteiligung. Wie stark die Mitbestimmung ausfällt, haben die Forscher anhand des am WZB entwickelten Mitbestimmungsindex (MB-ix) ermittelt.

Mitbestimmung von Beschäftigten im Aufsichtsrat stellt „aus ökonomischer Perspektive einen wesentlichen Stabilisierungsfaktor für Unternehmen“ dar, konstatieren die Wissenschaftler. „Unsere Studie zeigt, dass dort, wo die Mitbestimmung stark ist, der Goodwill im Verhältnis zum Eigenkapital

Wachstum durch Zukäufe

So viele Übernahmen haben die wichtigsten börsennotierten Unternehmen* aus Deutschland getätigt ...



*170 ausgewählte Unternehmen aus Dax, MDax, TecDax, SDax; nur strategische Käufer ohne Finanzkonzerne;
Quelle: Eulerich u. a. 2022

Hans Böckler
Stiftung

geringer ist als in weniger stark mitbestimmten Unternehmen und demzufolge weniger Risiken aus solchen Deals bestehen.“ Die genauen Wirkungszusammenhänge müssten noch erforscht werden. Die Forscher vermuten, dass die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat dazu beiträgt, dass vom Management geplante Deals sorgfältig begleitet werden. <

Quelle: Marc Eulerich, Benjamin Fligge, Robert Scholz, Sigurt Vitols, Sebastian Campagna: Unternehmenskäufe und -übernahmen in Deutschland, Entwicklung, Goodwill und Mitbestimmung, Mitbestimmungsreport Nr. 74, Juli 2022



MEHR SEHEN

Fünf Fragen zum Thema Unternehmenskäufe und Mitbestimmung an die Forscher Marc Eulerich und Robert Scholz im Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=71hVo3xllWg>

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.

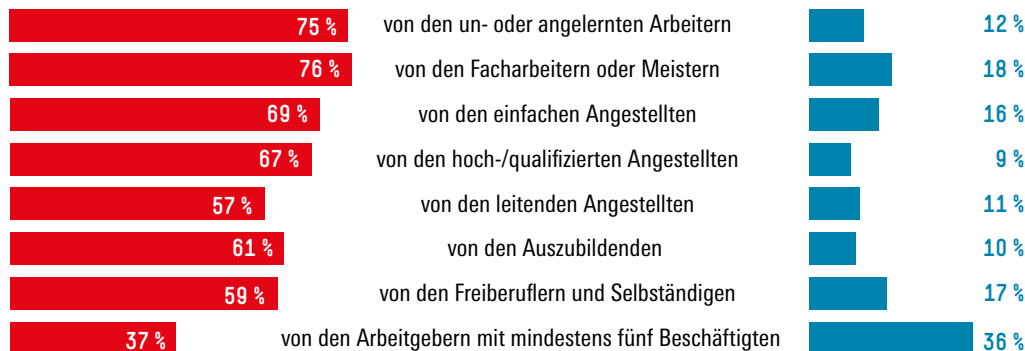
Der Anteil derjenigen, die finden, dass Arbeitnehmer mindestens gleich viel Einfluss haben sollten wie Arbeitgeber, liegt bei 65 Prozent. Noch deutlicher fällt die Gegenprobe aus: Der Aussage, dass Mitbestimmung falsch sei, stimmten nur 13 Prozent der Befragten zu. Dabei wurde nicht unterschieden zwischen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

Beschäftigte fordern Augenhöhe

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



Quelle: Nienhüser, Glück, Hoßfeld 2016

Hans Böckler
Stiftung

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

Starke Mitbestimmung, gute Arbeit

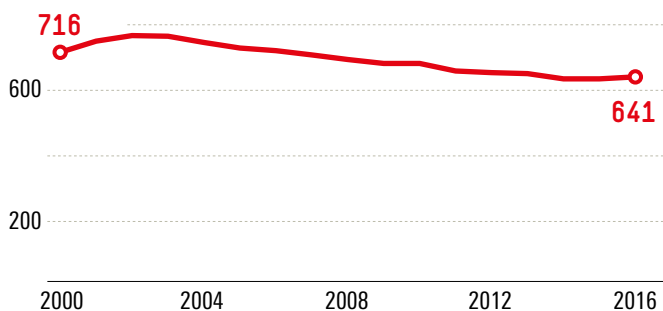
Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat schaffen Voraussetzungen für gute Arbeit. Denn in mitbestimmten Unternehmen hat die Personalpolitik einen höheren Stellenwert.

Ob es nur irgendein Job, dauernde Quälerei oder gute Arbeit ist, hängt maßgeblich von der Personalpolitik des Arbeitgebers ab. Werden die Belange der Beschäftigten im Vorstand ernst genommen? Wird Nachwuchs ausgebildet und haben auch ältere Arbeitnehmer noch Perspektiven? Kommen bei der Besetzung von Chefposten auch Frauen zum Zug? All dies ist nicht nur wichtig, wenn es um Innovationskraft, internen Wissenstransfer oder die Bewältigung demografischer Herausforderungen geht. Auch für die Arbeitsbedingungen ist entscheidend, ob Unternehmen Energie in die Personalentwicklung stecken, so Robert Scholz vom Wissenschaftszentrum Berlin (WZB). Was den Forscher besonders interessiert, ist die Frage, welche Rolle die Mitbestimmung in diesem Zusammenhang spielt. Daher hat er den Grad der Unternehmensmitbestimmung, gemessen durch den Mitbestimmungsindex MB-ix, ins Verhältnis zu verschiedenen Unternehmenskennzahlen gesetzt. Sein Datensatz enthält Informationen zu insgesamt 262 börsennotierten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013. Es zeigt sich:

► Einen Extra-Vorstandsposten für Personalangelegenheiten haben die großen mitbestimmten Unternehmen so gut wie immer. Von zehn Unternehmen ohne Mitbestimmung haben dagegen acht kein eigenständiges Personalressort.

Die Zahlen gehen zurück

So viele Unternehmen mit 1976er-Mitbestimmung gab es ...

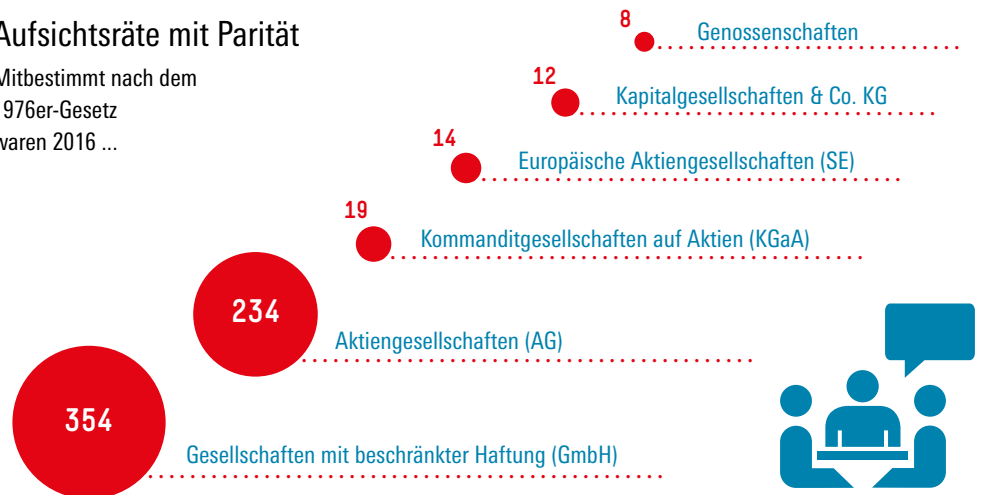


Quelle: Ehrenstein 2017

Hans Böckler
Stiftung

Aufsichtsräte mit Parität

Mitbestimmt nach dem 1976er-Gesetz waren 2016 ...



Quelle: Ehrenstein 2017

Hans Böckler
Stiftung

- Mitbestimmte Unternehmen hatten in den vergangenen Jahren eine Ausbildungsquote – Anteil der Azubis an allen Beschäftigten – von etwa 4,5 Prozent. Ohne Mitbestimmung lag der Wert nur bei 3,6 Prozent. Dieses Ergebnis ist nach Scholz' Analyse im Übrigen nicht darauf zurückzuführen, dass mitbestimmte Unternehmen in anderen Branchen tätig oder im Schnitt größer sind als andere. Solche Faktoren haben dem Forscher zufolge keinen messbaren Einfluss auf die Ausbildungsquote.
- Mitbestimmte Unternehmen beschäftigen mehr Ältere. Der durchschnittliche Arbeitnehmer ist hier 43 Jahre alt, in Firmen ohne Mitbestimmung dagegen drei Jahre jünger. Dies sei keineswegs als Anzeichen für „Überalterung“ zu interpretieren, betont der Wissenschaftler. Schließlich stünden den älteren Belegschaften die höheren Ausbildungsquoten gegenüber.
- Wenn Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vertreten sind, gibt es häufiger Frauen im Vorstand. Das gilt, obwohl der Frauenanteil in den Belegschaften mitbestimmter Unternehmen unterdurchschnittlich ist.

„Ein Unternehmen sorgt für gute Arbeit, wenn es für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen angemessene Ressourcen zur Verfügung stellt und eine grundlegend höhere Diversität hinsichtlich der Geschlechter gewährleistet“, schreibt Scholz. Offenbar ist Mitbestimmung eine wichtige Voraussetzung dafür. <

Quelle: Robert Scholz: Der MB-ix und ‚Gute Arbeit‘ – Was wir messen können, Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen, MBF-Report Nr. 32, Mai 2017

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.

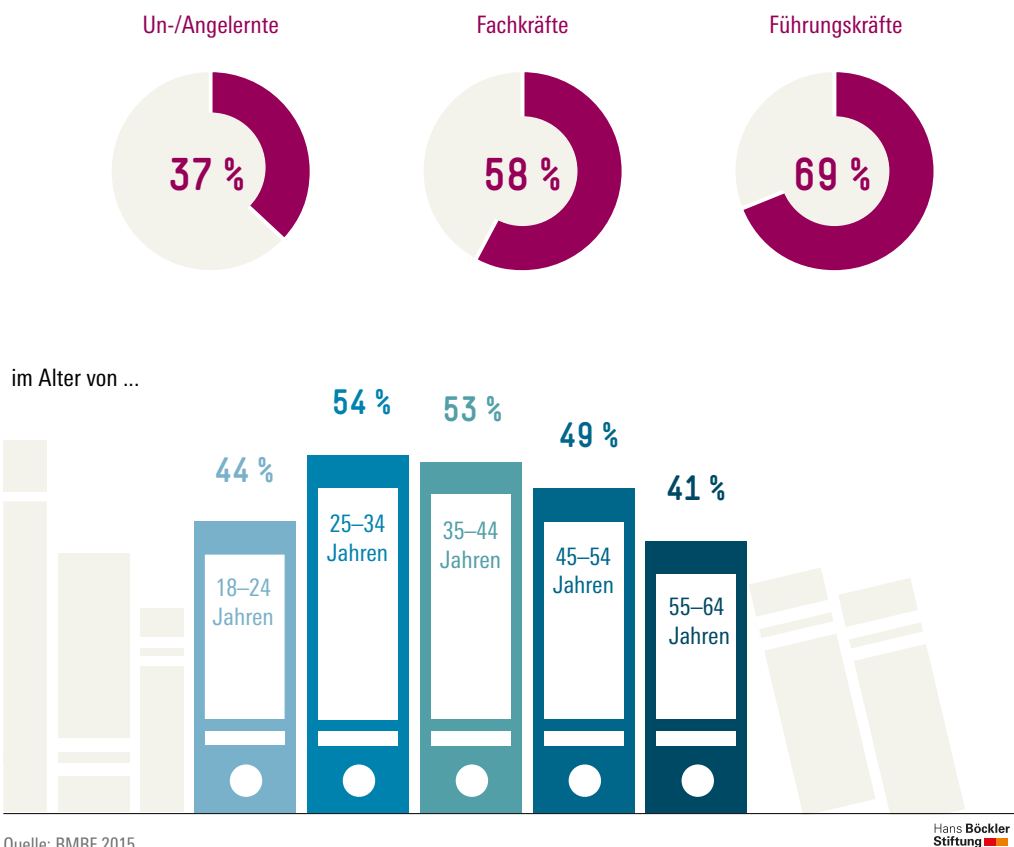
Für geringe Weiterbildungsquoten seien mitunter auch Informationsprobleme verantwortlich, erklärt Wiß. Gerade Geringqualifizierte seien sich oft über ihre Rechte nicht im Klaren oder unterschätzten die Bedeutung von Weiterbildung. Viele Arbeitgeber wiederum hätten wenig Interesse, Geringqualifizierte 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 ...



ten, 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. <

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

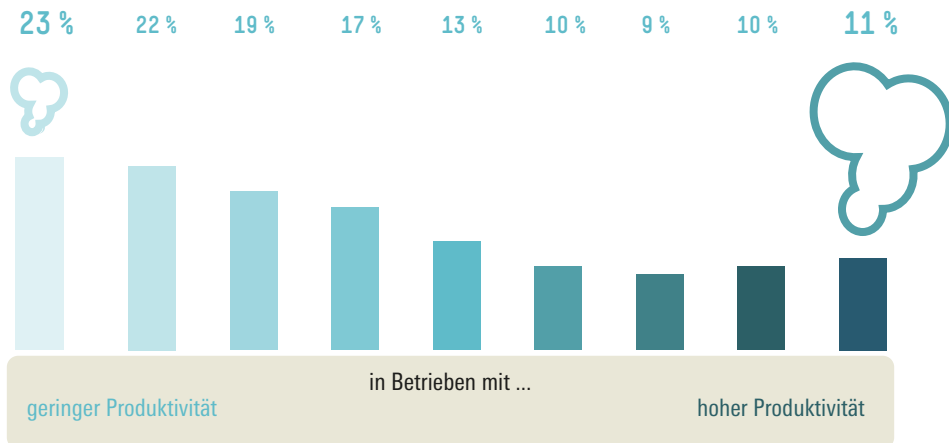


WEITERE LITERATUR ZUR MITBESTIMMUNG

- 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

Durchgehend produktiv

Durch einen Betriebsrat steigt die Produktivität um ...



nach Dezilen geordnet; Quelle: Müller 2015



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 aus der Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet haben.

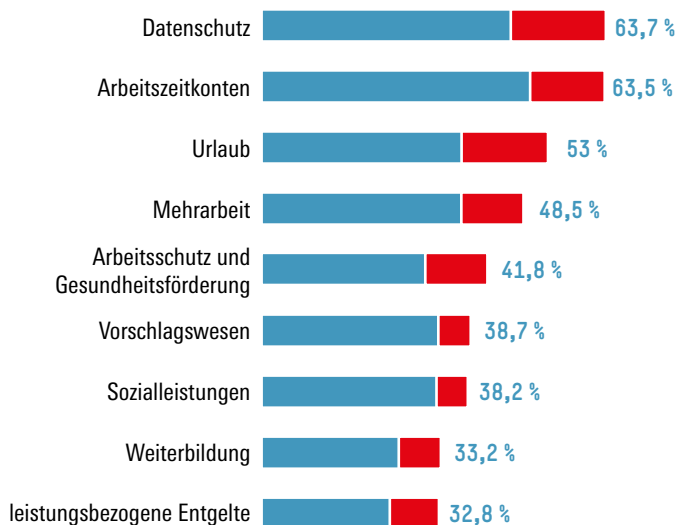
Aufgabe der Betriebsräte ist es, den Einsatz der Technik so zu gestalten, dass Arbeitnehmern keine Nachteile entstehen. „Es geht vor allem darum, Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu begrenzen, Datenschutz für Beschäftigte zu gewährleisten, Auswertung von Protokollen zu regulieren“, schreiben Baumann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

Topthema Datenschutz

Von allen mitbestimmten Betrieben haben eine Betriebsvereinbarung zu ...

davon seit Anfang 2014



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015

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.

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

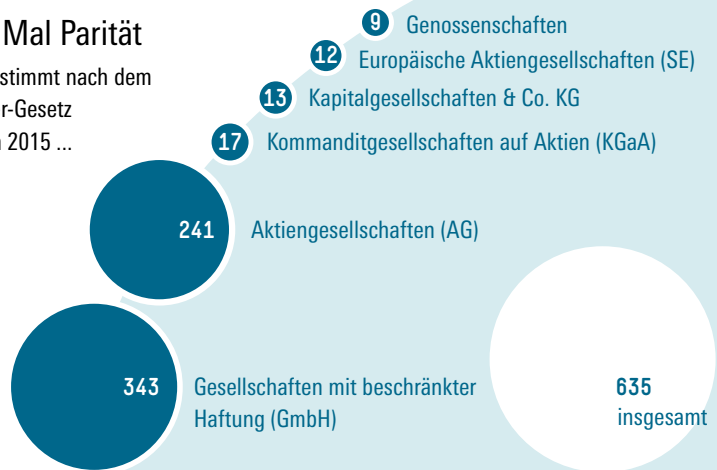
Mitbestimmte Unternehmen beteiligen sich stärker an der dualen Ausbildung als andere. Das zeigt eine Analyse mit dem neuen Mitbestimmungsindex MB-ix.

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

Hans Böckler
Stiftung

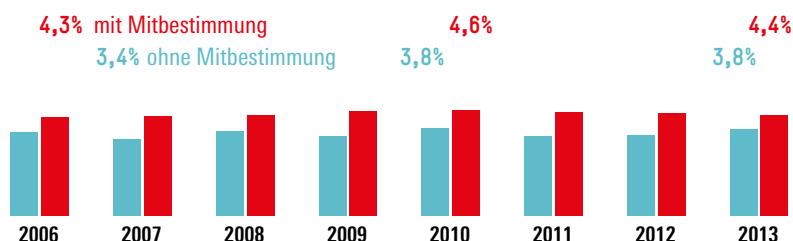
ist dies in der Regel ein mit Zustimmung der Arbeitnehmerseite eingesetzter Arbeitsdirektor.

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 Mitbestimmung 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

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

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.

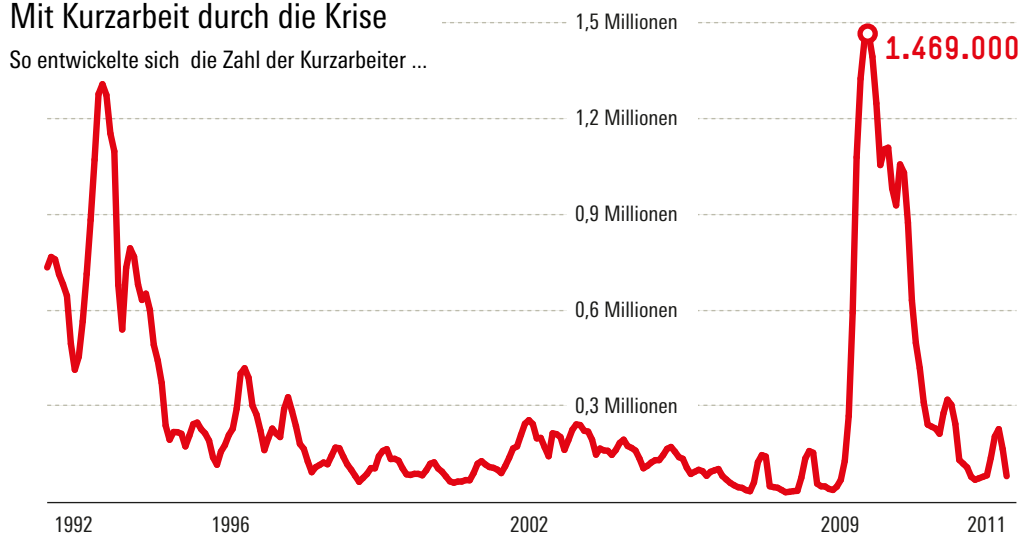
In der auf die Finanzkrise folgenden Rezession schrumpfte die deutsche Wirtschaft von Anfang 2008 bis Mitte 2009 um rund sieben Prozent. Entgegen den Erwartungen folgten darauf in Deutschland aber keine Massenentlassungen. Stattdessen arbeiteten die Beschäftigten weniger; ihre Stellen blieben so erhalten. 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-

Mit Kurzarbeit durch die Krise

So entwickelte sich die Zahl der Kurzarbeiter ...



Quelle: IMK 2013

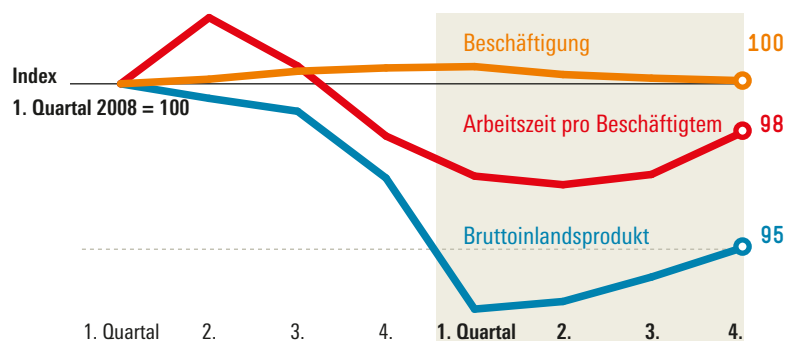
Hans Böckler Stiftung

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. <

Krisenmedizin: Weniger arbeiten

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



Quelle: IMK 2013

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

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.

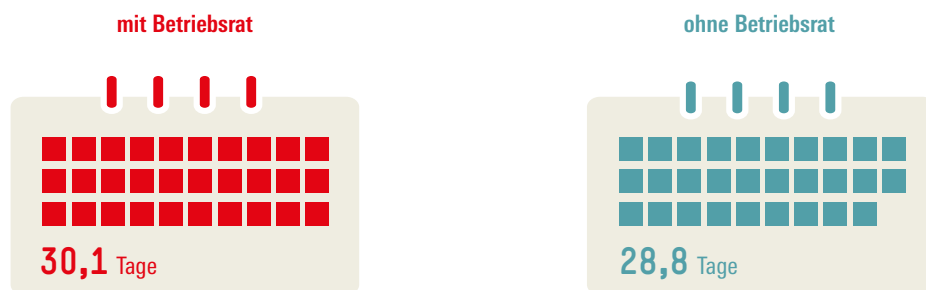
Der empirischen Analyse zufolge gibt es bei der Inanspruchnahme von Urlaub tatsächlich systematische Unterschiede zwischen Firmen mit und ohne Mitbestimmung: Beschäftigte von mitbestimmten Betrieben lassen im Schnitt 1,6 Urlaubstage pro Jahr ungenutzt, andere Beschäftigte 2,6 Tage. Die Wahrscheinlichkeit, 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

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