

stimmung entziehen. Eine verbreitete Strategie der Arbeitgeberseite besteht darin, relevante Entscheidungen auf eine übergeordnete Ebene zu verlagern, zum Beispiel bei internationalen Unternehmen auf die Ebene der ausländischen Muttergesellschaft. Damit verliert der Betriebsrat seinen Ansprechpartner vor Ort. In solchen Fällen könne die Ar-

beitnehmervvertretung im Aufsichtsrat eine Brücke schlagen und die Umgehung der betrieblichen Mitbestimmung abwenden, so Behrens. <

Quelle: Martin Behrens: Betriebsrat und mitbestimmter Aufsichtsrat: Wechselwirkungen im dualen System der industriellen Beziehungen, Industrielle Beziehungen Nr. 3+4/2022, August 2023 [Link zur Studie](#)

## MITBESTIMMUNG

# 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.

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 Ent-

scheidungen 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 [Link zur 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



Hans Böckler  
Stiftung