

Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld

Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Forschung für die Praxis

Bund-Verlag

**Werner Nienhäuser
Heiko Hoßfeld**

Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure

**Werner Nienhäuser
Heiko Hoßfeld**

Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure

**Betriebs- und
Dienstvereinbarungen**

Forschung für die Praxis

Bund-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2008 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke

Herstellung: Birgit Fieber, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Designkonzeption: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Printed in Germany 2008

ISBN 978-3-7663-3905-8

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einleitung	9
1.1 Hintergrund und Zielsetzungen der Untersuchung	9
1.2 Konzeption der empirischen Erhebung	16
2. Ergebnisse	17
2.1 Formen der Regulierung und Ausmaß der Verbetrieblichung	21
2.1.1 Einfluss der Betriebsstruktur	30
2.1.2 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite	33
2.2 Erwartete Folgen der Verbetrieblichung	39
2.2.1 Einfluss der Betriebsstruktur	42
2.2.2 Einfluss der betrieblichen Regulierung	44
2.2.3 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite	46
2.3 Verbetrieblichung in der Bewertung von Management und Betriebsrat	49
2.3.1 Einfluss der erwarteten Folgen der Verbetrieblichung	51
2.3.2 Einfluss der Betriebsstruktur	53
2.3.3 Einfluss der betrieblichen Regulierung	54
2.3.4 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite	56
2.4 Bewertung einzelner Regulierungsinstrumente	59
2.4.1 Einfluss der Verbetrieblichung und der Verbetrieblichungsneigung	63
2.4.2 Einfluss der Betriebsstruktur	67
2.4.3 Einfluss der betrieblichen Regulierung	69

2.4.4	Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite	70
2.5	Die Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung	73
2.5.1	Merkmale der Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung	74
2.5.2	Deskriptive Ergebnisse	77
2.5.3	Einfluss der Betriebsgröße sowie der strukturellen Stärke der Mitbestimmung	85
2.5.4	Sozialbeziehung und erwartete Folgen sowie Bewertung der Verbetrieblichung	88
2.5.5	Sozialbeziehung und Bewertung einzelner Regulierungsinstrumente	93
2.5.6	Konfliktäre Sozialbeziehungen	95
3.	Zusammenfassung der Ergebnisse	100
3.1	Regulierungsformen und Verbetrieblichung	100
3.2	Eingeschätzte Folgen und Bewertung der Verbetrieblichung	101
3.3	Präferenz für einzelne Regelungsinstrumente	103
3.4	Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Management	104
4.	Literaturverzeichnis	106
5.	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	109
6.	Anhang	114
6.1	Methoden	114
6.2	Tabellen	119
6.3	Fragebogen mit prozentualen Häufigkeiten	126
	Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	139

Vorwort

Die deutsche Tariflandschaft ist in Bewegung: Die Tarifbindung insgesamt geht zurück. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass der einheitliche Flächentarifvertrag die Arbeits- und Einkommensbedingungen in den Branchen verbindlich regelt. Er deckt einen immer kleiner werdenden Teil ab. Zugleich differenzieren sich die Tarifabschlüsse durch so genannte Öffnungsklauseln, mit denen stärker die individuellen betrieblichen Belange berücksichtigt werden können. Parallel zum Flächentarifvertrag existieren in wachsender Zahl Firmen- und Haustarifverträge. Zugleich treten in zunehmender Zahl Arbeitgeber aus ihren Verbänden aus und werden Mitglieder in Verbänden ohne Tarifbindung, wodurch tariffreie Zonen größer werden. Die tariflosen Zustände, d. h. die Zeiträume, in denen nach Auslaufen eines Tarifvertrages noch kein neuer Tarifvertrag in Kraft gesetzt wurde, werden länger. Hinzu kommen Tarifabschlüsse von so genannten gelben Gewerkschaften, die bestehende Tarifstandards unterlaufen.

Diese sehr grob skizzierten Entwicklungen führten in den vergangenen Dekaden zu weitreichenden Verlagerungen der Gestaltungskompetenzen von der überbetrieblich-tariflichen auf die betriebliche Ebene. Betriebsvereinbarungen und aushandelnde betriebliche Akteure gewannen dabei zunehmend an Bedeutung. Politisch werden diese Entwicklungen je nach Lager freilich sehr unterschiedlich bewertet und sind von hoher Brisanz.

Erstaunlicherweise gibt es bislang wenige wissenschaftliche Analysen, die sich dem Stellenwert von Verbetrieblichung und Betriebsvereinbarungen aus der Sicht der handelnden betrieblichen Akteure widmen. Offen ist, wie Personalverantwortliche und Betriebsräte eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag einschätzen. Was halten sie von Verbetrieblichung und betrieblichen Vereinbarungen? Spielt die Sozialbeziehung im Betrieb eine Rolle für diese Haltung? In welchem Ausmaß sind Betriebsvereinbarungen verbreitet? Diesen und weiteren Fragen

geht die vorliegende Studie nach und liefert interessante, wenngleich nicht immer überraschende Ergebnisse. Sie basiert auf einer parallelen Repräsentativbefragung von je 1.000 Personalmanagern und Betriebsräten aus ebenso vielen Unternehmen mit je mindestens 100 Beschäftigten.

Dr. Manuela Maschke

1. Einleitung

1.1 Hintergrund und Zielsetzungen der Untersuchung

Ein wesentliches Merkmal des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen besteht in seiner dualistischen Struktur und seinem Verbands- oder Flächentarifvertragssystem (vgl. Müller-Jentsch 1997, Keller 1999). Stärker als in anderen Ländern werden (branchenbezogene) Tarifverträge auf regionaler oder nationaler Ebene zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ausgehandelt. Auf betrieblicher Ebene verhandeln Betriebsräte, sofern es sie im jeweiligen Betrieb gibt, im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes Betriebsvereinbarungen mit dem Management. Dabei sind Sachverhalte, die Gegenstand von Tarifverträgen sind oder sein können, von diesen Verhandlungen ausgeschlossen. Arbeitskämpfe sind bei Verhandlungen auf dieser Ebene bzw. zwischen diesen beiden Akteuren nicht zulässig. Nun ist diese skizzierte Trennung zwischen der überbetrieblichen und der betrieblichen Ebene in der Realität längst nicht so strikt, wie sie die idealtypische Charakterisierung des deutschen Verhandlungssystems nahelegt: Beispielsweise werden Tarifverträge auf betrieblicher Ebene umgesetzt und über Öffnungsklauseln angepasst; Gewerkschaften vereinbaren mit einzelnen Unternehmen Haus- und Firmentarifverträge; Betriebsräte schließen mit dem Management »Bündnisse für Arbeit« usw. Das System der Flächentarifverträge ist insgesamt flexibler als gemeinhin angenommen. Durch eine Vielzahl von Öffnungs- und Härtefallklauseln ist eine Anpassung an betriebliche Besonderheiten möglich (Bispinck 2005). Gleichwohl hält sich hartnäckig die Diskussion, ob das System der Flächentarifverträge nicht zu starr, zu wenig flexibel für die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs sowie des technischen und strukturellen Wandels sei. Häufig wird behauptet, dass eine Dezentra-

lisierung in Form einer Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die betriebliche Ebene zu niedrigeren und besser an die betriebliche Situation angepassten Löhnen führen würde. Selten wird diskutiert, ob nicht mit einer solchen Dezentralisierung der Tarifpolitik – hier Verbetrieblischung genannt – Folgen verbunden sind wie zunehmende, zeitraubende Konflikte auf betrieblicher Ebene, Machtverlust der Gewerkschaften etc. (zu dieser Diskussion vgl. z. B. Ochel 2005, Schnabel 2008).

Die Diskussion geht von bestimmten Vermutungen darüber aus, wie Verbetrieblischung wirkt. Diese Annahmen sind nicht immer ausdrücklich formuliert, zudem ist keineswegs empirisch geklärt, ob die Vermutungen zutreffend sind. Die vermuteten Wirkungen der Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene bringen Fragen mit sich: Welche Wirkungen werden betrachtet? Für welche Akteure sind mögliche Konsequenzen negativ oder positiv? In der Literatur finden sich des Öfteren Untersuchungen über die Folgen einer betrieblichen Aushandlung auf die Lohnhöhe, kaum jedoch Arbeiten über damit möglicherweise einhergehenden Konflikte und andere Effekte. Zudem wird in aller Regel unterstellt, dass dezentralisierungsbedingt niedrigere Löhne positiv zu werten sind. Hier stellt sich die Frage: Positiv für wen? Positiv nur auf einzelwirtschaftlicher oder auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene? Kurz- oder langfristig? Nachfolgend wird nur der erste Punkt aufgegriffen und untersucht, aus wessen Perspektive bestimmte Folgen von Verbetrieblischung positiv oder negativ bewertet werden. Dies setzt voraus, dass man vor einer Bewertung zunächst klärt, welche Folgen die Akteure generell sehen.

Positive oder negative Folgen einer stärkeren Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene hätten unmittelbar die betrieblichen Akteure zu tragen. Umso erstaunlicher ist es, dass in den bisherigen Untersuchungen die Sichtweisen und Bewertungen der betrieblichen Akteure kaum berücksichtigt wurden. Diese sind in der Regel – vor allem in größeren Betrieben – die Personalverantwortlichen als entscheidungsbefugte Verhandlungspartner der Arbeitgeberseite und die Betriebsräte für die Arbeitnehmerseite. Im Rahmen der Untersuchung wurden 1.000 Manager und 1.000 mit ihnen in Verhandlungsbeziehungen stehende Betriebsräte zum Themenkomplex Verbetrieblischung sowie zu deren Folgen und Bewertungen befragt. Eine erste zentrale Frage, mit der sich die vorliegende Studie befasst, lautet daher:

Wie ist der Stand der Verbetrieblichung?

Während über Tarifverträge und Tarifbindung relativ viel bekannt ist (vgl. z. B. die Befunde auf Basis des IAB-Panels, Ellguth/Kohaut 2005), gibt es zur Verbreitung von Betriebsvereinbarungen und anderen betrieblichen Regulierungsformen nur wenige empirische Studien, obwohl diese insbesondere im Kontext der Diskussion um betriebliche Flexibilisierung und Dezentralisierung als ein wichtiges Regelungsinstrument diskutiert werden (vgl. Müller/Müller 2000, Keller 1999).

Eine der wenigen neueren (quantitativen) Studien zu Betriebsvereinbarungen ist die Vorgängerstudie des hier berichteten Projektes (vgl. Nienhäuser/Hoßfeld 2004). Während im vorangegangenen Projekt lediglich Betriebsvereinbarungen und ihr Verhältnis zu Tarifverträgen erfasst wurden, bezieht die vorliegende Untersuchung auch andere Regulierungsformen und Zusammenhänge zwischen den Formen ein. Denn es hat sich gezeigt, dass Betriebsvereinbarungen nicht isoliert, sondern nur im Kontext weiterer Möglichkeiten der betrieblichen Regulierung betrachtet werden dürfen. Bislang mangelte es an einer empirischen Erhebung, welche eine breitere Palette unterschiedlicher, z. T. alternativer Regelungsformen erfasst, die in den jeweiligen Betrieben genutzt werden. So mag es z. B. Betriebe geben, die a) vorrangig auf den Flächentarif zurückgreifen, b) Tarifverträge um Betriebsvereinbarungen ergänzen, c) hauptsächlich Betriebsvereinbarungen anwenden, d) sich weitgehend auf unverbindlichere Absprachen (z. B. Regelungsabreden) oder arbeitsvertragliche Regelungen beschränken.

Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und andere betriebliche Regulierungsformen schließen sich prinzipiell nicht aus, sondern ergänzen sich. Mit den vorliegenden Daten lässt sich die Nutzungshäufigkeit dieser Formen identifizieren. Die Untersuchung zeigt, mit welchen dieser Instrumente die betrieblichen Akteure arbeitspolitische, mitbestimmungsrelevante Sachverhalte regulieren, und erfasst Unterschiede in der Form und im Grad der Verbetrieblichung.

Daraus ergibt sich die zweite zentrale Frage: Wie stehen die betrieblichen Akteure zur fortschreitenden Verbetrieblichung?

Wie sehen die zentralen betrieblichen Akteure der Arbeitsbeziehungen, Management und Betriebsrat (BR), die Verbetrieblischung? Welche Folgen verbinden sie mit dieser Tendenz? Wie bewerten sie die Verbetrieblischung?

Für das betriebliche Management gibt es derzeit keine Befragung, die explizit und umfassender die Einschätzungen von Managern zur Verbetrieblischung erhebt. Einen ersten Hinweis geben die Befunde von Nienhüser/Hoßfeld (2004) im Kontext der Befragung zu Betriebsvereinbarungen. Personalverantwortliche, die für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zuständig sind, wurden befragt, ob sie Betriebsvereinbarungen (BV) gegenüber dem Flächentarifvertrag (FTV) bevorzugen. Die Frage lautete: »Die Zukunft des Flächentarifvertrages wird in der öffentlichen Diskussion unterschiedlich beurteilt. Welcher Auffassung stimmen Sie am ehesten zu?« Die Zustimmung verteilte sich wie folgt: a) Die verbindlichen Regelungen des Flächentarifvertrages sollten auf jeden Fall erhalten bleiben (knapp 6 %). b) Tarifliche Standards sollten Vorrang haben, aber der Flächentarifvertrag muss durch Betriebsvereinbarungen an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden (53 %). c) Betriebsvereinbarungen sollten Vorrang vor Flächentarifverträgen haben (41 %).

6 % stimmten für den Erhalt des Flächentarifvertrages, 53 % gaben Flächentarifverträgen den Vorrang und wollten sie durch Betriebsvereinbarungen anpassen. Diesen Befund werteten Nienhüser/Hoßfeld (2004) als Befürwortung des Instruments Flächentarifvertrag. Allerdings wurde die Neigung zur Verbetrieblischung hier nur anhand einer einzigen Frage ermittelt. Es ist nicht auszuschließen, dass die drei Antwortmöglichkeiten nur einen Ausschnitt einer breiteren Palette von Antwortmöglichkeiten erfassen. Beispielsweise ist die denkbare Kombination Flächentarifvertrag plus Ergänzungstarifvertrag nicht erfasst, da in der Untersuchung das Verhältnis von Flächentarifvertrag und Betriebsvereinbarung im Vordergrund stand.

Bahn Müller (2002) führte 1998/99 eine Befragung von Managern und Betriebsräten in drei Branchen durch. Dabei wurde auch nach der grundsätzlichen Bewertung des Flächentarifvertragssystems gefragt. Berichtet werden nur die Ergebnisse für die tarifgebundenen Betriebe. Danach verteilt sich die Zustimmung der Manager wie folgt: a) Es besteht kein Veränderungsbedarf (23 %). b) Das System ist zwar bewährt, aber Änderungsbedürftig (60 %). c) Das System hat sich nicht bewährt, Ver-

handlungen sollten nur noch auf Betriebs- bzw. Unternehmensebene stattfinden (14 %). d) Es sollte nur noch individuelle Vereinbarungen und keine Kollektivverträge mehr geben (knapp 3 %).

Der Anteil der Manager, die eine Bewährung des Systems der Flächentarifverträge sehen, liegt damit insgesamt bei rund 83 %. Alles in allem deuten diese Befunde auf eine eher geringe Verbetriebligungsneigung, zumindest auf eine geringe Ablehnung des Flächentarifvertragssystems hin. Allerdings beziehen sich die Antworten nur auf die tarifgebundenen Unternehmen in drei Branchen.¹

Arbeitnehmervertreter lehnen eine Dezentralisierung und Verbetriebligung der Tarifpolitik massiv ab. Dies zeigen wiederholt die Befragungen von Betriebs- und Personalräten durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut – WSI (vgl. Bispinck 2005:305). Lediglich 12 % der Befragten finden die Verbetriebligung der Tarifpolitik »begegrüßenswert«; knapp ein Drittel (30 %) steht ihr »zwiespältig« gegenüber; 53 % halten sie für »generell problematisch«. Verbetriebligung führe dazu, dass a) die Arbeitgeberseite ihre Interessen besser durchsetzen könne (81 %), b) unterschiedliche Arbeits- und Einkommensbedingungen entstünden (75 %), c) eine wirkungsvolle Einflussnahme des Betriebsrates weniger möglich sei (53 %) und den Betriebsrat überfordere (48 %), d) der Betriebsrat mehr Gestaltungsmöglichkeiten erhalte (immerhin 49 %), e) man den betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung tragen könne (48 %).

Zumindest bei einer einfachen Tabellenanalyse (Bispinck 2005:305) fanden sich keine systematischen Zusammenhänge mit der wirtschaftlichen Lage des Betriebs oder der Betriebsgröße. In der Befragung von Bahnmüller (2002:409) beurteilen 56 % der Betriebsräte das Flächentarifvertragssystem als bewährt und nicht änderungsbedürftig; immerhin knapp 40 % halten es zwar für bewährt, aber änderungsbedürftig; nur 4 % finden, das System habe sich nicht bewährt und man solle auf Betriebs- oder Unternehmensebene verhandeln.

1 Schnabel (2003:117) berichtet Befunde einer Emnid-Umfrage aus dem Jahr 2001, die vom Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) in Auftrag gegeben wurde. Befragt wurde laut Schnabel eine Bevölkerungsstichprobe. Danach wollen 23 % das aktuelle Tarifsysteem beibehalten; 39 % wollen es zwar beibehalten, aber flexibilisieren; 21 % meinen, Tarifverträge sollten nur den Rahmen regeln; 8 % sprechen sich dafür aus, dass die Unternehmen mit der Gewerkschaft jeweils einen eigenen Tarif aushandeln; 7 % befürworten, dass die Verhandlungen nur zwischen Unternehmen und deren Arbeitnehmern stattfinden.

Festzuhalten ist Folgendes: Es ist wenig über die Beweggründe der Verbetriebligungsneigung von Arbeitnehmervertretern bekannt. Hinsichtlich der Haltung von Managern gibt es noch weniger Befunde. Vor allem fehlt eine Untersuchung, die die Einstellung zur Verbetriebligung beider Betriebsparteien in jeweils demselben Betrieb parallel erhebt und nach Unterschieden in den Einstellungen der Akteure forscht. Deshalb lautet die dritte Frage:

Welche Unterschiede zeigen sich im Stand der Verbetriebligung, in den wahrgenommenen Folgen und den Bewertungen dieser Folgen? Hängen diese Unterschiede systematisch mit bestimmten betrieblichen Merkmalen zusammen?

Beispielsweise könnte es sein, dass Manager und Betriebsräte größerer Betriebe Verbetriebligung anders bewerten als Manager und Betriebsräte in kleineren Betrieben. Auch die bisherigen Erfahrungen mit dem Flächentarifvertragssystem und betrieblichen Regulierungsinstrumenten mögen eine Rolle spielen. Möglicherweise hängen die Einschätzung der Folgen und die Bewertung der Verbetriebligung durch das Management auch davon ab, ob man den eigenen Betriebsrat als schwach oder stark einschätzt. Analoges gilt für die Wahrnehmungen der Betriebsräte: Die Einschätzung der eigenen Machtposition gegenüber dem Management, aber auch ein Vertrauensverhältnis könnten die Sicht auf eine Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene beeinflussen. Theoretische sowie empirische Befunde lassen vermuten, dass die Sozialbeziehung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat (z. B. in Form einer Vertrauenskultur) neben stärker objektiven Faktoren die Formen und Bewertungen betrieblicher Regulierung beeinflussen und die unterschiedlichen Einschätzungen von Betriebsräten und Personalverantwortlichen erklären. Eine Parallelbefragung beider Akteure eines Betriebes bietet die Chance, diese Zusammenhänge näher zu beleuchten: Mit den Daten dieser Studie liegen nun nicht nur die Einschätzungen beider Akteure zur betrieblichen Regulierung und zur Verbetriebligung vor; auch die Sozialbeziehung wurde aus beiden Perspektiven ermittelt. Somit war die Untersuchung nicht länger auf die einseitigen Einschätzungen des Managements angewiesen, wie es in Untersuchungen etwa auf Basis des NIFA-Panels der Fall war (z. B. Dilger 2002).

An dieser Stelle sei auf einen mitunter problematisch erachteten metho-

dischen Aspekt verwiesen: Werden anschließend die Folgen der Verbetrieblichung thematisiert, geht es dabei natürlich um die Wahrnehmung der Folgen durch die Akteure. Subjektive Wahrnehmungen können sich von den tatsächlichen, objektiven Folgen unterscheiden. Dennoch sind es insbesondere Wahrnehmungen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden. Wahrnehmungen und Bewertungen sind sozusagen eine Realität für sich, die mit der betrieblichen Realität nicht identisch sein müssen, aber doch mit ihr zu tun haben.

Bevor die Forschungsfragen fokussiert werden, ist es erforderlich, den Begriff Verbetrieblichung zu präzisieren: Zum einen stellt Verbetrieblichung eine Möglichkeit der Dezentralisierung dar, die zweite Form wird hier als Individualisierung bezeichnet. Zum anderen kann Verbetrieblichung einen Prozess oder einen Zustand bezeichnen.

Unter Verbetrieblichung wird hier vorrangig die Dezentralisierung der Tarifpolitik verstanden, wobei Regelungskompetenzen von Arbeits- und Einkommensbedingungen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert werden. Dies geschieht meist in Form von Haus- und Firmentarifverträgen oder Öffnungsklauseln und Betriebsvereinbarungen. Individualisierung meint dagegen den Verzicht auf betriebliche kollektive Regelungen – vor allem in Form von Betriebsvereinbarungen – zugunsten individueller Lösungen (etwa in Form von einzelvertraglichen Regelungen). Zwar liegt der Schwerpunkt dieser Studie auf der Verbetrieblichung. Dennoch lassen sich auch einige Aussagen zur Individualisierung treffen.

Verbetrieblichung kann sowohl als Prozess als auch als Zustand begriffen werden. In der aktuellen Diskussion wird Verbetrieblichung meist als laufender, teils auch drohender Prozess verstanden, etwa im Sinne eines Trends hin zu einer stärkeren Verbetrieblichung. Daneben kann Verbetrieblichung auch als aktueller Zustand begriffen werden. Die vorliegende Studie berücksichtigt beides: Zunächst interessiert der derzeitige Stand, also die Frage, wie »verbetrieblacht« die untersuchten Betriebe bereits sind. Zudem wird auch der Prozess analysiert, indem einerseits durch Rückgriff auf die Vorgängerstudie und andere relevante Studien Indizien dafür gesammelt werden, ob berechtigterweise von einem Trend zur Verbetrieblichung gesprochen werden kann. Darüber hinaus werden Betriebsräte und Personalmanager befragt, wie sie eben diesen Trend wahrnehmen.

1.2 Konzeption der empirischen Erhebung²

Ende 2005 wurde eine telefonische Befragung von 1.000 Betriebsräten und 1.000 Personalverantwortlichen in ebenso vielen Betrieben durchgeführt. Um die Vergleichbarkeit mit der früheren Untersuchung zu Betriebsvereinbarungen zu gewährleisten, erfolgte die Stichprobenziehung fast identisch – mit der Ausnahme, dass zum einen bei der letzten Studie lediglich Personalverantwortliche befragt wurden und zum anderen die Betriebsgrößenquotierung etwas anders ausfällt (vgl. Kapitel 6.1):

- Um Repräsentativität zu gewährleisten und um zu vermeiden, dass Unternehmen aus bestimmten Größenklassen über- oder unterproportional in der Stichprobe vorkommen, wurde eine nach Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) geschichtete Zufallsstichprobe gezogen.
- Da Betriebsräte und Betriebsvereinbarungen in einigen Wirtschaftszweigen (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht, Erziehung und Unterricht, sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen) sowie in kleineren Betrieben (unter 100 Beschäftigten) eine vergleichsweise geringe Bedeutung spielen, wurden diese von der Erhebung ausgeschlossen.

Die identische Grundgesamtheit der Betriebe macht die Daten der vorliegenden Untersuchung mit der früheren Studie vergleichbar – wenn gleich berücksichtigt werden muss, dass die durchschnittliche Betriebsgröße in der ersten Studie geringer war.³ Die Stichprobenkonstruktion bedingt, dass die Repräsentativität nur für die untersuchten Bereiche gilt. Es kann nichts über Betriebe ohne Betriebsrat ausgesagt werden und nur wenig über sehr kleine Betriebe bzw. Betriebe in Branchen, in denen Betriebsvereinbarungen im Durchschnitt aller Betriebe nur eine geringe Rolle spielen. Im Zentrum der Untersuchungen steht das Spannungs- und Komplementärverhältnis zwischen unterschiedlichen Regulierungsformen. Insofern sollten solche Betriebe erfasst werden, in denen die Palette der Regulierungsformen für die betrieblichen Akteure überhaupt Entscheidungsalternativen bietet. Daher wurde diese Zusammensetzung der Stichprobe gewählt.

2 Die ausführliche Darstellung der empirischen Vorgehensweise findet sich im methodischen Anhang.

3 Vgl. hierzu den methodischen Anhang.

2. Ergebnisse

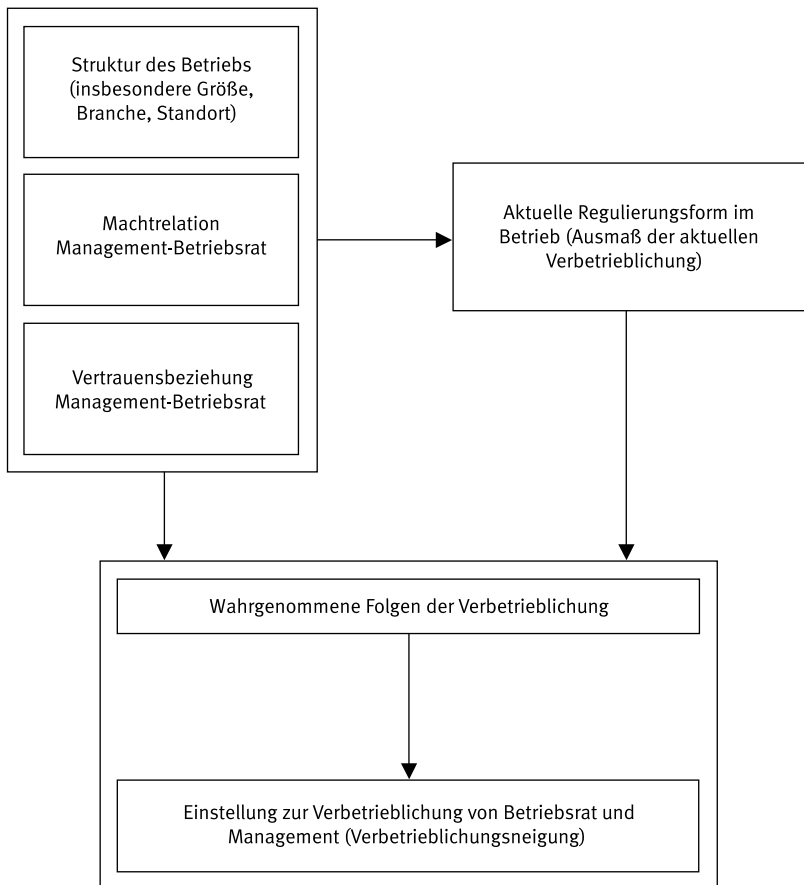


Abbildung 1: Bezugsrahmen

Den weiteren Auswertungen liegt der in Abbildung 1 dargestellte Bezugsrahmen zugrunde. Die Vermutung liegt nahe, dass die Einstellung oder Haltung der Manager und Betriebsräte zur Verbetrieblichung von deren wahrgenommenen Folgen abhängt. Wer überwiegend negative Folgen erwartet, wird sich eher gegen Verbetrieblichung aussprechen; wer dagegen positive Folgen sieht, dürfte Verbetrieblichung befürworten. Anstelle von Einstellung oder Haltung zur Verbetrieblichung wird im Folgenden auch der Begriff Verbetrieblichungsneigung verwendet.

Welche Folgen die Akteure wahrnehmen, hängt vermutlich von der tatsächlich im Betrieb genutzten Regulierungsform ab, insbesondere von der Tatsache, ob ein Betrieb tarifgebunden ist oder nicht. Damit wird gleichzeitig der Grad der Verbetrieblichung erfasst. Welche Form der Regulierung in Betrieben zur Anwendung kommt, hängt sicher mit der Größe der Betriebe, der Branche etc. zusammen. Die wahrgenommenen Folgen der Verbetrieblichung werden zudem von der Struktur des Betriebes sowie von der Machtrelation und der Sozial- bzw. Vertrauensbeziehung zwischen Management und Betriebsrat beeinflusst. Es ist anzunehmen, dass in größeren Betrieben mit einer Vielzahl von Arbeitsverträgen die Vorteile einer Flächentarifbindung stärker zum Tragen kommen, da hier Verhandlungskostenersparnisse stärker ins Gewicht fallen. In kleineren Betrieben wäre es prinzipiell kein bzw. ein geringeres Problem, Arbeitsbedingungen über Individualverträge zu regulieren. Dies würde in größeren Betrieben immense Kosten verursachen.

Das Machtverhältnis zwischen Management und Betriebsrat hat ebenfalls eine Wirkung auf die wahrgenommenen Folgen der Verbetrieblichung und die Verbetrieblichungsneigung. Je mächtiger das Management ist, desto eher wird es Vorteile bzw. weniger Nachteile der Verbetrieblichung sehen. Besteht ein starker Betriebsrat, wäre eine Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene ein Risiko für das Management: Starke Betriebsräte könnten bessere Arbeitsbedingungen und damit in aller Regel höhere Kosten verursachen.

Schließlich ist zu vermuten, dass eine durch hohes (beiderseitiges) Vertrauen charakterisierte Sozialbeziehung die Verbetrieblichungsneigung fördert. Beide Seiten vertrauen auf das kooperative Verhalten des anderen Akteurs und fürchten kein einseitiges Ausnutzen eines aktuellen Machtvorteils. Negative Folgen der Verbetrieblichung wie massive

Konflikte (aus der Perspektive des Managements) oder Lohnsenkungen (aus Sicht des Betriebsrates) werden als weniger wahrscheinlich eingeschätzt. Man ist eher zur Verbetrieblischung geneigt oder lehnt diese zumindest weniger ab.

Im Folgenden sollen die genannten Vermutungen geprüft werden, wobei nicht sämtliche Zusammenhangsaussagen prüfbar sind. Zudem steht neben der Hypothesenprüfung insbesondere die Beschreibung der Verbetrieblischung und der Verbetrieblischungsneigung, aber auch der Macht- und Vertrauensbeziehung im Vordergrund (vgl. zu multivariaten, hypothesentestenden Analysen Nienhüser/Hoßfeld 2007).

Vorgehensweise bei der Darstellung der Ergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse zu den Formen der Regulierung in den befragten Betrieben dargestellt (Kap. 2.1): Tarifbindung, Zahl der Betriebsvereinbarungen und Bedeutung der unterschiedlichen tariflichen und betrieblichen Regulierungsinstrumente. Daraus lässt sich auch auf das bereits bestehende Ausmaß der Verbetrieblischung in deutschen Betrieben rückschließen. Des Weiteren wird ermittelt, wovon die Nutzung unterschiedlicher Regulierungsinstrumente bzw. das Ausmaß der Verbetrieblischung abhängt. Dabei wird untersucht, ob sich Unterschiede je nach strukturellen Faktoren (Betriebsgröße, Branche etc.) zeigen. Zum anderen wird der Einfluss der Mitbestimmung ermittelt, wobei zunächst nur strukturelle Faktoren der Mitbestimmung bzw. des potenziellen Einflusses der Arbeitnehmerseite (Organisationsgrad) betrachtet werden. Die tatsächlichen Sozialbeziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung werden in einem eigenen Kapitel untersucht.

Im Anschluss an die faktisch vorgefundene Regulierung behandelt Kap. 2.2 die von den befragten Betriebsräten und Personalverantwortlichen erwarteten Folgen einer zunehmenden Abkehr vom Flächentarifvertrag. Hierbei interessiert nicht nur, welche Folgen die Befragten mit einer zunehmenden Verbetrieblischung verbinden und welche Unterschiede sich je nach befragtem Akteur zeigen. Relevant ist außerdem, von welchen Faktoren die erwarteten Folgen abhängen: von betriebsstrukturellen und mitbestimmungsrelevanten Faktoren, aber auch von der betrieblichen Regulierung.

Nach den erwarteten Folgen steht vor allem die Einstellung zur Verbetrieblischung im Zentrum des Interesses (Kap. 2.3). Auch hier wird

ermittelt, ob sich Unterschiede in der Befürwortung bzw. Ablehnung der Abkehr vom Flächentarifvertrag je nach befragtem Akteur zeigen und von welchen Faktoren die Bewertungen der Betriebsräte und Personalverantwortlichen abhängen.

Bei den bisher genannten Fragen steht die Einschätzung der allgemeinen Tendenz, von (flächen-)tariflichen Instrumenten zugunsten betriebsindividuellerer Lösungen abzurücken, im Vordergrund. Es folgt die Untersuchung der einzelnen Regulierungsinstrumente (Kap. 2.4). Die Akteure wurden gefragt, welche tariflichen und betrieblichen Regulierungsinstrumente aus ihrer Sicht in Zukunft stärker an Bedeutung gewinnen sollten. Betriebsvereinbarungen stellen das wichtigste betriebliche Regulierungsinstrument und Verhandlungsergebnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat dar. Daher sollten die Befragten dieses Instrument näher bewerten, insbesondere interessierte die eingeschätzte Flexibilitätswirkung von Betriebsvereinbarungen. Auch hierbei wurden die Unterschiede zwischen Betriebsräten und Personalmanagern sowie mögliche Einflussfaktoren ermittelt.

Kap. 2.5 beschäftigt sich näher mit der im Betrieb vorgefundenen Sozialbeziehung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsräten. Untersucht wurde zum einen das Vertrauensverhältnis zwischen beiden Akteursgruppen, zum anderen die Macht bzw. der Einfluss des Betriebsrates – aus Sicht beider Seiten. Es ist anzunehmen, dass beide Variablen die Verhandlungen und Verhandlungsergebnisse zwischen Management und Arbeitnehmervertretung unmittelbar beeinflussen. Daher wurde anschließend der Zusammenhang zwischen der Sozialbeziehung und der faktischen Regulierung sowie zwischen den Bewertungen der Verbetrieblichung und einzelnen Regulierungsinstrumenten ermittelt.

Methodisches Vorgehen

Zunächst werden jeweils die univariaten Ergebnisse (Analyse einer Variablen) präsentiert, in erster Linie mittels Häufigkeiten und Mittelwerten. Daran schließt sich die bivariate Analyse (Analyse zweier Variablen) an. Dabei werden – mit Hilfe von Kreuztabellen und Korrelationsmaßen – sowohl Stärke als auch Richtung der Zusammenhänge analysiert. Aufgrund der intuitiveren Interpretierbarkeit finden sich primär Kreuztabellen mit Prozentzahlen. Wo es aus inhaltlichen oder Platzgründen sinnvoll erscheint, wird auf Korrelationen zurückgegrif-

fen. Dabei werden zwei Typen von Korrelationskoeffizienten verwendet: r bezeichnet den Produkt-Moment-Korrelationskoeffizienten, r_s den Rangkorrelationskoeffizienten von Spearman. Die Verwendung des jeweiligen Koeffizienten richtet sich nach dem Skalenniveau der verwendeten Variablen. Alle Koeffizienten können Werte zwischen -1 und $+1$ annehmen. Daran schließt sich die Frage an, ab wann eine Korrelation berichtenswert erscheint. Üblicherweise wird hier das Signifikanzniveau als Entscheidungshilfe herangezogen. Dies sagt jedoch nichts über die Stärke eines Zusammenhangs aus, sondern lediglich – statistisch etwas ungenau gesprochen – über die Möglichkeit einer statistischen Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse. Zudem wird bei einer so großen Stichprobe wie in dieser Untersuchung bereits eine sehr geringe Korrelation als signifikant ausgewiesen. Im vorliegenden Bericht gelten alle Korrelationen ab $0,1$ als prinzipiell nennenswert. Dabei ist eine Korrelation von $0,1$ als sehr gering einzustufen, während Werte von $0,2$ bis $0,3$ hier als erwähnenswerter oder sogar deutlicher Zusammenhang interpretiert werden. Dies entspricht der üblichen Interpretation in sozialwissenschaftlichen Studien.

Wo es möglich und sinnvoll ist, erfolgt außerdem ein Vergleich mit den Befunden der Vorgängerstudie.

2.1 Formen der Regulierung und Ausmaß der Verbetrieblischung

Generell wurde untersucht, welche Regulierungsinstrumente in den Betrieben genutzt werden. Der etwas technisch anmutende Begriff Regulierungsinstrument bezeichnet die Palette vom Tarifvertrag über Betriebsvereinbarungen bis hin zu individuellen Arbeitsverträgen. Aus den Ergebnissen lässt sich auf das allgemeine Niveau an Verbetrieblischung schließen. Darüber hinaus wurde auch nach Indikatoren dafür gesucht, ob die Verbetrieblischung in den letzten Jahren zugenommen hat. Hierzu werden sowohl die Ergebnisse der Vorgängerstudie (vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004) als auch anderer Studien herangezogen.

Tarifbindung der Betriebe

Die Mehrheit der befragten Betriebe (59 %) ist tarifgebunden. Dies entspricht im Großen und Ganzen auch den Befunden des IAB-Betriebspanels (vgl. Ellguth/Kohaut 2005). Vergleicht man dieses Ergebnis mit der Befragung 2003 (vgl. Abbildung 2), fällt auf, dass die Tarifbindung um etwa 5 Prozentpunkte gesunken zu sein scheint.

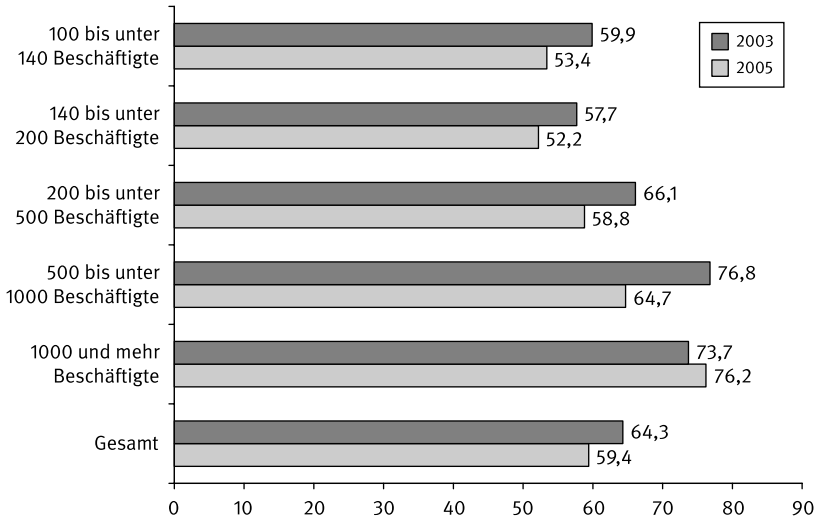


Abbildung 2: (Flächen-)Tarifbindung im Jahresvergleich, nach Betriebsgröße (in Prozent) der Betriebe, Managementangaben

Ist die Tarifbindung innerhalb von etwa 2,5 Jahren tatsächlich so deutlich gesunken? Oder existieren andere Gründe für die Unterschiede? Eine plausible Vermutung wäre, dass sie in der etwas veränderten Betriebsgrößenquotierung der Stichprobe begründet liegen, wodurch die durchschnittliche Betriebsgröße in dieser Untersuchung größer ist (vgl. Kapitel 6.1). Bereits die Vorgängerstudie wies deutlich einen positiven Zusammenhang zwischen der Tarifbindung und der Anzahl an Betriebsvereinbarungen auf. Abbildung 2 zeigt jedoch, dass dies nicht der einzige Grund sein kann. Die Kontrolle der Betriebsgröße ergibt, dass die Tarifbindung in fast allen Betriebsgrößenklassen gesunken ist.⁴

4 Ähnliches gilt für die Branchenunterschiede (vgl. Tabelle 46 im Anhang).

Der Vergleich der Werte der beiden Studien indiziert einen Trend zu steigender Verbetrieblischung bzw. Dezentralisierung der Tarifpolitik und entspricht den Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels (vgl. Ellguth/Kohaut 2005).

Nach wie vor spielt der Tarifvertrag eine große Rolle in den Unternehmen. Zu den Betrieben, die an einen Flächentarifvertrag gebunden sind, kommen diejenigen hinzu, die (ausschließlich) Haustarifverträge abgeschlossen haben (vgl. Abbildung 3). Aber auch wenn ein Unternehmen an keinen Tarifvertrag gebunden ist, heißt dies nicht, dass Tarifverträge ohne Bedeutung sind: Mehr als die Hälfte der ungebundenen Unternehmen orientiert sich am Flächentarifvertrag. Es wurde allerdings nicht danach gefragt, welche Inhalte eines Tarifvertrages Gegenstand der Orientierung sind. Eine Orientierung am Flächentarifvertrag muss sich nicht auf sämtliche in ihm geregelte Aspekte beziehen (vgl. Artus 2006). Beispielsweise kann ein Betrieb den Tariflohn übernehmen, nicht aber die Regelungen zur Arbeitszeit. Insgesamt spielen in nur etwa 13 % der befragten Betriebe Tarifverträge überhaupt keine Rolle.

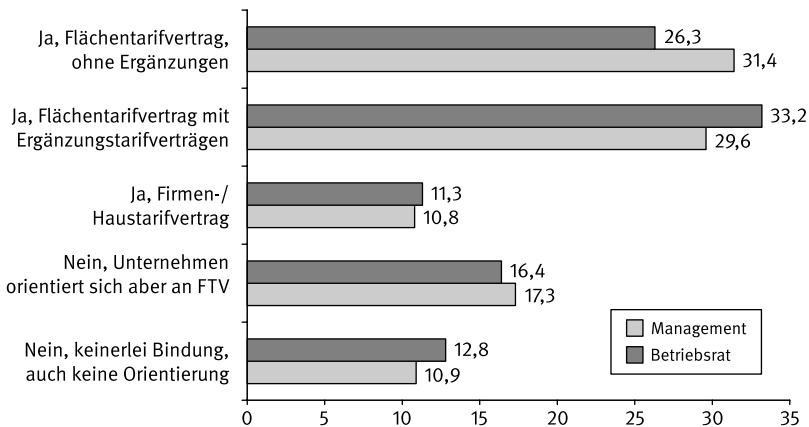


Abbildung 3: Formen der Tarifbindung (in Prozent)⁵

5 Ein Vergleich mit der Vorgängerstudie ist hier nicht möglich, da die Frage hier differenzierter gestellt wird.

Interessant sind die Abweichungen zwischen den Antworten des Managements und der Betriebsräte. Beide Akteure stimmen nicht immer darin überein, ob ein Tarifvertrag ohne oder mit Ergänzungstarifvertrag vorliegt. Insgesamt sind die Abweichungen aber eher gering. Es ist davon auszugehen, dass die Daten verlässlich sind und kleinere Abweichungen auf zufälligen Fehlern beruhen.

Betriebsvereinbarungen

Die betriebliche Regulierung mittels Betriebsvereinbarungen spielt in den befragten Betrieben eine sehr große Rolle: 99 % aller Betriebe haben mindestens eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, ein Viertel der Betriebe sogar 30 oder mehr Vereinbarungen. Im Durchschnitt gaben die Personalverantwortlichen der Stichprobe 21,3 Betriebsvereinbarungen (Median 15) an. Bei den Antworten der Betriebsräte liegen die Werte etwas darunter (Durchschnitt 18,7; Median 12).

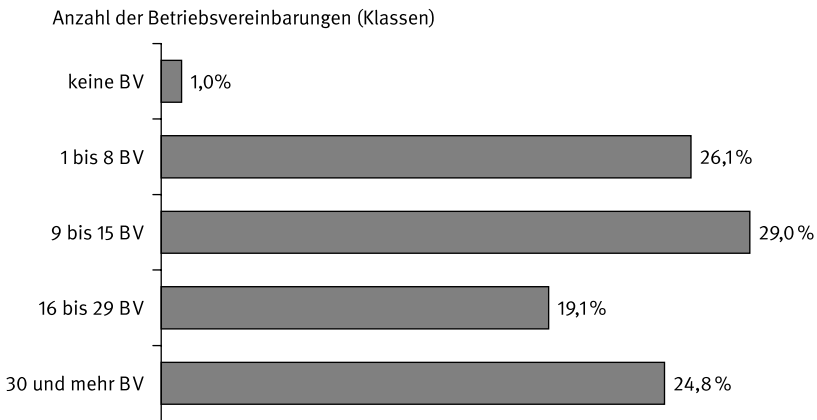


Abbildung 4: Anzahl der Betriebsvereinbarungen (BV), Managementangaben

Unabhängig davon, welche Werte man zugrunde legt: Im Vergleich zur Befragung 2003 ist die Anzahl der Betriebsvereinbarungen gestiegen. Damals gaben die Personalverantwortlichen im Schnitt an, 14 Betriebsvereinbarungen (Median 9) abgeschlossen zu haben. Auch hier liegen die Unterschiede nicht (allein) in der unterschiedlichen Betriebsgrößenquotierung begründet. Tabelle 1 zeigt, dass die durchschnittliche Anzahl

an Betriebsvereinbarungen in allen Betriebsgrößenklassen zugenommen hat. Allerdings könnte dieser deutliche Anstieg auch inhaltlich begründet sein: Themen wie betriebliche Renten- und Arbeitszeitpolitik – etwa im Zusammenhang mit dem Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA-TV) in der Metall- und Elektroindustrie – könnten zu einer Welle von Betriebsvereinbarungen geführt haben. Allerdings bestätigte bereits das Vorgängerprojekt die zunehmende Nutzung von Betriebsvereinbarungen, im Datenvergleich mit einer Studie aus den 1980er Jahren (vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004:22).

		Anzahl derzeit geltender Betriebsvereinbarungen			
		2003		2005	
		Mittelwert	Median	Mittelwert	Median
100 bis unter 140 Beschäftigte	140 Beschäftigte	7,8	5	11,6	10
140 bis unter 200 Beschäftigte	200 Beschäftigte	9,5	7	15,1	10
200 bis unter 500 Beschäftigte	500 Beschäftigte	14,8	10	19,4	15
500 bis unter 1.000 Beschäftigte	1.000 Beschäftigte	18,2	13	26,1	21
1.000 und mehr Beschäftigte		35,7	30	47,6	30
gesamt		14,1	9	21,3	15

Tabelle 1: Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Betriebsgröße 2003 und 2005, Managementangaben⁶

Auch bei Kontrolle der Branche (vgl. Anhang, Tabelle 45) zeigt sich, dass die Unterschiede wahrscheinlich nicht in der unterschiedlichen Stichprobenzusammensetzung gründen. Es lässt sich – mit großer Vorsicht – vermuten, dass Betriebsvereinbarungen in den letzten Jahren weiter an Bedeutung gewonnen haben.

Dies wirft Fragen auf: Bewirkt die gestiegene Bedeutung der betrieblichen Regulierung einen Bedeutungsverlust der tariflichen Interessenregulierung? Haben nichttarifgebundene Betriebe mehr Betriebsvereinbarungen? Im Gegenteil: Es besteht ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an Betriebsvereinbarungen und der Tarifbindung.

6 Als Maß der Betriebsgröße gelten hier nicht die Angaben aus der Hoppenstedt-Datenbank, sondern die aktuelleren Antworten der befragten Personalverantwortlichen.

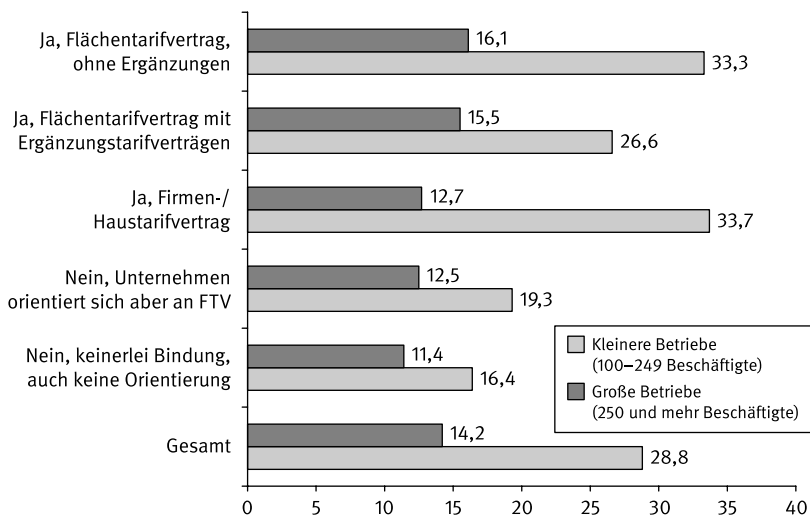


Abbildung 5: Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Tarifbindung und bei Kontrolle der Betriebsgröße, Managementangaben

Anders gesagt: Bei Tarifbindung ist eine höhere Anzahl an Betriebsvereinbarungen zu beobachten (vgl. Abbildung 5).

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Auch unter den Vorzeichen einer Verbetrieblischung spielen Tarifverträge faktisch eine große Rolle. In der Praxis kommen sie meist zusammen mit Betriebsvereinbarungen zum Einsatz.

Aber: Spiegelt sich das Ausmaß der betrieblichen Nutzung dieser Regelungsinstrumente auch darin wider, wie wichtig die Befragten diese Instrumente einschätzen? Personalverantwortliche und Betriebsräte wurden danach gefragt, welche Regelungsinstrumente in ihrem Betrieb insgesamt von Bedeutung sind (s. Abbildung 6). Fast alle Befragten (mehr als 90 %) halten Flächentarifverträge, sofern der Betrieb an einen solchen gebunden ist⁷, für wichtig in ihrem Betrieb. Noch etwas höher ist der Anteil jener, die Betriebsvereinbarungen als wichtig einschätzen. Haus- und Firmentarifverträge scheinen auf den ersten Blick

7 Die Fragen zu den Tarifverträgen wurden nur jenen Befragten gestellt, die zuvor angegeben hatten, an einen Flächentarifvertrag und/oder Haustarifvertrag gebunden zu sein bzw. sich am Flächentarifvertrag zu orientieren.

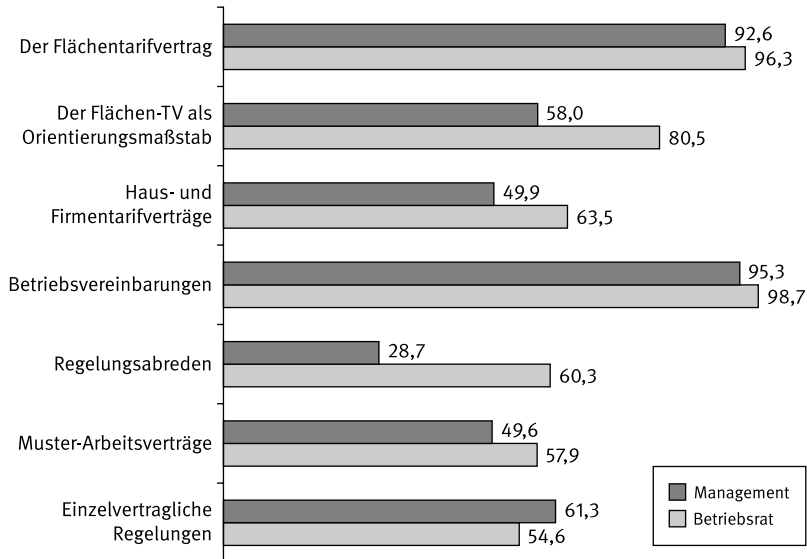


Abbildung 6: Prozentualer Anteil der Befragten mit der Einschätzung »wichtig«⁸

von wesentlich geringerer Bedeutung zu sein. Hier hängt die Einschätzung jedoch stark davon ab, ob im Unternehmen auch ein Flächentarifvertrag zum Einsatz kommt. Existiert neben dem Haustarifvertrag auch ein Flächentarifvertrag im Betrieb, sind nur etwa ein Drittel der Manager (36 %) und etwa die Hälfte der Betriebsräte (53 %) der Meinung, er sei wichtig. Der Haustarifvertrag scheint in der Wahrnehmung der Befragten eine »Lückenbüßerfunktion« einzunehmen. Gilt jedoch ausschließlich ein Haustarifvertrag, so schätzt ihn verständlicherweise die Mehrheit (Management 91 %, Betriebsräte 96 %) als wichtig ein.

Damit sind Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge in der Wahrnehmung beider Akteure die wichtigsten Regelungsinstrumente im Betrieb. Auch wenn sich Unternehmen lediglich am Flächentarifvertrag orientieren, werden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen von beiden

⁸ Die Fragen zu den Tarifverträgen wurden nur jenen Befragten gestellt, die zuvor jeweils angaben, an einen Flächentarifvertrag und/oder Haustarifvertrag gebunden zu sein bzw. sich am Flächentarifvertrag zu orientieren.

Akteuren als wichtig im Betrieb eingeschätzt. Hier zeigen sich allerdings deutliche Unterschiede zwischen den Akteuren: Bei den Betriebsräten (rund 81 %) sind es etwa 23 Prozentpunkte mehr als bei den Personalverantwortlichen (58 %).

Unter den betrieblichen Regelungsinstrumenten sind neben Betriebsvereinbarungen vor allem arbeitsvertragliche Regelungen von Bedeutung. In deren Einschätzung sind sich die befragten Akteure relativ einig. Anders sieht dies bei den Regelungsabreden aus: Während diese für die Betriebsräte mit etwa 60 % das zweitwichtigste betriebliche Regelungsinstrument darstellen, spielen sie in den Augen der Personalverantwortlichen eine vergleichsweise geringe Rolle. Nur etwa ein Viertel des Managements hält Regelungsabreden für wichtig. Insgesamt lassen sowohl die große (und scheinbar steigende) Zahl von Betriebsvereinbarungen als auch ihre überragende Bedeutung vermuten, dass zumindest in vorliegender Stichprobe kollektive Regelungen auf betrieblicher Ebene eine große Rolle spielen und die Individualisierung hier (noch) nicht sehr weit fortgeschritten ist.

Bedeutung der Regelungsinstrumente für unterschiedliche Regelungsbereiche

Neben dieser Gesamteinschätzung von Regelungsinstrumenten wurden die Personalverantwortlichen außerdem danach gefragt, wie häufig diese Instrumente in ausgewählten Regelungsbereichen zur Anwendung kommen (vgl. Tabelle 2).

Nicht nur die für Tarifverträge klassischen Bereiche Entlohnung und Arbeitszeit sind ausschließlich oder größtenteils per Flächentarifvertrag geregelt. Der Tarifvertrag gilt in allen abgefragten Regelungsbereichen als wichtigstes Instrument. Selbst der eher selten regulierte Bereich Frauenförderung⁹ wird in fast einem Drittel der befragten tariflich gebundenen Betriebe mittels Flächentarifvertrag geregelt.

Wie schon bei der Gesamteinschätzung hängt auch bei den einzelnen Regelungsbereichen die Bedeutung der Haus- bzw. Firmentarifverträge davon ab, ob der Haustarifvertrag alleine gilt oder zugleich ein Flächentarifvertrag zur Anwendung kommt. Ist der Betrieb ausschließlich an

9 In der Vorgängerstudie hielten knapp 80 % der Personalverantwortlichen diesen Bereich für unwichtig (vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004).

	Regelungsbereiche				
	Personal- fragen	Entlohnung	Arbeits- zeit	Frauen- förderung	Beschäftigungs- sicherung
Regulierung mittels:	prozentualer Anteil der befragten Personalverantwortlichen mit der Einschätzung, dass der jeweilige Bereich »ausschließlich« oder »zum größten Teil« geregelt wird				
Flächentarifvertrag	66,6	93,2	84,8	30,2	58,5
Orientierung am Flächentarifvertrag	32,9	48,8	33,6	16,6	24,7
Haus- und Firmentarifverträge	26,4	28,8	29,0	9,6	27,8
Betriebsvereinbarungen	41,4	21,9	60,7	11,0	25,7
Regelungsabreden	14,6	8,1	6,4	5,8	5,1
Muster-Arbeitsverträge	62,9	29,1	18,8	3,4	5,0
einzelvertragliche Regelungen	28,2	24,6	12,7	6,2	5,7

Tabelle 2: Bedeutung von Regelungsinstrumenten in ausgewählten Regelungsbereichen, Managementangaben

einen Haustarifvertrag gebunden, ist seine Bedeutung in allen Bereichen mit der des Flächentarifvertrags vergleichbar. Steht er hingegen neben einem Flächentarifvertrag im Betrieb, wird ihm in allen Bereichen eine eher geringe Bedeutung zugeschrieben. Auch die Orientierung am Flächentarifvertrag hat eine vergleichsweise hohe Bedeutung. Dies gilt – kaum verwunderlich – vor allem für den Bereich Entlohnung: Knapp die Hälfte der Betriebe, die einen Flächentarifvertrag als Orientierungsmaßstab nutzen, orientiert sich daran bei der Entlohnung ausschließlich oder zum größten Teil. In allen anderen Regelungsbereichen ist der Anteil deutlich geringer. Dies ist aufgrund des hohen Standardisierungsbedarfs im Entlohnungsbereich plausibel.

Auch bei den Regelungsinstrumenten auf betrieblicher Ebene setzen sich im Wesentlichen die Ergebnisse der Gesamtbewertung fort. Auch hier sind die Betriebsvereinbarungen in den meisten Bereichen von (relativ) großer Bedeutung. Ausnahmen bilden die Bereiche Entlohnung und Personalfragen. Dies erstaunt nicht, denn vor allem die Lohnhöhe ist tarifrechtlich und -faktisch Sache von Tarifverträgen.

Folgerichtig spielen in Entlohnungsfragen Betriebsvereinbarungen lediglich in etwa einem Fünftel der Betriebe eine Rolle. Personalfragen werden auf Betriebsebene überwiegend in Muster-Arbeitsverträgen geregelt. Regelungsabreden werden – wie schon in der Gesamtbewertung – in den einzelnen abgefragten Regelungsbereichen kaum genutzt. Insgesamt bestätigt sich bei dieser Frage nicht nur der bereits gewonnene Eindruck, dass Tarifverträge neben Betriebsvereinbarungen auch weiterhin von enormer Bedeutung sind. Es zeigt sich darüber hinaus, dass in einzelnen zentralen Regelungsbereichen Tarifverträge noch eine deutlich größere Rolle spielen als Betriebsvereinbarungen und andere betriebliche Regelungsinstrumente.

2.1.1 Einfluss der Betriebsstruktur

Durch kollektive Vereinbarungen – insbesondere in Form von Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen – können Unternehmen Konflikt- und Verhandlungskosten (d. h. Transaktionskosten) reduzieren. In kleineren Betrieben mit wenig Beschäftigten kann es zudem lohnend bzw. möglich sein, Vereinbarungen auf der Ebene des Individualarbeitsvertrages oder über informelle Vereinbarungen zwischen einzelnen Arbeitnehmern und der Betriebsleitung zu treffen. Mit zunehmender Betriebsgröße bzw. Belegschaft lohnt es sich jedoch, kollektive Vereinbarungen für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen abzuschließen. So werden die Verhandlungskosten je Arbeitsverhältnis gesenkt. Die Betriebsleitung hat hierbei den Vorteil, im Extremfall mit einer einzigen Vereinbarung und einem einzigen Verhandlungspartner eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen zu regulieren. Zwar kann andererseits auch eine Gewerkschaft bzw. der Betriebsrat in kollektiven Vereinbarungen Sachverhalte durchsetzen, die in individuellen Verhandlungen nicht realisiert worden wären. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Verhandlungskosten sparenden Effekte überwiegen. Damit ist zu erwarten, dass in größeren Betrieben mit vielen Arbeitsverhältnissen kollektive Vereinbarungen häufiger vorkommen und eher positiv bewertet werden als in kleineren Betrieben.

Zwischen der Regulierungsform und der Beschäftigtenzahl besteht wie vermutet ein deutlicher Zusammenhang. Sowohl die durchschnittliche

Anzahl an Betriebsvereinbarungen (vgl. Tabelle 1) als auch die Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung (vgl. Abbildung 2) steigen mit zunehmender Mitarbeiterzahl. Dies zeigt sich auch bei Verwendung von Korrelationsmaßen: Der Zusammenhang zwischen der Beschäftigtenzahl und der Anzahl der Betriebsvereinbarungen beträgt $r = +0,14^{10}$. Ebenso hoch ist der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzahl und der Tarifbindung ($r_s = +0,14$)¹¹, wenn man die Antwortmöglichkeiten zur Tarifbindung in eine Ordinalskala mit folgenden Ausprägungen überführt: »nein, keine Tarifbindung«, »nur Orientierung am Flächentarifvertrag« und »ja, Bindung an einen Flächen- und/oder Haustarifvertrag«.

Geringere Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der (allgemeinen) Bedeutung der Regulierungsinstrumente (vgl. Tabelle 3). Nennenswert sind hier lediglich zwei Befunde: In großen Betrieben spielen Betriebsvereinbarungen eine noch größere Rolle und auch die Bedeutung von Muster-Arbeitsverträgen steigt aus Sicht der Managements mit zunehmender Mitarbeiterzahl. Dieses Ergebnis erstaunt kaum, da mit zunehmender Beschäftigtenzahl kollektive Vereinbarungen gegenüber individuellen Regelungen aus Kostengründen an Attraktivität gewinnen.

Gleichwohl sind die Korrelationen gering. Vermutlich spielen andere Faktoren als die Mitarbeiterzahl eine Rolle für die Unterschiede in der Bedeutungszuweisung. Die Tabelle zeigt weitere mögliche Einflussfaktoren.

Die Differenzierung nach dem Betriebsstandort (vgl. Anhang, Tabelle 47) zeigt, dass im Westen Deutschlands durchschnittlich mehr Betriebsvereinbarungen geschlossen werden.¹² Gleichzeitig besteht eine höhere Tarifbindung. Die Kontrolle der Betriebsgröße (hier nicht ausgewiesen) zeigt jedoch, dass dies vor allem für große Betriebe gilt: Große West-Betriebe haben deutlich mehr Betriebsvereinbarungen (durchschnittlich 29,6) als große Ost-Betriebe (18,4) und sind öfter tarifgebunden (77 % West; 58 % Ost). Bei kleineren Betrieben finden sich keine nennenswerten Unterschiede in der Anzahl an Betriebsvereinbarungen. Auch die Differenzen bei der Tarifbindung sind weniger deutlich. Eine weitere Differenzierung der Frage nach der Tarifbindung

10 Die Betriebsratsantworten ergeben bei den Betriebsvereinbarungen $r = +0,16$.

11 Ein fast identisches Ergebnis bringen die Betriebsratsantworten hinsichtlich der Tarifbindung.

12 Allerdings ist dieser Unterschied im Median nur sehr gering (14 im Osten, 15 im Westen).

Einschätzung als sehr oder eher wichtig (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	Größe des Betriebes		Anzahl Mitarbeiter korreliert mit (r_s) ...
	klein	groß	
	(100 bis unter 250 Beschäftigte) (n = min. 157)	(250 und mehr Beschäftigte) (n = min. 133)	
Flächentarifvertrag	92,1	93,0	+0,05
	94,9	97,5	+0,09
Flächentarifvertrag als	61,9	53,4	-0,08
Orientierungsmaßstab	82,8	78,0	+0,01
Haus- und Firmentarifverträge	48,6	51,0	+0,03
	68,3	59,6	-0,02
Betriebsvereinbarungen	93,6	97,0	+0,11
	97,6	99,8	+0,09
Regelungsabreden	30,7	26,6	-0,01
	59,2	61,3	+0,02
Muster-Arbeitsverträge	46,0	53,4	+0,11
	55,5	60,3	+0,04
einzelvertragliche Regelungen	63,1	59,5	-0,02
	57,7	51,5	-0,09

Tabelle 3: Allgemeine Bedeutung der Regulierungsinstrumente, nach Betriebsgröße (in Prozent) und korreliert mit der Betriebsgröße

zeigt, dass Ost-Betriebe überdurchschnittlich oft (ausschließlich) an Firmen- bzw. Haustarifverträge gebunden sind und seltener an Flächentarifverträge (mit oder ohne Ergänzungstarifverträgen). Diesen Zusammenhang zeigt auch die Kontrolle der Betriebsgröße.¹³

Zu Branchenunterschieden lassen sich kaum (einheitliche) Aussagen treffen. Einzelne Branchen sind in der Stichprobe zu schwach vertreten, um fundierte Aussagen treffen zu können – insbesondere bei der Kontrolle der Betriebsgröße (siehe Anhang, Tabelle 48 und Tabelle 49). Grund hierfür ist die deutliche Überrepräsentation des verarbeitenden Gewerbes in vorliegender Stichprobe: Zwei Drittel der befragten Betriebe stammen aus dieser Branche. Der Vergleich des verarbeitenden

13 Allerdings sind aufgrund der relativ geringen Anzahl der Ost-Betriebe einzelne Zellen gering besetzt, so dass hier nur vorsichtige Aussagen möglich sind.

Gewerbes mit den restlichen Branchen zeigt, dass hier im Schnitt etwas mehr Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden als in übrigen Branchen (23 zu 18 laut Managementangaben). Dieser Effekt zeigt sich auch bei Kontrolle der Betriebsgröße sowie bei Hinzuziehen der Antworten der Betriebsräte. Ein systematischer Unterschied bei der Tarifbindung besteht jedoch nicht (hier nicht ausgewiesen).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass betriebsstrukturelle Faktoren nur zum Teil mit der Regulierung zusammenhängen. Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Anzahl der Betriebsvereinbarungen sowie der Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung. Geringer ist jedoch der Zusammenhang mit der Bewertung der einzelnen Regelungsinstrumente. Der Standort hängt relativ schwach mit der Regulierung zusammen. Auffällig ist hier in erster Linie, dass Firmen- und Haustarifverträge im Osten überdurchschnittlich oft zum Einsatz kommen und für wichtig gehalten werden.

2.1.2 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite

Um zu erheben, welche Zusammenhänge zwischen der Regulierung und der Stärke der Arbeitnehmerschaft bzw. des Betriebsrats existieren, wurden – neben direkten Fragen zur Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung (vgl. Kap. 2.5) – zwei strukturelle Indikatoren der Macht der Arbeitnehmerseite herangezogen: Es ist davon auszugehen, dass Arbeitnehmer und deren Vertreter in Betrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad sowie bei Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates mehr Einflussmöglichkeiten und damit mehr potenzielle Macht besitzen.

Insgesamt ist im Schnitt etwa ein Drittel der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert (vgl. Anhang, Tabelle 50). Bei den Betriebsräten sind im Schnitt mehr als zwei Drittel Mitglied einer Gewerkschaft (arithmetisches Mittel 68,3; im Median sogar 80 %). Es verwundert kaum, dass in Betrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad auch mehr Mitglieder des Betriebsrates Mitglied einer Gewerkschaft sind: Mit $r = +0,71$ besteht ein deutlicher statistischer Zusammenhang zwischen beiden Werten. Daher wird in den folgenden Analysen nur der »Gesamt-Organisationsgrad« herangezogen.

Zwischen dem Organisationsgrad und der Betriebsgröße besteht kein nennenswerter Zusammenhang ($r = +0,01$). Dies ist bei der Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates anders und aufgrund der rechtlichen und unternehmensstrukturellen Regelungen verständlich: Nur ein geringer Teil der kleineren Betriebe (10 %) bestätigt die Mitbestimmung im Aufsichtsrat; in größeren Betrieben ist dies deutlich mehr (41 %).¹⁴ Insgesamt hat etwa ein Viertel der befragten Betriebe eine Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat.

Ein deutlicher Zusammenhang besteht zwischen dem Organisationsgrad und der Anzahl an Betriebsvereinbarungen (vgl. Tabelle 4). Dieser Effekt bleibt bei Kontrolle der Betriebsgröße bestehen. Der partielle Korrelationskoeffizient ist mit $r = +0,18$ ¹⁵ jedoch geringer als in der Vorgängerstudie (+0,33).

	geringer Organisations- grad (0–32 %)	hoher Organisations- grad (33 % +)	gesamt
Flächentarifvertrag ohne Ergänzungen	24,1	29,1	26,6
Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen	25,4	41,9	33,6
Firmen- Haustarifvertrag	8,2	14,3	11,2
kein Tarifvertrag, Unternehmen orientiert sich aber am Flächentarifvertrag	20,0	12,4	16,2
keinerlei Bindung, auch keine Orientierung am Flächentarifvertrag	22,4	2,4	12,4
durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen	17,3	25,5	21,4
n (min.)	465	461	926

Tabelle 4: Tarifbindung (in Prozent) und durchschnittliche Zahl der Betriebsvereinbarungen, nach Organisationsgrad, Managementantworten

14 Die Betriebe, die der Unternehmensmitbestimmung unterliegen, obwohl die Beschäftigtenzahl unterhalb der Schwelle der Mitbestimmungsgesetze liegt, sind Teil mitbestimmter größerer Unternehmen.

15 Die Antworten der Betriebsräte ergeben stattdessen $r = +0,24$.

Nicht nur die Zahl der Betriebsvereinbarungen steigt deutlich mit zunehmendem Organisationsgrad. Auch die Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung nimmt zu: Lediglich 15 % der stark organisierten Betriebe sind nicht tarifgebunden; hingegen ist fast die Hälfte (42 %) der gering organisierten Betriebe an keinen Tarifvertrag gebunden.

Zudem ist in den nicht tarifgebundenen Betrieben die Wahrscheinlichkeit höher, dass man sich (zumindest) am Flächentarifvertrag orientiert: In gering organisierten Betrieben orientiert sich nur knapp die Hälfte (47 %) am Flächentarifvertrag, wenn sie nicht tarifgebunden sind. Bei den hoch organisierten Betrieben ist es eine deutliche Mehrheit (84 %). In den tarifgebundenen Betrieben wiederum steigt mit dem Organisationsgrad (geringfügig) auch die Wahrscheinlichkeit, dass der Betrieb an einen Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen gebunden ist.

Der Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und Tarifbindung spiegelt sich auch in der geschätzten Bedeutung der einzelnen Instrumente wider (vgl. Tabelle 5). Insgesamt steigt die Bedeutung des Tarifvertrages – auch als Orientierungsmaßstab – deutlich mit zunehmendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Unternehmen. Bei den Betriebsräten gilt dies in erster Linie für den Flächentarifvertrag sowie die Orientierung daran, für die befragten Manager vor allem für Haus- und Firmentarifverträge sowie den Flächentarifvertrag als Orientierungsmaßstab. Auch bei den betrieblichen Instrumenten unterscheiden sich die Akteure: Für die Personalverantwortlichen nimmt die Bedeutung von Muster-Arbeitsverträgen mit zunehmendem Organisationsgrad deutlich ab; für die Betriebsräte verlieren dann eher die einzelvertraglichen Regelungen an Bedeutung. Hinsichtlich der Bedeutung der Betriebsvereinbarungen zeigt sich bei beiden Akteuren ein geringer positiver Zusammenhang: Die in den meisten Betrieben bereits hohe Bedeutung der Betriebsvereinbarungen ist in Betrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad noch größer. Alle Zusammenhänge bleiben auch bei Kontrolle der Betriebsgröße bestehen.

Einschätzung als sehr oder eher wichtig (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad		
	gering (0–32%) (n = min. 138)	hoch (33% +) (n = min. 134)	korreliert mit (r_s) ...
Flächentarifvertrag	91,6	93,0	–0,02
	94,0	98,8	+0,16
Flächentarifvertrag als	50,0	63,0	+0,15
Orientierungsmaßstab	78,8	83,6	+0,20
Haus- und Firmentarifverträge	42,9	53,8	+0,14
	65,4	62,9	+0,09
Betriebsvereinbarungen	94,3	96,4	+0,10
	98,3	99,6	+0,08
Regelungsabreden	32,5	24,8	–0,07
	60,1	59,6	–0,01
Muster-Arbeitsverträge	56,4	42,6	–0,12
	55,3	61,2	+0,07
einzelvertragliche Regelungen	62,7	60,3	–0,06
	61,7	46,6	–0,20

Tabelle 5: Allgemeine Bedeutung der Regulierungsinstrumente, nach Organisationsgrad (in Prozent) und korreliert mit dem Organisationsgrad

Die andere hier untersuchte Mitbestimmungsvariable hat ganz ähnliche Effekte wie der Organisationsgrad. Wie in der Vorgängerstudie ist auch hier die Anzahl der Betriebsvereinbarungen fast doppelt so hoch, wenn das Unternehmen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat hat: Mitbestimmte Betriebe verfügen im Durchschnitt über 32 Betriebsvereinbarungen, bei fehlender Mitbestimmung im Aufsichtsrat sind es dagegen nur 17 (vgl. Anhang, Tabelle 51).

Auch die Tarifbindung ist höher in Betrieben mit mitbestimmtem Aufsichtsrat (vgl. Tabelle 6): Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat sind zu lediglich 15 % nicht an einen Tarifvertrag gebunden. Etwa ein Drittel (34 %) der Unternehmen ist nicht tarifgebunden, wenn diese Form der Mitbestimmung fehlt.

	Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat		gesamt
	ja	nein	
Flächentarifvertrag ohne Ergänzungen	27,8	25,5	26,1
Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen	43,6	29,6	33,1
Firmen- Haustarifvertrag	13,7	10,8	11,5
kein Tarifvertrag, Unternehmen orientiert sich aber am Flächentarifvertrag	8,3	19,5	16,7
keinerlei Bindung, auch keine Orientierung am Flächentarifvertrag	6,6	14,6	12,6
n (min.)	241	713	954

Tabelle 6: Tarifbindung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates, Managementantworten

Darüber hinaus sind Betriebe mit mitbestimmtem Aufsichtsrat ebenfalls überdurchschnittlich oft an einen Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen gebunden. Dies gilt allerdings vor allem in kleinen Betrieben. Davon abgesehen bleiben alle genannten Zusammenhänge zwischen der Zahl der Betriebsvereinbarungen bzw. der Tarifbindung und den Mitbestimmungsvariablen bei Kontrolle der Betriebsgröße erhalten. Dies gilt auch dann, wenn man statt der Managementantworten die Antworten der Betriebsräte heranzieht (hier nicht ausgewiesen). Die Zusammenhänge zu den Einschätzungen der einzelnen Regelungsinstrumente sind bei Kontrolle der Betriebsgröße¹⁶ nur schwer zu interpretieren, da einzelne Zellen nur mit sehr geringen, zum Teil einstelligen Fallzahlen besetzt sind (vgl. Tabelle 7).

16 Die Betriebsgröße wird hier kontrolliert, da der Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Mitbestimmung im Aufsichtsrat – im Gegensatz zum Organisationsgrad – sehr hoch ist (vgl. Anhang, Tabelle 50).

Einschätzung als sehr oder eher wichtig (erste Zeile Management- antworten, zweite Zeile Antworten BR)	100 bis unter 250 Beschäftigte Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat		250 und mehr Beschäftigte Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat	
	ja	nein	ja	Nein
	(n = min. 9)	(n = min. 146)	(n = min. 49)	(n = min. 81)
Flächentarifvertrag	91,4	92,3	92,4	93,2
	93,9	94,9	96,0	98,8
Flächentarifvertrag als	55,6*	62,7	53,8	53,1
Orientierungsmaßstab	81,8	82,9	71,4	81,0
Haus- und Firmen-	30,8	51,7	52,5	48,8
tarifverträge	48,0	72,2	58,7	60,5
Betriebsvereinbarungen	93,5	93,6	98,5	95,8
	100,0	97,3	100,0	99,7
Regelungsabreden	20,0	32,3	20,7	30,4
	68,2	58,0	66,5	57,7
Muster-Arbeitsverträge	55,6	45,0	57,6	50,3
	50,0	56,1	62,7	58,0
einzelvertragliche	47,8	64,9	56,4	61,7
Regelungen	47,7	58,4	47,0	55,2

Nur in der mit * markierten Zelle liegt n = 10. Die zum Teil sehr geringe Fallzahl in manchen Zellen ergibt sich aus dem Umstand, dass nur dann nach den tariflichen Instrumenten gefragt wurde, wenn diese tatsächlich im Betrieb genutzt werden. Nur wenige Befragte nutzen nach eigenen Aussagen den Flächentarifvertrag als Orientierungsmaßstab. Entsprechend wenige Personen wurden danach gefragt, wie sie diese Orientierung bewerten. Bei allen anderen Instrumenten (insbesondere den betrieblichen) ist die Stichprobe wesentlich größer.

Tabelle 7: Allgemeine Bedeutung der Regulierungsinstrumente, nach Mitbestimmung im Aufsichtsrat (in Prozent) bei Kontrolle der Betriebsgröße

Dabei zeigt sich ein interessantes Ergebnis: In kleinen Betrieben spielen Haus- und Firmentarifverträge eine deutlich geringere Rolle, wenn das Unternehmen einen mitbestimmten Aufsichtsrat hat. Unabhängig von der Betriebsgröße halten Personalverantwortliche aus mitbestimmten Unternehmen Muster-Arbeitsverträge für wichtiger, während sie Regelungsabreden und einzelvertragliche Regelungen seltener als wichtig einschätzen. Betriebsräte aus mitbestimmten Unternehmen hingegen halten Regelungsabreden für wichtiger und einzelvertragliche Regelungen für weniger wichtig.

Insgesamt haben die hier untersuchten strukturellen Mitbestimmungsvariablen einen deutlichen Einfluss auf die Regulierung: Sowohl die Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung als auch die Zahl der Betriebsvereinbarungen steigen erheblich mit zunehmender Mitbestimmung, d. h. wenn ein hoher Organisationsgrad vorliegt bzw. eine Mitbestimmung im Aufsichtsrat existiert. Darüber hinaus steigt die Bedeutung des Tarifvertrages mit zunehmendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

2.2 Erwartete Folgen der Verbetrieblung

Auch wenn – wie oben festgestellt – Tarifverträge noch immer eine überragende Bedeutung in Betrieben haben, deuten zumindest einige Indizien auf einen Trend zur Verbetrieblung hin. Zudem fordern Arbeitgeberverbände und verstärkt auch Politiker seit mehreren Jahren eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag und eine stärkere Dezentralisierung bzw. Verbetrieblung. Damit sollen unter anderem die Flexibilität der Betriebe sowie der Standort Deutschland gestärkt werden. Wenig bekannt war bisher über die Position der betrieblichen Akteure (zu einzelnen Befunden der Betriebs- und Personalrätebefragung des WSI vgl. Bispinck 2005; Nienhüser/Hoßfeld 2004). Dabei sind sie es doch, die die Verbetrieblung »leben« und deren Konsequenzen bewältigen müssten. Daher wurden beide betriebliche Akteure gefragt, welche Folgen sie mit einer stärkeren Verbetrieblung verbinden.

Dabei fällt auf, dass sich Betriebsräte und Management in ihren Einschätzungen in weiten Teilen deutlich voneinander unterscheiden (siehe Abbildung 7). Dieser Befund ist sicher nicht überraschend, schließlich ist er Ausdruck unterschiedlicher Interessen und dadurch geprägter Wahrnehmungen und Bewertungen. Personalverantwortliche verbinden mit einer Abkehr vom Flächentarifvertrag überwiegend positive Folgen. Insbesondere gehen sie davon aus, dass die betrieblichen Akteure größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhalten und das den betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung getragen werden kann. Sie erwarten außerdem, dass eine geringere Bindung an den Flächentarifvertrag Arbeitsplätze sichert. Die Mehrheit der Manager geht

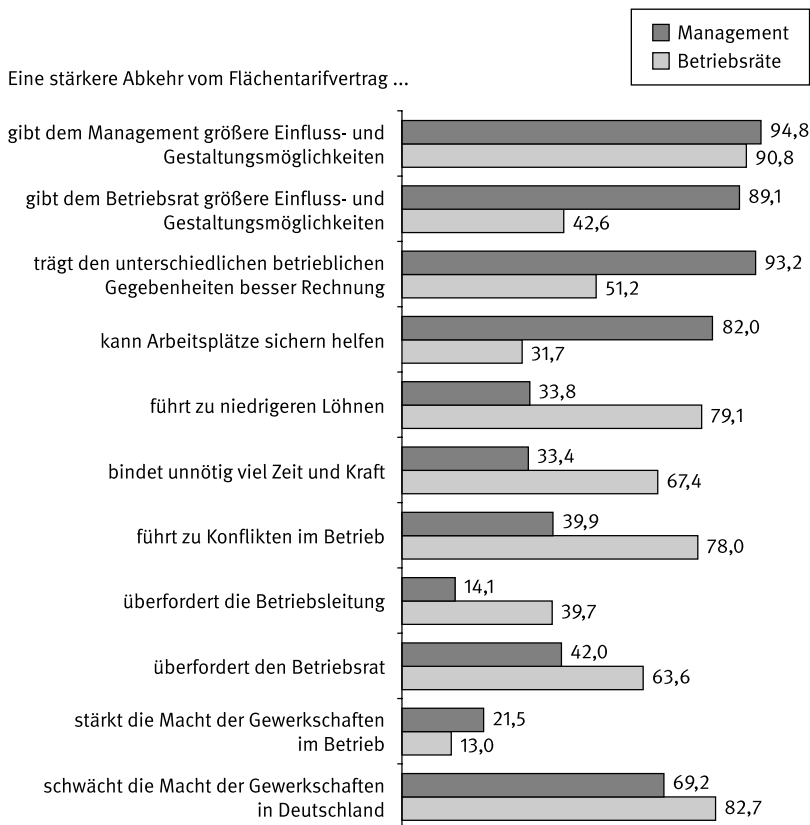


Abbildung 7: Vermutete Folgen der Verbetrieblung

nicht von einer Senkung der Löhne aus. Nur etwa ein Drittel erwartet mehr betriebliche Konflikte und einen erhöhten Arbeitsaufwand. Nur eine Minderheit (14 %) rechnet mit einer Überforderung der Betriebsleitungen. Weit mehr Manager (42 %) erwarten dagegen eine Überforderung der Betriebsräte.

Von den Einschätzungen der Manager weichen die der Betriebsräte deutlich ab. Die betrieblichen Arbeitnehmervertreter beurteilen eine Abkehr vom Flächentarifvertrag weit skeptischer. Zwar gehen auch sie überwiegend (91 %) davon aus, dass die Betriebsleitung dadurch mehr Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten erhält – hierin stimmen sie mit dem Management überein. Erweiterte Einflussmöglichkeiten für

die Betriebsräte werden jedoch weit seltener erwartet (43 %). Häufiger noch als das Management rechnet die Arbeitnehmervertretung mit einer Überforderung des Betriebsrates (64 %). Sie ist außerdem deutlich skeptischer mit der Vermutung, dass eine Erosion des Flächentarifvertrages bessere Anpassungsmöglichkeiten auf betrieblicher Ebene ermöglicht (51 %, im Vergleich zu 93 % auf Managementseite) oder dabei hilft, Arbeitsplätze zu sichern (32 % zu 82 %). Dagegen rechnet sie mehrheitlich und konträr zu den Erwartungen des Managements damit, dass die Löhne durch eine Abkehr vom Flächentarifvertrag sinken werden und im Betrieb mehr Konflikte und ein höherer Arbeitsaufwand entstehen.

Die Bewertungen beider Akteure lassen sich hinsichtlich der erwarteten betrieblichen Konsequenzen folgendermaßen zusammenfassen: Die Betriebsräte sehen vor allem die Kostenseite der Verbetrieblung. Sie erwarten höhere Transaktionskosten (durch Konflikte, Überforderung, Bindung von Zeit und Kraft) und einen Einfluss auf die Produktionskosten (geringere Löhne). Manager hingegen betonen die erweiterte Flexibilität (Anpassung an betriebliche Gegebenheiten) und die Arbeitsplatzsicherung. Sie rechnen damit, dass sich die Einflussmöglichkeiten beider Akteure verbessern würden. Die Betriebsräte hingegen vermuten in erster Linie, dass sich der Einfluss des Managements vergrößern würde. Diese Ergebnisse stimmen weitgehend mit den Resultaten der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten (vgl. Bispinck 2005) überein. Auch hier hegt ein hoher Anteil der Arbeitnehmervertretung Zweifel: Eine Dezentralisierung und Verbetrieblung der Tarifpolitik führe dazu, dass weniger die Betriebsräte, sondern vielmehr die Arbeitgeberseite ihre Interessen besser durchsetzen kann. Auch hier glaubt weniger als die Hälfte der Befragten, dass Verbetrieblung den betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung trägt (vgl. Bispinck 2005:305).

Tendenziell einig sind sich beide Akteure darin, dass ein Bedeutungsverlust des Flächentarifvertrages die Macht der Gewerkschaften in Deutschland schmälern bzw. im Betrieb nicht stärken wird. Auf den ersten Blick mag es wenig überraschen, dass die Auffassungen von Managern und Betriebsräten in diesem Punkt mehrheitlich übereinstimmen. Schließlich, so könnte man argumentieren, gehört die Aushandlung von flächendeckenden Tarifverträgen zum Selbstverständnis der Gewerkschaften in Deutschland. Würden Flächentarifverträge an Be-

deutung verlieren, ginge dies mit einem Machtverlust einher. Auf den zweiten Blick müssen die geäußerten Erwartungen eines Machtverlustes aber keineswegs einer tatsächlichen Entwicklung entsprechen. Offenbar schließen sowohl Manager als auch Betriebsräte mehrheitlich aus, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag und die damit verbundene Verlagerung von Verhandlungen auf die Betriebsebene eine betriebsnähere gewerkschaftliche Tarifpolitik bewirken könnte. Schließlich wäre es denkbar, dass (starke) Gewerkschaften mit einzelnen Betrieben Tarifverträge aushandeln. Eine solche betriebsnahe Tarifpolitik wird insbesondere von der Gewerkschaftslinken immer wieder diskutiert – unter der Annahme, dass diese Strategie die Gewerkschaften eher stärken statt schwächen würde. Dass Managern solche Gedanken fernliegen, ist verständlich. Dass aber Betriebsräte diese Möglichkeit mit großer Mehrheit ausschließen, ist bemerkenswert. Im Folgenden wird untersucht, welche Rahmenbedingungen mit den beiderseits erwarteten Folgen in Zusammenhang stehen.

2.2.1 Einfluss der Betriebsstruktur

Die Betriebsgröße beeinflusst die Erwartungen der betrieblichen Akteure kaum. Ein nennenswerter Zusammenhang besteht lediglich zu den erwarteten Konflikten (vgl. Anhang, Tabelle 52): Mit steigender Mitarbeiterzahl erwarten die Befragten eine Zunahme der betrieblichen Konflikte. Allerdings ist auch dieser Zusammenhang sehr schwach und gilt in erster Linie für die befragten Betriebsräte ($r_s = +0,10$; für das Management gilt lediglich $r_s = +0,07$).

Bei den Branchenunterschieden zeigen sich kaum systematische Muster. Die Ertragslage hat keinen Effekt auf die erwarteten Folgen der Verbetrieblichung (hier nicht ausgewiesen).

Hinsichtlich des Betriebsstandortes zeigen sich weitgehend ähnliche Zusammenhänge bei Management und Betriebsräten (vgl. Tabelle 8). Beide Akteure erwarten etwas stärker negative Folgen für die betriebliche (Zusammen-)Arbeit, wenn die Betriebsstandorte im Westen liegen. In West-Betrieben erwarten Personalmanager und Betriebsräte häufiger eine Zunahme betrieblicher Konflikte sowie eine Überforderung der betrieblichen Akteure (dies gilt auch bei Kontrolle der Be-

triebsgröße). Eine mögliche Interpretation könnte darin bestehen, dass die Macht- und Verhandlungsposition der Betriebsräte im Osten so ungünstig ist, dass eine Verbetrieblung vor allem aus Sicht der Manager nicht zu Konflikten führen würde.

Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	Management		Betriebsräte	
	Osten	Westen (inkl. Berlin)	Osten	Westen (inkl. Berlin)
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	96,4	94,6	88,1	91,1
... gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	85,7	89,5	45,1	42,3
... trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.	90,9	93,6	50,5	51,2
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	78,2	82,7	26,5	32,3
... führt zu niedrigeren Löhnen.	37,8	33,0	80,2	78,9
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	35,7	33,0	59,5	68,7
... führt zu Konflikten im Betrieb.	24,3	41,9	70,8	78,9
... überfordert die Betriebsleitung.	9,7	14,6	25,5	41,4
... überfordert den Betriebsrat.	28,2	43,7	58,0	64,4
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	15,5	22,2	10,7	13,3
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	69,7	69,2	80,4	83,0
n (min.)	109	871	107	873

Tabelle 8: Erwartete Folgen der Verbetrieblung, nach Standort des Betriebes (in Prozent)

Insgesamt zeigt sich zwar, dass die Betriebsstruktur nur geringen Einfluss auf die Erwartungen der Personalmanager hat. Allerdings erwarten beide Akteure vornehmlich dann negative Folgen für die betriebliche (Zusammen-)Arbeit, wenn die Betriebe ihren Standort im Westen haben. Auch die Branche hat keinen nennenswerten Einfluss auf die Erwartungen der Personalverantwortlichen.

2.2.2 Einfluss der betrieblichen Regulierung

Generell liegt die Vermutung nahe, dass die Erfahrungen mit den im Betrieb relevanten und genutzten Regulierungsinstrumenten die Wahrnehmung der Folgen beeinflussen. Wer z.B. negative Erfahrungen durch starke Konflikte bei Verhandlungen um einen Firmentarifvertrag oder um Betriebsvereinbarungen gemacht hat, dürfte die Frage nach negativen Folgen einer Abkehr vom Flächentarifvertragssystem eher bejahen als Befragte, die solche Erfahrungen nicht gemacht haben. Daher werden nachfolgend systematische Zusammenhänge zwischen der dominierenden, faktischen Regulierungsform im jeweiligen Betrieb und den wahrgenommenen Folgen analysiert.

Dabei zeigt sich, dass beide Akteure eine Abkehr vom Flächentarifvertrag vor allem dann skeptisch sehen, wenn ihr Betrieb an einen solchen gebunden ist. Positive Folgen werden in erster Linie dort vermutet, wo keinerlei Tarifbindung besteht und sich der Betrieb auch nicht an einem Flächentarifvertrag orientiert (vgl. Tabelle 9). So erwarten etwa beide Akteure in tarifgebundenen Betrieben sehr viel häufiger eine Zunahme von betrieblichen Konflikten und einen erhöhten Zeit- und Arbeitsaufwand, wenn der Flächentarifvertrag für sie nicht gelten würde. Positive Folgen wie Arbeitsplatzsicherung und bessere Anpassung an betriebliche Gegebenheiten werden von diesen Akteuren entsprechend seltener erwartet.

Auch die Akteure in Betrieben, die sich lediglich am Flächentarifvertrag orientieren, sehen eine Abkehr kritischer als jene Betriebsräte und Personalmanager, deren Betriebe weder an einen Tarifvertrag gebunden sind noch sich daran orientieren. Die Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag scheinen in diesen Betrieben also nicht allzu schlecht zu sein.

Die Befunde deuten darauf hin, dass bei den nicht tarifgebundenen Betrieben die »Gefahren« einer Verbetrieblichung geringer eingeschätzt werden. Eine plausible Interpretation: Die im Betrieb praktizierte Regulierungsform bringt eine Art Trägheitsmoment mit sich. Dies scheint insbesondere für die Betriebsräte zu gelten, da Manager offenbar weitgehend unabhängig von der tatsächlichen Regulierungsform positive Folgen einer Verbetrieblichung sehen. Bei den Betriebsräten dagegen wirkt das Trägheitsmoment in der Form, dass in tarifgebunde-

Zustimmung (in Prozent) (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	Tarifbindung				
	FTV (mit oder ohne Ergän- zungs-TV)	Haus- oder Firmen- TV	keine Bindung, aber Orientierung am FTV	keine Bindung, keine Orientierung am FTV	ge- sam
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...					
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit.	94,5	97,3	95,6	94,3	94,9
... gibt dem BR größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit.	91,4	84,3	91,0	92,2	90,7
... trägt unterschiedlichen betriebl. Gegebenheiten besser Rechnung.	88,2	93,6	88,6	91,0	89,2
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	35,2	45,2	51,5	67,3	42,6
... führt zu niedrigeren Löhnen.	91,9	96,4	94,9	96,6	93,5
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	45,7	52,0	58,3	67,6	51,0
... führt zu Konflikten im Betrieb.	80,5	86,1	82,8	86,7	82,3
... überfordert die Betriebsleitung.	25,6	28,2	40,0	55,8	31,7
... überfordert den Betriebsrat.	33,3	28,7	39,1	28,3	33,1
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	84,4	80,2	68,3	63,7	78,9
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	39,5	20,2	25,8	21,0	32,8
n (min.)	75,8	64,7	57,3	35,3	67,1
	45,8	31,2	33,5	25,0	39,5
	85,6	74,5	68,5	50,5	77,6
	15,9	13,1	11,9	9,0	14,1
	44,1	33,0	35,8	24,0	39,3
	47,5	27,5	38,4	30,5	41,6
	70,5	54,9	62,7	37,9	63,9
	26,7	13,6	14,0	13,3	21,5
	12,8	17,5	12,0	6,8	12,6
	65,4	73,4	72,0	78,8	69,0
	84,8	77,9	81,9	77,2	82,7
n (min.)	573	101	155	102	940

Tabelle 9: Erwartete Folgen der Verbetrieblung nach Tarifbindung (in Prozent)

nen Betrieben eine Abkehr vom Flächentarifvertrag mit größeren Gefahren assoziiert wird, während in nicht tarifgebundenen Betrieben diese Gefahren als geringer angesehen werden. Gleichwohl darf nicht außer Acht geraten, dass Betriebsräte über alle Regulierungsformen hinweg deutlich negative Konsequenzen einer Verbetrieblung sehen.

2.2.3 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite

Der Einfluss des Organisationsgrades hängt stark davon ab, welchen betrieblichen Akteur man nach den wahrgenommenen Folgen der Verbetrieblichung befragt (vgl. Tabelle 10). Der Effekt des Organisationsgrades ist bei den Managementantworten relativ gering und gilt in erster Linie nur für das erwartete Ausmaß an betrieblichen Konflikten. Hingegen zeigen sich bei den Betriebsräten fast durchgängig deutliche Zusammenhänge zwischen Organisationsgrad und den wahrgenommenen Folgen. Der große Einfluss des Organisationsgrades auf die Einschätzungen der Betriebsräte ist zweifach interpretierbar: Zum einen ist anzunehmen, dass im Wert-, Wissens- und Wahrnehmungssystem der Akteure andere Folgen erwartet werden, je nachdem, ob der

	Management		Betriebsräte	
	geringer Orga.grad (0–32 %)	hoher Orga.grad (33 % +)	geringer Orga.grad (0–32 %)	hoher Orga.grad (33 % +)
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...				
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	93,8	95,2	92,2	89,8
... gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	90,0	88,2	55,9	29,5
... trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.	94,4	92,4	64,5	37,7
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	82,4	82,0	41,5	21,5
... führt zu niedrigeren Löhnen.	30,4	35,8	72,9	86,5
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	30,8	36,0	56,6	78,9
... führt zu Konflikten im Betrieb.	33,9	45,6	68,4	88,8
... überfordert die Betriebsleitung.	12,8	14,3	31,2	49,3
... überfordert den Betriebsrat.	39,5	45,0	58,1	70,9
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	20,0	23,5	12,3	13,9
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	72,7	65,5	82,6	83,8
n (min.)	463	472	465	469

Tabelle 10: Erwartete Folgen der Verbetrieblichung, nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad (in Prozent)

Organisationsgrad hoch oder niedrig ist. Beispielsweise werden stärkere Konflikte nur in Betrieben erwartet, in denen ein höherer Organisationsgrad eine Konfliktmanifestierung überhaupt erst ermöglicht. Bei niedrigerem Organisationsgrad bleiben die durch die Verbetrieblung bedingten Konflikte latent. Zum anderen lässt sich der Befund folgendermaßen deuten: Unterschiede im Organisationsgrad gehen mit Unterschieden im Wert-Wissens-System der Akteure, vor allem der Betriebsräte, einher. In Betrieben mit höherem Organisationsgrad dürften Gewerkschaften eine größere Rolle spielen und die Betriebsräte dort stärker durch die Gewerkschaften professionalisiert und »sozialisiert« sein. Dies verstärkt ihre kritischere Haltung zur Verbetrieblung.¹⁷

Die Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates hat im Vergleich zum Organisationsgrad einen geringeren Einfluss auf die Einschätzungen der Akteure (vgl. Tabelle 11).

Zwar zeigt sich prinzipiell, dass auch die Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates beide Akteure die Konsequenzen der Verbetrieblung eher kritisch einschätzen lässt. Allerdings sind die Unterschiede hier meist so gering, dass kaum von einem Zusammenhang zu sprechen ist. Mit einer Ausnahme: Nur etwa ein Drittel des Managements rechnet in Betrieben ohne mitbestimmtem Aufsichtsrat mit mehr betrieblichen Konflikten. Bei den mitbestimmten Betrieben ist es mehr als die Hälfte. Die bisherigen Befunde über die Beweggründe der vermuteten Folgen einer stärkeren Verbetrieblung lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Nienhäuser/Hoßfeld 2007):

- Die Größe des Betriebs hat kaum Einfluss; die Akteure in großen und kleineren Betrieben schätzen die Folgen nahezu identisch ein.
- Auch Branchenunterschiede sind zu vernachlässigen.
- In Betrieben der alten Bundesländer erwarten Personalmanager und Betriebsräte häufiger Konflikte und Überforderungen als Folgen einer zunehmenden Abkehr vom Flächentarifvertrag.
- Befragte, deren Betrieb an einen Flächentarifvertrag gebunden ist, sehen stärker die negativen Folgen einer Verbetrieblung. Dies gilt sowohl für das Management als auch für die Betriebsräte.

17 Korreliert man die Einschätzungen der Betriebsräte mit dem Organisationsgrad des Betriebsrates, kommt man zu quasi identischen Ergebnissen wie bei der Korrelation mit dem Organisationsgrad des Betriebes (hier nicht ausgewiesen).

Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	Management Arbeitnehmer- vertreter im Aufsichtsrat		Betriebsräte Arbeitnehmer- vertreter im Aufsichtsrat	
	ja	nein	ja	nein
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	94,8	94,9	89,4	91,0
... gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	89,5	89,0	38,5	44,4
... trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.	92,0	93,5	51,0	51,7
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	82,7	81,8	28,6	32,7
... führt zu niedrigeren Löhnen.	39,1	32,0	80,6	78,6
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	36,7	32,3	71,9	65,7
... führt zu Konflikten im Betrieb.	52,6	35,1	81,8	76,5
... überfordert die Betriebsleitung.	15,4	13,8	40,3	39,4
... überfordert den Betriebsrat.	43,9	41,6	64,2	63,2
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	21,4	21,6	15,3	12,4
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	69,2	69,3	82,3	82,9
n (min.)	243	716	245	712

Tabelle 11: Erwartete Folgen der Verbetrieblung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates (in Prozent)

- In Betrieben mit höherem Organisationsgrad schätzen die Betriebsräte die Verbetrieblung deutlich negativer ein. Dabei handelt es sich um einen der stärksten bivariaten Effekte überhaupt. Alles in allem ist der Einfluss struktureller Größen in der bivariaten Analyse geringer als vermutet.

2.3 Verbetrieblischung in der Bewertung von Management und Betriebsrat

Die Betriebsräte und Personalmanager wurden zum einen nach den erwarteten Folgen befragt, zum anderen auch danach, ob sie Verbetrieblischung ablehnen oder befürworten. Zunächst sollten beide Akteure die mögliche Entwicklung beurteilen, dass in Tarifverträgen nur noch Rahmenvorschriften vereinbart und diese dann auf betrieblicher Ebene umgesetzt werden. Anschließend galt es den Vorschlag zu bewerten, Tarifverhandlungen stärker auf die betriebliche Ebene zu verlagern. Außerdem wurde gefragt, ob ihrer Meinung nach eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden sollte. Abschließend wurde die Gesamtbewertung mit der Frage ermittelt, ob die Akteure alles in allem eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag befürworten.

In allen vier Fragen unterscheiden sich die Antworten der Betriebsräte erwartungsgemäß deutlich von denen der Personalverantwortlichen (vgl. Abbildung 8).

Während die Personalmanager die Verbetrieblischung mehrheitlich positiv sehen, stehen ihr die Betriebsräte mehrheitlich ablehnend gegenüber. Es zeigen sich Unterschiede bei der Beantwortung der einzelnen Fragen, insbesondere seitens des Managements: Die überwiegende

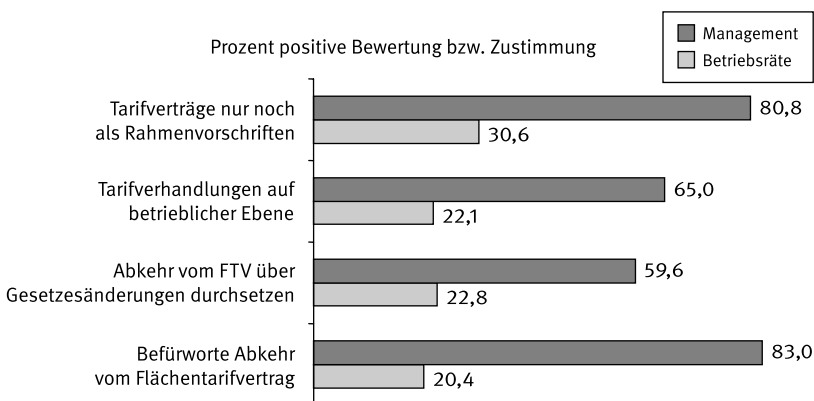


Abbildung 8: Bewertung der Verbetrieblischung

Mehrheit befürwortet die Tendenz zur Verbetrieblichung; ein wesentlich geringerer Teil befürwortet die konkrete Verlagerung von Tarifverhandlungen auf die betriebliche Ebene sowie die gesetzliche Abschaffung des Flächentarifvertrages. Dagegen fallen die Antworten der Betriebsräte deutlich ablehnend aus: Nur rund ein Fünftel spricht sich für Verbetrieblichung aus. Lediglich die Tendenz, in Tarifverträgen nur noch auf betrieblicher Ebene auszufüllende Rahmenvorschriften zu vereinbaren, wird etwas weniger negativ gesehen, hier stimmt knapp ein Drittel zu. Die Manager wurden darüber hinaus danach gefragt, mit welchem Verhandlungspartner sie – vorausgesetzt, sie könnten frei entscheiden – am liebsten über Lohn und Arbeitszeit verhandeln würden: mit dem Betriebsrat, mit der Gewerkschaft oder mit anderen Belegschaftsvertretern. Auch diese Frage sollte einen Aspekt der Verbetrieblichungsneigung erfassen:¹⁸ Wer Verhandlungen auf die Betriebsebene verlagern will, wird eher den Betriebsrat als die Gewerkschaften als Verhandlungspartner bevorzugen. Gleichwohl kann sich jemand, der für Verhandlungen auf Betriebsebene plädiert, nicht nur für den Betriebsrat entscheiden. Denn es wäre grundsätzlich möglich, auch auf dieser Ebene mit Vertretern der Gewerkschaft oder mit (anderen) Belegschaftsvertretern zu verhandeln. Rund drei Viertel (73,5 %) der Manager bevorzugen Betriebsräte als Verhandlungspartner. An zweiter Stelle folgen mit etwa einem Fünftel (19,7 %) andere Vertreter der Belegschaft. Erst an dritter Stelle stehen mit knapp 7 % die Gewerkschaften. Ein deutliches Bild: Manager haben insgesamt eine negative Haltung gegenüber dem System der Flächentarifverträge und weisen eine hohe Verbetrieblichungsneigung auf. Betriebsräte hingegen lehnen Verbetrieblichung eher ab. Die unterschiedliche Bewertung der Verbetrieblichung erstaunt wenig, eine unterschiedliche Sichtweise zeigte sich bereits bei der Folgenabschätzung. Daher wird bei der Suche nach Gründen für die Bewertung zunächst der Zusammenhang zwischen den erwarteten Folgen und der Bewertung der Verbetrieblichung untersucht.

18 Zusammenhangsanalysen, die hier nicht berichtet werden, zwischen den zuerst genannten Dimensionen der Verbetrieblichungsneigung und der Verhandlungspartner-Präferenz zeigen, dass Befragte mit hoher Verbetrieblichungsneigung den Betriebsrat stärker bevorzugen und umgekehrt. Dies spricht dafür, diese Variable als zusätzlichen Aspekt der Verbetrieblichungsneigung mit einzubeziehen.

2.3.1 Einfluss der erwarteten Folgen der Verbetrieblichung

Erwartungsgemäß hängt die Bewertung der Verbetrieblichung eng mit den vermuteten Folgen zusammen (vgl. Tabelle 12). Es herrscht weitgehend Einigkeit zwischen den Akteuren hinsichtlich der erwarteten betrieblichen Folgen der Abkehr vom Flächentarifvertrag: Je stärker positive Folgen erwartet werden, desto positiver wird auch die Verbetrieblichung bewertet. Dies gilt insbesondere für die Erwartungen hinsichtlich Flexibilität und Beschäftigungssicherung. Umgekehrt wird Verbetrieblichung verstärkt dann abgelehnt, wenn ein erhöhter (Arbeits-) Aufwand, mehr Konflikte sowie geringere Löhne erwartet werden. Interessant sind die Unterschiede bei der erwarteten Erweiterung der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: Die Betriebsräte sehen es offensichtlich als heikel an, wenn der Einfluss der Geschäftsleitung weiter wächst (hier wird die Verbetrieblichung negativer bewertet). Umgekehrt gilt dies nicht: Die Personalverantwortlichen bewerten die Verbetrieblichung auch dann positiver, wenn sie davon ausgehen, dass der Einfluss der Betriebsräte steigen würde.

Unterschiedlich schätzen die betrieblichen Akteure auch die Folgen für die Gewerkschaften ein: Die Betriebsräte bewerten die Verbetrieblichung umso positiver, je stärker sie einen Machtzuwachs der Gewerkschaften durch eine Abkehr vom Flächentarifvertrag erwarten. Umgekehrt ist dies bei den Personalmanagern. Dies war zu erwarten, spiegeln sich hier doch erneut die unterschiedlichen Haltungen der Akteure gegenüber Gewerkschaften und dem Grundkonflikt zwischen Kapital und Arbeit wider. Als weiterer interessanter Befund zeigt sich für beide Akteure folgender Zusammenhang: Je mehr die Befragten annehmen, dass eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag zu niedrigeren Löhnen führt, desto geringer ist die Verbetrieblichungsneigung. Seitens der Betriebsräte war dieses Ergebnis zu erwarten, seitens der Manager hingegen nicht unbedingt. Allerdings sind die Korrelationen beim Management eher niedrig. Personalmanager, die sich gegen eine zunehmende Verbetrieblichung aussprechen, verbinden damit stärker negative Folgen. Dies zeigt sich auch bei der Frage nach ihrem bevorzugten Verhandlungspartner: Personalverantwortliche, die Gewerkschaften als Verhandlungspartner bei Lohn- und Arbeitszeitverhandlungen bevorzugen, stehen der Verbetrieblichung insgesamt deutlich skeptischer gegenüber.

Korrelationen (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	TV nur noch als Rahmen- vorschriften (n = min. 972)	Tarifver- handlungen auf betriebl. Ebene (n = min. 975)	Abkehr vom FTV per Gesetz (n = min. 970)	Befürworte Abkehr vom FTV (n = min. 977)
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	korreliert mit ... (Rangkorrelation rS)			
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	+0,22	+0,19	+0,23	+0,25
... gibt dem BR größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	-0,12	-0,25	-0,13	-0,22
... trägt unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.	+0,19	+0,17	+0,20	+0,27
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	+0,35	+0,46	+0,36	+0,52
	+0,32	+0,33	+0,35	+0,49
	+0,31	+0,46	+0,36	+0,51
	+0,27	+0,36	+0,33	+0,45
	+0,29	+0,51	+0,37	+0,55
... führt zu niedrigeren Löhnen.	-0,10	-0,11	-0,04	-0,16
	-0,31	-0,47	-0,26	-0,51
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	-0,22	-0,35	-0,24	-0,39
	-0,23	-0,38	-0,22	-0,38
... führt zu Konflikten im Betrieb.	-0,19	-0,32	-0,16	-0,32
	-0,32	-0,53	-0,32	-0,54
... überfordert die Betriebsleitung.	-0,22	-0,26	-0,17	-0,33
	-0,07	-0,18	-0,12	-0,17
... überfordert den Betriebsrat	-0,17	-0,28	-0,16	-0,27
	-0,29	-0,46	-0,24	-0,43
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	-0,10	-0,19	-0,10	-0,21
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	0,17	0,27	0,24	0,26
	0,07	0,11	0,11	0,18
	-0,17	-0,29	-0,15	-0,32

Tabelle 12: Bewertung der Verbetriebligung, korreliert mit den erwarteten Folgen

Aufgrund des großteils starken Zusammenhangs zwischen den eingeschätzten Folgen und der Bewertung der Verbetriebligung zeigen sich auch bei anderen Variablen weitgehend ähnliche Effekte, wie im Folgenden gezeigt wird.

2.3.2 Einfluss der Betriebsstruktur

Die Beschäftigtenzahl hat – wie schon auf die Folgen – insgesamt nur mäßigen Einfluss auf die Bewertung der Verbetrieblung (vgl. Tabelle 13).

	Management (n = min. 984)	BR (n = min. 989)
	Korreliert mit der Anzahl der Beschäftigten (Rangkorrelation r_s)	
Tarifverträge nur noch als Rahmenvorschriften	+0,06	–0,02
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	–0,12	–0,12
Die Abkehr vom FTV sollte über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden.	+0,01	–0,12
Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom FTV.	–0,05	–0,08

Tabelle 13: Bewertung der Verbetrieblung, korreliert mit der Betriebsgröße

Insbesondere Betriebsräte befürworten eine Abkehr vom Flächentarifvertrag umso weniger, je größer der Betrieb ist. Aber auch die Personalverantwortlichen sind hier etwas negativer eingestellt: Etwa 70 % der Managements kleinerer Betriebe sehen die Verlagerung von Tarifverhandlungen auf die betriebliche Ebene positiv, aber nur 60 % der Personalverantwortlichen großer Betriebe. Dass dieser Effekt derart gering ist, erstaunt durchaus. Man könnte davon ausgehen, dass insbesondere Manager großer Betriebe zentrale Lösungen befürworten, da die Betriebe hierdurch Transaktions- bzw. Verhandlungskosten sparen. Allerdings sehen Managements hier vielleicht Betriebsvereinbarungen als Alternative zum Tarifvertrag: Man behält zum einen mehr Einfluss, zum anderen handelt es sich dennoch um kollektive Regelungen, die im Vergleich zu individuellen Lösungen Transaktionskosten sparen. Bei der Branche zeigen sich ebenfalls ähnliche Zusammenhänge wie bei den vermuteten Folgen. Sie hat auch hier keine systematischen Effekte auf die Bewertung der Verbetrieblung oder den bevorzugten Verhandlungspartner der Personalverantwortlichen. Auch die Ertragslage

beeinflusst die Verbetriebligungsneigung nicht nennenswert (hier nicht ausgewiesen).

Der Betriebsstandort hat nur vergleichsweise geringen Einfluss auf die Bewertungen. Tendenziell schätzen betriebliche Akteure aus Ost-Betrieben die Folgen der Verbetriebligung weniger skeptisch ein und befürworten etwas häufiger die Abkehr vom Flächentarifvertrag (vgl. Tabelle 14).

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	Management		Betriebsräte	
	Osten	Westen (inkl. Berlin)	Osten	Westen (inkl. Berlin)
Tarifverträge nur noch als Rahmenvorschriften	81,4	80,8	30,6	30,7
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	70,8	64,4	28,3	21,4
Abkehr vom FTV sollte über Gesetzes- änderungen durchgesetzt werden	61,3	59,4	32,7	21,5
Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom FTV.	81,4	83,4	23,9	20,0
n (min.)	111	870	111	873

Tabelle 14: Bewertung der Verbetriebligung nach Betriebsstandort

Dieser Effekt gilt allerdings in erster Linie für die befragten Betriebsräte, bei dem Management zeigt sich kaum ein Zusammenhang.

Insgesamt sind die Zusammenhänge zwischen der Betriebsstruktur und der Bewertung der Verbetriebligung also sehr ähnlich wie zwischen Betriebsstruktur und erwarteten Folgen: Die Art der Zusammenhänge ist weitgehend identisch und die Effektstärke eher gering.

2.3.3 Einfluss der betrieblichen Regulierung

Das vorausgehende Kapitel zeigte, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag von beiden Akteuren vor allem dann skeptisch gesehen wird, wenn der Betrieb an einen Flächentarifvertrag gebunden ist. Sie wird eher dort mit weniger negativen Folgen assoziiert, wo kein Tarifvertrag

bzw. lediglich ein Haustarifvertrag existiert. Dies ergab auch die Bewertung der Verbetrieblischung (vgl. Tabelle 15).

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent) (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten der BR)	Tarifbindung				
	FTV	Haus-	keine	keine	ge-
	(mit oder	oder	Bindung,	Bindung,	samt
	ohne	Firmen-	aber	keine	
	Ergän-	TV	Orientierung	Orientierung	
	zungs-TV)		am FTV	am FTV	
Tarifverträge nur noch als Rahmen-	81,9	82,4	77,5	77,5	80,8
vorschriften	28,4	26,9	37,2	32,4	30,6
Tarifverhandlungen auf betriebliche	56,7	81,8	71,7	80,0	65,0
Ebene verlagern	13,2	24,0	35,2	49,5	22,1
Abkehr vom FTV sollte über Gesetzes-	56,3	63,9	65,2	66,4	59,6
änderungen durchgesetzt werden	17,8	23,8	30,1	34,0	22,8
Alles in allem befürworte ich eine	76,3	91,8	89,4	98,4	83,0
stärkere Abkehr vom FTV.	11,8	21,4	33,9	46,2	20,4
n (min.)	576	101	155	102	950

Tabelle 15: Bewertung der Verbetrieblischung nach Tarifbindung (in Prozent)

Bei fast allen Fragen beurteilen die Betriebsräte und Personalverantwortlichen von Betrieben, die an einen Flächentarifvertrag gebundenen sind, die Verbetrieblischung eher skeptisch. Dies stützt die zuvor formulierte These, dass die Erfahrungen mit dem Flächentarifvertrag insgesamt nicht so negativ sein können, wie es die Einschätzungen der Arbeitgeberverbände sowie einiger Politiker nahelegen. Generell wird die Art der Verhandlung bzw. Regulierung bevorzugt, die bereits im Betrieb praktiziert wird. So wünschen sich Personalverantwortliche vor allem dann mit Betriebsräten über Löhne und Arbeitszeiten zu verhandeln, wenn sie nicht an einen Tarifvertrag gebunden sind. Außerdem findet sich in den nicht tarifgebundenen Betrieben fast kein Personalmanager, der Gewerkschaften als Verhandlungspartner bevorzugen würde (vgl. Tabelle 16).

bevorzugter Verhandlungspartner	Tarifbindung				
	FTV (mit oder ohne Ergän- zungs-TV)	Haus- oder Firmen- TV	keine Bindung, aber Orientierung am FTV	keine Bindung, keine Orientie- rung am FTV	ge- samt
Gewerkschaften (n = 65)	8,7	11,8	1,3	0,0	6,7
Betriebsrat (n = 710)	69,2	73,6	83,6	79,7	73,4
andere Vertreter der Belegschaft (n = 192)	22,1	14,5	15,1	20,3	19,9
n	575	110	159	123	967

Tabelle 16: Bevorzugter Verhandlungspartner der Personalmanager, nach Tarifbindung (in Prozent)

2.3.4 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite

Auch bei der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite zeigen sich wiederum ähnliche Effekte wie bei den erwarteten Folgen. Tendenziell geht Mitbestimmung einher mit einer weniger positiven Bewertung der Verbetrieblischung. Dabei hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad einen deutlichen Effekt auf die Bewertungen der Betriebsräte (siehe Tabelle 17): Die Verbetrieblichtungstendenz der Betriebsräte in Betrieben mit hohem Organisationsgrad ist deutlich geringer als in gering organisierten Betrieben.

	Management (n = min. 937)		Betriebsräte (n = min. 943)	
	Organisationsgrad			
	gering (0–32 %)	hoch (33+ %)	gering (0–32 %)	hoch (33+ %)
Tarifverträge nur noch als Rahmenvorschriften	79,6	82,7	36,4	25,4
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	66,0	64,8	31,9	11,2
Abkehr vom Flächentarifvertrag sollte über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden	60,7	58,9	28,0	18,4
Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächen-TV.	85,8	81,1	30,2	9,7

Tabelle 17: Bewertung der Verbetrieblischung, nach dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad (in Prozent)

Der Zusammenhang zu den Bewertungen der Personalmanager ist wie bei den Folgenerwartungen jedoch wesentlich schwächer.

Bei der Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates zeigen sich ebenfalls in erster Linie bei den Betriebsräten zum Teil deutliche Effekte (vgl. Tabelle 18).

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	Management		Betriebsräte	
	Arbeitnehmervertreter		Arbeitnehmervertreter	
	im Aufsichtsrat		im Aufsichtsrat	
	ja	nein	ja	nein
Tarifverträge nur noch als Rahmenvorschriften	81,9	80,3	29,6	31,4
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	55,8	67,9	16,1	24,3
Abkehr vom Flächentarifvertrag sollte über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden	56,0	60,9	14,2	26,0
Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag.	78,7	84,3	16,1	21,8

Tabelle 18: Bewertung der Verbetrieblichung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates

Hat ein Unternehmen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, bewerten die Befragten die Verbetrieblichung über fast alle Fragen hinweg weniger positiv. Insbesondere Betriebsräte sind dann weitaus seltener der Meinung, dass die Abkehr vom Flächentarifvertrag per Gesetz entschieden werden sollte. Dieser Zusammenhang gilt auch bei Kontrolle der Betriebsgröße (hier nicht ausgewiesen).

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Wie schon bei den erwarteten Folgen einer stärkeren Verbetrieblichung bestehen auch bei der Verbetrieblichungsneigung erhebliche Unterschiede zwischen den befragten Betriebsräten und den Personalverantwortlichen: Personalmanager befürworten mehrheitlich eine Verbetrieblichung, Betriebsräte hingegen stehen ihr in der Mehrzahl ablehnend gegenüber.
- Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Folgeeinschätzungen und der Verbetrieblichungsneigung: Je mehr positive Folgen von der Abkehr vom Flächentarifvertrag erwartet werden,

desto positiver wird die Verbetrieblichung bewertet – und umgekehrt. Dieser Zusammenhang ist zwar einleuchtend, die Wirkungsrichtung ist aber keinesfalls klar. Auf den ersten Blick wäre die These plausibel, dass Akteure, die positive Folgen mit der Verbetrieblichung verbinden, sie entsprechend auch befürworten. Denkbar ist aber auch eine umgekehrte Wirkungsrichtung: Ein Befragter, der eine Abkehr vom Flächentarifvertrag aufgrund des sozialen Kontexts (etwa im Rahmen des herrschenden Managementdiskurses) befürwortet, assoziiert hiermit eher positive Folgen, auch um diese Meinung zu legitimieren. Dies kann entsprechend auch umgekehrt bei einer negativen Einstellung zutreffen: Da z. B. der herrschende gewerkschaftliche Diskurs eine Ablehnung der Verbetrieblichung nahe legt, wird sie mittels negativer Folgenerwartung legitimiert. Würde diese These zumindest in Teilen zutreffen, wären die Einstellung zur Verbetrieblichung sowie die Folgeneinschätzung in hohem Maße generalisiert und weitgehend unabhängig von (insbesondere strukturellen) Rahmenbedingungen.

- Hierfür spricht der relativ geringe Einfluss betriebsstruktureller Faktoren. Bei den Betriebsräten zeigt sich lediglich, dass vor allem Arbeitnehmervertreter aus den alten Bundesländern der Verbetrieblichung gegenüber abgeneigt sind. Auch der geringe Einfluss der Betriebsgröße auf die Einstellungen der Manager erstaunt, da insbesondere große Betriebe mittels kollektiver Regelungen Transaktionskosten sparen können.
- Als Indiz für den Einfluss »gewerkschaftlicher Sozialisation« kann auch der starke Einfluss der Mitbestimmungsvariablen auf die Verbetrieblichungsneigung der Betriebsräte gesehen werden. Dies trifft insbesondere auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad zu: Je höher der gewerkschaftliche Organisationsgrad, desto geringer die Befürwortung der Verbetrieblichung. Auch im Falle der Mitbestimmung im Aufsichtsrat ist die Verbetrieblichungsneigung vor allem der Betriebsräte geringer.
- Die Verbetrieblichungsneigung kann jedoch zumindest nicht ausschließlich eine generalisierte Einstellung sein. Dies zeigt der Einfluss der bestehenden Regulierung auf die Verbetrieblichungsneigung. In Betrieben etwa, die an einen Flächentarifvertrag gebunden sind bzw. in denen der Flächentarif von Bedeutung ist, werden eher

negative Folgen gesehen. Die Befürwortung der Verbetrieblischung fällt hier wesentlich schwächer aus. Dies gilt für beide Befragten-
gruppen.

2.4 Bewertung einzelner Regulierungsinstrumente

Bisher wurde lediglich nach der generellen Haltung der Akteure zur Verbetrieblischung gefragt. Nun kann eine mögliche Verlagerung der Verhandlungen auf die Betriebsebene auf ganz unterschiedliche Art und Weise bzw. mittels unterschiedlicher Regulierungsinstrumente erfolgen. Beispielsweise könnten Haus- und Firmentarifverträge stärker genutzt werden; ein anderer Weg wären – durchaus in Verbindung mit Flächentarifverträgen – Regulierungen über Betriebsvereinbarungen. Daher wurde neben den Fragen zur allgemeinen Tendenz der Regulierungsverlagerung auch gefragt, welche einzelnen tariflichen und betrieblichen Regulierungsinstrumente aus Sicht der Akteure zukünftig stärker an Bedeutung gewinnen sollten. Da Betriebsvereinbarungen das wichtigste betriebliche Regulierungsinstrument und Verhandlungsergebnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat darstellen, sollten die Befragten dieses Instrument umfassender bewerten.

Bereits die erste Studie umfasste die folgenden Fragen zu Betriebsvereinbarungen (vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004). Daher sind sie – zumindest für die Personalverantwortlichen – mit den Ergebnissen der aktuellen Erhebung vergleichbar (vgl. Tabelle 19).

Die befragten Personalverantwortlichen bewerten – wie schon in der Vorgängerstudie – Betriebsvereinbarungen in großer Mehrheit positiv. Fast alle Befragten sind der Meinung, dass sich mit Betriebsvereinbarungen tarifliche Öffnungsklauseln besser ausfüllen oder Tarifverträge gar »auflockern« lassen. Allgemein sind die meisten Personalmanager davon überzeugt, dass sich mit Betriebsvereinbarungen die Flexibilität erhöhen lässt. Nur eine Minderheit (12 %) fürchtet, die betriebliche Starrheit könnte etwa durch Überregulierung zunehmen. Immerhin knapp die Hälfte (49 %) – und damit deutlich mehr als in der Vorgän-

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	Management		Betriebsräte
	2003	2005 (n = min. 985)	2005 (n = min. 982)
Wenn Betriebsvereinbarungen stärker genutzt würden, ...			
... käme es zur Steigerung der betrieblichen Flexibilität.	78,4	86,3	73,2
... könnten starre Flächentarifverträge aufgelockert werden.	88,1	87,9	53,0
... käme es lediglich zur Festschreibung der bereits praktizierten betrieblichen Übung.	36,2	48,7	56,3
... könnten Öffnungsklauseln in Tarifverträgen besser ausgefüllt werden.	82,5	88,8	63,2
... käme es zur erhöhten betrieblichen Starrheit.	15,8	12,2	13,1
Betriebsvereinbarungen sollte eine größere Bedeutung zukommen.	90,2	89,8	72,3

Tabelle 19: Bewertung von Betriebsvereinbarungen

gerstudie (36 %) – rechnet damit, dass Betriebsvereinbarungen lediglich die bereits praktizierte betriebliche Übung festschreiben. Insgesamt wünschen sich jedoch mit knapp 90 % fast alle Personalverantwortlichen eine zunehmende Bedeutung dieses Instrumentes.

Auch die befragten Betriebsräte sehen mehrheitlich positive Effekte der Nutzung von Betriebsvereinbarungen, wobei die Ergebnisse weniger deutlich als bei den Personalverantwortlichen sind. »Nur« etwa drei Viertel der Betriebsräte rechnen mit einer erhöhten Flexibilität; nur knapp die Hälfte ist der Meinung, mit Betriebsvereinbarungen ließen sich starre Tarifverträge auflockern; mehr als die Hälfte (56 %) erwarten lediglich eine Festschreibung der betrieblichen Praxis. Dementsprechend sind hier weniger als drei Viertel der Befragten (72 %) der Meinung, Betriebsvereinbarungen sollte eine größere Bedeutung zukommen.

Durch eine weitere hier untersuchte Frage wurde ermittelt, welche Regelungsinstrumente in Zukunft stärker zur Anwendung kommen sollten. Die Bewertung von Betriebsvereinbarungen ergab hier jedoch keine Unterschiede (vgl. Tabelle 20).

Zustimmung (in Prozent), n = min. 978 (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten der Betriebsräte)	an Bedeutung verlieren	Bedeutung beibehalten	an Bedeutung gewinnen
In Zukunft sollten ...			
Flächentarifverträge	55,7	24,3	20,1
	7,5	25,4	67,2
Haus- und Firmentarifverträge	13,6	24,5	61,8
	25,3	29,0	45,7
Betriebsvereinbarungen	2,1	17,3	80,6
	0,9	17,9	81,2
Regelungsabreden	15,3	52,0	32,6
	23,9	41,9	34,2
Muster-Arbeitsverträge	15,6	53,7	30,7
	23,0	41,1	35,9
einzelvertragliche Regelungen	6,4	32,4	61,1
	37,2	37,2	25,5

Tabelle 20: Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten

Beide Akteure sind sich einig:¹⁹ Mit jeweils etwa 80 % ist nicht nur die Mehrzahl der Befragten der Meinung, dass Betriebsvereinbarungen künftig verstärkt zur Anwendung kommen sollten. Für beide Akteure gibt es darüber hinaus kein anderes Instrument, das stärker an Bedeutung gewinnen sollte. Nur eine Minderheit der Befragten wünscht sich einen Bedeutungsverlust von Betriebsvereinbarungen. Deren meist sehr positive Bewertung lässt darauf schließen, dass sowohl Betriebsräte als auch Personalmanager kollektive Regelungen auf betrieblicher Ebene befürworten. Beide Akteure können daher zumindest keine strikten Gegner kollektiver betrieblicher Regelungen sein. Manager stehen allerdings auch individuelleren Lösungen durchaus positiv gegenüber: 61 % der Personalverantwortlichen, jedoch nur etwa ein Viertel der Betriebsräte wünschen einen Bedeutungsgewinn für einzelvertragliche Regelungen. Offensichtlich stehen Betriebsräte der Individualisierung wesentlich kritischer gegenüber. Bei den beiden anderen betrieblichen

19 Die Frage nach der Bedeutung von Betriebsvereinbarungen wurde hier ähnlich gestellt wie in Tabelle 19, jedoch mit differenzierteren Antwortmöglichkeiten. Bei den folgenden Analysen wird nunmehr diese Frage verwendet.

Regulierungsinstrumenten – Regelungsabreden und Muster-Arbeitsverträge – besteht weitgehend Einigkeit: Jeweils etwa ein Drittel der Befragten meint, dass diese Instrumente künftig verstärkt zur Anwendung kommen sollten. Unterschiede zeigen sich hingegen bei den einzelvertraglichen Regelungen: Über 60 % der Personalverantwortlichen fordern eine verstärkte Nutzung dieses Instrumentes. Nur etwa ein Viertel der Betriebsräte unterstützt diese Forderung. Dass Betriebsräte dieses Instrument eher skeptisch sehen, verwundert nicht. Denn im Vergleich zu den anderen betrieblichen Instrumenten können sie auf Individualverträge nur den vergleichsweise geringsten Einfluss ausüben. Dass jedoch zahlreiche Manager eine stärkere Nutzung dieses Instrumentes befürworten, ist erstaunlich, da eine individuelle Verhandlung mit einzelnen Arbeitnehmern mit höheren Kosten bzw. größerem Aufwand verbunden sein dürfte. Offenbar wiegen diese Nachteile geringer als die Vorteile der Individualisierung.

Auch bei den tariflichen Instrumenten zeigen sich Unterschiede nach Akteuren. Zwei Drittel der Betriebsräte wünschen, dass Flächentarifverträge in Zukunft verstärkt zur Anwendung kommen; nur eine Minderheit will, dass die Bedeutung dieser Verträge abnimmt. Beinahe umgekehrt ist das Ergebnis bei den Personalmanagern: Nur ein Fünftel von ihnen fordert eine verstärkte Nutzung des Flächentarifs, mehr als die Hälfte hofft auf eine schwindende Bedeutung dieses Instrumentes. Ganz auf die Vorteile tarifvertraglicher Regelungen möchten aber auch Manager nicht verzichten: Zu mehr als 60 % fordern sie eine verstärkte Nutzung von Haus- und Firmentarifverträgen. Seitens der Betriebsräte begrüßen dies hingegen weniger als die Hälfte (46 %).

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Personalverantwortliche bevorzugen sowohl auf tariflicher als auch auf betrieblicher Ebene stärker als Betriebsräte individuellere Lösungen; auf tariflicher Ebene wünschen sie eine Abkehr vom Flächentarifvertrag und eine stärkere Nutzung unternehmensspezifischer Tarifverträge. Auf Betriebsebene fordern sie zwar einerseits eine stärkere Nutzung von (kollektiven) Betriebsvereinbarungen, andererseits aber auch mehr individualvertragliche Regelungen. Betriebsräte hingegen bevorzugen auf beiden Ebenen eher kollektive Lösungen: auf tariflicher Ebene den Flächentarifvertrag, auf betrieblicher Ebene Betriebsvereinbarungen.

Es ist anzunehmen, dass diese Einstellungen von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängen. Dem widmen sich die folgenden Untersuchungen.

2.4.1 Einfluss der Verbetrieblischung und der Verbetrieblischungsneigung

Tabelle 21 zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Einschätzung des betrieblichen Regulierungsinstrumentes Betriebsvereinbarung und den erwarteten Folgen einer zunehmenden Verbetrieblischung. Für beide Akteure gilt: Je stärker der Befragte davon ausgeht, dass Betriebsvereinbarungen die Flexibilität steigern und Tarifverträge auflockern bzw. ausfüllen, desto stärker wird erwartet, dass eine zunehmende Abkehr vom Flächentarif den Gestaltungsspielraum der betrieblichen Verhandlungspartner erhöhen wird. Allerdings glauben nur die Manager, dass die Einflussmöglichkeiten beider Akteure zunehmen werden, während die Betriebsräte vermehrt von einer Stärkung ihres eigenen Einflusses und nicht des Managements ausgehen. Außerdem glauben interessanterweise beide Akteure eher an eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, wenn sie die Flexibilität steigernde und auflockernde Wirkung von Betriebsvereinbarungen anerkennen. Dieses Ergebnis erstaunt auf den ersten Blick insbesondere für die Betriebsräte, da flexiblere Lösungen in Personalangelegenheiten vor allem eine stärkere »Hire&Fire«-Politik bedeuten dürften, was Arbeitsplätze unsicherer werden lässt. Der Grund für diesen Zusammenhang mag jedoch darin liegen, dass zum einen in einer stärkeren Nutzung von Betriebsvereinbarungen Möglichkeiten der Flexibilisierung gesehen werden, die nicht mit einer Flexibilisierung der Arbeitsplätze einhergehen. Zum anderen wird möglicherweise über die positiv formulierten Fragen zu Flexibilität, Auflockerung und Ausfüllung eher eine allgemeine positive Einstellung zu Betriebsvereinbarungen gemessen. Entsprechend wäre es plausibel, dass Akteure, die Betriebsvereinbarungen positiv bewerten, auch die Abkehr vom Flächentarif stärker befürworten. Ein Indiz für die Richtigkeit dieser Annahme besteht darin, dass insbesondere bei den Betriebsräten die Zusammenhänge zwischen den erwarteten Folgen der Verbetrieblischung und der positiv formulierten Frage nach der Flexibilität wesentlich größer sind als bei der negativ formulierten Frage nach

der Starrheitswirkung von Betriebsvereinbarungen (obwohl beide Fragen eigentlich spiegelbildlich zu sehen sind). Betriebsräte, die eine solche Starrheit vermuten, sind nicht öfter oder seltener der Meinung, dass eine Abkehr vom Flächentarifvertrag Arbeitsplätze sichern kann.

Korrelationen (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	stärkere Nutzung von Betriebsvereinbarungen:				
	Steige- Flexibilität (n = min. 971)	Starre FTV aufge- lockert (n = min. 970)	Fest- schreibung der betrieb- lichen Übung (n = min. 974)	Öffnungs- klauseln ausgefüllt (n = min. 971)	Steige- rung der Starrheit (n = min. 967)
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	Korreliert mit ... (Rangkorrelation r_s)				
... gibt dem Management größere Ein- fluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	+0,31	+0,28	+0,01	+0,24	-0,18
	+0,03	-0,08	-0,05	+0,00	-0,04
... gibt dem BR größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	+0,21	+0,26	-0,02	+0,18	-0,15
	+0,24	+0,31	+0,07	+0,31	-0,03
... trägt unterschiedlichen betriebl. Gegebenheiten besser Rechnung.	+0,34	+0,32	-0,05	+0,22	-0,22
	+0,28	+0,40	+0,02	+0,36	-0,02
kann Arbeitsplätze sichern helfen	+0,30	+0,26	-0,04	+0,23	-0,21
	+0,26	+0,33	+0,03	+0,27	+0,03
... führt zu niedrigeren Löhnen.	-0,09	-0,08	+0,02	-0,11	+0,10
	-0,17	-0,26	-0,02	-0,16	+0,06
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	-0,24	-0,14	+0,12	-0,13	+0,25
	-0,20	-0,18	+0,05	-0,11	+0,09
... führt zu Konflikten im Betrieb.	-0,16	-0,16	-0,01	-0,13	+0,10
	-0,18	-0,28	-0,01	-0,19	+0,03
... überfordert die Betriebsleitung.	-0,14	-0,16	+0,06	-0,10	+0,16
	-0,08	-0,10	+0,01	-0,04	+0,08
... überfordert den Betriebsrat.	-0,14	-0,13	+0,04	-0,10	+0,17
	-0,17	-0,23	+0,00	-0,12	+0,07
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	-0,18	-0,09	+0,05	-0,12	+0,18
	+0,10	+0,15	+0,04	+0,10	+0,07
... schwächt die Macht der Gewerkschaften.	+0,02	+0,02	+0,03	+0,02	-0,00
	-0,01	-0,11	-0,01	-0,03	-0,06

Tabelle 21: Bewertung von Betriebsvereinbarungen, korreliert mit den erwarteten Folgen der Verbetrieblichung

Befragte mit positiven Einstellungen gegenüber Betriebsvereinbarungen sind zudem weniger der Meinung, eine Abkehr vom Flächentarifvertrag würde zu mehr Zeitaufwand und Überforderung der betrieblichen Verhandlungspartner führen.

Der positive Zusammenhang zwischen Verbetrieblichung und Einschätzung der Betriebsvereinbarungen zeigt sich erwartungsgemäß auch bei der Bewertung der Verbetrieblichung (siehe Tabelle 22). Durchgängig lässt sich feststellen, dass die Verbetrieblichung umso positiver gesehen wird, je positiver Betriebsvereinbarungen bewertet werden. Ebenso werden Betriebsvereinbarungen häufiger positiv von Personalverantwortlichen gesehen, die als Verhandlungspartner bei Lohn- und Arbeitszeitverhandlungen den Betriebsrat bevorzugen würden (vgl. Anhang, Tabelle 53).

Korrelationen (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	TV nur noch als Rahmen- vorschriften (n = min. 977)	Tarifver- handlungen auf betriebl. Ebene (n = min. 980)	Abkehr vom FTV per Gesetz (n = min. 970)	Befürworte Abkehr vom FTV (n = min. 979)
Wenn Betriebsvereinbarungen stärker genutzt würden, ...	korreliert mit ... (Rangkorrelation r_s)			
... käme es zur Steigerung der betrieblichen Flexibilität.	+0,29	+0,19	+0,17	+0,27
... könnten starre Flächen- tarifverträge aufgelockert werden.	+0,22	+0,25	+0,18	+0,30
... käme es lediglich zur Festschreibung der bereits praktizierten betrieblichen Übung.	+0,11	+0,04	+0,09	+0,01
... könnten Öffnungsklauseln in Tarif- verträgen besser ausgefüllt werden.	+0,23	+0,08	+0,10	+0,17
... käme es zur erhöhten betrieblichen Starrheit.	+0,19	+0,25	+0,20	+0,30
	-0,16	-0,12	-0,07	-0,17
	-0,02	+0,01	+0,13	-0,02

Tabelle 22: Bewertung von Betriebsvereinbarungen, korreliert mit der Bewertung der Verbetrieblichung

Dies verstärkt die Vermutung, dass vor allem jene eine Abkehr vom Flächentarifvertrag begrüßen, die positive Erfahrungen mit Betriebsvereinbarungen (und Verhandlungen mit dem betrieblichen Verhand-

lungspartner) gemacht haben und sich daher Betriebsvereinbarungen als Alternative zum (Flächen-)Tarifvertrag vorstellen können.

Dass sich einige Befragte durchaus andere Regelungsformen alternativ zum Flächentarifvertrag wünschen, zeigt sich, wenn man die gewünschte Bedeutung der Instrumente untereinander korreliert (vgl. Tabelle 23). Dies gilt insbesondere für Haus- und Firmentarifverträge: Ist der Befragte der Meinung, die Bedeutung von Haus- und Firmentarifverträgen solle zunehmen, wünscht er eine geringere Bedeutung des Flächentarifvertrages.

Korrelationen (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	FTV	Haus- und Firmen-TV	BV	Rege- lungs- abreden	Muster- Arbeits- verträge
Folgende Instrumente sollten mehr Bedeutung bekommen:	korreliert mit ... (Rangkorrelation r_s)				
Haus- und Firmentarifverträge	-0,19				
	-0,20				
Betriebsvereinbarungen	+0,00	+0,14			
	+0,12	+0,16			
Regelungsabreden	-0,17	+0,04	+0,22		
	-0,06	+0,13	+0,30		
Muster-Arbeitsverträge	+0,02	+0,00	+0,11	+0,17	
	+0,05	+0,03	+0,19	+0,23	
einzelvertragliche Regelungen	-0,10	+0,05	+0,17	+0,15	+0,14
	-0,13	+0,21	+0,14	+0,22	+0,20

Tabelle 23: Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten, korreliert untereinander (n = min. 969)

Manager, die eine geringere Bedeutung des Flächentarifvertrages wünschen, meinen gleichzeitig, die Bedeutung von Regelungsabreden sowie einzelvertraglichen Regelungen solle zunehmen. Dies lässt vermuten, dass Gegner des Flächentarifs tendenziell Gegner kollektiver Verhandlungen und vielleicht auch der Mitbestimmung sind. Vermutlich bevorzugen sie auf betrieblicher Ebene eher individuelle Lösungen mit einzelnen Beschäftigten bzw. informelle Absprachen mit dem Betriebsrat. Dagegen wün-

schen sich Befürworter von Betriebsvereinbarungen allgemein auch eine stärkere Bedeutung der anderen Regelungsinstrumente (bei den Managern mit Ausnahme des Flächentarifs). Dies lässt darauf schließen, dass diese Personalmanager und Betriebsräte auch eine formelle Regulierung befürworten und die Kombination unterschiedlicher Instrumente begrüßen.

2.4.2 Einfluss der Betriebsstruktur

Die Bewertung der einzelnen Regulierungsinstrumente ergibt ein ähnliches Bild wie die Beurteilung der Verbetrieblichung: Die Größe²⁰ des Betriebes hat keinen nennenswerten Einfluss auf die Bewertungen der einzelnen Regulierungsinstrumente durch die befragten Betriebsräte und Personalverantwortlichen (hier nicht ausgewiesen). Dies widerspricht der These, dass Manager großer Betriebe aufgrund von Kostenvorteilen bei Transaktionen kollektive Regelungsformen bevorzugen. Auch die Branche hat keinen systematischen Einfluss auf die Bewertungen durch die Befragten (ebenfalls nicht ausgewiesen). Anders ist dies beim Betriebsstandort (vgl. Tabelle 24).

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	Management		Betriebsräte	
	Osten	Westen (inkl. Berlin)	Osten	Westen (inkl. Berlin)
Folgende Instrumente sollten mehr Bedeutung bekommen:				
Flächentarifverträge	16,8	20,4	57,5	68,5
Haus- und Firmentarifverträge	61,1	61,8	58,0	44,1
Betriebsvereinbarungen	79,6	80,7	84,8	80,7
Regelungsabreden	30,6	32,8	38,7	33,4
Muster-Arbeitsverträge	23,4	31,6	42,9	35,0
einzelvertragliche Regelungen	53,6	62,1	21,4	26,1
n (min.)	111	870	111	864

Tabelle 24: Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten, nach Standort des Betriebes (in Prozent)

20 Dies war – für Personalmanager – auch im ersten Projekt der Fall (vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004:66).

Personalmanager aus den neuen Bundesländern wünschen selten eine Bedeutungszunahme für individualisierte betriebliche Instrumente (Muster-Arbeitsverträge und einzelvertragliche Regelungen). Bei den Betriebsräten aus den neuen Bundesländern ist dies anders. Im Vergleich zu ihren Kollegen aus dem Westen begrüßen sie öfter die Zunahme individueller Lösungen. Seltener sind sie hingegen der Meinung, Flächentarifverträge sollten an Bedeutung gewinnen.²¹ Besonders deutlich zeigt sich dies bei Haus- und Firmentarifverträgen. Hier beträgt die Prozentsatzdifferenz knapp 14 Prozentpunkte.

Hinsichtlich der Betriebsvereinbarungen sind die Ergebnisse dagegen weniger deutlich, was sich auch bei deren Einschätzung zeigt (vgl. Tabelle 25).

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	Management		Betriebsräte	
	Osten	Westen (inkl. Berlin)	Osten	Westen (inkl. Berlin)
Wenn Betriebsvereinbarungen stärker genutzt würden, ...				
... käme es zur Steigerung der betrieblichen Flexibilität.	77,0	87,6	74,1	73,1
... könnten starre Flächentarifverträge aufgelockert werden.	79,5	89,0	51,4	53,3
... käme es lediglich zur Festschreibung der bereits praktizierten betrieblichen Übung.	55,8	47,8	60,7	56,0
... könnten Öffnungsklauseln in Tarifverträgen besser ausgefüllt werden.	86,4	89,1	67,9	62,6
... käme es zur erhöhten betrieblichen Starrheit.	12,4	12,3	10,0	13,5
n (min.)	110	869	110	872

Tabelle 25: Bewertung von Betriebsvereinbarungen, nach dem Standort des Betriebes (in Prozent)

21 Dieses Ergebnis passt zu den Einschätzungen der Verbetrieblung, denn Betriebsräte aus den alten Bundesländern bewerten die Verbetrieblung kritischer.

Hier fällt auf, dass Betriebsvereinbarungen von Managern aus dem Westen noch etwas positiver bezüglich der zugeschriebenen Flexibilitäts- und Auflockerungswirkungen eingeschätzt werden. Dies schlägt sich jedoch nicht in der gewünschten Bedeutung dieses Instrumentes nieder. Sie ist bei den Managern mit jeweils etwa 80 % unabhängig vom Betriebsstandort gleichermaßen hoch.

2.4.3 Einfluss der betrieblichen Regulierung

Die Art der Tarifbindung beeinflusst deutlich die Einschätzungen der Akteure, welche Regulierungsinstrumente in Zukunft an Bedeutung gewinnen sollten.

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent) (erste Zeile Managementantworten, zweite Zeile Antworten BR)	geltende Regulierungsform				
	FTV (mit oder ohne Ergän- zungs-TV)	Haus- oder Firmen- TV	keine Bindung, aber Orien- tierung am TV	keine Bindung, keine Orien- tierung am TV	ge- samt
Folgende Instrumente sollten mehr Bedeutung bekommen:					
Flächentarifverträge	27,3	11,0	13,1	2,4	
	76,0	60,2	57,3	39,8	67,2
Haus- und Firmentarifverträge	59,4	76,1	67,3	53,7	61,9
	31,8	72,8	60,0	70,9	45,4
Betriebsvereinbarungen	78,9	82,7	86,2	78,9	80,5
	80,0	78,6	81,8	90,2	81,3
Regelungsabreden	29,2	30,6	35,5	43,1	32,2
	32,7	30,4	34,4	49,0	34,5
Muster-Arbeitsverträge	30,2	18,7	27,8	46,3	30,6
	32,1	33,3	45,7	42,7	35,8
einzelvertragliche Regelungen	59,0	56,4	64,4	68,0	60,7
	23,1	23,3	26,4	41,2	25,6
n (min.)	572	102	155	100	940

Tabelle 26: Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten, nach Tarifbindung (in Prozent)

Erneut fällt auf, dass offenbar bevorzugt wird, was bereits praktiziert wird: Betriebsräte und Personalverantwortliche aus Unternehmen, die einem Flächentarif unterliegen, wünschen sich überdurchschnittlich oft eine stärkere Bedeutung dieses Instrumentes. Entsprechend weisen die Akteure dieser Betriebe eine geringere Verbetrieblungsneigung auf (vgl. Tabelle 15). Insbesondere die Betriebsräte dieser Betriebe fordern deutlich seltener (32 %) den verstärkten Gebrauch von Haus- und Firmentarifverträgen. Befürworter einer stärkeren Nutzung von Haus- und Firmentarifverträgen hingegen finden sich verstärkt in Betrieben, die bereits an einen solchen gebunden sind. In nicht tarifgebundenen Betrieben befürworten beide Akteure überdurchschnittlich oft eine vermehrte Nutzung betrieblicher Instrumente. Dies gilt insbesondere für Betriebe, die sich nicht einmal an einem Flächentarif orientieren. Ein negativer Zusammenhang zeigt sich hier hinsichtlich der Präferenz des Flächentarifvertrags: Ist der Betrieb nicht tarifgebunden oder -orientiert, wünschen nur 2 % der befragten Personalmanager und mit knapp 40 % nur eine Minderheit der Betriebsräte eine stärkere Nutzung von Flächentarifverträgen.

2.4.4 Einfluss der strukturellen Stärke der Arbeitnehmerseite

Die vorausgehenden Kapitel zeigen, dass Betriebsräte aus Betrieben mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Verbetrieblung (noch) kritischer gegenüberstehen als ihre Kollegen aus schwach organisierten Betrieben. Dieser nachvollziehbare Zusammenhang spiegelt sich im Einfluss des Organisationsgrades auf die Einstellung, welche Regulierungsinstrumente künftig an Bedeutung gewinnen sollten, wider (vgl. Tabelle 27). Während in Betrieben mit hohem Organisationsgrad 8 von 10 Betriebsräten der Meinung sind, dass Flächentarifverträge stärker zur Anwendung kommen sollten, ist es in Betrieben mit geringem Organisationsgrad nur etwa jeder zweite (55 %). Dafür sind in diesen Betrieben die befragten Betriebsräte häufiger der Meinung, Haus- und Firmentarifverträge sowie einzelvertragliche Regelungen sollten stärker zur Anwendung kommen. Korrelationsanalysen stützen diese Ergebnisse (vgl. Anhang, Tabelle 54).

	Management (n = min. 936)		Betriebsräte (n = min. 933)	
	Organisationsgrad			
Folgende Instrumente sollten mehr Bedeutung bekommen:	gering (0–32 %)	hoch (33+ %)	gering (0–32 %)	hoch (33+ %)
Flächentarifverträge	19,5	21,0	55,1	80,0
Haus- und Firmentarifverträge	57,8	65,8	54,8	36,3
Betriebsvereinbarungen	82,6	78,5	82,5	80,2
Regelungsabreden	35,5	29,7	35,8	32,4
Muster-Arbeitsverträge	36,1	24,5	38,1	34,4
einzelvertragliche Regelungen	62,1	60,0	30,9	19,1

Tabelle 27: Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten, nach dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad (in Prozent)

Auch der Zusammenhang zu den Bewertungen der Personalmanager verläuft analog zur Verbetrieblichung. Es besteht eine wesentlich geringere Beziehung zum Organisationsgrad als bei den Bewertungen der Betriebsräte. Bei den Managern bewirkt der betriebliche Organisationsgrad kaum einen Unterschied. Bei den Betriebsräten ist ersichtlich, dass Befragte in stärker organisierten Betrieben eine stärkere Bedeutung des Flächentarifvertrages begrüßen: Bei geringem Organisationsgrad wünschen 55 % der Betriebsräte eine Bedeutungszunahme des Flächentarifvertrages, bei höherem Organisationsgrad sind es 80 %. Bei den anderen Regulierungsinstrumenten zeigen sich (mit Ausnahme der Haus- und Firmentarifverträge) kaum Unterschiede.

Auf die Präferenz von Betriebsvereinbarungen hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad also weder bei Betriebsräten noch bei Personalmanagern nennenswerten Einfluss. Dies ist anders bei der Einschätzung der Folgen dieses Instrumentes – zumindest bei den Betriebsräten (vgl. Tabelle 28). Betriebsräte aus stark organisierten Betrieben sehen Betriebsvereinbarungen insgesamt skeptischer als Betriebsräte aus Betrieben mit geringem Organisationsgrad. Bei den Personalmanagern hingegen zeigen sich kaum nennenswerte Unterschiede. Dies entspricht den Ergebnissen des ersten Projektes (vgl. Nienhäuser/Hoßfeld 2004:67).

	Management (n = min. 935)		Betriebsräte (n = min. 938)	
	Organisations- grad			
Wenn Betriebsvereinbarungen stärker genutzt würden, ...	gering (0–32 %)	hoch (33+ %)	gering (0–32 %)	hoch (33+ %)
... käme es zur Steigerung der betrieblichen Flexibilität.	85,1	88,2	81,8	64,5
... könnten starre Flächentarifverträge aufgelockert werden.	87,6	88,5	64,6	40,8
... käme es lediglich zur Festschreibung der bereits praktizierten betrieblichen Übung.	52,2	44,3	57,8	56,6
... könnten Öffnungsklauseln in Tarifverträgen besser ausgefüllt werden.	87,9	89,7	70,5	55,8
... käme es zur erhöhten betrieblichen Starrheit.	14,2	9,7	11,1	16,2

Tabelle 28: Bewertung von Betriebsvereinbarungen, nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad (in Prozent)

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Auch in der Bewertung einzelner Regelungsinstrumente zeigen sich deutliche Unterschiede nach befragten Akteuren: Personalmanager bevorzugen sowohl auf tariflicher als auch betrieblicher Ebene stärker individuelle Lösungen. Dahingegen ziehen Betriebsräte auf beiden Ebenen kollektive Vereinbarungen vor (Flächentarifverträge und Betriebsvereinbarungen).
- Der Zusammenhang zwischen der Bewertung der einzelnen Regulierungsinstrumente und der Einschätzung der Verbetrieblichung ist deutlich. Je positiver die Verbetrieblichung und ihre Folgen eingeschätzt werden, desto positiver werden die betrieblichen Instrumente bewertet – vor allem Betriebsvereinbarungen. Flächentarifverträge werden weniger, Haus- und Firmentarifverträge stärker favorisiert, wenn die Akteure der Abkehr vom Flächentarifvertrag positiv gegenüberstehen. Dabei scheinen für die Befragten in erster Linie Haus- und Firmentarifverträge eine Alternative zum Flächentarifvertrag darzustellen.

- Wie schon bei der Verbetrieblung besteht auch bei den einzelnen Regulierungsinstrumenten ein eher geringer Zusammenhang zur Betriebsstruktur. Ein nennenswerter und zu den Ergebnissen der Bewertung der Verbetrieblung passender Zusammenhang existiert lediglich zum Standort: Betriebsräte aus den neuen Bundesländern fordern seltener einen Bedeutungszuwachs von Flächentarifverträgen, häufiger hingegen von Haus- und Firmentarifverträgen.
- Auch die Effekte der bestehenden Regulierung auf die Bewertung einzelner Instrumente sind analog zur Bewertung der Verbetrieblung. Bevorzugt wird, was im Betrieb bereits praktiziert wird bzw. was bereits Bedeutung hat. Ist der Betrieb an einen Flächentarif gebunden bzw. spielt er eine große Rolle, wird von beiden Akteuren eine zunehmende Bedeutung des Flächentarifvertrages gewünscht. Dasselbe gilt für Haus- und Firmentarifverträge sowie tendenziell auch für die betriebliche Regulierung.
- Schließlich verläuft auch der Einfluss struktureller Mitbestimmung analog zur Einschätzung der Verbetrieblung. Mit steigendem gewerkschaftlichen Organisationsgrad bevorzugen Betriebsräte einen Flächentarifvertrag deutlich. Gleichzeitig sinkt die Präferenz von Haus- und Firmentarifverträgen.

2.5 Die Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung

Strukturelle Faktoren des Arbeitnehmereinflusses (insbesondere der Organisationsgrad, teils auch die Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates) wurden bereits untersucht. Daneben wurde auch nach der wahrgenommenen Machtsituation im Betrieb und der Qualität der sozialen Beziehung (Vertrauensmaß) zwischen den Verhandlungspartnern Betriebsrat und Geschäftsleitung gefragt. Es ist anzunehmen, dass die Sozialbeziehung die Verbetrieblungsneigung beeinflusst. Es wäre zumindest plausibel, wenn die Betriebsparteien aufgrund einer vertrauensvollen Beziehung eine Verbetrieblung stärker favorisieren würden. Weniger klar ist der Effekt der Machtbeziehung. Vermutlich ste-

hen Betriebsräte, die sich als relativ mächtig wahrnehmen, einer Verbetrieblischung weniger negativ gegenüber. Sie glauben stärker daran, Spielräume besser zum eigenen Vorteil nutzen zu können, als subjektiv weniger mächtige Betriebsräte. Ähnliches gilt für das Management: Je mächtiger es sich selbst wahrnimmt, desto positiver bewertet es die Verbetrieblischung. Das bedeutet, dass die Verbetrieblischungsneigung der Manager geringer sein dürfte, wenn sie sich subjektiv einem mächtigen Betriebsrat gegenübersehen.

Begriffe wie Macht und Vertrauen bezeichnen komplexe Sachverhalte, die man sehr unterschiedlich interpretieren kann. Beispielsweise ist Macht relativ zu sehen: Die Macht eines Akteurs steht immer in Relation zur Macht des Gegenübers. Subjektiv wahrgenommene Macht muss keineswegs der objektiven Macht entsprechen. Vertrauen ist ein auf Wahrnehmungen beruhendes Phänomen, das ebenfalls nicht reale Verhältnisse zwischen Akteuren widerspiegeln muss. Mit anderen Worten: Ein gegenseitig hohes Maß an Vertrauen muss nichts mit guten materiellen Arbeitsbedingungen zu tun haben. Wegen der Komplexität der Konstrukte Macht und Vertrauen gehen der eigentlichen empirischen Analyse konzeptionelle, theoretische Überlegungen voraus.

2.5.1 Merkmale der Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung

Bei Verhandlungen sind zwei Dimensionen von besonderer Bedeutung: zum einen die Vertrauenswürdigkeit des Verhandlungspartners; zum anderen dessen Machtausstattung – relativ zur eigenen.²²

Welche Rolle spielt Macht? »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber 1980:28). Vor dem Hintergrund handlungstheoretischer Überlegungen heißt dies: Je größer die Macht eines Akteurs relativ zu einer anderen, desto eher kann er die Alternative realisieren, die er verwirklichen möchte (diese Hypothese findet sich wiederholt in der austauschtheoretischen Literatur, vgl. z.B. Emerson 1962; Cook 1987; Coleman

22 Die folgenden Ausführungen beruhen teilweise auf dem Beitrag von Nienhäuser/Hoßfeld 2007.

1991; Matiaske 1998 und 1999). Generell hat die Arbeitgeberseite mehr Macht als die Arbeitnehmerseite, da sie mehr Ressourcen kontrolliert (Arbeitsplätze, Entgelt etc.). Macht gewinnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, indem sie sich zusammenschließen und dadurch ihre Ressourcen bündeln (z. B. mittels kollektiver Streikandrohung) sowie durch die Verrechtlichung der Mitbestimmung.

Welche Rolle spielt Vertrauen? Je höher das Vertrauen eines Akteurs X in Akteur Y, umso besser kann X Folgen von Verhandlungsalternativen bewerten und damit den Nutzen einschätzen. Vertrauen gilt als eine gesellschaftliche Produktivkraft, als wesentliche »Grundlage des sozialen Zusammenhalts« (Hartmann/Offe 2001). Im Bereich der betrieblichen Arbeitsbeziehungen wird Vertrauen für förderlich und fragil zugleich gehalten. »High-Trust Relations« (Fox 1974) gelten als positiv, als anzustrebender Zustand. Auch die Kommission Mitbestimmung (1998) verweist in ihren Empfehlungen mehrfach auf die vertrauensstiftende Wirkung der Mitbestimmung und die daraus entstehenden positiven Effekte. Allerdings nimmt man gleichzeitig an, dass Vertrauensbeziehungen nicht automatisch entstehen und immer gefährdet sind – dies gilt nicht zuletzt bei allzu offener Machtausübung. Nicht ohne Grund schreibt das Betriebsverfassungsgesetz Management und Betriebsrat eine »vertrauensvolle Zusammenarbeit« vor. Die Relevanz und Fragilität von Vertrauen hängen damit zusammen, dass Arbeitsbeziehungen alles andere als eine Sphäre des Vertrauens sind. Vielmehr sind sie als »umkämpftes Gebiet« (Edwards 1979) zu charakterisieren, das durch Interessengegensätze und Konflikte auf überbetrieblicher und betrieblicher Ebene gekennzeichnet ist. Warum ist Vertrauen in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen, insbesondere in der Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmervertretung, wichtig? Vertrauen kann gerade bei Interessengegensätzen (sofern diese nicht als absolut wahrgenommen, sondern auch Interessengemeinsamkeiten gesehen werden) Verhandlungen fördern (vgl. Kerkhof u. a. 2003): Ein hohes Maß an Vertrauen in die jeweils andere Betriebspartei steigert die Kompromissbereitschaft; Informationen werden eher zur Verfügung gestellt; man ist stärker gewillt, Risiken im Handeln des Anderen in Kauf zu nehmen. All dies dürfte Verhandlungen generell erleichtern.

Stand der Forschung

Unter den Studien, die die Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Management erfassen, dominieren jene, die sogenannte Betriebsrats-typologien ermitteln (für einen Überblick vgl. Nienhüser 2005:7f., Minssen/Riese 2007:19ff.). Sie basieren meist auf qualitativen Studien (mit Ausnahme der Studie von Dilger 2006). Eine Erhebung, die eine solche Typologie quantitativ ermittelt, ist die besagte Vorgängerstudie (vgl. Nienhüser/Hoßfeld 2004), mit deren Hilfe sich eine Typologie mittels der beiden Variablen Macht und Kooperationsbereitschaft bilden ließ. Allerdings erfasste die Studie zum einen nicht die Vertrauensbeziehung zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat. Zum anderen ermittelte sie lediglich die Sicht der Personalverantwortlichen, nicht die der Betriebsräte.

Quantitative Studien, die die Machtbeziehung zwischen den beiden betrieblichen Akteuren Betriebsrat und Management messen, gibt es mit Ausnahme der Vorgängerstudie von Nienhüser/Hoßfeld (2004) nicht. Sie zeigte, dass etwa die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen der Meinung ist, ihr Betriebsrat habe Einflussmöglichkeiten auch über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus (49 %). 21 % hielten ihren Betriebsrat für überdurchschnittlich einflussreich. Zur Selbsteinschätzung der Betriebsräte ist bislang nichts bekannt.

Befunde zur Vertrauensbeziehung (z. B. wechselseitiges oder einseitiges Vertrauen oder Misstrauen) zwischen Management und Betriebsrat liegen bisher für Deutschland nicht vor. Allerdings geben Untersuchungen vor allem im Zusammenhang mit der Erforschung von Betriebsratstypen Hinweise auf das Vertrauen zwischen den betrieblichen Parteien. Sie deuten darauf hin, dass die Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat zumindest sehr unterschiedlich sind – wobei die Sozialbeziehung meist nur aus der Perspektive eines Akteurs betrachtet wird. Betrachtet seien zunächst Arbeiten, die zeigen, wie das Management den Betriebsrat einschätzt. Hinweise finden sich bei Dilger (2002), der in seinen Sekundäranalysen die Daten des NIFA-Panels (Widmaier 2001) und der Betriebsrätebefragung von Müller-Jentsch u. a. (1998) heranzieht. Hiernach schätzen rund 64 % der Manager den Betriebsrat in ihrem Betrieb entweder als »antagonistisch« ein oder als »schwierig«, »desinteressiert« oder »ausgeschlossen« (d. h. vom Management an Entscheidungen nicht beteiligt). Dies spricht keines-

wegs für ein hohes Maß an Vertrauen. Auch die Befunde von Nienhüser (2005) indizieren zumindest kein starkes Vertrauen. Danach schätzen rund 43 % der Manager die mit ihnen verhandelnden Betriebsräte als weniger kooperativ ein.²³ Inwieweit vertrauen nun umgekehrt Betriebsräte dem Management? Hier geben die Befunde von Müller-Jentsch u. a. (1998; vgl. Dilger 2002:99f.) Aufschluss: Knapp 10 % der Betriebsräte meinen, die Betriebsleitung sei gegen den Betriebsrat eingestellt. 26 % geben an, bei Entscheidungen nicht beteiligt zu werden. Dieses gute Drittel der Betriebsräte dürfte dem Management vermutlich wenig vertrauen. Sicher kann man die genannten Ergebnisse nur als Indizien heranziehen, denn Vertrauen wird hier nicht explizit erhoben

2.5.2 Deskriptive Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die deskriptiven Ergebnisse der Sozialbeziehung zwischen Management und Betriebsrat berichtet. Um die nachfolgende Analyse zu erleichtern und zu veranschaulichen, werden zudem aus den unterschiedlichen Fragen jeweils ein Machtindex und ein Vertrauensindex gebildet. Mit Hilfe der beiden Indizes lässt sich wiederum eine Typologie bilden, um verschiedene Typen betrieblicher Sozialbeziehungen unterscheiden zu können.

Die Machtrelation zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat

Die durch die Akteure wahrgenommene Macht bzw. Stärke²⁴ des Betriebsrates wird über folgende Fragen/Aussagen erfasst: 1) »Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.« Dazu standen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung: von »trifft völlig zu« bis »trifft nicht zu«. 2) Eine summarische Frage sollte die wahrgenommene Macht im Vergleich zu anderen Betrieben verankern: »Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Be-

23 Da hier eine Skala verwendet wurde, die »weniger kooperativ« am Median der empirisch vorgefundenen Werte festmacht, ist diese Quantifizierung nicht mit der von Dilger (2002) zu vergleichen (s. a. Dilger 2006).

24 Die Begriffe Stärke und Einfluss werden hier synonym zum Begriff Macht verwendet.

triebsrates?»²⁵ Die möglichen Antworten lauteten »unterdurchschnittlich«, »durchschnittlich« und »überdurchschnittlich«. 3) Auch die Machtrelation zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat wurde anhand folgender Frage gemessen: »Wie würden Sie generell das Kräfteverhältnis in Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat in Ihrem Betrieb beschreiben? 100 Punkte können Sie insgesamt verteilen. Ein hohes Machtübergewicht einer Seite wäre etwa 90 zu 10. Und 50 zu 50 würde entsprechend bedeuten, dass beide Verhandlungspartner in etwa gleich stark sind.«

Um eine Machtskala zu konstruieren, wird addiert, wie häufig a) die erste Frage zustimmend (»trifft überwiegend/völlig zu«) beantwortet wird, b) die zweite Frage mit »überdurchschnittlich« beantwortet wird und c) bei der dritten Frage ein Wert oberhalb des Medians angegeben wird. Der Machtindex kann damit die Werte von 0 (keine/geringe Macht) bis 3 (große Macht, d. h. Einflussmöglichkeiten über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus, überdurchschnittlicher Einfluss und ein Kräfteverhältnis bezogen auf den Betriebsrat oberhalb des Medianwertes) annehmen. In der noch zu konstruierenden Typologie werden die Werte 0 und 1 zu »geringer Macht«, die Werte 2 und 3 zu »großer Macht« zusammengefasst.

Bei der Machteinschätzung fällt auf, dass das Management den Einfluss des Betriebsrates niedriger einschätzt als dieser seinen eigenen Einfluss (vgl. Tabelle 29). Während 63 % der Manager meinen, der Betriebsrat habe Einfluss über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus, sind es seitens der Betriebsräte 81 %. Auch den Einfluss der Arbeitnehmervertretung im Vergleich zu anderen Unternehmen schätzt das Management mit 27 % Zustimmung niedriger ein als die Betriebsräte (37 %).

Das Kräfteverhältnis sehen beide im Durchschnitt etwa gleich. Die befragten Manager geben den Betriebsräten 37 Punkte (der Betriebsleitung entsprechend 63 Punkte), die Betriebsräte geben sich 41 Punkte. Bei genauer Betrachtung offenbaren sich in der Wahrnehmung einige Unterschiede (vgl. Tabelle 30).

25 Die Fragen wurden jeweils unterschiedlich formuliert, je nachdem, ob sich die Frage an das Management oder an den Betriebsrat richtete.

Macht des Betriebsrates	Management	Betriebsrat
Betriebsrat hat Einfluss über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus (Prozent Zustimmung)	62,8	80,5
Einfluss des Betriebsrates im Vergleich zu anderen Unternehmen (Prozent überdurchschnittlich)	27,3	36,5
Kräfteverhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat (Punkte für den Betriebsrat, von insgesamt 100 zu verteilenden Punkten)		
arithmetisches Mittel:	37,2	40,5
Median:	40,0	40,0
Machtindex (Skala 0–3)		
arithmetisches Mittel:	1,51	1,57
Median:	2,0	2,0

Tabelle 29: Macht des Betriebsrates aus Sicht von Management und Betriebsrat

Kräfteverhältnis der Betriebsleitung zum Betriebsrat	Management (in Prozent)	n	Betriebsräte (in Prozent)	n
weniger als 40 % für die Betriebsleitung	0,3	3	0,9	9
40 bis 49 %	1,7	17	1,4	14
50 %	18,8	187	32,9	328
51 bis 60 %	39,8	396	37,2	371
61 bis 70 %	26,3	262	18,7	186
mehr als 70 %	13,1	130	8,9	89

Tabelle 30: Kräfteverhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat

Etwa ein Drittel der Betriebsräte (32,9 %) sieht sich auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung, 2,3 % schätzen sich sogar als mächtiger ein. Ein ausgewogenes Kräfteverhältnis erkennen die Personalmanager jedoch lediglich zu 18,8 %. Dagegen schätzen sich die Personalmanager häufig selbst als deutlich mächtiger ein. 39,4 % der Manager sehen sich im überlegenen Kräfteverhältnis von mindestens 60:40 und mehr gegenüber dem Betriebsrat. Die eigene Unterlegenheit in diesem Verhältnis sehen jedoch nur 27,6 % der Betriebsräte.

Der Vergleich der Antworten je Betrieb zeigt, dass die Einschätzungen der beiden Akteure deutlich voneinander abweichen. Werte über

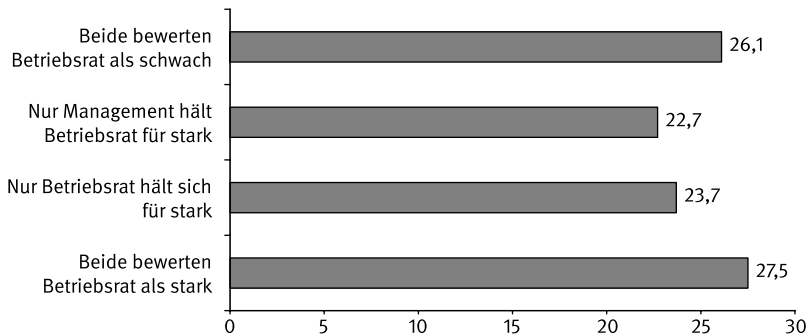


Abbildung 9: Gegenseitige Einschätzung der Macht des Betriebsrates (in Prozent)

dem Median des Machtwertes wurden als hoch, Werte unter bzw. gleich dem Median als gering oder schwach eingeschätzt (vgl. Abbildung 9).

In wenig mehr als der Hälfte der befragten Betriebe (54 %) schätzen die beiden Akteure die Macht des Betriebsrates als gleichermaßen hoch oder gering ein. In 24 % der Fälle hält nur der Betriebsrat sich selbst für mächtig, während ihn das Management als schwach einschätzt. In 23 % der Betriebe ist es umgekehrt: Hier glaubt sich subjektiv nur das Management einem mächtigen Betriebsrat gegenüber, während sich der Betriebsrat selbst eher schwach einschätzt. Es ist anzunehmen, dass sich diese unterschiedlichen Wahrnehmungen auch in der betrieblichen Verhandlungspraxis widerspiegeln – insbesondere in den Fällen, in denen das Management glaubt, einem schwächeren Verhandlungspartner gegenüberzustehen, während sich der Betriebsrat aufgrund seiner Selbstwahrnehmung in guter Verhandlungsposition wähnt und entsprechend verhält.

Das Vertrauen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat

Wie wurde das Vertrauen gemessen? Bei der Untersuchung des Vertrauens zwischen Betriebsrat und Management ging es in erster Linie um Aspekte, die in Verhandlungen von besonderer Bedeutung sind. Zentral war die Frage, ob der Verhandlungspartner vertrauenswürdig ist. Dies meint primär die Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit des Verhandlungspartners. Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management ist in der Regel von relativ langer Dauer, d. h. die Verhandlungs-

partner treffen immer wieder neu aufeinander. Hier ist es besonders wichtig, dass die Akteure Vertrauen haben und erwarten, dass der Andere die getroffenen Absprachen einhält. Würde er als wortbrüchig wahrgenommen, hätte dies Einfluss auf zukünftige Verhandlungen (vgl. Beersma/De Dreu 1999, Kerkhof u.a. 2003). Die Messung des wahrgenommenen Vertrauens wurde insbesondere durch Formulierungen von Kerkhof u.a. (2003) angeregt, da diese sich auf die Vertrauensbeziehung zwischen Management und Betriebsrat beziehen (vgl. auch Zaheer u.a. 1998) und zudem auf der vielfach getesteten Kurzform des Organizational Trust Inventory (OTI, vgl. Cummings/Bromiley 1996) beruhen. Folgende Aussagen wurden verwendet (hier in den Formulierungen aus Sicht des Managements gegenüber dem Betriebsrat).²⁶

1. Der Betriebsrat hält sich an Vereinbarungen.
2. In für den Betrieb schwierigen Situationen kann sich das Management auf den Betriebsrat verlassen.
3. Der Betriebsrat ist vertrauenswürdig.
4. Dem Betriebsrat ist es wichtig, in Verhandlungen mit dem Management zu einer gemeinschaftlichen Lösung zu kommen.
5. Der Betriebsrat ist offen für die Vorschläge der Betriebsleitung.
6. Alles in allem besteht ein gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management.

Es standen jeweils vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung: »trifft gar nicht zu« bis »trifft völlig zu«. Der Vertrauensindex wird als Durchschnittswert gebildet, kann also ebenfalls Werte zwischen 1 (sehr geringes Vertrauen) und 4 (sehr hohes Vertrauen) annehmen.

Das Vertrauensniveau ist im Schnitt auf beiden Seiten überraschend hoch (vgl. Anhang, Tabelle 55). Zwischen 83 % und 98 % des Managements stimmen den Vertrauen indizierenden Aussagen zu, seitens des Betriebsrats liegen die Werte nur geringfügig niedriger, je nach Aussage zwischen 73 % und 88 %. Die summarische Frage »Alles in allem ein gutes Verhältnis« erhält von beiden Betriebsparteien ca. 90 % Zustimmung (Management 92 %, Betriebsräte 88 %). Der durchschnittliche Wert des Vertrauensindex fällt dementsprechend für beide Parteien

26 Nicht nur das Vertrauen des Managements in den Betriebsrat wurde erhoben, sondern mit entsprechenden Formulierungen auch das Vertrauen des Betriebsrats ins Management.

hoch aus – 3,3 für das Management und 3,1 für die Betriebsräte (von je maximal 4 Indexpunkten).

In messtechnischer Hinsicht sind die Vertrauensfragen wenig trennscharf – so haben nur 2,3 % der befragten Manager einen Vertrauensindex von 2 oder geringer; bei den Betriebsräten sind es 5 %. Dies erweist sich als problematisch, wenn man zwischen mehr und weniger vertrauensvollen Beziehungen differenzieren will. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine dichotome Vertrauensvariable berechnet, indem nach dem Median unterschieden wird. Das heißt, Managern wird ein geringes Vertrauen zugeschrieben, wenn deren Vertrauensindex einen Wert von unter 3,3 aufweist (3,1 bei den Betriebsräten).

Auf Basis dieser Indexbildung lässt sich das gegenseitige Vertrauensniveau wie in Tabelle 31 dargestellt erfassen.

Vertrauenseinschätzungen	prozentuale Häufigkeit	n
gegenseitiges »Misstrauen«	31,3	296
einseitiges Vertrauen des Managements	20,9	198
einseitiges Vertrauen des Betriebsrats	15,7	149
gegenseitiges Vertrauen	32,1	304

Tabelle 31: Gegenseitiges Vertrauen der beiden Akteure

In je einem knappen Drittel der befragten Betriebe herrscht gegenseitiges Vertrauen oder aber gegenseitiges Misstrauen (besser: ein geringeres Vertrauensniveau). Unterschiedliche Wahrnehmungen der Vertrauensbeziehung finden sich in etwas mehr als einem Drittel der Fälle (37 %), wobei das einseitige Vertrauen seitens des Managements mit 21 % überwiegt.

Sozialbeziehungstypen

Auf Basis der dargestellten Indizes für Macht und Vertrauen werden nun die folgenden Typologien konstruiert – eine aus Sicht des Managements, eine aus Sicht der Betriebsräte (vgl. Tabelle 32). Die Darstellung und Interpretation der Typologie wird am Beispiel des Typs »schwacher Betriebsrat (BR), wenig vertrauenswürdiger Anderer« (erste Zeile) erläutert. Hier sind zwei Typen erfasst, die zwar dieselbe

Bezeichnung tragen, sich jedoch inhaltlich unterscheiden: Zum einen der Typ aus Sicht des Betriebsrates, zum anderen aus Sicht des Managements. Aus Sicht des Betriebsrates bedeuten ein schwacher Betriebsrat und ein wenig vertrauenswürdiger Anderer, dass der Betriebsrat sich für unterdurchschnittlich mächtig und das Management für wenig vertrauenswürdig hält. 31 % der befragten Betriebsräte sind diesem Typ zuzuordnen. Aus Sicht des Managements besteht hier ein schwacher Betriebsrat, der gleichzeitig als wenig vertrauenswürdig eingeschätzt wird. Diesem Typ sind 26 % der befragten Manager zuzuordnen.

Typ der Sozialbeziehung (aus der Sicht des jeweiligen Akteurs: Betriebsrat oder Management)	Betriebsrat (n = 948)	Management (n = 958)
schwacher BR, wenig vertrauenswürdiger Anderer	30,5	25,5
schwacher BR, vertrauenswürdiger Anderer	18,5	24,3
starker BR, wenig vertrauenswürdiger Anderer	21,6	22,7
starker BR, vertrauenswürdiger Anderer	29,4	27,6

Tabelle 32: Relative Häufigkeiten des Vorkommens unterschiedlicher Betriebsratstypen (in Prozent)

Die Tabelle zeigt, dass sich die Typologien gut für die folgenden Zusammenhangsanalysen eignen. Nahezu alle Fälle (948 bzw. 958 von 1.000) lassen sich typisieren.

Beim Vergleich beider Typologien fällt auf, dass unter den Betriebsräten jene dominieren, die sich entweder selbst hohe Macht zuschreiben und dem Management vertrauen oder aber sich selbst als weniger mächtig wahrnehmen und dem Management in geringem Maße vertrauen. Dagegen kommen bei den Einschätzungen der Managements alle Typen annähernd gleich oft vor.

Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren

Die Ergebnisse deuten insgesamt eher auf positive Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung hin. Von echtem Misstrauen (keine Vertrauensfrage positiv beantwortet) gegenüber dem Verhandlungspartner berichtet nur eine Minderheit. Nur 8 % der Personalverantwortlichen und 12 % der Betriebsräte sind nicht der Meinung, dass

zum Verhandlungspartner ein gutes Verhältnis besteht.²⁷ Doch inwieweit lassen diese Einschätzungen der Akteure auf die Realität betrieblicher Verhandlungen schließen? Um die Typologie, die sich ausschließlich auf die Wahrnehmungen der Akteure beschränkt, gleichsam an der Realität zu überprüfen, wurde nach zwei objektiven Verhandlungsergebnissen gefragt: der Anzahl der Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren in den letzten zwei Jahren (vgl. Tabelle 33).

Typ der Sozialbeziehung (erste Zeile aus Sicht des Managements, zweite Zeile aus Sicht der Betriebsräte)	Einigungs- stellenverfahren Anzahl pro 1.000 MA, in Klammern: Prozent der Unternehmen mit Verfahren	Arbeitsgerichts- verfahren
schwacher BR,	2,8 (14,0%)	17,6 (62,5%)
wenig vertrauenswürdiger Anderer	2,5 (13,3%)	18,3 (62,9%)
schwacher BR,	0,7 (7,0%)	9,4 (53,1%)
vertrauenswürdiger Anderer	1,0 (5,8%)	9,2 (56,1%)
starker BR,	1,2 (18,1%)	16,2 (61,8%)
wenig vertrauenswürdiger Anderer	0,9 (17,2%)	16,2 (65,2%)
starker BR,	0,8 (6,5%)	8,2 (50,0%)
vertrauenswürdiger Anderer	0,8 (6,9%)	7,6 (43,0%)
gesamt (n = min. 933)	1,4 (11,6%)	13,0 (56,4%)

Tabelle 33: Durchschnittliche Anzahl von Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren, nach dem Typ der Sozialbeziehung

Die in der Studie ermittelten, weitgehend positiv eingeschätzten Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung spiegeln sich auch in der Anzahl der Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren wider. In 56 % der Unternehmen kam es in den letzten zwei Jahren überhaupt zu Arbeitsgerichtsverfahren. Im Schnitt wurde von 13 Verfahren pro 1.000 Mitarbeiter berichtet (3,4 Arbeitsgerichtsverfahren pro befragtem Betrieb). Einigungsstellen wurden in den seltensten Fällen angerufen, nur 12 % der Betriebe berichteten von Einigungsstellenverfahren.

27 Diese Befragten sind der Ansicht, ein gutes Verhältnis trifft »eher nicht« oder »gar nicht« zu. Jeweils nur 1,3 Prozent der befragten Betriebsräte und Personalmanager stimmen dieser Aussage gar nicht zu.

Außerdem bestätigt sich der anzunehmende Zusammenhang zum Vertrauen: Nehmen die Akteure jeweils eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wahr, ist die Anzahl der einberufenen Verfahren bzw. der Anteil an Betrieben, die von Verfahren berichten, geringer (die Kausalitätsrichtung ist bei diesem Zusammenhang offen). Die wahrgenommene Macht des Betriebsrates hat hingegen keinen eindeutigen Effekt.

Es ist davon auszugehen, dass die Art der Sozialbeziehung von verschiedenen Faktoren abhängt bzw. mit verschiedenen Faktoren verbunden ist. Solche möglichen Zusammenhänge werden im Folgenden untersucht. Im Fokus steht dabei der Zusammenhang zwischen der Sozialbeziehung und der Wahrnehmung der Verbetrieblischung sowie der Bewertung einzelner Regelungsinstrumente. An dieser Stelle sollen nicht systematisch sämtliche Bestimmungsgründe für die Art der Sozialbeziehung untersucht werden. Lediglich zwei besonders interessante Faktoren werden herausgegriffen: der Einfluss der Betriebsgröße sowie der strukturellen Stärke der Mitbestimmung auf die Art der (wahrgenommenen) Sozialbeziehung.

2.5.3 Einfluss der Betriebsgröße sowie der strukturellen Stärke der Mitbestimmung

Die Art der Sozialbeziehung im Betrieb steht in deutlichem Zusammenhang zur Betriebsgröße (vgl. Tabelle 34). Die beiden Typen des schwachen Betriebsrates finden sich vermehrt in kleinen Betrieben (mit im Mittel rund 400 Beschäftigten), wohingegen insbesondere der Typus des starken Betriebsrates in Verbindung mit einer wenig vertrauensvollen Zusammenarbeit in großen Betrieben dominiert (hier findet sich im Mittel eine Betriebsgröße zwischen rund 780 und knapp 1.100 Beschäftigten). Betrachtet man Vertrauen und Macht nicht in Kombination, sondern jeweils getrennt, zeigt sich bei Korrelationsanalysen kein nennenswerter Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem Vertrauen. Hingegen besteht zwischen der Betriebsgröße und der Macht des Betriebsrates ein deutlicher statistischer Zusammenhang mit $r_s = +0,18$ (Managementantworten) bzw. $r_s = +0,20$ (Antworten der Betriebsräte). Dieser Effekt erstaunt kaum, wenn man bedenkt, dass größere Betriebe in der Regel den Arbeitnehmervertretern mehr Einfluss-

möglichkeiten bieten, etwa durch einen höheren Organisationsgrad, Professionalisierung und Absicherung über die Unternehmensmitbestimmung.

Der Betriebsgrößeneffekt ist jedoch weder auf den Organisationsgrad noch auf die Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrats reduzierbar. Der Zusammenhang zwischen dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und der Zahl der Mitarbeiter ist eher gering (vgl. Anhang, Tabelle 50). Zudem besteht unabhängig von der Betriebsgröße ein Zusammenhang zwischen dem Organisationsgrad und der Sozialbeziehung. Es ist unerheblich, wen man befragt bzw. welche Typologie der Sozialbeziehung man heranzieht (aus Sicht des Managements oder des Betriebsrates): Der Typus des starken Betriebsrates in Verbindung mit einer wenig vertrauensvollen Zusammenarbeit geht immer mit einem höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad einher (ca. 40 %), wohingegen in Betrieben mit schwachen Typen der Organisationsgrad bei ca. 30 % liegt. Dieser Zusammenhang besteht auch, wenn man nicht den (gesamt-)betrieblichen Organisationsgrad heranzieht, sondern den gewerkschaftlichen Organisationsgrad des Betriebsrates.

Typ der Sozialbeziehung (erste Zeile Sicht des Managements, (n = min. 948) zweite Zeile Sicht der Betriebsräte)	Mitarbeiterzahl	betrieblicher Organisations- grad (n = min. 907)	Organisations- grad des Betriebsrates (n = min. 931)
schwacher BR,	433,8	33,0	68,6
wenig vertrauenswürdiger Anderer	440,9	30,7	66,5
schwacher BR,	494,9	29,5	60,6
vertrauenswürdiger Anderer	432,5	30,0	59,7
starker BR,	1.091,8	45,1	77,7
wenig vertrauenswürdiger Anderer	1.025,4	43,6	76,1
starker BR,	780,7	35,9	66,6
vertrauenswürdiger Anderer	907,5	37,5	69,6
gesamt (für Management und Betriebsräte)	686,4	35,8	68,3

Tabelle 34: Typen der Sozialbeziehung, nach Betriebsgröße und gewerkschaftlichem Organisationsgrad (arithmetisches Mittel)

Der gewonnene Eindruck verstärkt sich, wenn man Korrelationsanalysen mit Indizes für Macht und Vertrauen heranzieht. Zwischen dem betrieblichen Organisationsgrad und der Macht des Betriebsrates gibt es einen erwartungsgemäß deutlich positiven Zusammenhang mit $r_s = +0,18$ (Management) bzw. $r_s = +0,19$ (Betriebsräte). Interessant ist der Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und Vertrauen. Es zeigt sich, dass mit steigendem Organisationsgrad das Vertrauen in den Verhandlungspartner tendenziell sinkt mit $r_s = -0,13$ (Management) bzw. $r_s = -0,07$ (Betriebsräte). Allerdings ist hier die Korrelation recht schwach. Zieht man statt des betrieblichen Organisationsgrades den Organisationsgrad im Betriebsrat heran, zeigen sich fast identische Ergebnisse (hier nicht ausgewiesen).

Der Einfluss struktureller Mitbestimmung auf die wahrgenommene Macht des Betriebsrates zeigt sich auch bei der Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates (vgl. Tabelle 35). Aufgrund der deutlichen Beziehung zwischen der Betriebsgröße und der Beteiligung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat (vgl. Anhang, Tabelle 50) wurde hier die Betriebsgröße kontrolliert.

Typ der Sozialbeziehung (erste Zeile Sicht des Managements, (100–249 Beschäftigte) zweite Zeile Sicht der Betriebsräte)	kleinere Betriebe	große Betriebe
	(250 und mehr Beschäftigte)	(250 und mehr Beschäftigte)
Anteil der Betriebe mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat (Prozent)		
schwacher BR,	7,9	37,3
wenig vertrauenswürdiger Anderer	7,1	38,4
schwacher BR,	10,3	34,9
vertrauenswürdiger Anderer	6,1	28,4
starker BR,	13,8	45,8
wenig vertrauenswürdiger Anderer	16,3	40,0
starker BR,	7,8	44,2
vertrauenswürdiger Anderer	12,2	52,3
gesamt	9,5	41,1
(für Management und Betriebsräte)	(n = min.44)	(n = min.195)

Tabelle 35: Typen der Sozialbeziehung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates (in Prozent)

Der Anteil der Betriebe mit Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat liegt unter den kleinen Betrieben bei insgesamt 9,5 %. Dieser Wert liegt hingegen bei Betrieben, in denen die Parteien den Betriebsrat als stark und die jeweils andere Partei als wenig vertrauenswürdig einschätzen, deutlich höher: Hier haben 13,8 % bzw. 16,3 % einen mitbestimmten Aufsichtsrat. Ein ähnlich deutlicher Zusammenhang findet sich in der Gruppe der größeren Betriebe. Bei den »starken« Typen ist der Anteil der Betriebe mit Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat gravierend höher. Tendenziell gilt also für beide Typologien der Sozialbeziehung (und damit unabhängig von der Sicht der jeweiligen Betriebspartei): Ist eine Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat beteiligt, wird der Betriebsrat (aus eigener und aus Management-Perspektive) als mächtiger wahrgenommen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sowohl die Betriebsgröße als auch strukturelle Faktoren der Mitbestimmung in erster Linie in (positivem) Zusammenhang zur wahrgenommenen Macht des Betriebsrates stehen.

2.5.4 Sozialbeziehung und erwartete Folgen sowie Bewertung der Verbetrieblung

Es geht nun um die Frage, welcher Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Sozialbeziehung und den Wahrnehmungen bezüglich der Verbetrieblung sowie einzelner Regulierungsinstrumente existiert. Dahinter steht die Annahme, dass die bestehende Beziehung zum Verhandlungspartner Einfluss darauf hat, wie eine zunehmende Verbetrieblung und damit Intensivierung von Verhandlungen auf betrieblicher Ebene eingeschätzt und bewertet wird.

Vergleicht man beim Zusammenhang zwischen den erwarteten Folgen der Verbetrieblung und der Art der Sozialbeziehung die Antworten der Akteure (vgl. Tabelle 36 und Tabelle 37), fallen einige Gemeinsamkeiten auf: Befragte, die ihren Verhandlungspartner für wenig vertrauenswürdig halten, sehen öfter negative Konsequenzen einer stärkeren Abkehr vom Flächentarifvertrag. Beide Akteure der weniger vertrauensvollen Sozialbeziehungstypen erwarten insbesondere mehr Konflikte, mehr Zeitaufwand und eine Überforderung des Betriebsrats. Eine Über-

Zustimmung (in Prozent)	Typ der Sozialbeziehung aus Sicht des Managements				
	BR schwach, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR schwach, vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, wenig vertrauens- würdiger Anderer	Br stark, ver- trauens- würdiger Anderer	ge- sam
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...					
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	94,3	95,2	94,4	95,5	94,9
... gibt dem BR größere Einfluss- und Gestaltungs- möglichkeiten.	86,8	87,3	91,7	90,5	89,1
... trägt unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.	93,0	92,2	94,9	92,8	93,2
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	80,2	77,6	87,3	83,1	82,0
... führt zu niedrigeren Löhnen.	33,7	32,3	35,7	32,7	33,5
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	38,0	34,5	35,2	26,7	33,4
... führt zu Konflikten im Betrieb.	42,1	33,6	50,0	36,6	40,3
... überfordert die Betriebsleitung.	14,4	13,5	14,8	13,0	13,9
... überfordert den Betriebsrat.	52,9	35,1	52,3	29,0	41,8
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	24,5	23,5	20,1	19,9	22,0
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	71,4	65,9	73,8	66,9	69,4
n (min.)	240	226	213	260	944

Tabelle 36: Erwartete Folgen der Verbetrieblung, nach Sozialbeziehung aus Sicht des Managements (in Prozent)

Zustimmung (in Prozent)	Typ der Sozialbeziehung aus Sicht der Betriebsräte				
	BR schwach, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR schwach, vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, ver- trauens- würdiger Anderer	ge- sam
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...					
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	91,7	92,0	92,1	87,6	90,6
... gibt dem BR größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	38,9	53,7	28,4	49,8	42,6
... trägt unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.	50,2	63,0	40,9	54,6	51,8
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	26,6	47,7	15,8	37,8	31,5
... führt zu niedrigeren Löhnen.	83,3	79,1	86,6	69,4	79,1
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	69,1	60,6	75,2	62,5	66,9
... führt zu Konflikten im Betrieb.	80,1	77,9	87,3	70,4	78,4
... überfordert die Betriebsleitung.	41,7	32,0	45,5	37,3	39,4
... überfordert den Betriebsrat.	75,9	57,7	67,3	51,8	63,6
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	11,5	13,7	11,3	15,5	13,0
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	81,9	81,6	88,7	79,9	82,7
n (min.)	283	172	200	273	932

Tabelle 37: Erwartete Folgen der Verbetrieblichung, nach Sozialbeziehung aus Sicht der Betriebsräte (in Prozent)

förderung der Geschäftsleitung sowie niedrigere Löhne erwarten hier jedoch lediglich die wenig vertrauensvollen Betriebsräte. Bei den Managements zeigen sich hier keine nennenswerten Unterschiede nach Art der Sozialbeziehung. Anzumerken ist jedoch, dass anhand der vorliegenden Daten keine Aussagen zur Wirkungsrichtung getroffen werden können.²⁸ Es ist nicht abschließend zu klären, ob das Vertrauen umso größer ist, je weniger Konflikte erwartet werden oder umgekehrt. Mit sinkender Konflikterwartung steigt das Vertrauen. Die Kausalität kann abschließend nur mittels einer »Vertrauenseffekttheorie« geklärt werden und nicht allein mittels der Empirie.

Bei den positiven Folgen der Verbetrieblung zeigen sich vor allem seitens der Betriebsräte Unterschiede. Mehr Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates, höhere Flexibilität sowie höhere Arbeitsplatzsicherheit erwarten jeweils deutlich weniger befragte Betriebsräte, wenn sie sich selbst als stark und die Geschäftsleitung als wenig vertrauenswürdig wahrnehmen. Überdurchschnittlich oft werden diese Folgen hingegen in vertrauensvollen Typen der Sozialbeziehung erwartet. Bei den befragten Personalverantwortlichen sind die Effekte weniger nennenswert. Hier zeigt sich vor allem, dass Manager häufiger dann mit einer größeren Arbeitsplatzsicherheit rechnen, wenn sie sich einem starken Betriebsrat gegenübersehen.

Neben den erwarteten Folgen der Verbetrieblung wurden beide Akteure auch nach ihrer Einstellung zur Verbetrieblung befragt. Bei den Betriebsräten zeigen sich zum Teil deutliche Zusammenhänge zwischen der Art der Sozialbeziehung und der Verbetrieblungsneigung (vgl. Tabelle 38).²⁹ Starke Betriebsräte, die ihrer Geschäftsleitung vertrauen, bewerten die Tendenz, in Tarifverträgen nur noch auf betrieblicher Ebene auszufüllende Rahmenvorschriften zu vereinbaren, fast doppelt so oft (zu 40,1 %) positiv wie ihre »schwachen« Kollegen mit geringem Vertrauen. Über alle Fragen hinweg scheint vor allem das Vertrauen mit der Verbetrieblungsneigung zusammenzuhängen. Be-

28 Dies gilt nicht für die vorliegende Studie, sondern prinzipiell insbesondere für alle Querschnittsuntersuchungen, also Erhebungen, die nur einmal zu einem Zeitpunkt durchgeführt werden und nicht Variablen im Zeitablauf mittels Mehrfacherhebungen (Längsschnittuntersuchung) erfassen.

29 In multivariaten Analysen löst sich dieser Vertrauenseffekt bei Kontrolle der Folgen der Verbetrieblung weitgehend auf (vgl. Nienhäuser/Hoßfeld 2007).

triebsräte in vertrauensvollen Sozialbeziehungstypen stehen der Verbetrieblichung tendenziell positiver gegenüber – wenngleich mehrheitlich noch immer negativ.

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent) (erste Zeile Sicht des Managements, zweite Zeile Sicht BR)	Typ der Sozialbeziehung				ge- sam
	BR schwach, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR schwach, vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, ver- trauens- würdiger Anderer	
Tarifverträge nur noch als	80,8	77,9	81,6	82,6	80,8
Rahmenvorschriften	22,0	35,8	28,3	40,1	31,2
Tarifverhandlungen auf	63,8	67,7	59,4	68,1	64,9
betriebliche Ebene verlagern	16,7	27,0	16,7	27,3	21,7
Abkehr vom Flächentarifvertrag	59,9	57,7	59,5	60,9	59,6
sollte über Gesetzesänderungen	20,6	28,3	16,3	25,5	22,6
durchgesetzt werden					
Alles in allem befürworte ich	82,4	82,6	84,3	81,4	82,6
eine stärkere Abkehr vom	17,0	26,9	13,7	25,2	20,5
Flächentarifvertrag.					
n (min.)	240	173	203	261	939

Tabelle 38: Bewertung der Verbetrieblichung, nach Sozialbeziehung

Nennenswerte Zusammenhänge bei den befragten Personalverantwortlichen lassen sich hier hingegen nicht feststellen. Anders ist dies bei der Frage nach dem bevorzugten Verhandlungspartner – vorausgesetzt, die Befragten könnten frei wählen (vgl. Tabelle 39).

bevorzugter Verhandlungspartner (in Prozent)	Typ der Sozialbeziehung aus Sicht des Managements				ge- samt
	BR schwach, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR schwach, vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, ver- trauens- würdiger Anderer	
Gewerkschaften	6,6	3,4	11,5	5,7	6,7
Betriebsrat	56,4	91,4	58,5	88,5	74,3
andere Vertreter der Belegschaft	36,9	5,2	30,0	5,7	19,0
n (min.)	241	232	217	262	952

Tabelle 39: Bevorzugter Verhandlungspartner, nach Sozialbeziehung

Hier zeigt sich, dass in Verhandlungsbeziehungen, in denen das Management dem Betriebsrat nicht vertraut, die Befragten deutlich seltener vorzugsweise mit dem Betriebsrat über Lohn und Arbeitszeit verhandeln würden. Stattdessen würden die Befragten solcher Betriebe deutlich öfter mit anderen Vertretern der Belegschaft oder (seltener) mit den Gewerkschaften verhandeln wollen.

2.5.5 Sozialbeziehung und Bewertung einzelner Regulierungsinstrumente

Neben ihrer Gesamteinschätzung der Tendenz zu mehr Verbetrieblischung wurden beiden Akteure auch danach gefragt, welche einzelnen Regulierungsinstrumente in Zukunft größere Bedeutung erlangen sollten (vgl. Tabelle 40).

Welche Regelungs- instrumente sollten in Zukunft stärker zur Anwendung kommen? (in Prozent) (erste Zeile Sicht des Managements, zweite Zeile Sicht BR)	Typ der Sozialbeziehung				ge- samt
	BR schwach, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR schwach, vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, wenig vertrauens- würdiger Anderer	BR stark, ver- trauens- würdiger Anderer	
Flächentarifvertrag	16,4	19,3	22,1	23,4	20,3
	68,2	58,7	79,2	65,8	67,7
Haus- und Firmentarifverträge	61,9	60,4	62,5	61,8	61,6
Betriebsvereinbarungen	46,7	50,6	38,1	47,1	45,8
	75,3	83,1	78,8	85,9	80,9
	76,4	85,4	81,5	80,9	81,0
Regelungsabreden	29,3	35,7	28,8	37,4	33,0
	30,3	36,7	34,7	35,2	34,2
Muster-Arbeitsverträge	32,4	29,7	26,5	33,2	30,6
	36,4	42,7	27,7	35,2	35,7
einzelvertragliche Regelungen	57,6	60,5	60,9	63,9	60,8
	29,0	30,2	17,3	24,1	25,3
n (min.)	239	229	213	256	939

Tabelle 40: Bevorzugte Regelungsinstrumente, nach Sozialbeziehung

Bei Existenz eines starken Betriebsrates wünschen sich die befragten Manager etwas häufiger eine Bedeutungszunahme der Flächentarifverträge. Dagegen favorisieren sie bei vertrauensvollen Sozialbeziehungen öfter Instrumente, die mit dem Betriebsrat vereinbart werden (Betriebsvereinbarungen und Regelungsabreden). Untersucht man die Effekte von Vertrauen und Macht getrennt, werden diese Befunde gestützt: Je stärker das Vertrauen zum Betriebsrat, desto mehr wünschen sich die Manager eine stärkere Anwendung von Betriebsvereinbarungen (mit $r_s = +0,20$) und Regelungsabreden (mit $r_s = +0,10$). Darüber hinaus zeigen Korrelationsanalysen keine nennenswerten Ergebnisse. Seitens der Betriebsräte zeigen sich nennenswerte Effekte der Sozialbeziehung über alle Instrumente hinweg. Starke Betriebsräte mit wenig Vertrauen gegenüber der Geschäftsleitung wünschen häufiger als an-

dere eine stärkere Nutzung des Flächentarifvertrages. Dagegen fordert der spiegelbildliche Typus schwacher, vertrauensvoller Betriebsrat eine erweiterte Anwendung der stärker verbetrieblichten Regulierungsinstrumente mitunter deutlich öfter als die Betriebsräte anderer Sozialbeziehungstypen. Die Ergebnisse werden durch eine Korrelationsanalyse mit den Indizes Vertrauen und Macht gestützt. Die Präferenz des Flächentarifvertrags steigt mit zunehmender Macht des Betriebsrates ($r_s = +0,12$) und sinkendem Vertrauen ($r_s = -0,13$). Dagegen steigt die Präferenz von Betriebsvereinbarungen sowohl mit zunehmender Macht ($r_s = +0,14$) als auch zunehmendem Vertrauen ($r_s = +0,12$). Auch die Präferenzen von Haus- und Firmentarifverträgen ($r_s = +0,12$), Regelungsabreden ($r_s = +0,16$) und einzelvertraglichen Regelungen ($r_s = +0,14$) steigen deutlich mit zunehmendem Vertrauen. Insbesondere die Effekte des Vertrauens sind hier einleuchtend. Bei hohem Vertrauen stehen Betriebsräte einer verstärkten Nutzung dezentraler Instrumente positiver gegenüber, weil sie hier wahrscheinlich davon ausgehen, dass sich ihre positive Beziehung zur Geschäftsleitung auch künftig fortsetzt. Mächtige Betriebsräte hingegen bevorzugen auf Betriebsebene verstärkt Betriebsvereinbarungen – vielleicht weil sie hierauf mehr Einfluss ausüben als etwa auf einzelvertragliche Regelungen und sie aufgrund ihres großen Einflusses bereits in der Vergangenheit dazu in der Lage waren, die Möglichkeiten dieses stark verrechtlichten Instrumentes zu nutzen.

2.5.6 Konfliktäre Sozialbeziehungen

Wie bereits bemerkt, lässt sich an der hier genutzten Typologie der Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Management zu Recht kritisieren, dass nicht zwischen Vertrauen und Misstrauen unterschieden werden kann, sondern sich alle Angaben der Befragten lediglich im Skalenbereich zwischen hohem und geringerem Vertrauen bewegen. Daher lassen sich echte Konflikttypen aufgrund des ungewöhnlich hohen durchschnittlichen Vertrauens beider Akteure nicht ermitteln. Einerseits mag man einwenden, dass es sich lediglich um das berichtete Vertrauen handelt und sich etwa Effekte sozialer Erwünschtheit bei den Antworten der Befragten nicht ausschließen lassen. Zudem gibt es er-

fahrungsgemäß Betriebe, in denen die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management alles andere als harmonisch sind und es häufig zu Konflikten kommt. Möglicherweise gibt es bessere Ansätze, die soziale Beziehung zwischen Management und Betriebsrat zu messen als über Aussagen zum Vertrauen.

Hier werden zwei Variablen herangezogen: die Anzahl an Einigungsstellenverfahren sowie die summarische Frage, ob alles in allem ein gutes Verhältnis zum Verhandlungspartner besteht. Diese Frage, die außerhalb des Fragenblocks zum Vertrauen gestellt wurde, sollte ein guter Indikator für ein konfliktäres Verhältnis sein. Denn es ist davon auszugehen, dass in Betrieben, in denen mindestens ein Akteur meint, es bestehe kein gutes Verhältnis zum anderen, zumindest latente Konflikte schwelen. Insgesamt sind 8 % der Personalverantwortlichen und 12 % der Betriebsräte der Meinung, dass zum Verhandlungspartner kein gutes Verhältnis besteht.³⁰ Allerdings gilt hier ebenfalls der Einwand, dass möglicherweise auch Antworten gegeben wurden, die sozial eher erwünscht sind. Daher wird ein zweiter Indikator für manifeste, offen ausgetragene Konflikte herangezogen: die Zahl der Einigungsstellenverfahren. Da deren durchschnittliche Anzahl in vorliegender Stichprobe jedoch gering ist (0,4), lässt sich hier sinnvoll nur danach unterscheiden, ob es im befragten Betrieb in den letzten zwei Jahren zu solchen Verfahren kam. Dies trifft auf knapp 12 % der Betriebe zu. Deutlich konfliktäre Sozialbeziehungen – Fälle, in denen es in der Vergangenheit Einigungsstellenverfahren gab *und* der Befragte kein gutes Verhältnis zum Verhandlungspartner berichtet – finden sich lediglich in einer kleinen Minderheit der Betriebe (vgl. Tabelle 41). Knapp 3 % der Betriebe sind aus Sicht des Managements diesem Typ zuzuordnen, etwa 4 % aus Sicht der Betriebsräte. Als tendenziell konfliktär – Fälle, in denen entweder Einigungsstellenverfahren liefen *oder* der jeweilige Befragte von keinem guten Verhältnis berichtet – können 14 % (Manager) bzw. 16 % (Betriebsräte) der Betriebe bezeichnet werden. Die große Mehrheit der Betriebe weist dementsprechend ein geringes Konfliktniveau auf.

30 Jeweils nur 1,3 Prozent der befragten Betriebsräte und Personalmanager sahen das nicht so.

Typ	gutes Verhältnis	Einigungsstellen- verfahren	Management	Betriebsräte
nicht konfliktär	ja	nein	82,9 (n = 820)	80,0 (n = 786)
tendenziell konfliktär	ja	ja	8,7 (n = 86)	7,8 (n = 77)
	nein	nein	5,6 (n = 55)	8,6 (n = 84)
deutlich konfliktär	nein	ja	2,8 (n = 28)	3,6 (n = 35)

Tabelle 41: Typen konfliktärer Sozialbeziehungen

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen diesen Konflikttypen und ausgewählten Variablen der Einstellung zur Verbetrieblung (Tabelle 42), fällt auf, dass gerade die befragten Manager wesentlich öfter von einer Zunahme betrieblicher Konflikte bei einer Abkehr vom Flächentarifvertrag ausgehen, wenn sie sich bereits in einer Konfliktbeziehung befinden. Seitens der Betriebsräte ist dieser Effekt geringer. Allerdings erwartet hier ohnehin eine deutliche Mehrheit diese Folge bei zunehmender Verbetrieblung.

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	Typ der Sozialbeziehung			
	nicht konfliktär	tendenziell konfliktär	deutlich konfliktär	gesamt
(erste Zeile Sicht des Managements, zweite Zeile Sicht der Betriebsräte)				
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag führt zu Konflikten im Betrieb.	38,1	48,9	53,6	40,1
Tarifverhandlungen auf betriebliche Ebene verlagern	77,4	81,4	82,4	78,2
Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag.	65,6	62,4	57,1	64,9
	24,3	13,1	11,8	22,0
	82,9	82,3	82,1	82,8
	22,4	12,4	8,8	20,3
n (min.)	778	139	28	973

Tabelle 42: Konflikttypen und Einstellung zur Verbetrieblung

Dementsprechend befürworten die Befragten umso weniger eine zunehmende Verbetrieblung, je konfliktgeladener die Sozialbeziehung im Betrieb ist. Seitens der Manager gilt dieser Effekt jedoch nur für den konkreten Vorschlag, Tarifverhandlungen auf die betriebliche Ebene zu verlagern. Ihre generelle Einstellung zur Verbetrieblung bzw. zur

Abkehr vom Flächentarifvertrag wird von bestehenden Konflikten im Betrieb nicht beeinflusst.

Zusammenfassend ist festzuhalten:

- Auffallend ist das insgesamt sehr hohe Vertrauensniveau. Im überwiegenden Teil der befragten Betriebe ist das Vertrauen gegenüber dem Verhandlungspartner sehr hoch. Dies spiegelt sich auch in der sehr geringen Anzahl der berichteten Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren wider. Die Anzahl stark konfliktgeladener Betriebe ist dementsprechend recht gering. Jedoch ist zu hinterfragen, ob sie bei zunehmender Verbetrieblung nicht deutlich ansteigen würde. Dessen scheinen sich insbesondere die Betriebsräte bewusst zu sein, erwarten sie doch mehrheitlich ein Ansteigen der Konflikte bei zunehmender Verbetrieblung.
- Auch die Macht des Betriebsrates wird von beiden Akteuren in den meisten Betrieben relativ hoch eingeschätzt. Dabei schätzt sich der Betriebsrat subjektiv tendenziell etwas mächtiger ein als er es in den Augen der Personalmanager ist. 81 % der Betriebsräte meinen, sie hätten Einfluss über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus. Immerhin 63 % der Manager sind gleicher Meinung.
- Jedoch sind die Wahrnehmungen der Akteure nicht in allen Betrieben identisch, in vielen Fällen divergieren die Ansichten der Akteure bezüglich der Macht des Betriebsrates bzw. des Vertrauensniveaus. Diese unterschiedlichen Ansichten dürften auch tatsächliche Verhandlungen beeinflussen, etwa wenn das Management sich einem schwächeren Verhandlungspartner gegenüber sieht, während sich der Betriebsrat aufgrund seiner Selbstwahrnehmung in guter Verhandlungsposition glaubt (und sich entsprechend verhält).
- Was die Einschätzung der Verbetrieblung angeht, zeigt sich, dass bei geringem Vertrauen beide Akteure mit einer Abkehr vom Flächentarifvertrag eher die Zunahme von Konflikten und Arbeitsaufwand verbinden. Betriebsräte mit großem Vertrauen stehen der Verbetrieblung tendenziell positiver gegenüber. Sieht sich der befragte Betriebsrat zudem als mächtig, ist die Verbetrieblungseigenschaft am größten. Seitens der Personalverantwortlichen zeigt sich, dass sie vor allem dann Lohn- und Arbeitszeitverhandlungen mit dem Betriebsrat führen würden, wenn das Vertrauen gegenüber dem Betriebsrat bereits sehr hoch ist.

- Entsprechend zeigt sich bei der Präferenz einzelner Regulierungsinstrumente, dass mit höherem Vertrauen beide Befragte eine zunehmende Bedeutung von Betriebsvereinbarungen wünschen. Vertrauensvolle Betriebsräte sehen insgesamt dezentrale Instrumente recht positiv. Dagegen fordern starke Betriebsräte, die der Geschäftsleitung wenig vertrauen, in höherem Ausmaß eine stärkere Nutzung des Flächentarifvertrages – vielleicht, weil sie sich hiervon eine Abnahme betrieblicher Konflikte erhoffen.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Ein wesentliches Ziel der Studie war es zu untersuchen, welche Regulierungsinstrumente in welchem Ausmaß und mit welcher Bedeutung genutzt werden und wie das Ausmaß der Verbetrieblischung einzuschätzen ist. Außerdem interessierte, wie Personalverantwortliche und Betriebsräte Verbetrieblischung beurteilen. Sie wurden befragt, wie sie die Folgen der Verbetrieblischung und den Trend zur Abkehr vom Flächentarifvertrag bewerten. Eng verbunden hiermit ist außerdem die Frage, welche betrieblichen und tariflichen Instrumente aus Sicht der Befragten in Zukunft an Bedeutung gewinnen oder verlieren sollten. Darüber hinaus bot eine Parallelbefragung die Gelegenheit, die Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung von beiden Seiten her zu beleuchten.

Neben rein deskriptiven Ergebnissen – etwa zur Frage, wie groß das Ausmaß der Verbetrieblischung oder der Verbetrieblischungsneigung ist – interessierten auch mögliche Gründe, weshalb Unterschiede von Betrieb zu Betrieb existieren.

Die wichtigsten Ergebnisse sind nachfolgend zusammengefasst.

3.1 Regulierungsformen und Verbetrieblischung

Die Befunde sprechen für einen Trend zur Verbetrieblischung. Im Vergleich zur Vorgängerstudie sind weniger Unternehmen an einen Tarifvertrag gebunden, die durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen ist gestiegen. Wie schon in der ersten Studie nutzen fast alle Betriebe (99 %) das Instrument Betriebsvereinbarung. Dennoch spielt der Tarifvertrag, vor allem der Flächentarifvertrag, nach wie vor eine große Rolle. Etwa 59 % der befragten Betriebe sind an einen Flächen-

tarifvertrag gebunden, mehr als die Hälfte der ungebundenen Betriebe orientiert sich an ihm. In lediglich etwa einem Achtel (13 %) der Betriebe spielen Tarifverträge überhaupt keine Rolle.

Fragt man die Befragten nach der Bedeutung unterschiedlicher Regulierungsinstrumente, werden in der Gesamtbewertung (über alle Regelungsbereiche hinweg) Tarifverträge (bei bestehender Tarifbindung) und Betriebsvereinbarungen als wichtigste Instrumente im Unternehmen beschrieben. Gemäß den Ergebnissen der Studie schließen sich die beiden Instrumente nicht aus. Tarifgebundene Betriebe setzen nicht nur mehr Betriebsvereinbarungen ein; zudem steigt mit der Bedeutung der Tarifverträge auch die der Betriebsvereinbarungen.

Noch stärker kommt die immer noch große Bedeutung des Flächentarifvertrags zum Ausdruck, wenn man die Personalmanager nicht nur nach der Gesamteinschätzung der Regulierungsinstrumente befragt, sondern auch nach ihrer Relevanz in ausgewählten Regelungsbereichen. Alle Bereiche – Entlohnung, Arbeitszeit, Personalfragen, Beschäftigungssicherung sowie Frauenförderung – werden jeweils am häufigsten ausschließlich oder größtenteils mittels Flächentarifvertrag (sofern vorhanden) geregelt.

Sowohl die Zahl der Betriebsvereinbarungen als auch die Wahrscheinlichkeit der Tarifbindung sind vor allem dann höher, wenn der Betrieb groß ist (nach Beschäftigtenzahl) und ein hoher Organisationsgrad vorliegt.

3.2 Eingeschätzte Folgen und Bewertung der Verbetrieblischung

Vebetrieblischung bzw. eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag werden von den betrieblichen Akteuren sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die befragten Personalverantwortlichen erwarten mehrheitlich positive Folgen, insbesondere größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten des Managements (95 %), Flexibilitätswirkungen (93 %) sowie eine verbesserte Beschäftigungssicherung (82 %). Negative Folgen werden hingegen sehr viel seltener gesehen. Dennoch erwartet ein be-

merkwürdig hoher Anteil der Manager mehr betriebliche Konflikte (40 %) und einen erhöhten Arbeitsaufwand (33 %). Nur eine Minderheit rechnet mit einer Überforderung der Betriebsleitung (14 %). Dementsprechend befürworten die befragten Personalverantwortlichen mehrheitlich eine Verbetrieblung. Hätten sie freie Wahl, würden sie zu knapp drei Vierteln (74 %) bevorzugt mit Betriebsräten und nicht mit Gewerkschaften oder anderen Akteuren über Löhne und Arbeitszeiten verhandeln.

Betriebsräte sind sehr viel skeptischer gegenüber Verbetrieblung eingestellt. Sie erwarten mehrheitlich negative Konsequenzen, in erster Linie in Form von Produktions- und Transaktionskosten wie niedrigeren Löhnen (79 %), mehr Konflikten (78 %) und einer Überforderung des Betriebsrates (64 %). An eine Flexibilitätssteigerung durch die Verbetrieblung glaubt nur etwa die Hälfte der befragten Betriebsräte. Nur eine Minderheit spricht sich daher für eine Abkehr vom Flächentarifvertrag aus (18 %).

Die Erwartungen und Bewertungen beider Akteure hängen vor allem mit der im Betrieb genutzten Regulierungsform zusammen. Anders als vielleicht zu vermuten wäre, sehen vor allem jene Personalverantwortlichen und Betriebsräte eine Abkehr vom Flächentarifvertrag skeptisch, deren Betrieb an einen Flächentarifvertrag gebunden ist bzw. in deren Betrieb der Flächentarifvertrag von großer Bedeutung ist. Positiv hingegen wird die Verbetrieblung vor allem dort gesehen, wo derzeit kein Flächentarifvertrag gilt bzw. dieser keine große Rolle spielt.

Auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad beeinflusst die Einstellungen der Akteure. Vor allem Betriebsräte sehen die Verbetrieblung deutlich kritischer, wenn der Organisationsgrad hoch ist. Dieser Zusammenhang gilt tendenziell auch für Personalverantwortliche.

Der Zusammenhang zwischen den betriebsstrukturellen Variablen (Größe, Organisationsgrad, Standort) und den Einstellungen der Befragten ist insgesamt relativ schwach. Dies gilt für das Management und die Betriebsräte und spricht möglicherweise dafür, dass die Einstellung zur Verbetrieblung eher von der generellen politischen Haltung abhängt und weniger von konkreten Erfahrungen und betrieblichen Strukturen.

3.3 Präferenz für einzelne Regelungsinstrumente

Die unterschiedliche Bewertung der generellen Abkehr vom Flächentarifvertrag bzw. der Verbetrieblischung spiegelt sich auch darin wider, welche Regelungsinstrumente aus Sicht der Befragten künftig an Bedeutung gewinnen sollten. Personalverantwortliche favorisieren sowohl auf tariflicher als auch betrieblicher Ebene individuellere Lösungen. Dagegen bevorzugen Betriebsräte auf beiden Ebenen eher kollektive Vereinbarungen (Flächentarifverträge und Betriebsvereinbarungen). Dementsprechend zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zur Bewertung der Verbetrieblischung (und ihren Folgen): Je positiver die Abkehr vom Flächentarif gesehen wird, desto positiver werden die betrieblichen Regelungsinstrumente bewertet – vor allem Betriebsvereinbarungen. Für die Befragten stellen zudem Haus- und Firmentarifverträge eine Alternative zum Flächentarifvertrag dar.

Wie schon bei der Verbetrieblischung besteht auch bei den einzelnen Regulierungsinstrumenten ein eher geringer Zusammenhang zur Betriebsstruktur. Deutlicher sind auch hier die Beziehungen zur bestehenden Regulierungsform: Favorisiert wird, was im Betrieb bereits Anwendung findet bzw. was bereits große Bedeutung hat. Unterliegt der Betrieb einem Flächentarifvertrag oder spielt dieser eine große Rolle im Betrieb, fordern beiden Akteure eine zunehmende Bedeutung des Flächentarifvertrages. Dasselbe gilt für Haus- und Firmentarifverträge sowie tendenziell für die betriebliche Regulierung. Auch hier gilt: Steigt der gewerkschaftliche Organisationsgrad, bevorzugen Betriebsräte deutlich Flächentarifverträge. Gleichzeitig sinkt ihre Präferenz für Haus- und Firmentarifverträge.

3.4 Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Management

Auch die wahrgenommene Sozialbeziehung aus Sicht der Manager und Betriebsräte wurde erfasst. Die These lautete: Neben der (relativen) Macht des Betriebsrates ist auch das Vertrauensverhältnis zwischen beiden Parteien in Verhandlungssituationen von Bedeutung.

Ein überraschendes Ergebnis ist das von beiden Akteuren berichtete hohe Vertrauensniveau. In den meisten Betrieben ist das Vertrauen gegenüber dem jeweiligen Verhandlungspartner sehr hoch. Beide Seiten schätzen den Verhandlungspartner in mehr als 80 % der Fälle als vertrauenswürdig ein (Management 87 %, Betriebsräte 81 %). Jeweils knapp 90 % sind sogar der Meinung, es bestehe insgesamt ein gutes Verhältnis. Vertrauensunterschiede sind von Bedeutung: Dies zeigt sich darin, dass bei geringem Vertrauen öfter Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren berichtet werden. Das aus Sicht der Befragten hohe gegenseitige Vertrauen spiegelt sich in der geringen Anzahl der berichteten Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren wider.

Die Macht des Betriebsrates wird von beiden Akteuren in den meisten Betrieben als relativ hoch beurteilt. Dabei schätzt sich der Betriebsrat selbst tendenziell mächtiger ein als er es in den Augen der Personalmanager ist. 81 % der Betriebsräte hat nach eigener Meinung Einfluss über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus. Nur 63 % der Manager bestätigen diese Ansicht.

Allerdings nehmen die Personalmanager und Betriebsräte die Sozialbeziehung nicht immer identisch wahr. In vielen Betrieben zeigen sich Unterschiede im Vertrauen oder in der wahrgenommenen Macht des Betriebsrates. Diese unterschiedlichen Wahrnehmungen beeinflussen vermutlich auch tatsächliche Verhandlungen, etwa wenn das Management von einem wenig einflussreichen Verhandlungspartner ausgeht, während sich der Betriebsrat aufgrund seiner Selbstwahrnehmung in guter Verhandlungsposition sieht (und sich entsprechend verhält).

Welche Art der Sozialbeziehung im Betrieb wahrgenommen wird, hängt auch vom Organisationsgrad ab: Je größer der gewerkschaftliche Organisationsgrad, desto mächtiger wird der Betriebsrat von beiden

Parteien eingeschätzt, während das Vertrauen vor allem seitens des Managements tendenziell sinkt.

Bei eher geringem Vertrauen zum Gegenüber verbinden beide Akteure mit einer Abkehr vom Flächentarifvertrag eher die Zunahme von Konflikten und Arbeitsaufwand. Betriebsräte mit großem Vertrauen stehen der Verbetrieblischung tendenziell etwas positiver gegenüber. Vergleichsweise am größten ist die Verbetriebligungsneigung der Betriebsräte, wenn sie sich zudem subjektiv als mächtig beurteilen. Personalverantwortliche würden vor allem dann die Verhandlungen über Löhne und Arbeitszeiten mit dem Betriebsrat führen, wenn das Vertrauen diesem gegenüber bereits sehr hoch ist. Beide Akteure bevorzugen stärker Betriebsvereinbarungen bei entsprechend zunehmendem Vertrauen.

Der Einfluss der wahrgenommenen Macht auf die Verbetriebligungsneigung ist eher gering. Beide Akteure vermuten tendenziell, dass sich mit einer Abkehr vom Flächentarifvertrag vor allem dann die Position der Geschäftsleitung verbessern und die der Betriebsräte verschlechtern wird, wenn die Geschäftsleitung bereits jetzt einen deutlichen Machtvorteil gegenüber dem Betriebsrat hat. Dementsprechend sind vor allem Betriebsräte, die sehr mächtigen Betriebsleitungen gegenüberstehen, gegen Verbetrieblischung. Ein interessanter Befund: Sind die strukturellen Machtvoraussetzungen (hoher Organisationsgrad) gut, bewerten Betriebsräte die Verbetrieblischung kritischer. Man könnte interpretieren, dass sie generell eine kritischere Haltung haben, unabhängig davon, ob ihnen die strukturellen Voraussetzungen Möglichkeiten bieten würden, eine stärkere Verbetrieblischung besser zu bewältigen. Denn der Zusammenhang mit der Einschätzung des Machtvorteils der Betriebsleitung liegt anders: Wenn Betriebsräte sich subjektiv einem relativ (zu ihnen) sehr mächtigen Management gegenübersehen, sehen sie Verbetrieblischung stärker als Gefahr. Es ist vorsichtig anzunehmen, dass zwei Faktoren eine Rolle spielen: Zum einen haben generelle Einstellungen – bei Betriebsräten vermutlich durch den gewerkschaftlichen Hintergrund bedingt, analog bei Managern durch deren Sozialisation – einen Einfluss auf die Verbetriebligungsneigung. Zum anderen hängt die Haltung zur Verbetrieblischung auch von der konkreten Situation ab, in diesem Fall von der Einschätzung der Machtrelation.

4. Literaturverzeichnis

- Artus, I.* (2006): Im Schatten des dualen Systems. Zur Bedeutung tariflicher Normen in Betrieben ohne Betriebsrat. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main, New York: 141–169
- Bahn Müller, R.* (2002): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrages. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. In: Industrielle Beziehungen, 9 (4): 402–424
- Beersma, B./De Dreu, C. K. W.* (1999): Negotiation processes and outcomes in prosocially and egoistically motivated groups. In: International Journal of Conflict Management, 10 (4): 385–402
- Bispinck, R.* (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, 58 (6): 301–307
- Coleman, J. S.* (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1. Handlungen und Handlungssysteme. München
- Cook, K. S.* (1987): Emerson's Contribution to Social Exchange Theory. In: Cook, K. S. (Hg.): Social Exchange Theory. Newbury Park u.a.: 209–222
- Cummings, L. L./Bromiley, P.* (1996): The Organisational Trust Inventory. In: Kramer, T. R./Tyler, R. M. (Hg.): Trust in Organisations. Thousand Oaks: 302–330
- Dilger, A.* (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering
- Dilger, A.* (2006): Kooperation zwischen Betriebsrat und Management. Die Sicht beider Seiten und deren Folgen. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 226 (5): 562–587
- Edwards, R. C.* (1979): Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century. New York.
- Ellguth, P./Kohaut, S.* (2005): Tarifbindung und betriebliche Interes-

- senvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: WSI-Mitteilungen, 58 (7): 389–403
- Emerson, R. M.* (1962): Power-Dependence Relations. In: American Sociological Review, 27 (1): 32–41
- Fox, A.* (1974): Beyond Contract. Work, Power and Trust Relations. London.
- Hartmann, M./Offe, C.* (2001): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main u. a.
- Keller, B.* (1999): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. 6. Aufl. München, Wien
- Kerkhof, P./Winder, A. B./Klandermans, B.* (2003): Instrumental and Relational Determinants of Trust in Management among Members of Works Councils. In: Personnel Review, 32 (5): 623–637
- Kommission Mitbestimmung* (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh
- Matiaske, W.* (1998): Zur Integration von Tausch- und Machttheorie. In: Berthel, J. (Hg.): Unternehmen im Wandel. München, Mering: 45–82
- Matiaske, W.* (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie. München, Mering
- Minssen, H./Riese, C.* (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin
- Müller, S. G./Müller, M.* (2000): Outsourcing. Düsseldorf
- Müller-Jentsch, W.* (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. 2. Aufl. Frankfurt am Main, New York
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B.* (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen, 5: 361–387
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B./Drescher, I.* (1998): Betriebsrätebefragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau. Auszüge des Abschlussberichts an die deutsche Forschungsgemeinschaft. Bochum
- Nienhüser, W.* (2005): Der Einfluss des Betriebsratstyps auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer

- empirischen Untersuchung. In: Industrielle Beziehungen, 12 (1): 5–27
- Nienhüser, W./Hoßfeld, H.* (2004): Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt am Main
- Nienhüser, W./Hoßfeld, H.* (2007): Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Industrielle Beziehungen, 14 (4): 289–315
- Ochel, W.* (2005): Dezentralisierung der Lohnverhandlungen in Deutschland – ein Weg zu mehr Beschäftigung? In: ifo Schnelldienst, 58 (5): 7–18
- Schnabel, C.* (2003): Tarifpolitik unter Reformdruck. Benchmarking Deutschland Aktuell. Gütersloh
- Schnabel, C.* (2008): Verbetrieblichung der Lohnfindung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen. Reihe Böckler Forschungsmonitoring. Nr. 1. Düsseldorf
- Weber, M.* (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen
- Widmaier, U.* (2001): The German Mechanical Engineering Industry and the NIFA Panel. In: Schmollers Jahrbuch, 121: 275–284
- Zaheer, A./McEvily, B./Perrone, V.* (1998): Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. In: Organization Science, 9 (2): 141–159

5. Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellen

Tabelle 1:	Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Betriebsgröße 2003 und 2005, Managementangaben	25
Tabelle 2:	Bedeutung von Regelungsinstrumenten in ausgewählten Regelungsbereichen, Managementangaben	29
Tabelle 3:	Allgemeine Bedeutung der Regulierungsinstrumente, nach Betriebsgröße (in Prozent) und korreliert mit der Betriebsgröße	32
Tabelle 4:	Tarifbindung (in Prozent) und durchschnittliche Zahl der Betriebsvereinbarungen, nach Organisationsgrad, Managementantworten .	34
Tabelle 5:	Allgemeine Bedeutung der Regulierungsinstrumente, nach Organisationsgrad (in Prozent) und korreliert mit dem Organisationsgrad	36
Tabelle 6:	Tarifbindung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates, Managementantworten	37
Tabelle 7:	Allgemeine Bedeutung der Regulierungsinstrumente, nach Mitbestimmung im Aufsichtsrat (in Prozent) bei Kontrolle der Betriebsgröße	38
Tabelle 8:	Erwartete Folgen der Verbetriebligung, nach Standort des Betriebes (in Prozent)	43
Tabelle 9:	Erwartete Folgen der Verbetriebligung nach Tarifbindung (in Prozent)	45
Tabelle 10:	Erwartete Folgen der Verbetriebligung, nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad (in Prozent)	46
Tabelle 11:	Erwartete Folgen der Verbetriebligung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates (in Prozent)	48

Tabelle 12:	Bewertung der Verbetrieblichung, korreliert mit den erwarteten Folgen	52
Tabelle 13:	Bewertung der Verbetrieblichung, korreliert mit der Betriebsgröße	53
Tabelle 14:	Bewertung der Verbetrieblichung nach Betriebsstandort	54
Tabelle 15:	Bewertung der Verbetrieblichung nach Tarifbindung (in Prozent)	55
Tabelle 16:	Bevorzogter Verhandlungspartner der Personal- manager, nach Tarifbindung (in Prozent)	56
Tabelle 17:	Bewertung der Verbetrieblichung, nach dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad (in Prozent)	56
Tabelle 18:	Bewertung der Verbetrieblichung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates	57
Tabelle 19:	Bewertung von Betriebsvereinbarungen	60
Tabelle 20:	Gewünschte Bedeutung von Regulierungs- instrumenten	61
Tabelle 21:	Bewertung von Betriebsvereinbarungen, korreliert mit den erwarteten Folgen der Verbetrieblichung .	64
Tabelle 22:	Bewertung von Betriebsvereinbarungen, korreliert mit der Bewertung der Verbetrieblichung	65
Tabelle 23:	Gewünschte Bedeutung von Regulierungs- instrumenten, korreliert untereinander (n = min. 969)	66
Tabelle 24:	Gewünschte Bedeutung von Regulierungs- instrumenten, nach Standort des Betriebes (in Prozent)	67
Tabelle 25:	Bewertung von Betriebsvereinbarungen, nach dem Standort des Betriebes (in Prozent) . .	68
Tabelle 26:	Gewünschte Bedeutung von Regulierungs- instrumenten, nach Tarifbindung (in Prozent) . .	69
Tabelle 27:	Gewünschte Bedeutung von Regulierungs- instrumenten, nach dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad (in Prozent)	71
Tabelle 28:	Bewertung von Betriebsvereinbarungen, nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad (in Prozent)	72

Tabelle 29:	Macht des Betriebsrates aus Sicht von Management und Betriebsrat	79
Tabelle 30:	Kräfteverhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat	79
Tabelle 31:	Gegenseitiges Vertrauen der beiden Akteure . . .	82
Tabelle 32:	Relative Häufigkeiten des Vorkommens unterschiedlicher Betriebsratstypen (in Prozent)	83
Tabelle 33:	Durchschnittliche Anzahl von Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren, nach dem Typ der Sozialbeziehung	84
Tabelle 34:	Typen der Sozialbeziehung, nach Betriebsgröße und gewerkschaftlichem Organisationsgrad (arithmetisches Mittel)	86
Tabelle 35:	Typen der Sozialbeziehung, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates (in Prozent)	87
Tabelle 36:	Erwartete Folgen der Verbetrieblischung, nach Sozialbeziehung aus Sicht des Managements (in Prozent)	89
Tabelle 37:	Erwartete Folgen der Verbetrieblischung, nach Sozialbeziehung aus Sicht der Betriebsräte (in Prozent)	90
Tabelle 38:	Bewertung der Verbetrieblischung, nach Sozialbeziehung	92
Tabelle 39:	Bevorzugter Verhandlungspartner, nach Sozialbeziehung	93
Tabelle 40:	Bevorzugte Regelungsinstrumente, nach Sozialbeziehung	94
Tabelle 41:	Typen konfliktärer Sozialbeziehungen	95
Tabelle 42:	Konflikttypen und Einstellung zur Verbetrieblischung	95
Tabelle 43:	Auswahl der Branchen/Wirtschaftszweige, Grundgesamtheit Hoppenstedt-Datenbank	115
Tabelle 44:	Betriebsgröße laut Hoppenstedt-Datenbank-Gruppe	116
Tabelle 45:	Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Branchen 2003 und 2005, jeweils Managementangaben	119

Tabelle 46:	Tarifbindung im Jahresvergleich, nach Branchen (in Prozent)	120
Tabelle 47:	Tarifbindung (in Prozent) und durchschnittliche Zahl der Betriebsvereinbarungen, nach Standort .	120
Tabelle 48:	Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Branche und bei Kontrolle der Betriebsgröße, Managementangaben	121
Tabelle 49:	Tarifbindung, nach Branche und bei Kontrolle der Betriebsgröße (in Prozent), Managementangaben .	121
Tabelle 50:	Strukturelle Stärke der Arbeitnehmerseite	122
Tabelle 51:	Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates, Managementantworten	122
Tabelle 52:	Erwartete Folgen der Verbetrieblischung, korreliert mit der Betriebsgröße	123
Tabelle 53:	Bewertung von Betriebsvereinbarungen, nach bevorzugtem Verhandlungspartner der Personalmanager	124
Tabelle 54:	Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten, korreliert mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad	124
Tabelle 55:	Vertrauen der jeweiligen Parteien (Management, Betriebsrat)	125

Abbildungen

Abbildung 1:	Bezugsrahmen	17
Abbildung 2:	(Flächen-)Tarifbindung im Jahresvergleich, nach Betriebsgröße (in Prozent) der Betriebe, Managementangaben	22
Abbildung 3:	Formen der Tarifbindung (in Prozent)	23
Abbildung 4:	Anzahl der Betriebsvereinbarungen (BV), Managementangaben	24
Abbildung 5:	Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Tarifbindung und bei Kontrolle der Betriebsgröße, Managementangaben .	26
Abbildung 6:	Prozentualer Anteil der Befragten mit der Einschätzung »wichtig«	27

Abbildung 7: Vermutete Folgen der Verbetrieblichung	40
Abbildung 8: Bewertung der Verbetrieblichung	49
Abbildung 9: Gegenseitige Einschätzung der Macht des Betriebsrates (in Prozent)	80

6. Anhang

6.1 Methoden

In diesem Kapitel wird die methodische Konzeption der Untersuchung näher erläutert. Die Datenerhebungsmethodik sowie die Auswahl der Stichprobe werden beschrieben und geklärt, bezüglich welcher Grundgesamtheit die Untersuchung repräsentativ ist. Dabei wird die Stichprobe mit der Erhebung von 2003 verglichen, um Aussagen über die Vergleichbarkeit der beiden Datensätze treffen zu können. Ferner wird die Interviewmethodik näher beschrieben und dargestellt, welche Konstrukte insgesamt erhoben wurden. Der komplette Fragebogen mit beschreibenden Statistiken findet sich in Kap. 6.3.

Datenerhebung

Die Erhebung wurde mittels Telefoninterviews durch das Meinungsforschungsinstitut TNS EMNID durchgeführt. Diese Methode hat zum einen den Vorteil, dass sie gegenüber schriftlichen Befragungen einen geringeren Anteil an Antwortverweigerungen aufweist und somit eine hohe Rücklaufquote hat. Zum anderen stellen Telefoninterviews sicher, dass die Zielpersonen die Fragen beantworten und nicht andere Personen, deren Einschätzungen möglicherweise von denen der Personalverantwortlichen und Betriebsräte abweichen.

Auswahl der Branchen/Wirtschaftszweige und Repräsentativität der Untersuchung

Zur Sicherstellung der Repräsentativität der Untersuchung wurden Interviews mit 2.000 Personen (Personalverantwortlichen und Betriebsräten) in 1.000 Betrieben durchgeführt.

Um die Vergleichbarkeit mit den Daten der ersten Studie zu gewährleisten, wurden wie in der Vorgängerstudie einige Wirtschaftszweige sowie

kleinere Betriebe von der Erhebung ausgeschlossen (vgl. Kap. 1.1). Die Repräsentativität gilt damit nur für die untersuchten Bereiche. Als Grundgesamtheit sind alle Betriebsstätten der in Tabelle 43 aufgeführten Wirtschaftszweige mit 100 und mehr Beschäftigten und einem Betriebsrat anzusehen.

	prozentualer Anteil der Betriebe (mit 100 und mehr Beschäftigten)		
	Grund- gesamtheit	Stichprobe 2003	Stichprobe 2005
Bergbau	0,4	0,4	0,6
Verarbeitendes Gewerbe gesamt	45,8	58,9	66,8
Energie und Wasser	1,7	2,9	4,2
Baugewerbe	5,0	4,6	1,5
Handel	13,7	7,7	8,8
Gastgewerbe	1,6	0,8	0,2
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	5,1	4,0	3,6
Kredit und Versicherungsgewerbe	5,8	8,9	2,1
Grundstücks-, Wohnungswesen und andere Dienstleistungen	15,5	7,5	10,9
Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht	0,8	2,1	0,0
Gesundheit und Sozialwesen	4,6	2,2	1,0
sonstige ³¹	–	–	0,3
gesamt	100,0	100,0	100,0

Tabelle 43: Auswahl der Branchen/Wirtschaftszweige, Grundgesamtheit Hoppenstedt-Datenbank

Wie die Tabelle zeigt, ist diese Stichprobe – wie schon bei der Vorgängerstudie – hinsichtlich der Häufigkeit der befragten Branchen kein genaues Abbild der Grundgesamtheit der in der Hoppenstedt-Datenbank erfassten Betriebsstätten mit mehr als 100 Beschäftigten. Deutlich

31 Die Branchenzugehörigkeit dreier Betriebe ist entweder unklar oder sie gehören Branchen an, die nicht erhoben werden sollten. Wegen ihres geringen quantitativen Gewichts ändert dies nichts an den Ergebnissen. Daher blieben diese drei Betriebe nur bei den Auswertungen unberücksichtigt, die explizit die Branchenzugehörigkeit mit einschließen.

überrepräsentiert ist in vorliegender Erhebung vor allem das verarbeitende Gewerbe, während etwa das Baugewerbe im Vergleich zur Grundgesamtheit wesentlich geringer vertreten ist. Der Grund hierfür liegt darin, dass sich in vorliegender Stichprobe lediglich Betriebe finden, die einen Betriebsrat haben bzw. dies angaben. Daher sind in dieser Erhebung auch mehr Betriebstätten aus Branchen vertreten, in denen ein größerer Anteil der Betriebe über einen Betriebsrat verfügt. Ein gewollter Unterschied zur Stichprobe der Vorgängerstudie besteht in der Betriebsgrößenquotierung. Die Repräsentativität der Stichprobe wurde durch eine Quotierung entsprechend der Betriebsgröße kontrolliert. Dazu wurde wie folgt eine geschichtete Zufallsstichprobe aus vier Größenklassen gezogen.

	2003	2005
100–199 Beschäftigte	55,7	41,5
200–499 Beschäftigte	31,0	33,1
500–999 Beschäftigte	6,5	12,2
1.000+ Beschäftigte	6,8	13,2

Tabelle 44: Betriebsgröße laut Hoppenstedt-Datenbank-Gruppe

Hierbei hat sich die Quotierung im Vergleich zur Studie 2003 verändert. Die aktuelle Studie umfasst weniger kleine, dafür entsprechend mehr große Betriebe. Der wesentliche Grund hierfür: In der ersten Erhebung wurde die Quotierung auf Basis sowohl der Statistiken der Bundesagentur für Arbeit als auch der von Emnid verwendeten Hoppenstedt-Unternehmensdatenbank gewählt. In der aktuellen Erhebung hingegen wurde die Stichprobe ausschließlich nach der Hoppenstedt-Datenbank gezogen,³² was dazu führte, dass große Unternehmen überrepräsentiert sind. Diese Unterschiede müssen beim Vergleich mit der ersten Studie berücksichtigt werden, ebenso wenn Rückschlüsse auf die Repräsentativität für alle Betriebe in Deutschland gezogen werden sollen.

32 Mit den Daten der Bundesagentur für Arbeit arbeitet das Adressmanagement von Emnid nicht mehr, u. a. aufgrund limitierter Verfügbarkeit und da die Statistiken der BA erst mit einiger Zeitverzögerung veröffentlicht werden.

Interviewpartner und -methodik

Um den jeweils richtigen Interviewpartner sicher zu identifizieren, wurde wie folgt vorgegangen:

- Zunächst wurde gefragt, ob der Betrieb bzw. die Dienststelle über einen Betriebsrat verfüge.
- Wenn ein Betriebsrat vorhanden war, galt es, den höchstrangigen Personalverantwortlichen der Betriebseinheit (Personalvorstand, Personalleiter, Geschäftsführer o.Ä.) zu eruiieren, der mit dem Betriebsrat verhandelt. In erster Linie wurde nach der Zuständigkeit für Betriebsvereinbarungen gefragt. Zwar sollte ein breiteres Spektrum an Regulierungsformen erfassen werden. Doch es war davon auszugehen, dass Betriebsvereinbarungen die wichtigste Regulierungsform auf Betriebsebene darstellen und zweitens die dafür Zuständigen auch für die Verhandlungen mit dem Betriebsrat über andere Regulierungsformen verantwortlich sind. Mitunter wurden Betriebseinheiten angetroffen, in der keine Personalverantwortlichen vorhanden waren bzw. nur solche, die nach eigenen Angaben nicht über Betriebsvereinbarungen (vorhandene bzw. mögliche) entscheiden und/oder urteilen können. In diesen Fällen war zu erfragen, ob eine Person in der Betriebseinheit für Personalfragen und Betriebsvereinbarungen zuständig ist, die organisatorisch direkt über der befragten Einheit liegt. War hier ebenfalls keine Person zuständig, musste eine organisatorische Ebene höher gewählt werden. Mitunter waren Personalverantwortliche für Fragen zu Betriebsvereinbarungen auch eine oder mehrere Ebenen unter der befragten Einheit zu finden. Dies war z. B. bei Holdings der Fall.
- Wenn kein Betriebsrat (BR) in der angerufenen Einheit vorhanden war, wurde nach der Einheit gefragt, die über einen BR verfügte. Wurde eine Einheit mit BR gefunden, galt es, den Personalverantwortlichen zu eruiieren und wie oben zu verfahren.
- Wenn kein BR vorhanden war, wurde das Gespräch beendet und eine neue Betriebsstätte aus der Datei gezogen.
- Im Gespräch mit der/dem Personalverantwortlichen war anschließend nach dem entsprechenden Verhandlungspartner auf Betriebsratsseite bzw. nach der/dem jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden zu fragen. War eine Auskunft nicht möglich, wurde diese/r unter der zentralen Rufnummer des befragten Betriebes ermittelt, d. h. es

wurde nach der/dem Verantwortlichen für Gespräche mit der Betriebsleitung gefragt.

Die Telefonbefragung erfolgte durch computergestützte Telefoninterviews (CATI). Die einheitliche Durchführung der Interviews wurde gewährleistet durch die allgemeinen Arbeitsanweisungen, nach denen alle Interviewer zu verfahren hatten. Außerdem wurden die Interviewer in einem Briefing mit den Besonderheiten der Untersuchung vertraut gemacht. Der Fragebogen war für die Interviewer hinsichtlich Reihenfolge und Wortlaut der Fragen verbindlich. Sowohl die Art der Fragen als auch die Fragebogenlänge wurden auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten von Telefoninterviews abgestimmt. Der Fragebogen ließ sich in gut 30 Minuten beantworten.

Den Interviewern standen gerade in der Phase der Kontaktaufnahme diverse Hilfsmittel zur Verfügung. So bestand jederzeit die Möglichkeit, ein Fax oder eine E-Mail mit Informationen über die Studie zu schicken und es wurde auf eine eigens eingerichtete Website als Informationsquelle hingewiesen.

Der Erhebung war ein Test mit 15 Interviews vorgeschaltet. Daraus ergaben sich noch einige Verbesserungsvorschläge, die in Zusammenarbeit mit TNS EMNID implementiert wurden und zur Endversion des Fragebogens führten, der für die Hauptuntersuchung vom 7.11.2005 bis zum 19.12.2005 verwendet wurde.

Insgesamt erfasste Konstrukte bzw. Variablen

Für diese Studie wurden nur die wichtigsten Fragen verwendet, der gesamte Fragebogen lässt sich in vier Variablenblöcke unterteilen:³³

1. Regulierungsformen: Welche Regulierungsinstrumente wie z. B. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Regelungsabreden werden in welchen Bereichen angewendet? Wie werden sie hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet? Außerdem wurde nach der Tarifbindung sowie nach der Anzahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen gefragt.
2. Einstellung zur Verbetrieblischung: Wie bewerten Personalverantwortliche und Betriebsräte eine stärkere Verbetrieblischung? Welche Regulierungsinstrumente sollten ihrer Meinung nach in Zukunft

33 Die einzelnen Fragen (mit den prozentualen Häufigkeiten) finden sich in Kapitel 6.3.

stärker zur Anwendung kommen? Außerdem wurden die Akteure nach ihrer Einstellung zu Betriebsvereinbarungen sowie zu den vermuteten Folgen einer stärkeren Abkehr vom Flächentarifvertrag befragt.

3. Betriebliche Sozialbeziehung: Erfasst wurden die drei Konstrukte Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Macht.
4. Strukturelle Größen: Neben allgemeinen Angaben zum Betrieb (Ertragslage, Organisationsgrad etc.) umfasst dieser Block Angaben zum Betriebsrat (Größe, Frauenanteil), zur Qualifikationsstruktur und zu geplanten betrieblichen Veränderungen.

6.2 Tabellen

	Anzahl derzeit geltender Betriebsvereinbarungen			
	2003		2005	
	Mittelwert	Median	Mittelwert	Median
Bergbau	36,3	21,0	24,0	16
Verarbeitendes Gewerbe	16,8	10,0	23,0	15
Energie und Wasser	14,6	12,0	19,4	15
Baugewerbe	7,8	5,0	15,4	8
Handel	13,0	6,5	15,9	10
Gastgewerbe	10,1	6,0	5,0	5
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	10,7	10,0	23,7	12
Kredit und Versicherungsgewerbe	6,2	5,0	27,5	13
Grundstücks-, Wohnungswesen	12,7	8,0	16,6	10
Öff. Verwaltung, Erziehung u. Unterricht	5,5	4,0	–	–
Gesundheit und Sozialwesen	8,8	5,5	10,0	6
sonstige	–	–	11,0	4
gesamt	14,1	9	21,3	15

Tabelle 45: Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Branchen 2003 und 2005, jeweils Managementangaben

	Bindung an einen Tarifvertrag	
	2003	2005
Bergbau	100,0	100,0
Verarbeitendes Gewerbe	77,4	71,5
Energie und Wasser	100,0	97,5
Baugewerbe	82,6	73,3
Handel	90,9	59,8
Gastgewerbe	100,0	50,0
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	87,5	75,8
Kredit- und Versicherungsgewerbe	96,6	95,2
Grundstücks-, Wohnungswesen	63,5	55,2
Öff. Verwaltung, Erziehung u. Unterricht	71,4	–
Gesundheit und Sozialwesen	59,1	80,0
sonstige	–	100,0
gesamt	80,2	70,7

Tabelle 46: Tarifbindung im Jahresvergleich, nach Branchen (in Prozent)

	Osten	Westen	gesamt
	(inkl. Berlin)		
Flächentarifvertrag ohne Ergänzungen	16,4	27,6	26,3
Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifverträgen	25,5	34,2	33,2
Firmen/Haustarifvertrag	16,4	10,6	11,2
kein Tarifvertrag, Unternehmen orientiert sich aber am Flächentarifvertrag	22,7	15,5	16,4
keinerlei Bindung, auch keine Orientierung am Flächentarifvertrag	19,1	12,1	12,9
durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen	14,8	22,2	21,3
n (min.)	110	862	972

Tabelle 47: Tarifbindung (in Prozent) und durchschnittliche Zahl der Betriebsvereinbarungen, nach Standort³⁴

34 Die Antworten der Betriebsräte ergeben im Wesentlichen dieselben Zusammenhänge.

	kleinere Betriebe (100–249 Beschäftigte)			große Betriebe (250 und mehr Beschäftigte)		
	Mittelwert	Median	n	Mittelwert	Median	n
Bergbau	24,7	12	3	23,3	20	3
Verarbeitendes Gewerbe	15,4	10	333	30,7	22	326
Energie und Wasser	17,7	15	20	20,9	15	22
Baugewerbe	7,1	5	8	24,9	10	7
Handel	12,6	7,5	50	20,4	15	37
Gastgewerbe	5,0	5	2	–	–	–
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	11,8	5	16	33,8	29	19
Kredit- und Versicherungsgewerbe	10,2	7	5	33,3	13	15
Grundstücks-, Wohnungswesen u. a. Dienstleistungen	8,2	6	54	25,2	20	53
Gesundheit und Sozialwesen	3,0	3	2	11,8	8,5	8
sonstige	3,0	3	1	15,0	15	2
gesamt	14,1	10	494	28,6	20	492

Tabelle 48: Durchschnittliche Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Branche und bei Kontrolle der Betriebsgröße, Managementangaben

	kleinere Betriebe (100–249 Beschäftigte)		große Betriebe (250 und mehr Beschäftigte)	
	Tarifbindung	n	Tarifbindung	n
Bergbau	100,0	3	100,0	3
Verarbeitendes Gewerbe	69,0	332	74,1	320
Energie und Wasser	95,0	20	100,0	20
Baugewerbe	62,5	8	85,7	7
Handel	54,0	50	67,6	37
Gastgewerbe	50,0	2	–	–
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	62,5	16	88,2	17
Kredit- und Versicherungsgewerbe	100,0	5	93,8	16
Grundstücks-, Wohnungswesen u. a. Dienstleistungen	43,1	51	66,7	54
Gesundheit und Sozialwesen	50,0	2	87,5	8
sonstige	100,0	1	100,0	2
gesamt	65,9	490	75,6	484

Tabelle 49: Tarifbindung, nach Branche und bei Kontrolle der Betriebsgröße (in Prozent), Managementangaben

gewerkschaftlicher Organisationsgrad	kleinere Betriebe (100–249 Beschäftigte)	große Betriebe (250 und mehr Beschäftigte)	gesamt
arithmetisches Mittel	34,3	37,3	35,8
Median	30	35	33
Arbeitnehmersvertretung im Aufsichtsrat (in Prozent)	9,5	41,1	25,4

Tabelle 50: Strukturelle Stärke der Arbeitnehmerseite

Arbeitnehmersvertreter im Aufsichtsrat	Anzahl der Betriebsvereinbarungen		
	Mittelwert	Median	n
ja	32,4	21,5	244
nein	17,0	12	722
gesamt	20,9	15	966

Tabelle 51: Anzahl der Betriebsvereinbarungen, nach Existenz eines mitbestimmten Aufsichtsrates, Managementantworten

	Management (n = min. 984)	Betriebsräte (n = min. 979)
Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	korreliert mit der Anzahl der Beschäftigten (Rangkorrelation r_s)	
... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	+0,04	+0,08
... gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.	+0,06	-0,03
... trägt den unterschiedlichen betriebl. Gegebenheiten besser Rechnung.	+0,03	-0,04
... kann Arbeitsplätze sichern helfen.	+0,03	-0,06
... führt zu niedrigeren Löhnen.	-0,02	+0,05
... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.	-0,02	+0,05
... führt zu Konflikten im Betrieb.	+0,07	+0,10
... überfordert die Betriebsleitung.	-0,06	+0,02
... überfordert den Betriebsrat.	-0,01	+0,02
... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.	+0,04	-0,07
... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.	+0,04	+0,08

Tabelle 52: Erwartete Folgen der Verbetrieblung, korreliert mit der Betriebsgröße

positive Bewertung bzw. Zustimmung (in Prozent)	bevorzugter Verhandlungspartner			
	Gewerk- schaften	Betriebs- rat	andere Vertreter der Belegschaft	ge- samt
Wenn Betriebsvereinbarungen stärker genutzt würden, ...				
... käme es zur Steigerung der betrieblichen Flexibilität.	77,3	89,8	76,5	86,3
... könnten starre Flächentarif- verträge aufgelockert werden.	74,6	91,5	79,9	88,1
... käme es lediglich zur Festschreibung der bereits praktizierten betrieblichen Übung.	40,9	48,1	54,9	48,9
... könnten Öffnungsklauseln in Tarifverträgen besser ausgefüllt werden.	81,8	90,8	84,3	88,9
... käme es zur erhöhten betrieblichen Starrheit.	15,4	9,6	20,9	12,2
n (min.)	65	718	191	975

Tabelle 53: Bewertung von Betriebsvereinbarungen, nach bevorzugtem Verhandlungspartner der Personalmanager

Folgende Instrumente sollten mehr Bedeutung bekommen:	Management (n = min. 936)	Betriebsräte (n = min. 933)
	korreliert mit dem Organisationsgrad (Rangkorrelation r_s)	
Flächentarifverträge	+0,14	+0,36
Haus- und Firmentarifverträge	+0,10	-0,20
Betriebsvereinbarungen	+0,01	-0,03
Regelungsabreden	-0,09	-0,10
Muster-Arbeitsverträge	-0,11	-0,09
einzelvertragliche Regelungen	-0,04	-0,23

Tabelle 54: Gewünschte Bedeutung von Regulierungsinstrumenten, korreliert mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad

Vertrauen (jeweils Zustimmung in Prozent »trifft völlig zu«)	Management	Betriebsrat
Der Betriebsrat (das Management) hält sich an Vereinbarungen.	97,7	88,0
In für den Betrieb schwierigen Situationen kann sich das Management (der Betriebsrat) auf den Betriebsrat (das Management) verlassen.	84,9	75,7
Der Betriebsrat (das Management) ist vertrauenswürdig.	87,1	80,8
Dem Betriebsrat (dem Management) ist es wichtig, in Verhandlungen mit dem Management (dem Betriebsrat) zu einer gemeinschaftlichen Lösung zu kommen.	90,2	86,7
Der Betriebsrat (das Management) ist offen für die Vorschläge der Betriebsleitung (des Betriebsrates).	83,2	73,0
Alles in allem besteht ein gutes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management.	91,7	88,0
Vertrauensindex (Skala 1–4)		
arithmetisches Mittel:	3,3	3,1
Median:	3,3	3,0

Tabelle 55: Vertrauen der jeweiligen Parteien (Management, Betriebsrat)

6.3 Fragebogen mit prozentualen Häufigkeiten³⁵

Allgemeine Angaben zum Betrieb / Strukturelle Größen

1. Ist Ihr Unternehmen Teil eines Konzerns? (M)³⁶

a) ja ... 64,7%

Gehört Ihr Betrieb zu einem Unternehmen mit mehreren Betrieben? (M)

a) ein Betrieb ... 46,8%

b) mehrere Betriebe ... 53,2%

Werden die Fragen für das gesamte Unternehmen beantwortet? (M)

a) für das Unternehmen als Ganzes ... 61,6%

b) für den Betrieb mit den meisten Beschäftigten 38,4%

2. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb derzeit? (M)

arithmetisches Mittel = 686,41

Median = 250

3. In welchem Jahr wurde Ihr Betrieb gegründet? (B)

a) vor 1950	50,5%
b) 1950 bis 1960	11,2%
c) 1961 bis 1970	10,1%
d) 1971 bis 1980	7,5%
e) 1981 bis 1990	7,6%
f) 1991 bis 1995	6,0%
g) nach 1995	7,1%

4. In welchem Jahr wurde der Betriebsrat gegründet? (B)

a) vor 1952	13,4%
b) 1952 bis 1970	27,8%
c) 1971 bis 1980	16,5%
d) 1981 bis 1990	15,5%
e) 1991 bis 2000	19,1%
f) nach 2000	7,7%

5. Wie viele Mitglieder hat Ihr Betriebsrat? (B)

arithmetisches Mittel = 9,37

Median = 9

³⁵ Alle Angaben in Prozent, sofern nicht anders angegeben.

³⁶ M = nur das Management wurde befragt, B = nur der Betriebsrat wurde befragt, MB = beide wurden befragt.

6. Wie hoch ist der Anteil weiblicher Mitglieder im Betriebsrat? (B)³⁷

29,4%

7. Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Ihrem Betrieb? (B)

arithmetisches Mittel = 35,78

Median = 33

8. Wie hoch ist der Anteil von gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitgliedern? (B)³⁸

68,33%

9. Gibt es in Ihrem Betrieb Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat? (B)

a) ja ... 25,4%

10. Ist der Betrieb an einen Tarifvertrag gebunden? (MB)

	Management	Betriebsrat
a) ja, nur an einen Firmen-/Haustarifvertrag .	11,0%	10,4%
b) ja, an einen Flächentarifvertrag, ohne Ergänzungstarifvertrag.	25,6%	30,2%
c) ja, an einen Flächentarifvertrag mit Ergänzungstarifvertrag.	32,3%	28,5%
d) nein, Unternehmen orientiert sich aber an einem Flächentarifvertrag.	16,0%	16,6%
e) nein, auch keine Orientierung am Flächentarifvertrag.	12,5%	10,5%
f) andere Antwort.	2,6%	3,7%

11. Ist Ihr Betrieb Mitglied in einem Arbeitgeberverband? (M)

a) ja ... 68,9%

12. Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Unternehmens bezogen auf die letzten 3 Jahre ein? (M)

a) Die Erträge lagen deutlich über dem Aufwand.	25,5%
b) Die Erträge waren ausreichend zur Erzielung eines geringen Gewinns.	43,4%
c) Die Erträge reichten zur Kostendeckung.	18,4%
d) Die Erträge konnten die Kosten nicht decken.	5,1%
e) Die Erträge waren so gering, dass größere Verluste entstanden.	7,5%

37 Berechnung, gefragt ist nach der Anzahl weiblicher Mitglieder des Betriebsrates.

38 Berechnung, gefragt ist nach der Anzahl gewerkschaftlich organisierter Betriebsratsmitglieder.

13. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie in den kommenden zwei Jahren in Ihrem Betrieb Änderungen erwarten in der Art und Weise, wie Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen erstellen. (M)

a) in sehr starkem Ausmaß	12,2 %
b) in eher starkem Ausmaß	48,8 %
c) in eher schwachem Ausmaß	35,5 %
d) in sehr schwachem Ausmaß	3,4 %

14. Angaben zur Qualifikationsstruktur: Welchen prozentualen Anteil haben die im Folgenden genannten Gruppen bezogen auf die Gesamtzahl der derzeit Beschäftigten? (B) (arithmetische Mittel)

a) un- und angelernte Arbeiter/innen	18,0
b) Facharbeiter/innen	32,3
c) Angestellte für einfache Tätigkeiten (die in der Regel keine Berufsausbildung erfordern)	7,4
d) Angestellte für qualifizierte Tätigkeiten (die in der Regel eine Berufsausbildung erfordern)	36,8
e) Auszubildende	5,7
f) Hochschulabsolventen	17,8
g) Frauenanteil	32,1

Verbetrieblichung – Typ der Regulierung

15. Welches sind die wichtigsten Regelungsinstrumente in Ihrem Betrieb? Wir fragen nun danach, wie häufig solche Regelungsinstrumente bezogen auf unterschiedliche Regelungsbereiche in Ihrem Betrieb angewendet werden. (M)

15.1 Regelungsbereich Personalfragen

	ausschließ- lich	zum größten Teil	zum geringeren Teil	gar nicht
a) über einen Flächentarifvertrag	23,8	42,9	12,1	21,3
b) durch Orientierung am Flächen-TV	8,5	24,4	20,7	46,4
c) über Haus- und Firmentarif- verträge	9,6	16,8	12,0	61,6
d) über Betriebsvereinbarungen	7,6	33,8	30,6	28,0
e) über Regelungsabreden	3,1	11,5	36,7	48,8
f) über Muster-Arbeitsverträge	19,9	43,0	12,1	24,9

g) über einzelvertragliche Regelungen	9,6	18,6	57,1	14,7
15.2 Regelungsbereich Entlohnung	ausschließ- lich	zum größten Teil	zum geringeren Teil	gar nicht
a) über einen Flächentarifvertrag	25,9	67,3	4,3	2,5
b) durch Orientierung am Flächen-TV	13,3	35,5	18,4	32,8
c) über Haus- und Firmen- tarifverträge	12,9	15,9	11,6	59,6
d) über Betriebsvereinbarungen	5,4	16,5	31,7	46,4
e) über Regelungsabreden	2,1	6,0	23,0	68,8
f) über Muster-Arbeitsverträge	9,1	20,0	16,2	54,7
g) über einzelvertragliche Regelungen	9,8	14,8	62,7	12,7
15.3 Regelungsbereich Arbeitszeit	ausschließ- lich	zum größten Teil	zum geringeren Teil	gar nicht
a) über einen Flächentarifvertrag	27,2	57,6	10,8	4,5
b) durch Orientierung am Flächen-TV	8,1	25,4	14,6	51,9
c) über Haus- und Firmen- tarifverträge	11,1	17,9	12,4	58,5
d) über Betriebsvereinbarungen	18,3	42,4	27,4	11,9
e) über Regelungsabreden	1,4	5,0	23,1	70,5
f) über Muster-Arbeitsverträge	6,5	12,3	14,3	66,9
g) über einzelvertragliche Regelungen	4,4	8,3	51,9	35,4
15.4 Regelungsbereich Frauenförderung/ Gleichstellung	ausschließ- lich	zum größten Teil	zum geringeren Teil	gar nicht
a) über einen Flächentarifvertrag	21,3	8,9	12,8	57,0
b) durch Orientierung am Flächen-TV	7,2	9,3	10,3	73,1
c) über Haus- und Firmen- tarifverträge	3,6	6,0	5,3	85,1

d) über Betriebsvereinbarungen	4,0	7,1	10,0	78,9
e) über Regelungsabreden	1,4	4,4	8,9	85,2
f) über Muster-Arbeitsverträge	1,5	1,8	4,2	92,4
g) über einzelvertragliche Regelungen	2,6	3,6	10,6	83,2

15.5 Regelungsbereich Beschäftigungssicherung	ausschließ- lich	zum größten Teil	zum geringeren Teil	gar nicht
a) über einen Flächen- tarifvertrag	28,4	30,1	14,8	26,7
b) durch Orientierung am Flächen-TV	11,0	13,7	11,3	64,0
c) über Haus- und Firmen- tarifverträge	8,5	19,3	7,7	64,6
d) über Betriebsvereinbarungen	6,7	19,0	25,6	48,6
e) über Regelungsabreden	1,3	3,8	11,4	83,5
f) über Muster-Arbeitsverträge	1,5	3,5	5,8	89,2
g) über einzelvertragliche Regelungen	1,7	4,0	18,4	76,0

16. Gesamteinschätzung über alle Regelungsbereiche hinweg: Wie wichtig sind die folgenden Regelungsinstrumente in Ihrem Betrieb? (MB)

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	völlig unwichtig
a) der Flächentarifvertrag				
Management	57,9	34,7	6,0	1,5
Betriebsrat	85,5	10,8	3,1	0,6
b) der Flächen-TV als Orientierungsmaßstab				
Management	17,4	40,6	29,7	12,3
Betriebsrat	48,9	31,6	14,3	5,2
c) Haus- und Firmentarifverträge				
Management	31,5	18,4	19,7	30,4
Betriebsrat	39,1	24,4	19,8	16,7
d) Betriebsvereinbarungen				
Management	60,1	35,1	3,3	1,4
Betriebsrat	77,2	21,5	1,0	0,3

e) Regelungsabreden				
Management	7,2	21,4	47,9	23,5
Betriebsrat	18,6	41,7	31,7	8,0
f) Muster-Arbeitsverträge				
Management	19,7	30,0	31,7	18,6
Betriebsrat	24,0	33,9	31,9	10,3
g) einzelvertragliche Regelungen				
Management	24,6	36,7	31,9	6,8
Betriebsrat	18,0	36,6	36,3	9,1

20. Welche Regelungsinstrumente sollten in Zukunft stärker zur Anwendung kommen? (MB)³⁹

	-3	-2	-1	0	1	2	3
a) Flächentarifvertrag							
Management	20,3	16,3	19,1	24,3	6,5	7,8	5,7
Betriebsrat	1,9	2,3	3,2	25,4	7,7	13,6	45,9
b) Haus- und Firmen- tarifverträge							
Management	4,4	4,8	4,3	24,5	20,3	23,7	17,8
Betriebsrat	11,7	7,4	6,2	29,0	14,0	14,1	17,7
c) Betriebs- vereinbarungen							
Management	0,7	0,3	1,1	17,3	15,2	33,3	32,2
Betriebsrat	0,2	0,3	0,4	17,9	9,6	24,7	46,8
d) Regelungs- abreden							
Management	6,1	4,4	4,9	52,0	14,3	11,4	6,9
Betriebsrat	9,5	5,7	8,7	41,9	14,4	12,1	7,7
e) Muster-Arbeits- verträge							
Management	6,9	3,4	5,3	53,7	13,2	10,5	7,0
Betriebsrat	8,6	5,7	8,8	41,1	11,5	13,7	10,6
f) einzelvertragliche Regelungen							
Management	1,9	1,8	2,7	32,4	22,1	22,1	17,0
Betriebsrat	16,0	10,2	11,0	37,2	12,7	6,7	6,2

39 -3 = sehr viel weniger wichtig, 0 = bisherige Bedeutung beibehalten, +3 = sehr viel wichtiger

21. Im Folgenden nennen wir einige Aussagen über Betriebsvereinbarungen im Allgemeinen, nicht nur über die in Ihrem Betrieb derzeit geltenden. (MB)

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
a) BV sind ein Regelungs- instrument, dem künftig größere Bedeutung zukommen sollte.				
Management	45,9	43,9	9,0	1,1
Betriebsrat	28,8	43,5	23,6	4,1
b) Wenn das Instrument BV stärker genutzt würde, käme es zu einer Stei- gerung der betrieblichen Flexibilität.				
Management	43,1	43,2	11,4	2,3
Betriebsrat	24,4	48,7	22,4	4,4
c) Wenn das Instrument BV stärker genutzt würde, könnten starre Tarifverträge aufgelockert werden.				
Management	39,4	48,5	9,6	2,4
Betriebsrat	14,9	38,2	31,7	15,3
d) Wenn das Instrument BV stärker genutzt würde, käme es lediglich zu einer Festschreibung der bereits praktizierten betrieblichen Übung.				
Management	10,4	38,3	42,3	9,0
Betriebsrat	12,6	43,8	36,5	7,1
e) Wenn das Instrument BV stärker genutzt würde, könnten Öffnungs- klauseln in Tarifverträgen besser ausgefüllt werden.				
Management	37,5	51,3	9,7	1,5
Betriebsrat	18,3	44,9	27,8	9,0
f) Wenn das Instrument BV stärker genutzt würde, käme es zu einer erhöhten betrieblichen Starrheit.				
Management	1,7	10,5	47,5	40,3
Betriebsrat	3,1	9,9	56,8	30,2

22. Welche Folgen hat Ihrer Auffassung nach eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag?

Eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag ...	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
a) ... trägt den unterschiedlichen betrieblichen Gegebenheiten besser Rechnung.				
Management	55,5	37,8	5,7	1,1
Betriebsrat	11,1	40,0	36,2	12,7
b) ... führt zu Konflikten im Betrieb.				
Management	7,1	32,8	46,0	14,1
Betriebsrat	44,3	33,6	17,8	4,2
c) ... führt zu niedrigeren Löhnen.				
Management	3,7	30,1	52,1	14,1
Betriebsrat	39,6	39,6	17,1	3,7
d) ... sollte unbedingt über Gesetzesänderungen durchgesetzt werden.				
Management	26,0	33,5	28,5	12,0
Betriebsrat	7,5	15,3	30,4	46,8
e) ... stärkt die Macht der Gewerkschaften im Betrieb.				
Management	3,6	18,0	54,9	23,6
Betriebsrat	3,4	9,5	47,1	39,9
f) ... schwächt die Macht der Gewerkschaften in Deutschland.				
Management	18,3	50,9	26,0	4,8
Betriebsrat	49,0	33,6	12,5	4,8
g) ... kann Arbeitsplätze sichern helfen.				
Management	32,6	49,4	15,2	2,7
Betriebsrat	6,5	25,2	43,8	24,5
h) ... gibt dem Betriebsrat größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.				
Management	31,6	57,6	8,8	2,1
Betriebsrat	12,0	30,7	38,4	19,0

i) ... gibt dem Management größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten.				
Management	39,6	55,2	4,4	0,8
Betriebsrat	45,2	45,7	7,5	1,7
j) ... bindet unnötig viel Zeit und Kraft.				
Management	9,0	24,3	49,2	17,4
Betriebsrat	35,1	32,4	25,0	7,6
k) ... überfordert den Betriebsrat.				
Management	8,5	33,5	46,0	12,0
Betriebsrat	27,9	35,6	27,7	8,7
l) ... überfordert die Betriebsleitung.				
Management	1,0	13,1	52,5	33,4
Betriebsrat	9,8	29,8	46,5	13,9
23. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie der folgenden Aussage zustimmen: »Alles in allem befürworte ich eine stärkere Abkehr vom Flächentarifvertrag«. (MB)				
	Management	Betriebsrat		
a) stimme völlig zu	41,3	4,9		
b) stimme eher zu	41,7	15,5		
c) stimme eher nicht zu	13,8	24,1		
d) stimme gar nicht zu	3,2	55,5		
Sozialbeziehungen				
24. Bitte sagen Sie, inwieweit Sie die folgenden Aussagen über den Betriebsrat/das Management für zutreffend halten.				
(erste Zeile Antwort des Managements, zweite Zeile Antwort des Betriebsrates)	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
a) Der Betriebsrat hält sich an Vereinbarungen.	64,7	33,0	1,8	0,5
Das Management hält sich an Vereinbarungen.	34,0	54,0	11,5	0,5
b) Das Management kann sich auf den Betriebsrat verlassen.	28,3	56,6	13,2	1,9

Der Betriebsrat kann sich auf das Management verlassen.	18,9	56,7	21,9	2,5
c) Der Betriebsrat ist vertrauenswürdig.	39,4	47,8	11,3	1,5
Das Management ist vertrauenswürdig.	20,9	59,9	17,8	1,4
d) Der Betriebsrat will zu einer gemeinschaftlichen Lösung kommen.	35,9	54,3	9,0	0,8
Das Management will zu einer gemeinschaftlichen Lösung kommen.	33,3	53,4	11,9	1,4
e) Der Betriebsrat ist offen für die Vorschläge der Betriebsleitung.	24,7	58,6	15,1	1,6
Das Management ist offen für die Vorschläge des Betriebsrates.	19,1	53,9	25,3	1,7
f) Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Interessen zu vermitteln.	14,5	43,7	35,1	6,6
Manchmal ist es schwierig, dem Management die gemeinsamen Interessen zu vermitteln.	21,0	52,8	23,3	2,9
g) Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des BetrVG in der Regel voll aus.	22,3	37,7	37,3	2,7
Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des BetrVG in der Regel voll aus.	15,2	50,3	28,9	5,6
h) Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus.	14,3	48,5	31,8	5,4
Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten über die gesetzliche Mitbestimmung hinaus.	34,2	46,3	17,9	1,6
i) Gleichgültig, inwieweit der BR mitbestimmt: Letztlich muss das Management allein entscheiden.	18,9	38,6	36,0	6,5

Gleichgültig, inwieweit der BR mit-				
bestimmt: Letztlich entscheidet das				
Management doch allein.	7,1	30,6	49,6	12,7
j) Alles in allem besteht ein gutes				
Verhältnis zwischen Betriebsrat und				
Management.	44,3	47,3	7,0	1,3
Alles in allem besteht ein gutes				
Verhältnis zwischen Betriebsrat und				
Management.	30,7	57,3	10,7	1,3

25. Wie würden Sie generell das Kräfteverhältnis in Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat in Ihrem Betrieb beschreiben? 100 Punkte können Sie insgesamt verteilen. (MB)

(arithmetisches Mittel)	Betriebsleitung	Betriebsrat
Antwort Management	62,8	37,2
Antwort Betriebsrat	59,5	40,5

26. Im Vergleich zu anderen Betrieben: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrates? (MB)

	Management	Betriebsrat
a) unterdurchschnittlich	11,3%	6,7%
b) durchschnittlich	61,4%	56,8%
c) überdurchschnittlich	27,3%	36,5%

27. Vorausgesetzt Sie könnten frei entscheiden: Mit welchem der folgenden drei Verhandlungspartnern würden Sie am liebsten über Lohn und Länge der Arbeitszeit verhandeln? (M)

	Gewerkschaften	Betriebsrat	andere Vertreter der Belegschaft
a) Rang 1	6,7%	73,5%	19,7%
b) Rang 2	18,3%	24,1%	57,6%
c) Rang 3	74,9%	2,4%	22,7%

28. Wie häufig kam es in den letzten zwei Jahren zu Einigungsstellenverfahren? (B)

arithmetisches Mittel = 0,36

Median = 0

29. Wie häufig kam es in den letzten zwei Jahren zu Arbeitsgerichtsverfahren? (B)

arithmetisches Mittel = 3,46

Median = 1

17. Wie viele unterschiedliche, derzeit geltende Betriebsvereinbarungen haben Sie mit dem Betriebsrat Ihres Betriebes abgeschlossen? (MB)

Management arithmetisches Mittel = 21,3 Median = 15

Betriebsrat arithmetisches Mittel = 18,7 Median = 12

Verbetrieblischung – Einstellung/Bewertung

18. Wie beurteilen Sie die Entwicklung hin zu mehr Verbetrieblischung bzw. Dezentralisierung? (MB)

	Management	Betriebsrat
a) sehr positiv	51,3 %	9,0 %
b) eher positiv	29,5 %	21,6 %
c) neutral	14,8 %	30,6 %
d) eher negativ	3,2 %	27,1 %
e) sehr negativ	1,2 %	11,7 %

19. Wie beurteilen Sie den Vorschlag, Tarifverhandlungen stärker auf die betriebliche Ebene zu verlagern? (MB)

	Management	Betriebsrat
a) sehr positiv	38,5 %	9,5 %
b) eher positiv	26,5 %	12,6 %
c) neutral	16,9 %	9,9 %
d) eher negativ	14,7 %	24,3 %
e) sehr negativ	3,4 %	43,6 %

Zusammensetzung der Stichprobe nach Bundesland und Branche

Bundesland	%	Branche	%
Schleswig-Holstein	2,0	Bergbau	0,6
Hamburg	2,1	Verarbeitendes Gewerbe	66,8
Niedersachsen	9,1	Energie und Wasser	10,8
Bremen	0,8	Baugewerbe	1,5
Nordrhein-Westfalen	25,5	Handel	8,8
Hessen	8,2	Gastgewerbe	0,2
Rheinland-Pfalz	4,3	Verkehr, Nachrichtenübermittlung	3,6
Baden-Württemberg	17,2	Kredit- und Versicherungsgewerbe	2,1
Bayern	16,9	Grundstücks-, Wohnungswesen	4,6
Saarland	1,1	Öffentliche Verwaltung, Erziehung und Unterricht	0,0
Berlin	1,5	Gesundheit und Sozialwesen	1,0
Brandenburg	2,1	Sonstige	0,3
Mecklenburg-Vorpommern	0,9		
Sachsen	4,0		
Sachsen-Anhalt	1,4		
Thüringen	2,9		

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter *www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen*

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Bereits erschienen:

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG	978-3-7663-3885-3		12,90	2008
Marianne Giesert Betriebliche Gesundheitsförderung	Fallstudien 978-3-7663-3798-6		12,90	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3800-6		12,90	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3799-3		12,90	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste	978-3-7663-3858-7		12,90	2008
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7		12,90	2008
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0		12,90	2008
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung	978-3-7663-3859-4		12,90	2008
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3884-6		12,90	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle	978-3-7663-3729-0		12,90	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3729-0		9,90	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees	987-3-7663-3753-5		9,90	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-3731-3		9,90	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-7663-3725-2		9,90	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8		9,90	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien 978-3-7663-3728-3		9,90	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	3-7663-3726-2		9,90	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6		9,90	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	3-7663-3644-4		9,90	2006
Reinhild Reska Call Center	3-7663-3727-0		9,90	2006

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5		9,90	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	3-7663-3642-8		9,90	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	3-7663-3724-6		9,90	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anna Krehnke · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	3-7663-3686-X		9,90	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	3-7663-3641-X		9,90	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 3-7663-3594-4		9,90	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	3-7663-3598-7		9,90	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	3-7663-3569-3		9,90	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	3-7663-3568-5		9,90	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	3-7663-3533-2		9,90	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	3-7663-3567-7		9,90	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung *	Fallstudien 3-935145-57-8	13081	12,00	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	3-7663-3514-6		9,90	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	3-7663-3516-2		9,90	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	3-7663-3515-4		9,90	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	3-7663-3519-7		9,90	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	3-7663-3524-3		9,90	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	3-7663-3523-5		9,90	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	3-7663-3520-0		9,90	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung *	3-935145-19-5	13047	8,18	2001

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen *	3-935145-17-9	13045	8,18	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation *	3-935145-12-8	13041	8,18	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation *	3-935145-12-6	13042	8,18	2000
Lothar Kamp Telearbeit *	3-935145-01-2	13031	8,18	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing *	3-935145-08-X	13037	8,18	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Fallstudien Bündnisse für Arbeit im Betrieb *	3-928204-77-7	13061	11,00	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung *	3-928204-80-7	13008	7,00	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit *	3-928204-78-5	13006	7,00	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz *	3-928204-77-7	13007	6,65	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit *	3-928204-77-7	13005	6,14	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt *	3-928204-97-4	13014	8,18	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich.
Darüber hinaus bieten wir die Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



Forschung für die Praxis

Prof. Dr. Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld

Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager

ISBN 3-7663-3594-4

2004, 120 Seiten, 9,90 €

Ausgangsthese: Im Kontext betrieblicher Flexibilisierung und Dezentralisierung gewinnen Betriebsvereinbarungen zunehmend an Bedeutung. Zentral abgeschlossene Regelungen (Tarifverträge) werden durch dezentrale Regelungen (Betriebsvereinbarungen) ausgefüllt und ergänzt.

Treffen diese Vermutungen zu, würde dies einen grundsätzlichen Wandel der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen bedeuten. Eine Folge wäre die Verlagerung der Regulierungskompetenz auf die betrieblichen Akteure. Weitere Folgen: Die Regelungsmaterie würde komplexer, Anforderungen an Betriebsräte und Personalverantwortliche würden wachsen; der Informationsbedarf stiege, mehr Themen müssten im Betrieb verhandelt werden.

Methode und Fragestellungen: In einer repräsentativen Telefonbefragung wurden 1.000 Personalmanager aus Unternehmen mit mindestens 100 Beschäftigten nach ihrer Einschätzung zu Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen befragt.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder
www.betriebsvereinbarung.de