

# REPORT

MBF-Report Nr. 32, 05.2017

## DER MB-IX UND ‚GUTE ARBEIT‘ – WAS WIR MESSEN KÖNNEN

Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen

Robert Scholz

### AUF EINEN BLICK

- Der Mitbestimmungsindex „MB-ix“ misst die Verankerung der Mitbestimmung in Unternehmen auf einer Skala zwischen 0 und 100 und besteht aus sechs Komponenten: Zusammensetzung, interne Struktur und Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die Existenz und Struktur seiner Ausschüsse, Aspekte der Internationalisierung und Eigenständigkeit der Personalarbeit auf Vorstandsebene.
- Aussagen zu den Bedingungen „guter Arbeit“ lassen sich über ausgewählte Indikatoren zu Personalstruktur und Arbeitsbedingungen erfassen, allerdings ist die Berichterstattung der börsennotierten Unternehmen zu personalwirtschaftlichen Kennzahlen sehr lückenhaft.
- Gegenüber nicht mitbestimmten Firmen oder solchen mit einem geringen MB-ix haben Unternehmen mit einem hohen MB-ix häufiger ein eigenes Personalressort im Vorstand, höhere Quoten in der dualen Berufsausbildung und einen größeren Anteil an älteren Beschäftigten. Zwar gibt es in den stärker mitbestimmten Unternehmen einen geringeren Frauenanteil an allen Beschäftigten, jedoch sind Unternehmen mit Frauen im Vorstand häufiger mitbestimmt als Firmen mit ausschließlich männlichen Vorständen.

## INHALT

Vorwort .....	2	3.2 Duale Berufsausbildung .....	8
1. Nachhaltige Unternehmensführung durch Mitbestimmung .....	3	3.3 Arbeit im Erwerbszeitraum .....	10
2. Der Mitbestimmungsindex und die Messung von Elementen „guter Arbeit“ .....	3	3.4 Gender .....	11
3. Wirkungen der Verankerung der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen .....	5	4. Fazit .....	15
3.1 Personalressort im Vorstand .....	5	5. Literatur .....	16

### Anhang

1. Der Mitbestimmungsindex MB-ix .....	17
2. Übersicht zur Zugänglichkeit weiterer Indikatoren von „guter Arbeit“ .....	19
3. Regressionsmodelle .....	21

## VORWORT

Der Mitbestimmungsindex (MB-ix) misst das Ausmaß institutionell verankerter Mitbestimmung börsennotierter Unternehmen. Mit diesem sozialwissenschaftlichen Instrument wird es möglich, den nachhaltigen Erfolg dieser Unternehmen mit ihrem Mitbestimmungsgrad in Beziehung zu setzen. Im Fokus nachhaltiger Unternehmensführung stehen nicht allein betriebswirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologisch relevante Zielgrößen. Fraglos müssen Unternehmen betriebswirtschaftlich effizient sein, aber genauso selbstverständlich tragen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung. Denn es fließt beispielsweise auch in der Gesellschaft entwickeltes Humankapital in Unternehmen ein und sie profitieren von öffentlich finanzierter Infrastruktur. Sie sind als Akteure in der Volkswirtschaft für das Zusammenleben mit anderen Marktakteuren, mit ihren Arbeitnehmern in der Region, für die Umweltverträglichkeit ihrer Produktion mitverantwortlich. Wie muss und wie kann ein Unternehmen mit diesen vielfältigen Zielen und Verantwortlichkeiten geführt werden? Welche Rolle spielt dabei die Mitbestimmung? Empirische Analysen mit dem MB-ix sollen entsprechende Zusammenhänge sichtbar machen.

Die Hans-Böckler-Stiftung fördert die Entwicklung des MB-ix, um mit den damit zu gewinnenden Forschungsergebnissen zur Diskussion über die Zukunft von Mitbestimmung in Deutschland und über die Landesgrenzen hinaus einzuladen. Wir argumentieren für eine Unternehmensführung, die Perspektiven für Arbeit, für Standorte im Blick hat, die im Einklang mit der Umwelt wirtschaftlich erfolgreich und krisenfest arbeitet. Der MB-ix lenkt den Blick auf diese Fragen: Wie erreichen Unternehmen ihre (betriebs-)wirtschaftlichen Ziele? Welchen positiven oder negativen Beitrag leistet die Mitbestimmung dazu? Welchen Effekt hatte Mitbestimmung auf die Art und Weise,

wie börsennotierte Unternehmen in Deutschland die letzte Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden haben? Gibt es Anzeichen für eine nachhaltige Unternehmenspolitik?

In der aktuellen Studie werden Indikatoren ausfindig gemacht, die mit dem MB-ix in Relation gesetzt werden können, um nachhaltige Personalpolitik und das Konzept „gute Arbeit“ in den Kontext der Corporate Governance zu rücken. Die Frage lautet: Inwiefern ist Unternehmensmitbestimmung für die Gestaltung von guten Arbeitsbedingungen eine signifikante Einflussgröße?

Gute Arbeit hat viele Gesichter. Kriterien des Initiativkreises „Neue Qualität der Arbeit“ sind vor allem Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Ressourcenausstattung der Beschäftigten und ihre (Fehl-) Beanspruchungen durch die Arbeitssituation. Warum? Es geht um Arbeitsbedingungen, die von Beschäftigten als entwicklungsförderlich und belastungsarm beschrieben werden. Dazu gehört ein Einkommen, das als angemessen und leistungsgerecht empfunden wird. Eine schlechte Arbeitsqualität resultiert aus Arbeitsbedingungen, die keine Entwicklungsmöglichkeiten, geringe Ressourcen, hohe Fehlbeanspruchungen und ein geringes Einkommen aufweisen. So führt der „DGB Index Gute Arbeit“ die Definition aus.

Im Rahmen des MB-ix Projektes wurden zu den Themenfeldern Beschäftigung, Entgelt, Personalentwicklung, Ausbildung, Qualifizierung und Gender Geschäftsberichte durchsucht. Es stellt sich heraus, dass es ein ambitioniertes Unterfangen ist, Zusammenhänge aufzuspüren und verallgemeinernde Aussagen über die Qualität von Arbeit und Arbeitsbedingungen zu machen. Aufgrund der schwachen Datengrundlage in den Geschäftsberichten ist dies nur begrenzt möglich. Aber es gibt einige robuste Befunde. Erstmals lassen sich Angaben dazu machen, wie sich Personalstrukturen im Zeitverlauf in den betrachteten Unternehmen entwickelt haben. Aussagen zu Ausbildungsquoten,

zum Anteil älterer Beschäftigter, zur Verbreitung von Frauen in hohen Führungspositionen und zur Existenz von Personalvorständen werden getroffen. Eine detailliertere Vermessung der Qualität von Arbeit und Arbeitsbedingungen mit Hilfe des MB-ix lassen die Geschäftsberichte leider nicht zu. Eine fest verankerte Unternehmensmitbestimmung wirkt offenbar günstig als Faktor in börsennotierten Unternehmen, um Voraussetzungen für „gute Arbeit“ schaffen zu können.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke  
Hans-Böckler-Stiftung  
Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung

## 1. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG DURCH MITBESTIMMUNG

Wer soll an strategischen Unternehmensentscheidungen beteiligt sein? Dies ist wohl die strittigste Frage in der Corporate Governance, die sich mit Unternehmensführung beschäftigt. Nach dem Shareholder-Value-Ansatz sind dies primär die Eigentümer beziehungsweise Aktionäre. Trotz Finanzkrise und zunehmender Kritik an dieser Sichtweise dominiert sie in den Wirtschaftswissenschaften und der Politik vieler Länder. Nach dem Stakeholder-Ansatz sollen hingegen auch andere Gruppen, vor allem die Beschäftigten, an den Unternehmensentscheidungen teilhaben. Ein Wandel in der Gewichtung dieser beiden Ansätze zeichnet sich ab, da eine vorrangige Orientierung an den (kurzfristigen) Gewinninteressen der Anteilseigner häufig nicht zur Stabilität, Profitabilität oder zum Wachstum von Unternehmen beiträgt. Es gilt darum, die Unternehmensführung weitaus komplexer zu betrachten, stärker an allen Stakeholdern zu orientieren und nachhaltig auszurichten – wirtschaftlich, sozial und ökologisch.

Maßgeblich sind dabei langfristige Perspektiven, Transparenz und vor allem die „workers' voice“ (Vitols 2011), die Stimme der Beschäftigten. Da die Beschäftigten existenzieller Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses sind, sind auch die Arbeitsbedingungen höchst relevant für die Unternehmensleistung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden darum in jedem Unternehmen eine bedeutsame Anspruchsgruppe. In Deutschland gestalten die Beschäftigten die Arbeits- und Produktionsbedingungen über die Mitbestimmung durch Betriebsräte mit (betriebliche Mitbestimmung). Genauso ist die Koordination der Interessen von Unternehmensführung und Beschäftigten durch die Mitbestimmung der gewählten Vertreter in den Aufsichtsräten gesetzlich geregelt

(Unternehmensmitbestimmung). Während es für den Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung auf die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen etliche Untersuchungen gibt (vgl. Addison/Schnabel/Wagner 1999, S.234f.; Hübler 2003, S. 384ff.; Kriegesmann/Kley 2012, S. 28ff.), ist der Effekt der Unternehmensmitbestimmung bisher weniger erforscht (vgl. Jirjahn 2010, S. 11ff.; Streeck 2004, S. 885).

Kern des vorliegenden Berichts ist daher die Frage, inwiefern sich die Verankerung der (Unternehmens-)Mitbestimmung auf die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen („gute Arbeit“) auswirkt. Anhand von ausgewählten Beispielen werden unterschiedliche Konstellationen von Personalstrukturen und Charakteristika von Arbeitsbedingungen unter einer variierenden Verankerung der Mitbestimmung betrachtet. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit einer starken Mitbestimmung ihren Nachwuchs stärker fördern, die Beschäftigung stärker sichern und im Vorstand besonderen Wert auf Personalarbeit legen. Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass Vorstände in mitbestimmten Firmen häufiger mit Frauen besetzt sind.

## 2. DER MITBESTIMMUNGSINDEX UND DIE MESSUNG VON ELEMENTEN „GUTER ARBEIT“

Um die Komplexität der Mitbestimmung zu erfassen und zu quantifizieren, wurde ein Mitbestimmungsindex entwickelt, der in **Anhang 1** kompakt sowie ausführlich im [Mitbestimmungsreport 22](#) erläutert wird (vgl. Scholz/Vitols 2016). Arbeitsbedingungen sind in Unternehmen unterschiedlich ausgeformt und von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig. Allerdings gibt es grundlegende Charakteristika der Arbeitsgestaltung, die etwa durch Arbeitsschutzgesetze rechtlich bindend sind und damit einem institutionell eingebetteten Konsens entsprechen. Darüber hinaus werden laut DGB unter „Guter Arbeit“ solche Arbeitsbedingungen verstanden, die umfangreich mit Ressourcen ausgestattet sind, zu möglichst geringen Fehlbeanspruchungen führen, von den Beschäftigten als entwicklungsförderlich und belastungsarm beschrieben werden, Arbeitsplatzsicherheit sowie ein angemessenes und leistungsgerechtes Einkommen bieten (vgl. [DGB-Index Gute Arbeit](#)). Diese Einflussgrößen bilden zusammengenommen eine nachhaltige Personalpolitik.

Eine Vielzahl von Studien versucht, die Arbeitsbedingungen zu erfassen. Ein Großteil arbeitet mit Mitarbeiterbefragungen, beispielsweise Great Place to Work, der Gallup Engagement Index oder der Frauen-Karriere-Index. Damit werden die Daten zwar unternehmensspezifisch erhoben, sind

aber nicht frei zugänglich und überschneiden sich nicht eindeutig mit dem MB-ix-Datensatz, vor allem für weiter zurückliegende Jahre. Außerdem repräsentieren solche Befragungen nur Stichproben aus den Unternehmen und sie spiegeln daher nur begrenzt die Strukturen in (größeren) Konzernen wider.

Übergeordnete gesellschaftliche Veränderungen, wie der demografische Wandel, die zunehmende Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Digitalisierung, fordern

betriebliche und sozialpartnerschaftliche Akteure heraus zu handeln. Damit ist die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen an die Mitbestimmung gekoppelt. Die aus den übergreifenden Herausforderungen resultierenden regelungsbedürftigen Sachverhalte werden etwa in Betriebsvereinbarungen genormt. Es gibt sie unter anderem zu Arbeits- und Gesundheitsschutz, Personalauswahl, -beurteilung und -einsatz, Weiterbildung und Personalentwicklung, betrieblichem Vorschlagswesen, Arbeitszeiten, Leistungsentgelten, betrieblicher Altersvorsorge, Beschäftigungssicherung sowie Telearbeit, Internet und Kommunikation.

Der Einfluss der Mitbestimmung auf die Arbeitsbedingungen ist bereits vielfach und mit teils gegenläufigen Ergebnissen untersucht worden. So stellt Jirjahn (2010) überblicksartig zusammen, wie sich in erster Linie die betriebliche Mitbestimmung auswirkt, etwa auf Löhne, Personalfuktuation, Arbeitszufriedenheit, Beschäftigungswachstum, Betriebsschließungen, Familienfreundlichkeit, Weiterbildung, Arbeitszeitmodelle, Leistungsanreize sowie atypische Beschäftigungsformen. Das MB-ix-Projekt insgesamt und dieser Beitrag im Speziellen ergänzen diese Arbeiten und konzentrieren sich stärker auf den Einfluss der Unternehmensmitbestimmung. Denn die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Personalstrukturen sind immer eng mit strategischen Unternehmensentscheidungen verwoben.

Es bieten sich mehrere quantifizierbare Werte – sogenannte Indikatoren – an, um Anhaltspunkte für „gute Arbeit“ zu gewinnen. Die Realität von „guter Arbeit“ ist unternehmensspezifisch allerdings schwer zu erfassen, da sie sehr stark von der Formung durch die Beschäftigten abhängt und über alle Stufen der Unternehmenshierarchie bis hin zur individuellen Ebene ausgestaltet, erfahren und interpretiert wird. Daher werden hier über die Ausprägung von strukturellen Merkmalen der Personalsituation und Arbeitsbedingungen Rückschlüsse auf die Gestaltung von „guter Arbeit“ gezogen. Es werden damit letztlich strukturelle Bedingungen untersucht, unter denen sich „gute Arbeit“ entwickeln kann.

Die erforderlichen Daten wurden den Geschäftsberichten entnommen.<sup>1</sup> **Tabelle 1** zeigt eine Übersicht der unterschiedlichen Themenfelder und möglichen Indikatoren, also Merkmalen, die soziale Sachverhalte messen sollen. Um beispielsweise Aussagen über die Arbeitsplatzsicherheit zu treffen, kann die Fluktuationsrate der Beschäftigten herangezogen werden. Anhand dieser kann – auch wenn es weitere Gründe für eine Variation geben mag – ein Zusammenhang zur Mitbestimmung hergestellt werden. Damit wird statistisch geprüft, ob die Fluktuationsrate der Beschäftigten

Tabelle 1

Beispiele für Indikatoren zu „guter Arbeit“ auf der Basis von Geschäftsberichten

Themenfeld	Indikatoren
Beschäftigung	<p><b>Beschäftigung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl der Beschäftigten</li> <li>– Fluktuationsrate in %</li> <li>– Verweildauer der Beschäftigten in Jahren</li> <li>– Anteil befristeter Beschäftigter</li> <li>– Anteil der Beschäftigten in Teilzeit</li> </ul>
Entgelt	<p><b>Personalaufwand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Löhne und Gehälter in Euro pro Beschäftigtem</li> <li>– soziale Abgaben in Euro pro Beschäftigtem</li> <li>– Altersvorsorge in Euro pro Beschäftigtem</li> </ul>
Personalentwicklung	<p><b>Demografischer Wandel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchschnittsalter in Jahren</li> <li>– Anteil von Alterskohorten in %</li> </ul> <p><b>Arbeits- und Gesundheitsschutz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsunfälle pro Mio. Arbeitsstunden</li> <li>– Krankheitstage pro Jahr und Beschäftigtem</li> <li>– Krankenstand, Anteil der Beschäftigten</li> </ul>
Ausbildung	<p><b>Ausbildung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl der Auszubildenden</li> <li>– Anzahl der neuen Auszubildenden</li> <li>– Ausbildungsquoten</li> <li>– Übernahmequoten</li> </ul>
Qualifizierung	<p><b>Qualifizierung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ausgaben für Fort- und Weiterbildung</li> <li>– Teilnahmequoten Fort- und Weiterbildung</li> <li>– Anteil an Mitarbeitern, die mindestens ein Training durchlaufen haben</li> <li>– Weiterbildungstage pro Jahr</li> </ul>
Gender	<p><b>Anteil der Frauen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– an Gesamtbeschäftigten</li> <li>– an Führungskräften</li> <li>– an befristeten Stellen</li> <li>– an Teilzeitbeschäftigung</li> <li>– an Auszubildenden</li> </ul>

1 Vielen Dank an Lisa Wing für die tatkräftige Unterstützung bei der Datenerhebung.

geringer wird, wenn der MB-ix ansteigt. Konzeptuell ist die Kausalität bei einigen Indikatoren nicht zweifelsfrei, so etwa bei der Teilzeit: Grundsätzlich ist eine Vollzeitbeschäftigung sozialversicherungstechnisch zu befürworten, denn nur mit ihr kann ein ausreichendes Rentenniveau erreicht werden. Aus Beschäftigtensicht kann aber auch eine Teilzeitbeschäftigung zumindest temporär sinnvoll sein, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Entscheidend bei der Teilzeit ist daher nicht die Höhe des Anteils der Teilzeitbeschäftigten allein, sondern ob hierzu zum Beispiel Betriebsvereinbarungen existieren. Darin wäre dann unter anderem geregelt, ob es einen Mindestumfang gibt, ob auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten können oder ob es einen Anspruch auf Rückkehr in Vollzeit gibt. Bei einer solchen Verschiebung in stärker qualitative Ausgestaltungsformen von „guter Arbeit“ hat eine primär quantitative Vorgehensweise zwar ihre Grenzen, es lassen sich aber entlang des hier gewählten explorativen Forschungsdesigns dennoch Erkenntnisse damit gewinnen. Eine solche Methode regt zudem stets zu weiteren interessanten Fragen an.

Auch wenn die Themenfelder und Indikatoren, die zu Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen aus den Geschäftsberichten zu entnehmen sind, zunächst vielfältig erscheinen, sind sie leider nicht durchgängig verwertbar. Daher werden nicht alle, sondern nur ausgewählte der aufgelisteten Indikatoren untersucht. Das liegt in erster Linie an der unzureichenden Berichterstattung der Unternehmen: Die gewünschten Daten sind nicht für jede Untersuchungseinheit vollständig verfügbar. In **Anhang 2** ist zusammengestellt, welche weiteren Indikatoren erhoben wurden und wie zugänglich oder unzugänglich ihre Werte sind. Ebenso enthält die Übersicht weitergehende Hinweise zu methodischen Herausforderungen und Analysemöglichkeiten. Zudem zeigt sich rein quantitativ, dass zwar für 1.978 Fälle Daten erhoben wurden, davon aber nur 536 komplett verfügbar waren. Diese 536 Werte konnten für die Auswertungen in den folgenden Abschnitten verwendet werden. Der „Rücklauf“ betrug damit durchschnittlich 27,1 Prozent, wobei die Quote von 2006 bis 2013 angestiegen ist, nämlich von 15,2 auf 35,8 Prozent.

Damit ist die Transparenz zwar gestiegen, durchschnittlich liegen im aktuellsten Erhebungsjahr 2013 dennoch nur Daten für gut ein Drittel der Unternehmen vor. Hinzu kommen thementypische Unterschiede in der Intensität der Berichterstattung. So werden beispielsweise Daten zur Beschäftigung in Teilzeit oder zum Durchschnittsalter vergleichsweise häufig berichtet, während Informationen zu Fluktuation und Verweildauer sowie zu Krankenquoten und Arbeitsunfällen bereits deutlich seltener erhältlich sind. Nur sehr spärliche Auskünfte geben die Unternehmen etwa über Befristungen der Beschäftigungsverhältnisse oder

über messbare Fort- und Weiterbildungsaktivitäten. Zu den Entgelten der Beschäftigten wurden im Zuge der Datenerhebung ebenfalls Stichproben genommen. Allerdings setzt sich der in den Bilanzen ausgewiesene Personalaufwand aus sehr unterschiedlichen Komponenten zusammen, variiert stark mit der Beschäftigtenzahl im Ausland, mit der Branche und lässt sich so als Kennzahl nur sehr begrenzt vergleichen und interpretieren.

Etwas leichter zu handhaben war die Vergleichbarkeit der Firmendaten. Bei der Verwendung von Daten aus den Geschäftsberichten ist klar, dass diese unternehmensspezifisch definiert, ausgelegt und publiziert werden und damit nur eingeschränkt vergleichbar sind. Allerdings bietet sich kein „objektiveres“ Maß, weil auch Einschätzungen anderer Erhebungen, Datenbanken oder Rating-Agenturen letztlich auf diesen Daten beruhen und ebenfalls mit einem solchen systematischen Fehler behaftet sind. Die einzelnen entnommenen Werte wurden definitorisch so weit wie möglich harmonisiert, um sie vergleichen zu können.

Insgesamt lässt sich das Konzept „gute Arbeit“ leicht operationalisieren. Aber Geschäftsberichte sind praktisch die einzige Quelle für vergleichbare quantitative Daten in großer Zahl. Und deren Aussagekraft ist begrenzt. Das liegt vor allem an der unterschiedlich intensiven wie auch inhaltlich vielfach ungleichen Berichterstattung der Unternehmen über personalwirtschaftliche Merkmale – es fehlen einheitliche nicht finanztechnische Kennziffern. Dennoch gibt es trotz der inhaltlichen wie auch methodischen Einschränkungen zu ausgewählten Indikatoren robuste Befunde.

### **3. WIRKUNGEN DER VERANKERUNG DER MITBESTIMMUNG AUF PERSONALSTRUKTUR UND ARBEITSBEDINGUNGEN**

Nach der Beschreibung des MB-ix und der gemessenen Charakteristika von „guter Arbeit“ klärt dieses Kapitel, wie die beiden Bereiche miteinander gekoppelt sind: Was bewirkt die Verankerung der Mitbestimmung und wie unterscheidet sich die Ausgestaltung von ausgewählten Merkmalen der Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen differenziert nach der Ausprägung des MB-ix?

#### **3.1 Personalressort im Vorstand**

Für die Ausgestaltung von „guter Arbeit“ ist zunächst die Personalarbeit in den Unternehmen relevant. Denn neben anderen betrieblichen Bereichen wie der Beschaffung, der Produktion, dem

Tabelle 2

**Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand für ausgewählte Unternehmen nach Börsenindexierung für das Jahr 2013**

Index	Eigenständiges Personalressort im Vorstand	Kein eigenständiges Personalressort im Vorstand	Summe
DAX	23	7	30
MDAX	12	38	50
SDAX	8	42	50
TecDAX	0	30	30
NOX	20	11	31
<b>Summe</b>	<b>63</b>	<b>128</b>	<b>191</b>

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

Absatz und der Finanzierung ist das Personalwesen zentral für die Unternehmensorganisation. Daher ist im MB-ix unter anderem erfasst, ob in den Unternehmen ein eigenständiges und gleichberechtigtes Personalressort im Vorstand existiert oder nicht. Autonomie liegt dann vor, wenn das Ressort unabhängig ist vom Vorstandsvorsitzenden (Chief Executive Officer, CEO) und vom Finanzvorstand (Chief Financial Officer, CFO). Eine Verbindung des Personalressorts mit anderen Bereichen wie Umweltschutz oder Recht steht der Autonomie nicht entgegen. Korrespondierend mit dem MB-ix wurden auch diese Daten von 2006 bis 2013 aus den Geschäftsberichten entnommen. Es lassen sich Aussagen sowohl für einzelne Jahre als auch für Entwicklungen über den untersuchten Zeitraum hinweg machen, wobei mit der Auswertung für das im Datensatz aktuellste Jahr begonnen wird.

Für 2013 zeigt **Tabelle 2** zunächst, dass von den betrachteten 191 Unternehmen etwa ein Drittel über ein eigenständiges Personalressort verfügt. Allerdings gibt es große Unterschiede im Hinblick auf die Indexzugehörigkeit. Während bei den

Tabelle 3

**Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand für ausgewählte Unternehmensgruppen für die Jahre 2006 bis 2013**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Alle Unternehmen</b>								
Eigenständiger Personalvorstand	65	67	67	69	71	70	66	63
Kein eigenständiger Personalvorstand	110	117	122	125	121	125	128	128
Fehlende Werte	17	13	6	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>192</b>	<b>197</b>	<b>195</b>	<b>194</b>	<b>192</b>	<b>195</b>	<b>194</b>	<b>191</b>
<b>Unternehmen, die in allen Jahren vorhanden sind (134)</b>								
Eigenständiger Personalvorstand	56	54	53	54	57	55	55	54
Kein eigenständiger Personalvorstand	78	80	81	80	77	79	79	80
<b>Summe</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>134</b>
<b>Prime Standard (160)</b>								
Eigenständiger Personalvorstand	49	47	46	47	50	48	47	43
Kein eigenständiger Personalvorstand	94	100	109	113	110	112	113	117
Fehlende Werte	17	13	5	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

größten Unternehmen im DAX etwa drei Viertel über ein eigenständiges Personalressort verfügen, sind es bei den mittelgroßen Firmen im MDAX 24 Prozent und bei den kleinen Unternehmen im SDAX noch 16 Prozent. Bemerkenswert ist außerdem, dass kein Unternehmen im technologieorientierten TecDAX über ein eigenständiges Personalressort verfügt. Von den verbleibenden Unternehmen im Datensatz, die zwar alle mitbestimmt und börsennotiert, aber keinem speziellen Börsenindex zugeordnet sind (hier als NOX kategorisiert), haben wiederum etwa zwei Drittel ein eigenständiges Personalressort.

In der mehrjährigen Betrachtung zeigt sich bei den 134 in allen Jahren vorhandenen Unternehmen keine wesentliche Veränderung bei der Anzahl eigenständiger Personalressorts. Ein solches existiert bei circa 40 Prozent der Unternehmen (siehe **Tabelle 3** in der Mitte). Deutlich wird allerdings auch, dass die Zahl der Firmen mit einem eigenständigen Personalressort im Prime Standard der Deutschen Börse vor allem ab 2010 rückläufig war, weil zunehmend mehr Unternehmen in den Leitindizes gelistet sind, die keinen eigenständigen Personalvorstand haben (**Tabelle 3** unten). Dieser Effekt findet sich auch im Gesamtdatensatz (**Tabelle 3** oben).

Betrachtet man nun den Einfluss der Unternehmensgröße, zeigen sich die in **Tabelle 4** veranschaulichten Ergebnisse: Das beschäftigungsmäßig kleinste Unternehmen mit Personalvorstand unabhängig von CEO und CFO hat 574 Mitarbeiter, am oberen Ende haben alle 18 Konzerne ab 90.000 Beschäftigten ein eigenständiges Personalressort. Der Anteil der Unternehmen mit eigenständigem Personalressort steigt also mit der Beschäftigtenzahl.

Ein weiterer bemerkenswerter Punkt ist die Besetzung der Personalvorstandsressorts mit Frauen und Männern. Auf das Thema der Geschlechterverteilung in der firmenweiten Personalstruktur wird später gesondert eingegangen (vgl. Abschnitt 3.4). Um eine eventuelle Veränderung in der Geschlechterverteilung in den Vorständen zu erkennen, wurden die 134 Firmen betrachtet, die in allen Jahren vertreten sind. Unter den 134 Vorständen waren im Jahr 2006 zwei Frauen beziehungsweise fand sich eine Frau unter den darunter befindlichen eigenständigen 56 Personalvorständen. Zwar ist der Frauenanteil seit 2010 angestiegen, Frauen bleiben aber dennoch deutlich unterrepräsentiert (vgl. **Tabelle 5**).

Da die Existenz des Personalressorts selbst in den MB-ix eingeht, ist etwa die Korrelation der Variable Personalvorstand mit dem MB-ix aus statistischer Sicht problematisch. Dennoch lassen sich einige Zusammenhänge identifizieren, die eine Kopplung zwischen Eigenständigkeit des Personalressorts, Unternehmensgröße und Unternehmensmitbestimmung zeigen. Bei den 134 Firmen im Panel existieren in 41 Prozent der Fälle eigenständige

Tabelle 4

**Anzahl der Konzernbeschäftigten und Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand in ausgewählten Unternehmen für das Jahr 2013**

Anzahl der Konzernbeschäftigten	Anzahl der Unternehmen	... davon mit eigenständigem Personalressort im Vorstand	Anteil mit eigenständigem Personalressort im Vorstand
bis 100	6	0	0,0%
101 bis 1.000	18	3	16,7%
1.001 bis 10.000	95	19	20,0%
10.001 bis 100.000	57	26	45,6%
100.001 und mehr	15	15	100,0%
Summe/ Durchschnitt	191	63	33,0%

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

Tabelle 5

**Geschlechterverteilung unter den Personalvorständen in ausgewählten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013**

Jahr	alle Personalvorstände, d.h. eigenständig oder Funktion beim CEO bzw. CFO	davon weiblich	davon eigenständiges Personalressort	davon weiblich
2006	134	2	56	1
2007	134	2	54	1
2008	134	1	53	1
2009	134	2	54	0
2010	134	5	57	3
2011	134	7	55	5
2012	134	13	55	11
2013	134	12	54	9

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

Personalressorts, davon wiederum sind 88,2 Prozent paritätisch mitbestimmt. Anders herum: Von den nicht mitbestimmten Firmen haben 82,4 Prozent der Fälle kein eigenständiges Personalressort. Somit besteht ein Zusammenhang zwischen der Mitbestimmung und der Existenz eigenständiger Personalressorts.

### 3.2 Duale Berufsausbildung

Im vorliegenden Abschnitt geht es um die duale Berufsausbildung, die häufig am Beginn der beruflichen Tätigkeit steht: Welchen Einfluss hat die Verankerung der Mitbestimmung auf das Ausbildungsverhalten börsennotierter Unternehmen? Die duale Berufsausbildung kombiniert den Erwerb theoretischer Kenntnisse in staatlichen Berufsschulen und praktischer Kenntnisse in den Betrieben und ist aus verschiedenen Gründen relevant (vgl. Scholz 2016): Aus betrieblicher Sicht ist sie ein Bestandteil der generellen Personalentwicklung und auch ein Mittel, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Daneben ist sie aber vor allem eine Voraussetzung für den innerbetrieblichen Wissenstransfer. Darüber hinaus ist die duale Ausbildung aus gesellschaftlicher wie volkswirtschaftlicher Sicht ein geeignetes Mittel zur Integration von Erwerbsfähigen in den Arbeitsmarkt, sie hat also auch eine soziale Funktion. Unter anderem darum hat die duale Ausbildung nicht nur eine operative Komponente für die Unternehmen, sondern ist für das langfristige Funktionieren des Unternehmens beziehungsweise von Arbeitsmärkten insgesamt relevant und damit von strategischem Interesse.

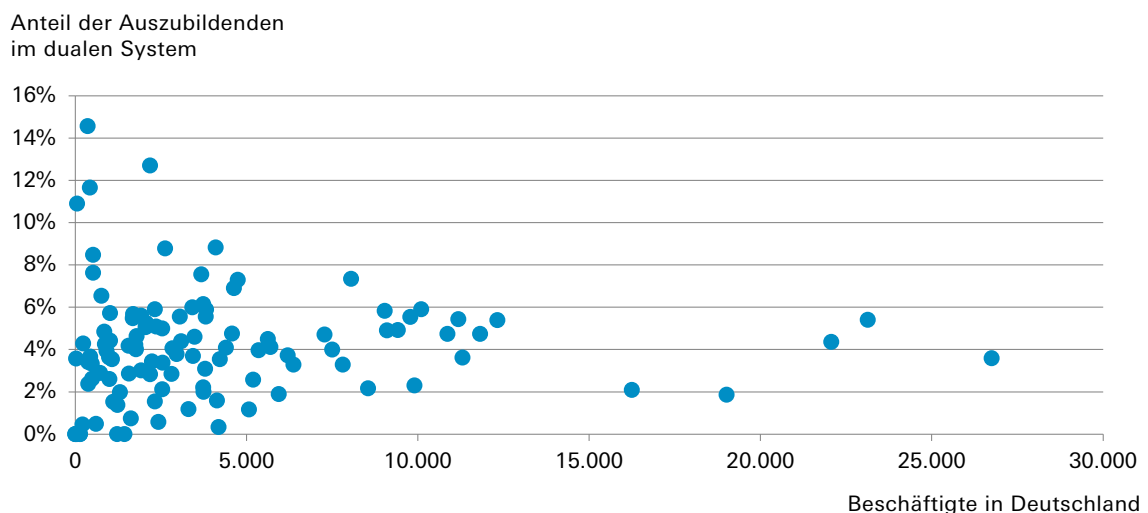
Das Ausbildungsverhalten der Unternehmen wird hier durch die Ausbildungsquote repräsentiert, das heißt durch den Anteil der Auszubildenden im dualen System an den Beschäftigten des betreffenden Unternehmens in Deutschland. Da die duale Ausbildung in Deutschland einer gesonderten institutionellen Regulierung, etwa durch das Bundesinstitut für Berufsbildung und die Industrie- und Handelskammern, sowie einer vereinheitlichten und weitgehenden Standardisierung und Zertifizierung unterliegt, ist dieser Indikator gut vergleichbar und sehr aussagekräftig. Daneben praktizieren und berichten die Unternehmen auch weitere Formen der beruflichen Bildung, etwa Praktika, Volontariate oder duales Studium. Ebenso gibt es andere organisatorische beziehungsweise geografische Abgrenzungen – das heißt, es stellt sich die Frage, ob es das System im Gesamtkontext, nur in Deutschland, nur in den ausländischen Konzernteilen gibt etc. Diese zusätzlichen Indikatoren blieben unberücksichtigt, weil ihre Aussagekraft und Verfügbarkeit nicht an diejenige der Auszubildendenzahl heranreicht.

Die Daten zu den Auszubildenden im dualen System wurden den Geschäftsberichten entnommen, wobei die Transparenz begrenzt ist. So berichtete etwa 2013 ein Drittel der Unternehmen für die Zwecke der vorliegenden Studie vollständig. Für die restlichen Unternehmen wurden die fehlenden Werte angefragt und ergänzt oder geschätzt (z. B. für Zwischenjahre).

Für die Querschnittsanalyse 2013 zeigt sich vorab, dass es keinen linearen Zusammenhang zwischen der Zahl der Beschäftigten in Deutschland und der Ausbildungsquote gibt, das heißt größere

Abbildung 1

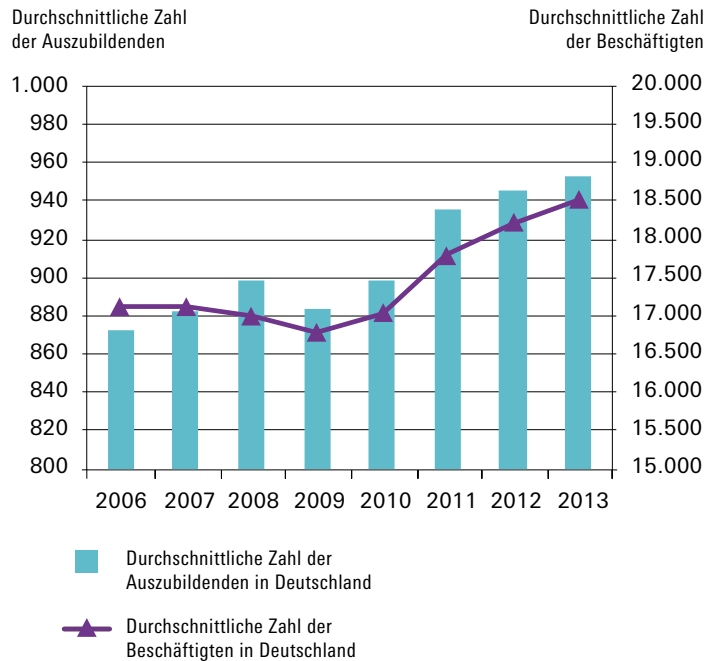
Anzahl der Beschäftigten in Deutschland und Anteil der Auszubildenden im dualen System an den Beschäftigten in Deutschland für das Jahr 2013 (n = 112)



Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

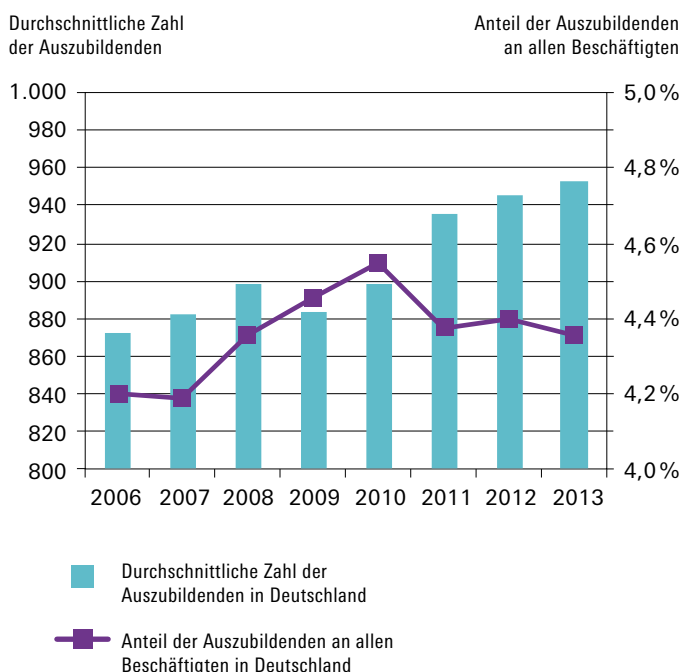


Zahl der Beschäftigten und Auszubildenden im dualen System in Deutschland in ausgewählten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013 (n = 83)



Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Zahl der Auszubildenden und Ausbildungsquote in Deutschland in ausgewählten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013 (n = 83)



Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Betriebe haben nicht automatisch höhere Ausbildungsquoten. Vielmehr ist eine hohe Spannweite zwischen 0 und 14,6 Prozent zu vermerken. Damit gibt es einerseits Betriebe, die gar keine Auszubildenden haben und andererseits Betriebe, in denen ein Auszubildender sieben Beschäftigten gegenübersteht. Dennoch lässt sich festhalten, dass mit steigender Zahl der Beschäftigten die Quote im Korridor zwischen etwa 2 und 6 Prozent rangiert, wie **Abbildung 1** veranschaulicht. Eine Regressionsanalyse bestätigt außerdem, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Ausbildungsquote beziehungsweise zwischen Branche und Ausbildungsquote gibt (vgl. **Anhang 3**). Während Branche und Größe damit keinen Einfluss haben, zeigt das Regressionsmodell einen hoch signifikanten Einfluss des MB-ix auf die Ausbildungsquote.

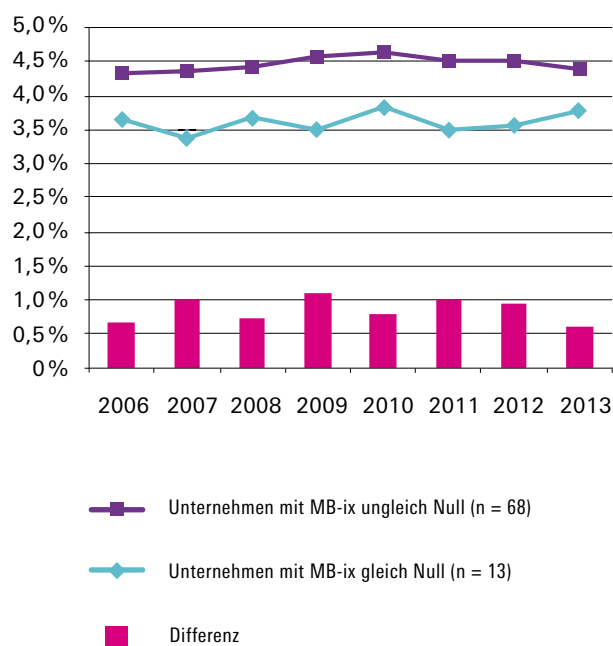
Die mehrjährige Betrachtung von 2006 bis 2013, dargestellt in **Abbildung 2**, zeigt einen deutlichen Kriseneffekt: Sowohl die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten als auch die der Auszubildenden waren zeitweilig rückläufig. Zugleich stiegen Beschäftigung und duale Ausbildung nach der Krise wieder stark an. Es ist weiterhin festzuhalten, dass Rückgang und Anstieg bei den Beschäftigten intensiver sind als bei den Auszubildenden. Der in **Abbildung 3** gezeigte Anstieg der Ausbildungsquote während der Krise ist auf einen relativ stärkeren Rückgang der Beschäftigung gegenüber der Ausbildung zurückzuführen. Der Rückgang der Ausbildungsquote nach 2010 ist ein Indiz für die stärkere Zunahme der Beschäftigung gegenüber der Ausbildung – absolut steigen aber beide Bereiche an.

Der zeitliche Verlauf macht in Kombination mit dem Einfluss der Mitbestimmung außerdem deutlich, dass die Intensität der dualen Berufsausbildung in den mitbestimmten Unternehmen durchgängig höher war und eine höhere Kontinuität aufwies. Dazu zeigt **Abbildung 4** durchschnittlich eine etwa um ein Viertel höhere Ausbildungsquote der mitbestimmten Unternehmen (ca. 4,5 Prozent) gegenüber den nicht mitbestimmten Unternehmen (ca. 3,6 Prozent). Darüber hinaus schwankt die Quote Letzterer nur geringfügig. Das spricht für eine höhere Kontinuität in der Beteiligung an der dualen Ausbildung.

Die duale Berufsausbildung ist sehr bedeutsam für die Unternehmen und für die Gesellschaft, weil sie unterschiedliche Funktionen übernimmt. Die Beteiligung an der dualen Berufsausbildung variiert, da es im Sample der börsennotierten Unternehmen Betriebe gibt, die gar nicht ausbilden. Genauso gibt es Unternehmen mit sehr hohen Ausbildungsquoten. Die Untersuchung hier zeigt einen hoch signifikanten Zusammenhang zwischen MB-ix und Ausbildungsaktivitäten: Mit Zunahme des MB-ix steigt auch die Ausbildungsquote. Zugleich hat das Regressionsmodell offenbart, dass Größe und Branche keinen signifikanten Einfluss

Abbildung 4

### Ausbildungsquoten und Mitbestimmung in ausgewählten Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013 (n = 81)



Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

auf die Höhe der Ausbildungsquoten besitzen. Diese Erkenntnisse stützt auch eine mehrjährige Betrachtung: Die durchschnittlichen Ausbildungsquoten waren zwischen den Jahren 2006 und 2013 in den mitbestimmten Unternehmen durchgängig höher und wiesen eine größere Kontinuität auf.

### 3.3 Arbeit im Erwerbszeitraum

Nachdem betrachtet wurde, wie stark neue Beschäftigte über die duale Ausbildung integriert werden, wirft dieser Abschnitt nun einen Blick auf die damit zusammenhängende demografische Situation in den Unternehmen. Diese gibt Auskunft über die generelle Personalstruktur und damit auch das Beschäftigungsverhalten der Firmen. Grundsätzlich macht eine altersmäßige Durchmischung die Unternehmensorganisation robuster. Denn dann ergänzen sich die unterschiedlichen kohortenbezogenen Fähigkeiten (z.B. neue Kenntnisse der jüngeren und Erfahrung der älteren Beschäftigten), es werden damit aber auch die Anforderungen an „gute Arbeit“ besser umgesetzt (z.B. hinsichtlich Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei jüngeren Beschäftigten oder eine spezielle Arbeitsplatzgestaltung bei älteren Beschäftigten) (vgl. Irlmer

2016). Daneben wird eine übergeordnete volkswirtschaftliche Funktion erfüllt, nicht nur über die Integration von Berufseinsteigern in den Arbeitsmarkt, sondern auch anderer Gruppen, zum Beispiel älterer Beschäftigter. Gerade Letztere stehen ausgehend von der Diversitätsforderung unter gesonderter Beachtung, denn das Alter stellt durchaus einen Diskriminierungsgrund dar (vgl. Zeibig 2013). Letztlich ist der demografische Wandel eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung, die alle Bereiche und Akteure betrifft, aber gerade die Unternehmen spielen eine bedeutende Rolle im Umgang mit dieser Dynamik. Eine weitgehend ausgewogene Berücksichtigung aller Altersgruppen ist daher nicht nur der Schlüssel für eine systematische Personalentwicklung sowie die innerbetriebliche Wissenszirkulation, darüber hinaus besitzt sie auch eine gesamtgesellschaftliche Bedeutung.

Die demografischen Kriterien wurden den Geschäftsberichten entnommen und machten eine gewisse Aggregation der erhobenen Daten erforderlich. Der Grund liegt in der Veröffentlichung ungleicher Kohorten, das heißt ein Unternehmen publiziert die Klassen 16–24 Jahre, 25–44 und 45–70, ein weiteres Unternehmen wählt die Gruppierung 16–29, 30–39, 40–49, 50–59 sowie 60–70 Jahre. Um möglichst wenige Schätzungen vornehmen zu müssen, wurden drei Altersklassen zusammengefasst: 16–29, 30–49 und 50–70. Dieser Unterteilung entsprechend wurden alle anderen Gruppen aggregiert beziehungsweise linear anteilig nach Jahren umgerechnet.

Die Auswertung für 2013 zeigt zuerst einen Unterschied in den Anteilen der drei Altersgruppen (vgl. **Tabelle 6**). Im Durchschnitt beschäftigen die untersuchten Unternehmen 19 Prozent Personen zwischen 16 und 29 Jahren, 54,8 Prozent zwischen 30 und 49 Jahren und 26,2 Prozent zwischen 50 und 70 Jahren. Die Prozentsätze schwanken allerdings erheblich, da der Anteil der jüngsten Kohorte im niedrigsten Fall gerade mal 9 Prozent beträgt, es aber auf der anderen Seite ein Unternehmen gibt, in dem mit 35,3 Prozent immerhin etwas mehr als ein Drittel der Beschäftigten unter 30 Jahre alt ist. Ähnlich verhält es sich mit der ältesten Kohorte, deren Anteil zwischen 4 und 45,1 Prozent schwankt. Das bedeutet, es gibt Firmen, die kaum Beschäftigte über 50 Jahren haben, in anderen Unternehmen hingegen – das ist eine demografisch ebenso bedenkliche Konstellation – ist fast die Hälfte der Beschäftigten 50 Jahre oder älter.

Im Durchschnitt sind die Beschäftigten in den Unternehmen 41,33 Jahre alt. Differenziert man nach dem Verankerungsgrad der Mitbestimmung, zeigt sich, dass die Beschäftigten in nicht mitbestimmten Unternehmen (MB-ix = 0) im Mittel etwa zweieinhalb Jahre jünger sind, während sie in den mitbestimmten Unternehmen (MB-ix > 0) etwa ein halbes Jahr älter sind. Die genauere Betrachtung der Alterskohorten offenbart, dass in den (stark)

## Demografische Situation in den untersuchten Unternehmen im Jahr 2013

	Minimum Anteil alle (n = 68)	Maximum Anteil alle (n = 68)	Mittelwert alle (n = 68)	Mittelwert MB-ix gleich Null (n = 11)	Mittelwert MB-ix ungleich Null (n = 57)	Mittelwert MB-ix größer 80 (n = 23)
Kohorte 16 bis 29 Jahre (Anteil in %)	9,0	35,3	19,0	24,8	17,9	17,4
Kohorte 30 bis 49 Jahre (Anteil in %)	39,6	81,0	54,8	56,7	54,4	53,3
Kohorte 50 bis 70 Jahre (Anteil in %)	4,0	45,1	26,2	18,6	27,7	29,4
Alter (in Jahren)	---	---	41,3	38,9	41,8	42,2

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung 

mitbestimmten Unternehmen der Anteil der ältesten Kohorte höher ist. Das spricht für eine längere Beschäftigungsdauer in diesen Unternehmen. Dahingegen ist der Anteil der Älteren in den nicht mitbestimmten Unternehmen unterdurchschnittlich. Das kann an einer höheren Fluktuation liegen, spiegelt aber auch die Erkenntnisse zur sektoralen Zugehörigkeit und Größe wider. So zeigte eine erste Auswertung des MB-ix, dass die tendenziell kleineren (SDAX) und vor allem die technologieorientierten (TecDAX) Firmen seltener unternehmensmitbestimmt sind (vgl. Scholz/Vitols 2016). Speziell für die letzte Gruppe ist kennzeichnend, dass sie vor allem Jüngere beschäftigen.

Die Altersstruktur in den Unternehmen ist also stark differenziert. Darüber hinaus zeigen sich systematische Unterschiede zwischen den mitbestimmten und nicht mitbestimmten Firmen. Die mitbestimmten Unternehmen verfügen über einen etwas unterdurchschnittlichen Anteil an jüngeren Beschäftigten und einen etwas überdurchschnittlichen Anteil an älteren Beschäftigten, was für eine geringe Fluktuation und für Beschäftigungssicherung spricht. Die nicht mitbestimmten Unternehmen beschäftigen hingegen überdurchschnittlich viele jüngere und unterdurchschnittlich viele ältere Mitarbeiter. Allerdings sollte dieses Ergebnis nicht zu der Schlussfolgerung verleiten, dass die mitbestimmten Unternehmen „überaltern“, denn wie **Abschnitt 3.2** analysierte, sind die durchschnittlichen Ausbildungsquoten dort höher.

### 3.4 Gender

Die gleichberechtigte Berücksichtigung der Geschlechter ist wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Personalpolitik. Daher thematisiert dieser Abschnitt die geschlechterspezifische Personalstruktur.

Auch wenn man eine proportionale Besetzung von Stellen und Positionen mit Männern und Frauen für erstrebenswert halten mag, so zeigt sich in den hier betrachteten Firmen eine starke Ungleichverteilung: **Abschnitt 3.1** erbrachte bereits, dass die Personalvorstände zumindest in den ersten vier Untersuchungsjahren fast ausschließlich Männer waren. So gab es etwa 2006 und 2007 unter den 134 untersuchten für Personal verantwortlichen Vorständen gerade zwei Frauen, was einem Anteil von 1,5 Prozent entspricht. Solche strukturellen Disproportionen, begleitet von der fehlenden Erfüllung der Selbstverpflichtung in den Unternehmen zur Erhöhung des Frauenanteils, werden schon länger öffentlich diskutiert. Unter anderem aus diesem Grund wurde der Gesetzgeber aktiv und hat den Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der börsennotierten Unternehmen auf 30 Prozent festgelegt. Wie die Unternehmen diese Quote bisher umgesetzt haben, wird kontinuierlich untersucht (vgl. Weckes 2016).

Welche weiteren geschlechterspezifischen Merkmale es in den Unternehmen gibt und welche Relevanz der MB-ix hierbei hat, untersucht

## Berichterstattung über Frauenquoten in den DAX-Unternehmen für die Jahre 2006 bis 2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Anteil Frauen im Vorstand</b>								
Anzahl Vorstände	194	186	180	186	186	190	197	190
davon Frauen absolut	0	0	1	1	4	8	15	12
davon Frauen relativ	0,0 %	0,0 %	0,6 %	0,5 %	2,2 %	4,2 %	7,6 %	6,3 %
<b>Anteil Frauen an Führungskräften</b>								
berichtet	6	5	11	12	16	17	18	20
nicht berichtet	24	25	19	18	14	13	12	10
<b>Summe</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Anteil Frauen an Gesamtbeschäftigten</b>								
berichtet	14	14	17	22	24	26	28	28
nicht berichtet	16	16	13	8	6	4	2	2
<b>Summe</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

der vorliegende Abschnitt. Dazu wurden ebenfalls die Geschäftsberichte ausgewertet und drei Indikatoren erhoben: der Anteil der Frauen an allen Beschäftigten, der Anteil der Frauen an den Führungskräften und der Anteil der Frauen an den Vorständen. Auch hier unterliegt vor allem der zweite Indikator zur Zahl der Frauen an den Führungskräften einem gewissen Interpretationsspielraum. Das liegt an der Zahl der hierarchischen Stufen in der Unternehmensführung: Die meisten Firmen besitzen die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands und berichten auch über sie, es gibt auch wenige Unternehmen mit einer dezidiert definierten dritten Ebene. In Einzelfällen wurde daher auch hier bei der Datenerhebung so weit wie möglich vereinheitlicht und proportional aggregiert, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

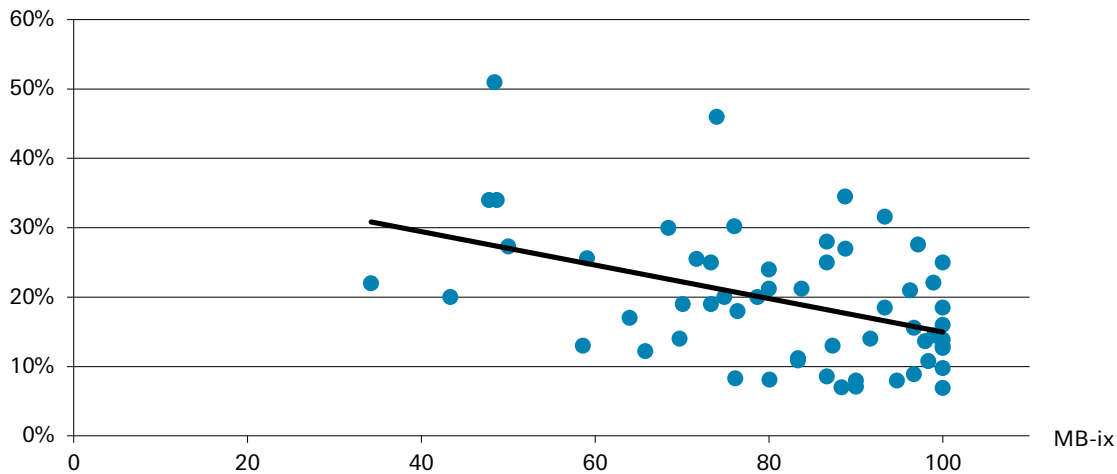
Die Zugänglichkeit der Daten selbst ist für sich genommen interessant: Die Transparenz der Berichterstattung steigt in einem Maß, das im Vergleich zu den anderen erhobenen Indikatoren bemerkenswert ist. Während es etwa bei den Ausbildungszahlen in der Mehrjahresbetrachtung eher eine gewisse Zweiteilung in „Unternehmen berichtet“ oder „Unternehmen berichtet nicht“ gibt, ist die Zunahme der Berichterstattung zu den Geschlechterproportionen deutlich erkennbar. Für die an dieser Stelle exemplarisch ausgewählten Unternehmen aus dem DAX (nach der

Indexzusammensetzung am 31.12.2013, diese Unternehmen rückwirkend) konnten für alle Firmen die Quoten in den Vorständen über alle Jahre ermittelt werden, während sich beim Frauenanteil insgesamt und bei den Führungskräften die Berichterstattung verstärkte. Wie **Tabelle 7** zeigt, geben alle bis auf zwei Unternehmen für das Jahr 2013 den Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten an, 2006 war es noch etwa die Hälfte. Ähnlich ist die Datenverfügbarkeit bei den Führungskräften gestiegen: Die Zahl der berichtenden Unternehmen stieg von einem Fünftel auf zwei Drittel.

**Tabelle 7** veranschaulicht außerdem, dass es 2006 und 2007 keine Frau unter den 194 beziehungsweise 186 Vorständen der Großkonzerne gab. Bis 2013 hat sich die Zahl allerdings erhöht auf 12 Mandate, was einem Anteil von 6,3 Prozent entspricht (vgl. auch DIW 2016). Aufgrund der Lücken in den ersten Jahren ist eine Panelanalyse problematisch. Um dennoch möglichst viele Unternehmen einbeziehen zu können, wird im Folgenden wieder eine Querschnittsanalyse für 2013 vorgenommen. Vorab ist festzuhalten, dass von 191 Unternehmen für 124 die Anteile der Frauen an den Gesamtbeschäftigten ermittelt werden konnten. Die Spannweite beträgt immerhin 85,5 Prozent mit dem minimalen Wert von 7,5 Prozent und dem Maximum von 93 Prozent. Bei 97 Firmen ist der Anteil der Frauen kleiner oder gleich 50 Prozent und die Hälfte

### Mitbestimmungsindex und Anteil der Frauen an Führungskräften im Jahr 2013 (n = 57)

Anteil Frauen Führungskräfte



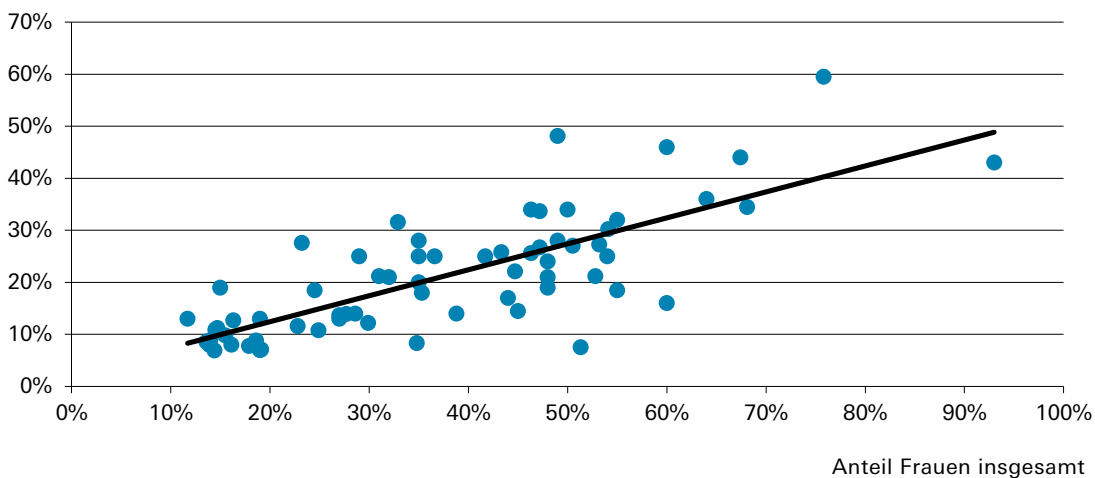
Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

Abbildung 6

### Anteil an Frauen insgesamt und unter den Führungskräften im Jahr 2013 (n = 67)

Anteil Frauen Führungskräfte



Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

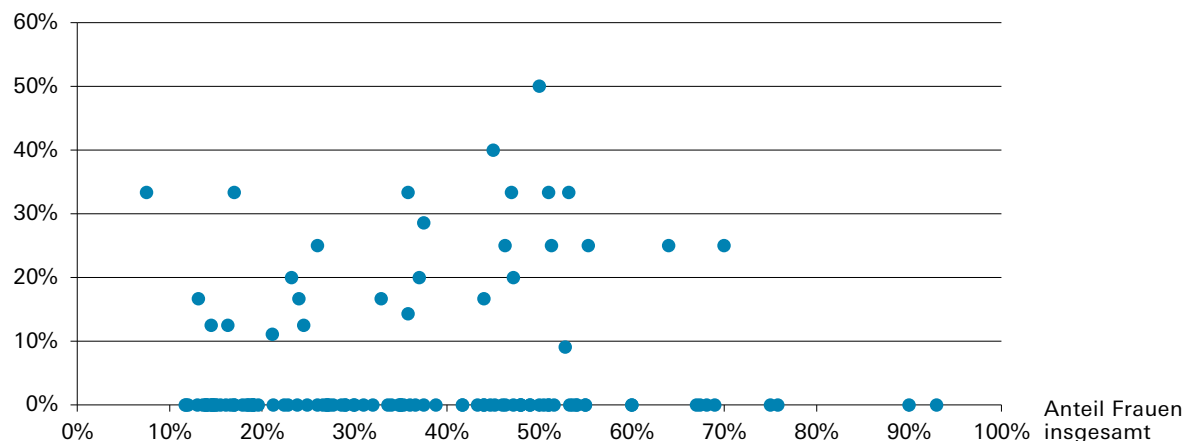
der Unternehmen beschäftigt nach deren Quote mehr beziehungsweise weniger als 34,4 Prozent Frauen. In absoluten Zahlen zeigt sich das: Die 124 Konzerne repräsentieren insgesamt etwa 4,9 Mio. Beschäftigte, darunter 1,6 Mio. Frauen (32,6 Prozent). Damit lässt sich zunächst grundsätzlich eine durchschnittliche Personalstruktur erkennen, die gekennzeichnet ist durch die Beschäftigung von mehr Männern als Frauen.

Neben diesen grundlegenden Charakteristika ist wieder bedeutsam, ob Größe, Branche und Mitbestimmung eine Wirkung haben. Eine Regressionsanalyse zeigt, dass der Einfluss der

Unternehmensgröße nicht signifikant ist (vgl. **Anhang 3**). Einen hoch signifikanten Einfluss auf den Anteil der Frauen gibt es, wenn die Unternehmen den Branchen Banken und Versicherungen (SIC6) sowie Gesundheit, Bildung und Soziales (SIC8) angehören. Damit ist auch die Gegenüberstellung von Mitbestimmungsindex und Frauenanteil im Lichte der sektoralen Zuordnung zu interpretieren. **Abbildung 5** zeigt, dass bei Zunahme des MB-ix (Achse unten) der Anteil an Frauen unter den Führungskräften sinkt (Achse links). Ursächlich dafür ist eine besonders starke Verankerung der Mitbestimmung in den großen

## Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten und im Vorstand im Jahr 2013 (n = 124)

Anteil Frauen im Vorstand



Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

Industrieunternehmen, die in der Regel beschäftigtenbezogen männlich dominiert sind.

Für die Rekrutierung weiblicher Führungskräfte ist ein anderer Effekt relevant. Erkennbar ist in **Abbildung 6** ein positiver Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen insgesamt (Achse unten) und dem Anteil der Frauen an den Führungskräften (Achse links). Damit zeigt diese Analyse: Frauen ziehen Frauen nach sich. Mit jedem Prozentpunkt vom Anteil der Frauen insgesamt nimmt der Anteil an Frauen an den Führungskräften etwa um einen halben Prozentpunkt zu. Anders ausgedrückt ist der Anteil der Frauen an den Führungskräften geschätzt etwa halb so hoch wie der Anteil der Frauen insgesamt.

Während ein hoher Anteil an Frauen bei den Gesamtbeschäftigten einen hohen Anteil bei den Führungskräften begünstigt, gilt dies nicht für den Einzug in den Vorstand. Die Daten zeigen, dass von 124 Firmen 28 mindestens eine Frau im Vorstand haben. Wie **Abbildung 7** illustriert, ergibt sich jedoch kein linearer Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen insgesamt (Achse unten) und der Besetzung der Vorstandspositionen mit Frauen (Achse links). Die auf der Abszissenachse liegenden Punkte repräsentieren Unternehmen, die keine Frauen im Vorstand haben. Nur ein Unternehmen hat einen Vorstand, der zu gleichen Teilen mit Männern und Frauen besetzt ist.

Während sich der Anteil der Frauen an den Beschäftigten auf den Anteil der Frauen an den Führungskräften überträgt, scheint dies für die Besetzung der Vorstände also nicht zuzutreffen. Von den 191 untersuchten Firmen im Jahr 2013 stellen 152 Unternehmen, also etwa vier Fünftel, zusammen

ausschließlich 594 männliche Vorstände. Die verbleibenden 39 Firmen haben 190 Vorstandspositionen und davon sind 42 von Frauen besetzt. Insgesamt sind in den 191 Firmen somit 784 Vorstände tätig und hiervon 42 Frauen, was einem Anteil von 5,4 Prozent entspricht. Es gibt 39 Firmen mit einer Frau und drei Unternehmen mit zwei Frauen im Vorstand, in zwei von 191 Firmen ist der Vorstand zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt. Die Zuständigkeitsschwerpunkte der weiblich besetzten Vorstandspositionen verteilen sich wie folgt: Vorstandsvorsitz (2), Finanzen (7), Personal (9), Finanzen und Personal (6), Operative Leitung (3) und sonstige Funktion (Beschaffung, Einkauf, Marketing, Recht etc.) (15). Es lässt sich strukturell zusammenfassen: Frauen sind im Vorstand etwa jedes fünften Unternehmens vertreten und übernehmen dann eins von durchschnittlich vier Vorstandsmandaten.

Mit Blick auf die Mitbestimmung wird deutlich, dass die Unternehmen mit Frauen in Vorständen häufiger mitbestimmt sind. Unter den 39 mit Frauen besetzten Vorständen sind 29 mitbestimmt, das heißt etwa 74 Prozent. In der Vergleichsgruppe mit den ausschließlich männlich besetzten Vorstandsgremien werden etwa 70 Prozent von mitbestimmten Aufsichtsräten kontrolliert. Zugleich ist es so, dass es einen zumindest leicht positiven Zusammenhang gibt zwischen dem Anteil der Arbeitnehmervertreterinnen im Aufsichtsrat und dem Frauenanteil im Vorstand. Auf der Seite der Anteilseignervertreterinnen gilt dies nicht. Das könnte ein Indiz dafür sein, dass die Besetzung von Vorstandspositionen mit Frauen durch die Existenz von Frauen im Aufsichtsrat – speziell auf der

Arbeitnehmerbank – begünstigt wird. Allerdings sind die Fallzahlen so gering, dass es sich nur um erste Anhaltspunkte handelt, die einer weiteren Untersuchung bedürfen.

Zusammengefasst weist die geschlechtsbezogene Personalstruktur in den untersuchten Unternehmen einige Besonderheiten auf. Erstens sind die Frauen generell unterrepräsentiert und machen etwa ein Drittel der Beschäftigten aus. Das hat vor allem sektorale Gründe, weil die meisten großen Firmen Industriebetriebe sind. So ist etwa der Automobil- oder der Maschinenbau berufs- und qualifikationsbedingt männlich dominiert. Es gibt im Datensatz auch Firmen, in denen die Frauen überrepräsentiert sind, etwa im Gesundheitssektor oder im Versicherungsbereich, allerdings sind diese Unternehmen im Datensatz seltener vertreten und sie haben im Schnitt weniger Beschäftigte. Zweitens zeigt sich, dass es einen starken positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil an Frauen insgesamt und an den Führungskräften gibt. Anders ausgedrückt gelingt also die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen eher, wenn im Unternehmen generell viele Frauen tätig sind. Drittens übertragen sich aber die generellen Geschlechterproportionen der Gesamtbeschäftigten beziehungsweise unter den Führungskräften nicht auf die Besetzung der Vorstände. So lässt sich zumindest für die 30 großen Unternehmen im DAX festhalten, dass es in den ersten Untersuchungsjahren gar keine Frau unter den knapp 200 Vorständen gab, 2013 waren es etwas mehr als 6 Prozent. Die Querschnittsanalyse für alle 191 untersuchten Unternehmen bestätigt diese Größenordnung auch für die übrigen Firmen. Frauen sind im Vorstand etwa eines Fünftels der Unternehmen vertreten und übernehmen dann eins von durchschnittlich vier Vorstandsmandaten, sodass sie insgesamt circa 5 Prozent der Vorstandsposten innehaben. Hinsichtlich des MB-ix zeigt sich, dass der Anteil der Frauen insgesamt und an den Führungskräften sinkt, wenn der Indexwert steigt, was aber wie beschrieben sektorale Ursachen hat. Die Besetzung der Vorstände ist weitaus komplexer zu beurteilen. Hier gibt es zwar Indizien dafür, dass es die Besetzung von Vorstandsposten mit Frauen fördert, wenn Frauen auf der Arbeitnehmerbank sitzen. Allerdings ist es problematisch, genaue Effekte zu messen, da die Zahl der Frauen in diesen Positionen zu gering ist.

## 4. FAZIT

Aus dem Konzept „Gute Arbeit“ wurde ein ambitioniertes Untersuchungsdesign abgeleitet, um Aussagen über die Bedingungen guter Arbeit zu treffen. Es wurde damit erstmals in diesem Umfang und über mehrere Jahre systematisch

untersucht, wie sich Indikatoren der Personalstruktur und der Arbeitsbedingungen in börsennotierten Unternehmen entwickelt haben. Bei vielen solcher Studien liegt der Schwerpunkt eher auf der wirtschaftlichen Performanz der Unternehmen, daher werden in erster Linie finanzielle Kennzahlen ausgewertet. Bei der vorliegenden Untersuchung hingegen wurden vor allem nichtfinanzielle Kennziffern in den Blick genommen. Gerade darin liegt aber eine spezifische Herausforderung, weil es Beschränkungen in der sozialempirischen Erhebungsmethodik gibt: Zwar erfolgte die Auswahl der untersuchten Unternehmen nach ihrer Börsennotierung, weil Aktiengesellschaften berichtspflichtig und damit transparenter sind als andere Firmen. Die Berichterstattung über personalwirtschaftliche Zahlen als nichtfinanzielle Kennziffern ist jedoch unsystematisch. Zur Gestaltung „guter Arbeit“ im engeren Sinne lässt sich kaum Konkretes ableiten. Festzuhalten bleibt daher zunächst eine lückenhafte Berichterstattung der Unternehmen.

Trotz dieser methodischen Hemmnisse konnte an ausgewählten Indikatoren gezeigt werden, dass die Ausgestaltung von Personalstrukturen und Arbeitsbedingungen je nach Stärke der Mitbestimmung in den untersuchten Firmen variiert. Um die strukturell verankerte Mitbestimmung zu messen, wurde der Mitbestimmungsindex MB-ix verwendet. Dieser spiegelt verschiedene Indikatoren und Komponenten wider, die jeweils Elemente der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen repräsentieren. Gegenüber nicht mitbestimmten Firmen oder solchen mit einem geringen MB-ix weisen Unternehmen mit einem hohen MB-ix folgende Charakteristika auf:

- Sie haben häufiger ein eigenes Personalressort im Vorstand.
- Sie haben höhere Quoten in der dualen Berufsausbildung.
- Sie beschäftigen mehr Ältere.
- Sie haben einen geringeren Anteil an Frauen an allen Beschäftigten, allerdings sind Unternehmen mit Frauen im Vorstand häufiger mitbestimmt als Firmen mit ausschließlich männlichen Vorständen.

Obwohl die Unternehmensgröße gemeinhin eine wichtige Erklärungsvariable für viele Unternehmensmerkmale ist, gilt dies hier nur für die Existenz eines eigens für das Personal zuständigen Vorstands: So wird mit zunehmender Beschäftigtenzahl die Eigenständigkeit häufiger und ab einem bestimmten Schwellenwert haben alle Unternehmen ein eigenständiges Personalressort. Für die anderen Indikatoren gilt dies nicht: Größere Unternehmen haben nicht unbedingt höhere Ausbildungsquoten, sie haben zudem keinen außergewöhnlichen Anteil junger oder alter Mitarbeiter und auch keinen höheren Frauenanteil.

Insgesamt sind Unternehmen mit einer starken

Verankerung der Mitbestimmung also von vier Faktoren gekennzeichnet. Sie messen der Personalarbeit im Vorstand eine höhere Bedeutung bei, sie fördern ihren Nachwuchs intensiver, sie setzen auf Beschäftigungssicherung und in ihren Vorständen arbeiten häufiger Frauen. Vor diesem Hintergrund lassen sich Bedingungen „guter Arbeit“ ableiten: Ein Unternehmen sorgt für gute Arbeit, wenn es für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen

angemessene Ressourcen zur Verfügung stellt und eine grundlegend höhere Diversität hinsichtlich der Geschlechter gewährleistet. Auch über den Beschäftigungszyklus hinweg wird Diversität gefördert – durch Beschäftigungssicherung für Ältere bei gleichzeitig realisierter Ausbildung. Es konnte durch diese Studie empirisch belegt werden, dass die genannten Bedingungen guter Arbeit durch die (Unternehmens-) Mitbestimmung begünstigt werden.

## LITERATUR

**Addison, John T./Schnabel, Claus/Wagner, Joachim (1999):** Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten: Empirische Befunde aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Frick, Bernd/Kluge, Norbert/Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt am Main: Campus, S. 223–252.

**DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (2016):** DGB-Index Gute Arbeit. Online abrufbar unter: <http://index-gute-arbeit.dgb.de> (21.06.2016).

**DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) (2016):** DAX-30-Unternehmen erreichen erstmals 30 Prozent Frauenanteil in Aufsichtsräten – In den Vorständen hingegen herrscht Stagnation. Pressemitteilung vom 10.06.2016. Online abrufbar unter: [www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw\\_01.c.536128.de](http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.536128.de) (17.06.2016)

**Hübler, Olaf (2003):** Fördern oder behindern Betriebsräte die Unternehmensentwicklung? In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 4(4), S. 379–397.

**Irmiler, Gunter (2016):** 50 Plus. Die Älteren als Leistungsträger. In: Zeit Online Beruf vom 27.06.2016. Online abrufbar unter: [www.zeit.de/karriere/beruf/2016-06/50plus-aeltere-mitarbeiter-integration-arbeitsmarkt](http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-06/50plus-aeltere-mitarbeiter-integration-arbeitsmarkt) (27.06.2016).

**Jirjahn, Uwe (2010):** Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Arbeitspapier, Wirtschaft und Finanzen, Nr. 186. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2012):** Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Mitbestimmung und wirtschaftlicher Wandel, Bd. 141. Berlin: edition sigma.

**Scholz, Robert (2016):** Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Kontext der industriellen Beziehungen im Maschinen- und Anlagenbau in Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Südschweden und der Schweiz. Geographie, Bd. 24. Münster: LIT Verlag.

**Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2016):** Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Mitbestimmungsförderung Report, Nr. 22. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Streeck, Wolfgang (2004):** Mitbestimmung, unternehmerische. In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 879–888.

**Vitols, Sigurt (2011):** What is the Sustainable Company? In: Vitols, Sigurt/Kluge, Norbert (Hrsg.): The Sustainable Company. A New Approach to Corporate Governance. Series of the European Trade Union Institute, Vol. 1. Brussels: etui, S. 15–37.

**Weckes, Marion (2016):** Beginnender Kulturwandel oder absehbare Stagnation bei 30%? Die Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat der vier Leitindizes. Mitbestimmungsförderung Report, Nr. 21. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Zeibig, Nadine (2013):** Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt – Gerichtliche Entscheidungen im Überblick. In: WSI Mitteilungen 5/2013, S. 369–372.



Überblick zur Datenbasis und Methodik für den Mitbestimmungsindex MB-ix

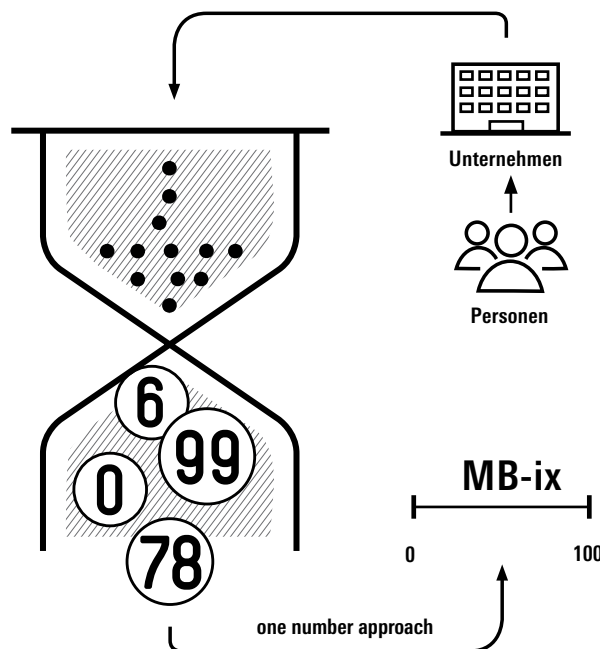
1. Der Mitbestimmungsindex MB-ix

Der Mitbestimmungsindex, kurz: MB-ix, wurde am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung entwickelt. Er misst die institutionelle Verankerung von Mitbestimmung in einem Unternehmen und setzt sich aus sechs Komponenten zusammen.

Der „MB-ix“ repräsentiert die Verankerung der Mitbestimmung in einem Unternehmen und setzt sich aus sechs Komponenten zusammen, die wiederum aus verschiedenen sozialwissenschaftlich messbaren Einzelmerkmalen bestehen (vgl. [Mitbestimmungsreport 22](#)). Umgekehrt formuliert, spiegeln die einzelnen Indikatoren jeweils konkrete Sachverhalte wider, werden dann zu thematisch relevanten Komponenten zusammengefasst und schließlich gewichtet im Gesamtindex zu einem einzigen Messwert aggregiert („one number approach“). Der Mitbestimmungsindex kann für jede untersuchte Firma einen Wert zwischen Null und 100 annehmen. Das Maximum ist erreicht, wenn alle Merkmale der Verankerung der Mitbestimmung vollständig vorhanden sind.

Die erste der sechs Komponenten des Mitbestimmungsindex analysiert die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und erhebt die Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertretungen. Die zweite Komponente fokussiert ebenfalls auf die Struktur des Aufsichtsrats und behandelt den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Die dritte Komponente spiegelt die Existenz und Besetzung der Ausschüsse im Aufsichtsrat wider. Die vierte Komponente konzentriert sich weniger auf die Unternehmensmitbestimmung, sondern vielmehr auf die Internationalisierung und die betriebliche Mitbestimmung. Sie misst den Grad der Internationalisierung und erhebt, ob eine grenzüberschreitende Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gewährleistet ist, das heißt, ob Eurobetriebsräte beziehungsweise Betriebsräte in Europäischen Gesellschaften (Societas Europaea, SE) existieren. Die fünfte Komponente erfasst die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats, die aus der Rechtsform und den damit verbundenen gesetzlich legitimierten Rechten und Pflichten resultiert. Die sechste Komponente integriert schließlich die Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand. Einerseits verantwortet der Aufsichtsrat die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, sodass es einen direkten Einfluss auf die Struktur des Vorstands gibt. Andererseits ist die gesonderte Eigenständigkeit der Ausdruck für die Relevanz der Personalarbeit neben anderen Vorstandsbereichen.

Das Zusammenwirken der sechs Komponenten bestimmt den Mitbestimmungsindex, wobei die

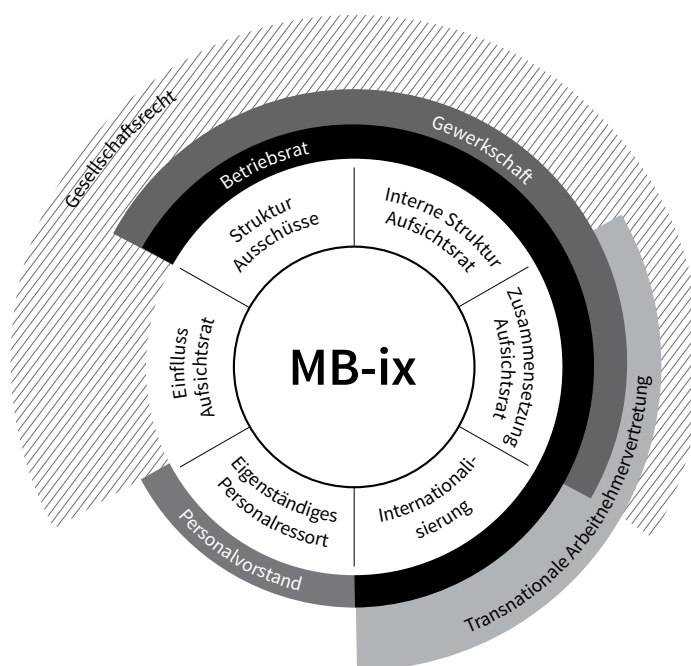


Quelle: Darstellung Scholz & Vitals, Illustration Lüth

Hans Böckler Stiftung

Abbildung 9

Überblick zur Konstruktion des Mitbestimmungsindex MB-ix mit seinen Komponenten



Quelle: Darstellung Scholz & Vitals, Illustration Lüth

Hans Böckler Stiftung

einzelnen Bereiche unterschiedlich stark in den Index eingehen. Die ersten vier Komponenten ergeben sich aus einem engeren Verständnis der Mitbestimmung und werden damit als eher direkte Einflussfaktoren mit jeweils 20 Prozent gewichtet. Die beiden weiteren Komponenten sind eher indirekte Einflussgrößen und werden mit jeweils 10 Prozent gewichtet. **Tabelle 8** zeigt die gewichteten Komponenten im Überblick. Der Index erfasst damit sehr unterschiedliche Dimensionen der Mitbestimmung und verknüpft die Instrumente mit den Akteuren wie Gewerkschaften, Betriebsräte und internationale Arbeitnehmervertretungen sowie das Management der Unternehmen. Erfasst wird damit das Ausmaß der institutionell geronnenen und strukturell verankerten Mitbestimmung, die in der Realität von den Akteuren allerdings weiter ausdifferenziert und unterschiedlich gelebt wird.

Damit weist der MB-ix aus Forschungsperspektive zwei wesentliche Vorteile auf: die starke Differenzierung in der konzeptionellen Erfassung der Mitbestimmung und die Kopplung zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung. Darüber hinaus bietet der MB-ix die Möglichkeit, einen Zusammenhang zu Indikatoren der unternehmensbezogenen Nachhaltigkeit herzustellen, z.B. zum Zusammenhang von MB-ix und „guter Arbeit“, der Rolle von Investoren, Innovationsaktivitäten oder der Vergütung

des Managements. Weiterhin bietet der Datensatz aufgrund des mehrjährigen Erhebungszeitraums analytisch die Möglichkeit zur Querschnitts- und Längsschnittbetrachtung. Der MB-ix wurde bisher für die Jahre 2006 bis 2015 kalkuliert, für alle 160 jeweils zum Jahresende im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen erfasst sowie für etwa 50 weitere paritätisch mitbestimmte Unternehmen.

Ansprechpartner:

**Dr. Robert Scholz**, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), robert.scholz@wzb.eu

**Sigurt Vitols, Ph.D.**, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), sigurt.vitols@wzb.eu

**Dr. Norbert Kluge**, Hans-Böckler-Stiftung, Norbert-Kluge@boeckler.de



Weitere Informationen:  
[www.mitbestimmung.de/mbix](http://www.mitbestimmung.de/mbix)

**Tabelle 8**

#### Komponenten des Mitbestimmungsindex MB-ix

Einflussgrößen	Komponente	Gewichtung
Direkt	1: Zusammensetzung des Aufsichtsrats: Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertreter	20
	2: Interne Struktur des Aufsichtsrats: Art und Mandat des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden	20
	3: Ausschüsse: Anzahl, Art und Besetzung der Aufsichtsratsausschüsse mit Arbeitnehmervertretern	20
	4: EBR/Internationalisierung: Existenz europäischer Betriebsräte bzw. SE-Betriebsräte und Anteil der Beschäftigten in Deutschland	20
Indirekt	5: Aufsichtsrat Einfluss: Rechtsform des Unternehmens	10
	6: Personalvorstand: Existenz eines eigenständigen Ressorts Personal im Vorstand	10
	<b>Summe</b>	<b>100</b>

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

## 2. Übersicht zur Zugänglichkeit weiterer Indikatoren von „guter Arbeit“

Tabelle 9

Indikator	Rücklaufquote mit Anzahl der verfügbaren (aber nicht einheitlich skalierten) und geprüften Werte	Herausforderungen hinsichtlich Erhebung und Skalierung	Verfahrensweise
<b>Anteil befristet Beschäftigter</b>	Insgesamt 18,3% (22 von 120) Für 2006: 10,5% (6 von 57) Für 2013: 25,4% (16 von 63)	– sehr geringe Fallzahlen	– keine Analysemöglichkeit
<b>Teilzeitquote</b>	Insgesamt 30,5% (124 von 406) Für 2006: 17,2% (37 von 215) Für 2013: 45,5% (87 von 191)	– Abgrenzung z. B. nach Ländern, Konzern bzw. Konzerngesellschaften	– begrenzte Aussagekraft: Teilzeit kann sowohl positiv sein (Vereinbarkeit Beruf und Familie) als auch negativ (Versorgungslücke im Alter durch geringen Verdienst) – qualitative Regelungsdichte, z. B. über Betriebsvereinbarungen, schwer zugänglich
<b>Anteil Frauen an Teilzeitstellen</b>	Insgesamt 6,7% (8 von 120) Für 2006: 5,3% (3 von 57) Für 2013: 7,9% (5 von 63)	– sehr geringe Fallzahlen	– keine Analysemöglichkeit
<b>Anteil Frauen an befristeten Stellen</b>	Insgesamt 3,3% (4 von 120) Für 2006: 0% (0 von 57) Für 2013: 6,4% (4 von 63)	– sehr geringe Fallzahlen	– keine Analysemöglichkeit
<b>Durchschnittsalter der Beschäftigten</b>	Insgesamt 43,1% (106 von 246) Für 2006: 26,3% (15 von 57) Für 2013: 48,1% (91 von 189)	– hoher Anteil an Schätzungen aus den Alterskohorten	– sehr begrenzte Aussagekraft des reinen Altersdurchschnitts
<b>Fluktuation</b>	Insgesamt 47,5% (57 von 120) Für 2006: 21,1% (12 von 57) Für 2013: 71,4% (45 von 63)	– Abgrenzung z. B. nach Ländern, Konzern bzw. Konzerngesellschaften – Unterscheidung: freiwillige vs. unfreiwillige Fluktuation – nicht definierter Einfluss von Befristungen auf die Fluktuationswerte (teilweise gelten Fluktuationswerte nur für unbefristet Beschäftigte) – Branchenunterschiede (z. B. Handel und Logistik mit hohen saisonalen Variationen, Industrie mit geringeren Variationen)	– eingeschränkte Vergleichbarkeit und Aussagekraft der Daten – begrenzte Aussagekraft: Ursachen für die Fluktuation sind sehr unterschiedlich und sie ist aus Beschäftigtensicht nicht zwingend negativ
<b>Verweildauer</b>	Insgesamt 35,8% (43 von 120) Für 2006: 17,5% (10 von 57) Für 2013: 52,4% (33 von 63)	– Abgrenzung z. B. nach Ländern, Konzern bzw. Konzerngesellschaften – Nicht definierter Einfluss von Befristungen auf die Fluktuationswerte – Branchenunterschiede (z. B. Handel und Logistik mit hohen saisonalen Variationen, Industrie mit geringeren Variationen)	– wie bei Fluktuation

Fortsetzung Tabelle 9 >>

>> Fortsetzung von Tabelle 9

Indikator	Rücklaufquote mit Anzahl der verfügbaren (aber nicht einheitlich skalierten) und geprüften Werte	Herausforderungen hinsichtlich Erhebung und Skalierung	Verfahrensweise
<b>Arbeitsunfälle</b>	Insgesamt 38,3% (46 von 120) Für 2006: 24,6% (14 von 57) Für 2013: 50,8% (32 von 63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unterschiedliche Skalierungen, z. B. Anzahl der Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter, Anzahl der Unfälle pro 1 Mio. Arbeitsstunden, Anzahl der Unfälle insgesamt</li> <li>– teilweise nur ab bestimmter Anzahl Ausfalltage als Unfall veröffentlicht (Grenzen unternehmensspezifisch)</li> </ul>	– eingeschränkte Vergleichbarkeit der Daten
<b>Krankenquote</b>	Insgesamt 23,6% (58 von 246) Für 2006: 14,4% (8 von 57) Für 2013: 26,5% (50 von 189)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unterschiedliche Skalierungen, z. B. Anteil der Fehlzeit an der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, Anzahl der Fehltage pro Mitarbeiter</li> <li>– teilweise als „Gesundheitsstand“ angegeben (umgerechnet: Krankenstand = 100 abzgl. Gesundheitsstand)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– begrenzte Aussagekraft: die gemessene Ausfallquote kann von der Krankenquote abweichen</li> <li>– schwierige Erfassung der Faktoren beim Übergang von Krankheit in Fehlzeit</li> </ul>
<b>Ausgaben für Fort- und Weiterbildung</b>	Insgesamt 23,3% (28 von 120) Für 2006: 15,8% (9 von 57) Für 2013: 28,6% (18 von 63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unterschiedliche Skalierungen (z. B. Ausgaben für Fort- und Weiterbildung pro Beschäftigtem, Ausgaben für Fort- und Weiterbildung in Millionen Euro)</li> <li>– unterschiedliche begriffliche Abgrenzungen (Aus-, Fort- und Weiterbildung)</li> <li>– Abgrenzung z. B. nach Ländern, Konzern bzw. Konzerngesellschaften</li> <li>– fehlende Aussagen über Verteilung auf Beschäftigtengruppen</li> <li>– geringe Fallzahlen</li> </ul>	– keine Analysemöglichkeit
<b>Teilnahmequoten an Fort- und Weiterbildung</b>	Insgesamt 9,2% (11 von 120) Für 2006: 14,0% (8 von 57) Für 2013: 4,8% (3 von 63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– begriffliche Abgrenzungen (Aus-, Fort- und Weiterbildung)</li> <li>– fehlende Aussagen über Verteilung auf Beschäftigtengruppen</li> <li>– sehr geringe Fallzahlen</li> </ul>	– keine Analysemöglichkeit
<b>Weiterbildungstage pro Beschäftigtem pro Jahr</b>	Insgesamt 24,2% (29 von 120) Für 2006: 10,5% (6 von 57) Für 2013: 36,5% (23 von 63)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sehr geringe Fallzahlen</li> <li>– teilweise von Stundenangaben auf (8-Stunden-)Tage aufgerechnet</li> </ul>	– keine Analysemöglichkeit

### 3. Regressionsmodelle

Tabelle 10

Regressionsmodell zum Anteil der Auszubildenden im dualen System an den Beschäftigten in Deutschland 2013

Modell	Koeffizienten
Anzahl Mitarbeiter Deutschland	1,22e-08 (6,41e-08)
Branche SIC1: Rohstoffe, Bergbau, Bau	-0,0333 (0,0269)
Branche SIC2: Industrie (Grundstoffe, Chemie, Pharmazie)	-0,0324 (0,0228)
Branche SIC3: Industrie (Automotive, Maschinen, Elektro)	-0,0274 (0,0223)
Branche SIC4: Logistik, Telekommunikation, Energie	-0,0380 (0,0233)
Branche SIC5: Handel	-0,0248 (0,0244)
Branche SIC6: Banken, Versicherungen, Finanzen	-0,0340 (0,0223)
Branche SIC7: Dienstleistungen	-0,0235 (0,0231)
Branche SIC8: Gesundheit, Bildung, Soziales	-0,0318 (0,0236)
Mitbestimmungsindex	0,0004** (0,0001)
Konstante	0,0399 (0,0217)
N	91
Adj. R <sup>2</sup>	0,10

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

Tabelle 11

Regressionsmodell zum Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten 2013

Modell	Koeffizienten
Anzahl Mitarbeiter im Konzern	1,36e-07 (1,61e-07)
Branche SIC2: Industrie (Grundstoffe, Chemie, Pharmazie)	0,2395** (0,0822)
Branche SIC3: Industrie (Automotive, Maschinen, Elektro)	0,0362 (0,0789)
Branche SIC4: Logistik, Telekommunikation, Energie	0,1657* (0,0819)
Branche SIC5: Handel	0,2091* (0,0942)
Branche SIC6: Banken, Versicherungen, Finanzen	0,3033*** (0,0814)
Branche SIC7: Dienstleistungen	0,1779* (0,0883)
Branche SIC8: Gesundheit, Bildung, Soziales	0,4480*** (0,1013)
Mitbestimmungsindex	-0,0012** (0,0003)
Konstante	0,2534** (0,0809)
N	124
Adj. R <sup>2</sup>	0,48

\* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Quelle: Erhebung und Darstellung Scholz

Hans Böckler  
Stiftung

## ABSTRACT

Der Mitbestimmungsindex „MB-ix“ misst die Verankerung der Mitbestimmung in Unternehmen, um diese mit verschiedenen Indikatoren der Unternehmensentwicklung in Beziehung zu setzen. Für die Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen offenbart der Report, dass Unternehmen mit einer starken Verankerung der Mitbestimmung gekennzeichnet sind von einer höheren Bedeutung der Personalarbeit im Vorstand, einer verstärkten Aktivität in der beruflichen Ausbildung, einer höheren Beschäftigungssicherung und einer höheren Zahl an Frauen in den Vorständen.

## AUTOR

Dr. Robert Scholz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Ungleichheit und Sozialpolitik am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB).

<https://www.wzb.eu/de/personen/robert-scholz>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49 211 7778-0, Telefax +49 211 7778-120

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 211 7778-150

### Redaktion

Michael Stollt

### Kontakt

Dr. Norbert Kluge

Leiter Abteilung Mitbestimmungsförderung

Telefon +49 211 7778-198 / 199

[Norbert-Kluge@boeckler.de](mailto:Norbert-Kluge@boeckler.de)

ISSN 2364-0413

Nachdruck und sonstige Verbreitung –  
auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

### Grafische Gestaltung

Yuko Stier