

Wissenschaftliche Round-Table-Jahrestagung

# **Perspektiven der Mitbestimmung in Deutschland**

Thesenpapier

## 1 Mitbestimmung als Produktionsfaktor

Die institutionelle Mitbestimmung gehört neben der Tarifautonomie zu den wesentlichen Merkmalen der industriellen Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Dieses findet seinen Ausdruck in eine Reihe von gesetzlichen Regelungen. In den Unternehmen der privaten Wirtschaft ist die Mitbestimmung im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes, des Sprecherausschussgesetzes, des Drittelbeteiligungsgesetzes, des Mitbestimmungsgesetzes von 1976, des Montanmitbestimmungsgesetzes und des Gesetzes über Europäische Betriebsräte rechtlich verankert.

Die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Beschäftigten, Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat sind in keinem anderen Land auf rechtlicher Basis so weitgehend geregelt wie hierzulande. Diese Regelungen haben einen großen Einfluss auf den Umgang der Sozialpartner miteinander auf betrieblicher und Unternehmensebene und damit auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen. Mitbestimmung ist daher ein wichtiger Produktionsfaktor. Führt sie zu einer fairen und kooperativen Zusammenarbeit, trägt sie zum wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen bei. Blockiert Mitbestimmung erforderliches unternehmerisches Handeln, belastet sie hingegen deren Wettbewerbsfähigkeit.

Globalisierung, technischer Fortschritt, der sektorale Wandel sowie Veränderungen in den Unternehmensstrukturen und -organisationen haben die Bedeutung der dezentralen betrieblichen beziehungsweise Unternehmensebene für die effiziente Gestaltung der Arbeitsbeziehungen gegenüber der überbetrieblichen zentralen Ebene erhöht. Die Tarifparteien haben vielerorts bereits reagiert und Tarifverträge auf Branchenebene für abweichende Regelungen auf betrieblicher und Unternehmensebene geöffnet, um den differenzierten Anforderungen vor Ort besser gerecht werden zu können. Der

Dezentralisierungstrend wird sich in Zukunft noch weiter verstärken. Die Verantwortung der Sozialpartner auf betrieblicher und Unternehmensebene und das Gewicht des Produktionsfaktors Mitbestimmung werden dadurch weiter wachsen.

## **2 Betriebliche Mitbestimmung: Modernisierung durch Reformen im System**

**These 1:**

**Betriebliche Mitbestimmung existiert und funktioniert auch abseits der Betriebsverfassung.**

Betriebliche Mitbestimmung wird traditionell als institutionalisierte Partizipation durch Betriebsräte, zum Teil unter Einbezug der Gewerkschaften, verstanden. Betriebliche Mitbestimmung ist jedoch weitaus mehr. Sie findet sich in verschiedensten Varianten in Betrieben und Unternehmen. Die Vielfalt der Formen reicht von der Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an einzelne Mitarbeiter oder an eine Gruppe von Mitarbeitern bis hin zur Bildung alternativer Formen einer kollektiven Interessenvertretung für die gesamte Belegschaft.

Nach Angaben des IAB-Betriebspanels existierte 2006 lediglich in jedem zehnten Betrieb ein Betriebsrat. Ein Betrieb ohne Betriebsrat ist jedoch nicht zwangsläufig mitbestimmungsfrei. Die BISS-Untersuchung gibt für das Jahr 2005 den Anteil der Betriebe mit zehn und mehr Beschäftigten, in denen eine alternative Interessenvertretung existiert, mit 19 Prozent an. Dies sind nur drei Prozentpunkte weniger als der Anteil der Betriebe mit Betriebsrat in der gleichen Untersuchung. Im IW-Zukunftspanel, einer repräsentativen Erhebung für Unternehmen der Industrie und deren Verbundbranchen, ist der

Verbreitungsgrad alternativer Vertretungsformen sogar größer als jener der Betriebsräte (Tabelle 1).

**Tabelle 1:**

**Verbreitungsgrad unterschiedlicher Formen der betrieblichen Mitbestimmung**

Anteil der Unternehmen mit fünf und mehr Beschäftigten in der Industrie und industrienahen Verbundbranchen in % - 2007 (n=1911)

Unternehmen mit einem Betriebsrat	Unternehmen mit einem von Arbeitgeber und Beschäftigten gemeinsam besetztem Beratungs- und Entscheidungsgremium	Unternehmen mit einer anderen betriebsspezifischen Form der Interessenvertretung (z.B. Belegschaftssprecher, Mitarbeiterausschuss)
11,4	15,1	9,6

Ursprungsdaten: IW-Zukunftspanel 1.Welle 2007, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

**These 2:**

**Ein modernes Betriebsverfassungsgesetz muss der Vielzahl möglicher Mitbestimmungsformen gerecht werden.**

Gewinnt die betriebliche Ebene für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen an Bedeutung, führt dies auch dazu, dass sich die Rolle des Betriebsrates von der Schutzinstitution zum Mobilisierer des Wissens- und Leistungspotenzials der Beschäftigten wandelt. Diesem Rollenwechsel muss sich auch das Betriebsverfassungsgesetz stellen. Die gesetzlichen Bestimmungen sollten daher gegenüber flexibleren Formen der Mitbestimmung geöffnet werden.

Alternative Formen der Interessenvertretung sind keinesfalls Ausdruck dafür, dass Mitbestimmungsrechte nicht in ausreichendem Umfang wahrgenommen werden, denn sie finden sich vorrangig in Betrieben und Unternehmen, die im Vergleich zu solchen mit und ohne Betriebsrat weitere Formen der materiellen und immateriellen Partizipation eingerichtet haben (Tabelle 2). Unternehmen mit Betriebsräten weisen Merkmale auf, die die Etablierung

stabiler interner Arbeitsmärkte begünstigen (größere Belegschaftszahl und Bindung an Firmen- oder Flächentarifvertrag) und in denen Mitarbeiter ein größeres Bedürfnis nach Interessenvertretung durch Dritte auf gesetzlicher Grundlage aufweisen (Unternehmen ist Konzerntochter, Führung durch Manager). In Unternehmen mit einem gemeinsamen Gremium existiert hingegen eine ausgeprägte Partizipationskultur in materiellen (Gewinnbeteiligungen) und immateriellen Fragen (Autonome Arbeitsgruppen, Delegation von Entscheidungskompetenzen).

Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass Betriebsräte und alternative Formen der Interessenvertretung aus ökonomischer Perspektive unterschiedliche Funktionen ausüben. Die Verrechtlichung der betrieblichen Mitbestimmung spricht dafür, dass Betriebsräte vorrangig die Funktion ausüben, bestehende Ansprüche der Mitarbeiter abzusichern (Schutzfunktion). Alternative Formen der Interessenvertretung dienen hingegen eher dazu, das Wissens- und Leistungspotenzial der Mitarbeiter zu aktivieren (Aktivierungsfunktion). Welche Form der Mitbestimmung für welchen Betrieb geeignet ist, hängt von den jeweiligen spezifischen Umständen im Betrieb und seinem Umfeld ab. Jede gesetzliche Regelung von Mitbestimmung muss aus ökonomischer Perspektive diesen Gesichtspunkt berücksichtigen.

**Tabelle 2:**  
**Merkmale von Unternehmen mit unterschiedlichen Formen der betrieblichen Mitbestimmung**

Bestimmungsfaktoren – multinomiale logistische Regression (Referenz: keine Interessenvertretung)

	Betriebsrat	Gemeinsames Gremium	Sonstige Interessenvertretung
Log. Mitarbeiterzahl	1,345 (0,10)***	-0,018 (0,10)	0,179 (0,11)
Anteil der Mitarbeiter mit akad. Abschluss	0,003 (0,01)	0,002 (0,01)	0,003 (0,01)
Anteil der Mitarbeiter mit Berufsausbildung	0,000 (0,00)	0,001 (0,01)	0,005 (0,01)
Unternehmen ist Konzernzentrale <sup>1</sup>	0,025 (0,36)	-0,595 (0,51)	0,258 (0,44)
Unternehmen ist Konzerntochter <sup>1</sup>	0,707 (0,28)**	0,180 (0,34)	0,078 (0,41)
Managergeführtes Unternehmen <sup>2</sup>	0,890 (0,27)***	-0,019 (0,33)	-0,278 (0,39)
Manager- und eigentümergeführtes Unternehmen <sup>2</sup>	0,234 (0,30)	-0,367 (0,35)	-0,280 (0,38)
Flächentarifvertrag	1,610 (0,22)***	0,339 (0,24)	0,584 (0,25)**
Firmentarifvertrag	1,287 (0,30)***	0,552 (0,35)	-0,094 (0,47)
Autonome Arbeitsgruppen	-0,204 (0,21)	0,559 (0,19)***	0,560 (0,21)***
Delegation v. Verantwortung und Entscheidungskompetenz	0,277 (0,33)	0,905 (0,41)**	0,393 (0,36)
Job Rotation	-0,036 (0,24)	0,465 (0,20)**	-0,067 (0,25)
Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter	-0,337 (0,26)	0,631 (0,24)***	-0,192 (0,30)
Gewinnbeteiligung für 10-50% der Mitarbeiter	0,305 (0,43)	0,827 (0,38)**	-0,059 (0,52)
Gewinnbeteiligung für 50% und mehr der Mitarbeiter	0,108 (0,28)	0,577 (0,25)**	0,372 (0,27)
Sonstige Erfolgsbeteiligung	-0,443 (0,31)	0,297 (0,27)	-0,213 (0,32)
Unternehmensalter 2-5 Jahre <sup>3</sup>	0,681 (0,88)	-0,584 (0,56)	17,289 (0,9)***
Unternehmensalter 5-10 Jahre <sup>3</sup>	-0,293 (0,87)	-0,748 (0,53)	17,520 (0,9)***
Unternehmensalter 10 Jahre und älter <sup>3</sup>	0,422 (0,81)	-0,646 (0,49)	17,234 (0,9)***
Anteil des Auslandsumsatzes	0,003 (0,00)	-0,010 (0,00)**	-0,007 (0,01)
Anteil des Umsatzes mit Marktneuheiten	0,015 (0,07)	0,085 (0,07)	0,112 (0,07)
F&E-Aufwendungen in Prozent des Umsatzes	0,024 (0,01)**	0,013 (0,01)*	0,009 (0,01)
Produktinnovationen in 2005 oder 2006	0,159 (0,24)	0,293 (0,24)	0,245 (0,26)
Prozessinnovationen in 2005 oder 2006	-0,383 (0,21)*	0,064 (0,19)	-0,203 (0,22)
Geplante Produktinnovation 2007	-0,322 (0,22)	-0,195 (0,21)	-0,136 (0,23)
Geplante Prozessinnovation 2007	0,235 (0,22)	0,303 (0,20)	0,407 (0,23)*
Nettoumsatzrendite größer 10% <sup>4</sup>	-1,067 (0,32)***	-0,088 (0,32)	0,046 (0,36)
Nettoumsatzrendite 5-10% <sup>4</sup>	-0,852 (0,279)***	0,306 (0,29)	0,289 (0,32)
Nettoumsatzrendite 2-5% <sup>4</sup>	-0,394 (0,26)	0,110 (0,30)	0,355 (0,33)
Nettoumsatzrendite kleiner 0% <sup>4</sup>	-0,092 (0,42)	-0,934 (0,60)	-0,037 (0,56)
Log. Umsatz pro Mitarbeiter	0,064 (0,04)	0,053 (0,03)	0,041 (0,04)
Geplanter Investitionenumfang deutlich höher als 2006 <sup>5</sup>	0,003 (0,29)	0,003 (0,25)	-0,085 (0,28)
Geplanter Investitionenumfang höher als 2006 <sup>5</sup>	-0,056 (0,22)	-0,082 (0,21)	-0,272 (0,24)
Geplanter Investitionenumfang niedriger als 2006 <sup>5</sup>	-0,319 (0,36)	-1,075 (0,45)	-0,656 (0,43)
Geplanter Investitionenumfang deutlich niedriger als 2006 <sup>5</sup>	0,156 (0,39)	-0,190 (0,37)	-0,563 (0,46)
Westdeutschland	-0,031 (0,26)	0,277 (0,24)	0,135 (0,27)
Branchendummies	Ja	Ja	Ja
Konstante	-9,317 (1,13)***	-3,825 (0,91)***	-22,194
Zahl der Fälle	1664		
LR chi <sup>2</sup> (135)	1044,51		
Prop>chi <sup>2</sup>	0,000		
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,2912		

Standardfehler in Klammern, \*\*\*/\*\*/\*: Signifikanz auf 1-/5-/10-%-Fehlerniveau

Referenz:<sup>1</sup>Eigenständiges Unternehmen, <sup>2</sup>Eigentümergeführtes Unternehmen, <sup>3</sup>Unternehmensalter jünger 2 Jahre, <sup>4</sup>Nettoumsatzrendite 0-2%, <sup>5</sup>geplanter Investitionsumfang genauso hoch wie 2006

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln auf Basis des IW-Zukunftspanels 1.Welle 2007

**These 3:****Das Betriebsverfassungsgesetz kann zur Verdrängung effizienter Mitbestimmungsformen führen.**

Das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht die Gründung eines Betriebsrats, selbst wenn im Extremfall die Errichtung einer gesetzlichen Interessenvertretung nur im Interesse von drei Beschäftigten ist. Dies kann dazu führen, dass gewachsene passgenaue alternative Mitbestimmungsstrukturen, die die Mitarbeiter effektiv und effizient an Informations- und Entscheidungsprozessen beteiligen, auf den Wunsch Weniger durch starre gesetzliche Betriebsratsstrukturen verdrängt oder zumindest behindert werden.

Ein erforderliches Quorum hinsichtlich einer Mindestwahlbeteiligung kann verhindern, dass eine verschwindende Minderheit eine bestimmte Mitbestimmungsform gegen den Wunsch der großen Mehrheit der Beschäftigten durchsetzt. Wird ein solches Quorum auf einem relativ niedrigen Niveau von zum Beispiel einem Drittel der wahlberechtigten Belegschaft festgelegt, ist auch nicht zu erwarten, dass es auf unangemessene Weise die Wahl eines Betriebsrats behindert. So lag die durchschnittliche Wahlbeteiligung bei den Betriebsratswahlen 2006 je nach Branche zwischen 70 und 87 Prozent (Tabelle 3).

**Tabelle 3:**  
**Wahlbeteiligung zu den Betriebsratswahlen 2006 nach Branchen**  
in Prozent

Branche	Wahlbeteiligung
Bergbau	86,9
Chemie/Pharmazie/Kunststoff/Gummi	77,8
Metall- und Elektroindustrie	74,1
Holz, Papier, Pappe, Druck	79,5
Ernährung, Getränke, Tabak	75,4
Textil, Bekleidung, Leder	81,5
Bauwirtschaft	74,9
Handel	72,6
Verkehr	73,9
Telekommunikation und IT	70,6
Banken	69,7
Versicherungen	70,1
Vermietung, Leasing, Makler	82,6

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Betriebsratswahlen – Eine Analyse der Betriebsratswahlen von 1975 bis 2006, IW-Analysen Nr. 24, Köln

Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt die Zahl der zu errichtenden Gremien, deren Größe und eine Vielzahl von Verfahrensregeln für die Betriebsratstätigkeit vor. Diese Regelungen können jedoch an den tatsächlich vorhandenen Bedürfnissen und Erfordernissen vor Ort vorbeigehen. Daher sollten zwischen den Betriebsparteien generell auf Basis von Betriebsvereinbarungen abweichende Regelungen getroffen werden können.

Die Betriebsparteien können sich dann unabhängig vom Einfluss Dritter verbindlich auf die Bildung solcher Gremien und Verfahrensregeln verständigen, die aus ihrer Sicht den betrieblichen Anforderungen und dem beiderseitigen Wohl am besten genügen. Betriebsleitungen und Betriebsräte stehen einer Ausweitung der Regelungsbefugnis unabhängig vom Einfluss der Tarifvertragsparteien aufgeschlossen gegenüber (Tabelle 4).



**Tabelle 4:**  
**Abweichende Regelungen durch Betriebsvereinbarungen oder durch Tarifvertrag**  
in Prozent

Abweichende Regelungen (z.B. unternehmens- einheitlicher Betriebsrat) sollen gemäß §3 BetrVG durch einen Tarifvertrag oder dort wo keine tarif- liche Regelung besteht, durch eine Betriebsverein- barung bestimmt werden.  Sollten <u>generell</u> abweichende Regelungen bestimmt werden durch...	Betriebsleitung	Betriebsrat
... Tarifvertrag?	12,0	12,9
... Betriebsvereinbarung?	84,0	87,1
Keine Angabe	4,0	0,0

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln

Gleichwohl wird unter Umständen die gesetzlich vorgegebene Mitbestimmungspraxis bevorzugt, obwohl die Wahl einer alternativen Mitbestimmungsform oder die Anpassung der existierenden Betriebsratsstrukturen in Richtung alternativer Partizipationsformen sinnvoll und effizient ist und dies von der Mehrheit der Beschäftigten mitgetragen oder sogar gewünscht wird. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass mit der Betätigung als Betriebsrat eine Vielzahl von Privilegien und Sonderrechten verbunden sind, die zum Beispiel bei einer Zusammenlegung oder Verkleinerung der Gremien für einige Mitglieder verloren gehen oder die bei einer Kandidatur für eine alternative Mitbestimmungsform nicht angeboten werden.

#### **These 4:**

### **Eine Beteiligung der Arbeitnehmer an den Transaktionskosten der betrieblichen Mitbestimmung ist angemessen.**

Eine Beteiligung der Belegschaft an den Kosten der Betriebsratstätigkeit – darunter zum Beispiel der Weiterbildungskosten – erhöht auf Seite der Beschäftigten und deren Vertreter den Anreiz, nach effizienten Mitbestimmungsformen zu suchen. Dass zwei Drittel der Betriebsleitungen in der IW-Fallstudie einen solchen Schritt begrüßen, kann als Beleg dafür gewertet werden, dass bei den Kosten der Betriebsratstätigkeit Einsparpotenziale existieren, deren Ausschöpfung die Mitarbeiterbeteiligung faktisch nicht einschränkt (Tabelle 5).

#### **Tabelle 5:**

### **Beteiligung der Arbeitnehmer an den direkten Kosten der Betriebsratstätigkeit** (in Prozent)

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Betriebsleitung / Arbeitgeber	67,9	32,1
Betriebsrat	3,0	97,0

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln

Eine Kostenbeteiligung der Belegschaft wird darüber hinaus auch dem Umstand gerecht, dass aus empirischer Perspektive vor allem die Beschäftigten einen hohen Nutzen aus der betrieblichen Mitbestimmung ziehen. Hierfür spricht zum einen, dass die Existenz eines Betriebsrats unabhängig von der Tarifbindung mit einer Lohnprämie verbunden ist und zumindest unter Teilgruppen der Belegschaft (vollzeitbeschäftigte Arbeiter) die Arbeitszufriedenheit in Betrieben mit einem Betriebsrat höher ist als in solchen ohne Betriebsrat. Die rechtlichen Regelungen stärken die Position der Betriebsräte in

den Verhandlungen um die Aufteilung der Kooperationserträge. Sie kann daher zum anderen zu Umverteilungseffekten führen, die das Unternehmen schlechter stellt als in einer Situation ohne Betriebsrat. So weisen Betriebe mit Betriebsrat gegenüber betriebsratfreien Betrieben, aber auch solchen mit alternativen Formen der Mitbestimmung eine ungünstigere Ertragslage auf (Tabelle 6). Angesichts der Wechselseitigkeit der Kooperationsbereitschaft kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese potenziellen Umverteilungseffekte allokatonsneutral sind.

**Tabelle 6: Mitbestimmung und Ertragslage**

	Ordered-Logit <sup>6</sup>	Logit <sup>7</sup>
Log. Mitarbeiterzahl	0,088 (0,047)*	0,005 (0,067)
Anteil der Mitarbeiter mit akad. Abschluss	-0,003 (0,003)	0,000 (0,004)
Anteil der Mitarbeiter mit Berufsausbildung	0,002 (0,003)	-0,002 (0,003)
Unternehmen ist Konzernzentrale <sup>1</sup>	-0,115 (0,194)	-0,226 (0,276)
Unternehmen ist Konzerntochter <sup>1</sup>	-0,193 (0,168)	-0,006 (0,236)
Managergeführtes Unternehmen <sup>2</sup>	0,086 (0,156)	-0,056 (0,220)
Manager- und eigentümergeführtes Unternehmen <sup>2</sup>	0,275 (0,162)*	-0,063 (0,226)
Flächentarifvertrag	-0,119 (0,122)	0,034 (0,172)
Firmentarifvertrag	-0,179 (0,177)	0,178 (0,266)
Betriebsrat	0,614 (0,159)***	-0,695 (0,205)*** [0,50]
Von Arbeitgeber und Arbeitnehmern gemeinsam besetztes Informations-, Beratungs- und Entscheidungsgremium	-0,075 (0,149)	0,357 (0,247)
Sonstiges alternatives Vertretungsorgan	0,038 (0,169)	0,231 (0,265)
Autonome Arbeitsgruppen	-0,219 (0,104)**	0,294 (0,160)* [1,34]
Delegation v. Verantwortung und Entscheidungskompetenz	0,118 (0,154)	-0,139 (0,209)
Job Rotation	-0,149 (0,112)	0,250 (0,171)
Gewinnbeteiligung für einzelne Mitarbeiter <sup>4</sup>	-0,249 (0,127)**	0,322 (0,185)* [1,38]
Gewinnbeteiligung für 10-50% der Mitarbeiter <sup>4</sup>	-0,385 (0,228)*	0,213 (0,315)
Gewinnbeteiligung für 50% und mehr der Mitarbeiter <sup>4</sup>	-0,323 (0,133)**	0,706 (0,221)*** [2,03]
Sonstige Erfolgsbeteiligung <sup>4</sup>	-0,087 (0,142)	0,221 (0,200)
Unternehmensalter 2-5 Jahre <sup>3</sup>	-0,486 (0,378)	0,044 (0,513)
Unternehmensalter 5-10 Jahre <sup>3</sup>	-0,449 (0,361)	0,046 (0,491)
Unternehmensalter 10 Jahre und älter <sup>3</sup>	-0,498 (0,344)	0,318 (0,470)
Anteil des Auslandsumsatzes	-0,009 (0,002)***	0,010 (0,003)***
Anteil des Umsatzes mit Marktneuheiten	0,040 (0,033)	-0,082 (0,046)*
F&E-Aufwendungen in Prozent des Umsatzes	0,015 (0,005)***	-0,023 (0,006)***
Produktinnovationen in 2005 oder 2006	-0,247 (0,121)**	0,300 (0,167)* [1,35]
Prozessinnovationen in 2005 oder 2006	-0,273 (0,102)***	0,400 (0,150)*** [1,49]
Geplante Produktinnovation 2007	-0,051 (0,109)	0,199 (0,157)
Geplante Prozessinnovation 2007	0,007 (0,112)	-0,154 (0,165)
Log. Umsatz pro Mitarbeiter	-0,049 (0,019)***	0,071 (0,027)***
Geplanter Investitionenumfang deutlich höher als 2006 <sup>5</sup>	-0,477 (0,137)***	0,887 (0,238)*** [2,43]
Geplanter Investitionenumfang höher als 2006 <sup>5</sup>	-0,187 (0,110)*	0,234 (0,154)
Geplanter Investitionenumfang niedriger als 2006 <sup>5</sup>	-0,110 (0,171)	0,121 (0,240)
Geplanter Investitionenumfang deutlich niedriger als 2006 <sup>5</sup>	0,268 (0,188)	-0,398 (0,234)* [0,67]
Westdeutschland	-0,017 (0,125)	-0,224 (0,182)
Branchendummies	Ja	Ja
Konstante		0,797 (0,656)
Cut 1	-1,938	
Cut 2	-0,375	
Cut 3	0,990	
Cut 4	2,565	
Zahl der Fälle	1.664	1.664
LR chi <sup>2</sup> (135)	186,41	155,17
Prop>chi <sup>2</sup>	0,000	0,000
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,038	0,090

Standardfehler in (), \*\*\*/\*\*/\*: Signifikanz auf 1-/5-/10%-Fehlerniveau

Referenz:<sup>1</sup> Eigenständiges Unternehmen, <sup>2</sup> Eigentümergeführtes Unternehmen, <sup>3</sup> Unternehmensalter jünger 2 Jahre, <sup>4</sup> keine Erfolgsbeteiligung, <sup>5</sup> geplanter Investitionsumfang gleich wie 2006

<sup>6</sup> Codierung abh. Variable Nettoumsatzrendite: 1 = größer 10%, 2 = 5 bis 10%, 3 = 2 bis 5%, 4 = 0 bis 2%, 5 = kleiner Null => negative Koeffizientenwerte implizieren einen positiven Zusammenhang zwischen unabhängiger Variable und Ertragslage

<sup>7</sup> Codierung abh. Variable Nettoumsatzrendite: 1 = größer 2%, 0 = bis 2%, odds-ratios bei signifikanten Dummy-Variablen in []

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln auf Basis des IW-Zukunftspanels 1.Welle 2007

Die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes verursacht Kosten, die gerade bei Überschreiten von Schwellenwerten sprunghaft ansteigen (Tabelle 7). Für die Festlegung der existierenden fixen Beschäftigungsschwellenwerte zur Freistellung und Einberufung von Betriebsratsmitgliedern fehlt jegliche sachliche Begründung. Deren nochmalige Absenkung im Rahmen der Novelle von 2001 führt zu einer steigenden Kostenbelastung der Betriebe, obwohl kein Beleg dafür existiert, dass dieser Anstieg durch eine höhere Effizienz und Effektivität der Betriebspartnerschaft kompensiert wird. Sehr unterschiedlich ist in der IW-Fallstudie die Einschätzung von Arbeitgeber und Betriebsrat hinsichtlich der Größe ihres Betriebsrates: 81,0 Prozent der Betriebs- und Unternehmensleitungen halten ihren Betriebsrat für zu groß, um eine effiziente und kostengünstige Mitbestimmungspraxis zu haben. Demgegenüber glauben 72,7 Prozent der Betriebsräte, dass die Größe ihres Betriebsrates genau richtig ist.

**Tabelle 7:**  
**Direkte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**  
1997/98 und 2003/04

	<b>Kosten pro Mitarbeiter und Jahr 1997/98 (umgerechnet in Euro)</b>	<b>Kosten pro Mitarbeiter und Jahr 2003/04 (in Euro)</b>
I Kosten der Betriebsratstätigkeit	265,41	<b>337,95</b>
II Einigungsstelle	22,35	<b>60,32</b>
III Betriebsratswahl	14,17	<b>18,83</b>
IV Betriebsversammlung	250,90	<b>146,69</b>
V Jugend- und Auszubildendenvertretung	2,42	<b>7,85</b>
VI Jugend- und Auszubildendenvertreterwahl	0,06	<b>2,47</b>
VII Gesamtbetriebsrat	7,38	<b>25,23</b>
VIII Konzernbetriebsrat	6,71	<b>7,99</b>
IX Kosten der Betriebsräteversammlungen	–	<b>12,44</b>
X Kosten des Wirtschaftsausschusses	–	<b>12,03</b>
<b>Gesamtkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (Mittelwert)</b>	<b>569,40</b>	<b>650,12</b>
Bis zu 100 Mitarbeiter		391
100 bis 199 Mitarbeiter		430
200 bis 500 Mitarbeiter		654
Mehr als 500 Mitarbeiter		781

Quellen: Horst-Udo Niedenhoff, 2004, Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus dem Jahr 2003/2004, IW-Analysen Nr. 7, Köln

### **These 5:**

**Viele starre Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes führen zu einer übermäßigen Kostenbelastung.**

Eine Durchforstung des Betriebsverfassungsgesetzes nach kostengünstigeren Verfahren ist sinnvoll, um die Effizienz der Anwendung der gesetzlichen Regelungen zu verbessern. So stimmen in der IW-Fallstudie 2007 Betriebsleitung und Betriebsrat darüber überein, dass bei Betriebsratswahlen das normale Wahlverfahren mit genereller Brief- oder elektronischer Wahl zu bevorzugen sei (Tabelle 8). Beide Möglichkeiten haben sich in der Praxis als sehr kostengünstig erwiesen. Die Beschäftigtenschwellenwerte sind willkür-

lich gesetzt und unterschiedlich. Sie sollten daher vereinheitlicht und wieder auf das Niveau vor der Novelle im Jahr 2001 angehoben werden.

**Tabelle 8:**  
**Bevorzugtes Betriebsratswahlverfahren**  
in Prozent

Wahlverfahren	Betriebsleitung	Betriebsrat
Normales Verfahren	47,8	54,5
Vereinfacht, für Betriebe mit 1 bis 50 Beschäftigten (gem. §14a Abs. 1 BetrVG)	2,2	4,5
Vereinfacht, für Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten (gem. §14a Abs. 5 BetrVG)	6,5	0,1
Generell Briefwahl	21,7	27,3
Generell elektronische Wahl	21,8	13,6

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln

Hohe Kosten verursachen auch Betriebsversammlungen (Tabelle 7). Auch hier können Überlegungen angestellt werden, von den starren Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes mit vier- bis fünfmaligen Versammlungen pro Jahr abzuweichen. Wie die IW-Fallstudie zeigt (Tabelle 9), wäre dies auch im Interesse der Betriebspartner.

**Tabelle 9:**  
**Was wäre eine ausreichende Zahl von Betriebsversammlungen im Jahr?**  
in Prozent

	Betriebsleitung	Betriebsrat
Vier mal im Jahr	5,1	18,2
Drei mal im Jahr	9,0	21,2
Zwei mal im Jahr	56,4	48,5
Ein mal im Jahr	29,5	12,1

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln

Das Betriebsverfassungsgesetz bietet gerade in den Bereichen der erzwingbaren Mitbestimmung dem Betriebsrat die Möglichkeit, eine Rentenumverteilung herbeizuführen, indem seine notwendige Einwilligung mit Zugeständnissen in anderen Bereichen, die in einem anderen Sachzusammenhang stehen und/oder nicht mitbestimmungspflichtig sind, erkaufte wird.

Eine Rentenumverteilung ist keinesfalls allokatonsneutral, sondern Ausdruck für eine nicht funktionierende Betriebspartnerschaft. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden internationalen Verflechtung der Wirtschaftsprozesse erhöht sie auf Arbeitgeberseite den Anreiz, bei Investitions- und Standortentscheidungen ausländische Standorte zu bevorzugen und dem Umverteilungsrisiko ex ante auszuweichen. Der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen setzt voraus, dass die Betriebe sich schnell und flexibel an Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld anpassen können. Eine Beschleunigungsvorschrift bietet dem Arbeitgeber die Möglichkeit, die erforderlichen Maßnahmen, zum Beispiel die Anweisung von Überstunden, vorbehaltlich einer nachträglichen gerichtlichen Überprüfung durchzuführen, um einen nachhaltigen auftretenden Schaden für den Betrieb zu verhindern und die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Arbeitsplätze auch mittel- und langfristige zu sichern. Diese Option befürwortet nicht nur die überwiegende Mehrheit der Betriebsleitungen in der Fallstudie, sondern ebenfalls eine große Minderheit von 41 Prozent der befragten Betriebsräte (Tabelle 10).

**Tabelle 10:**  
**Beschleunigungsvorschriften**  
in Prozent

Sollte es eine allgemeine Beschleunigungsvorschrift bei einer nachträglichen gerichtlichen Überprüfung geben, die dem Arbeitgeber eine vorläufige Entscheidung überlässt?	Ja	Nein
Betriebs- oder Unternehmensleitung	92,2	7,8
Betriebsrat	40,7	59,3

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln



Die IW-Fallstudie 2007 bestätigt frühere IW-Erhebungen, wonach in der Betriebspraxis Einigungsstellen- und Gerichtsverfahren die Ultima Ratio darstellen. Glaubwürdigkeit und vertrauensvolle Zusammenarbeit (§2 Abs. 1 BetrVG) sind demgegenüber unverzichtbare Grundlagen einer effizienten Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber beziehungsweise Betriebs- und Unternehmensleitung. Ausgehend von den Bedürfnissen der Betriebe und der in ihnen Beschäftigten führt Erfahrung auf beiden Seiten zu betriebsnahen Lösungen, mit denen Betriebsrat, Arbeitnehmer und Arbeitgeber sehr gut leben können. Der Grundgedanke ist, dass bei betrieblichen Vorhaben Präventivmaßnahmen wie zum Beispiel Arbeitsgruppen, Runde Tische, Projektteams, Paritätische Kommissionen etc. die Arbeitsweise der Betriebspartner begleiten. Sie sorgen dafür, dass beim täglichen Ablauf erst gar keine Konflikte entstehen und man schnell zu vernünftigen Lösungen kommen kann. Solche Möglichkeiten werden von dem Gros der Betriebspartner favorisiert (Tabelle 11).

**Tabelle 11:**  
**Gewünschte Präventivmaßnahmen**  
in Prozent

	<b>Betriebsleitung / Arbeitgeber</b>	<b>Betriebsrat</b>
Verbindungsleute zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung	8,5	23,5
Arbeitsgruppen	6,1	14,7
Runde Tische	20,7	26,5
Steuer- oder Lenkungsreise	9,8	5,9
Paritätische Kommissionen	37,8	23,5
Ad hoc Projektteams	17,1	5,9

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln

**These 6:**

**Das Betriebsverfassungsgesetz enthält Regelungen, die in unverhältnismäßiger Weise in die Dispositionsfreiheit des Arbeitgebers eingreifen oder in keinem Zusammenhang mit einem Marktversagen innerhalb der betrieblichen Arbeitsbeziehungen stehen.**

Die im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes übertragenen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ermöglichen vielerorts, dass sich eine verlässliche und vertrauensvolle Grundlage für eine kooperative Zusammenarbeit der Betriebspartner bildet. Gleichwohl greifen die gesetzlichen Bestimmungen teilweise in unverhältnismäßiger Weise in die unternehmerische Dispositionsfreiheit und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen ein. Sie bergen die Gefahr, dass sich Entscheidungsprozesse verzögern und bürokratisieren, notwendige Anpassungsmaßnahmen blockiert werden und damit die betriebliche Anpassungsflexibilität gemindert wird, ohne mit positiven Effizienzwirkungen verbunden zu sein. Dazu zählen insbesondere Regelungen, die im Zuge der Novelle im Jahr 2001 den Umfang der Mitwirkungs- und Mitbestimmung erweitert haben. Sie sollten daher wieder aus dem Mitbestimmungskatalog gestrichen werden.

Die Übertragung von Kontroll- und Überwachungsaufgaben bei allgemeinen politischen Zielen an die Betriebsräte mag aus Sicht des Gesetzgebers dann verständlich sein, wenn die Einbindung betrieblicher Interessenvertreter die Transaktionskosten der Umsetzung solcher Ziele reduziert. Die allgemeinen politischen Ziele zählen in der befragten Fallstudie aber zu jenen Bereichen, bei denen zwischen Betriebsleitungen und Betriebsräten mit der geringste Diskussionsbedarf existiert (Tabelle 12). Gleichwohl stellt sich die Frage, ob für die Verfolgung allgemeiner politischer Ziele die Unternehmen alleine die Kosten zu tragen hat.

**Tabelle 12:**  
**Diskussionen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat**

in Prozent

Problemfälle	Angaben der Betriebsleitung			Angaben des Betriebsrats		
	Häufig	Selten	Nie	Häufig	Selten	Nie
Geschäftsführung des Betriebsrats (Freistellungen, Ausschüsse, Sitzungen etc.)	11,7	58,4	29,9	6,3	37,5	56,2
Grundsätze der Zusammenarbeit gemäß §79 BetrVG	12,2	55,4	32,4	10,0	63,3	26,7
Geheimhaltungspflicht gemäß §79 BetrVG	2,7	50,7	46,6	3,3	43,3	53,4
Allgemeinpolitische Ziele (z.B. Gleichstellung von Frau und Mann, Familie und Erwerbstätigkeit, Umweltschutz etc.) gemäß §80 Abs. 1 BetrVG	11,8	31,6	56,6	0,0	44,0	56,0
Personalplanung gemäß §92 BetrVG	32,1	60,3	7,6	34,4	59,4	6,2
Vorschläge des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung gemäß §92a BetrVG	12,5	50,0	37,5	18,2	54,5	27,3
Ausschreibung von Arbeitsplätzen gemäß §93 BetrVG	13,9	65,8	20,3	18,2	54,5	27,3
Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze gemäß §94 BetrVG	6,8	47,9	45,3	17,9	53,6	28,5
Auswahlrichtlinien gemäß §95 Abs. 1 u. 2 BetrVG	9,7	51,4	38,9	0,0	50,0	50,0
Berufsbildung gemäß §§ 96, 97, 98 BetrVG	2,7	52,0	45,3	8,3	33,3	58,4
Einstellungen und Versetzungen gemäß §99 BetrVG	35,9	56,4	7,7	25,8	61,3	12,9
Arbeitszeitmodelle gemäß §87 Abs. 1 Satz 2 BetrVG	37,2	51,3	11,5	25,0	60,7	14,3
Überstunden gemäß §87 Abs.1 Satz 3 BetrVG	55,0	36,3	8,7	54,9	41,9	3,2
Urlaubsgrundsätze gemäß §87 Abs. 1 Satz 5 BetrVG	5,1	49,4	45,5	5,5	50,9	43,6
Sozialeinrichtungen gemäß §87 Abs. 1 Satz 8 u. 9 BetrVG	8,1	48,4	43,5	3,8	53,8	42,4
Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten gemäß §87 Abs. 1 Satz 7 BetrVG	5,2	37,7	57,1	0,0	53,8	46,2
Überwachung durch technische Einrichtungen gemäß §87 Abs. 1 Satz 2 BetrVG	29,9	45,5	24,6	25,9	48,2	25,9
Formen der Lohngestaltung gemäß §87 Abs. 1 Satz 10 BetrVG	26,0	55,8	18,2	7,7	73,1	19,2
Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen gemäß §87 Abs. 1 Satz 12 BetrVG	2,6	46,8	50,6	8,3	41,7	50,0
Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit gemäß §87 Abs. 1 Satz 13 BetrVG	1,5	32,8	65,7	6,3	25,0	68,7
Angehörungen bei Kündigungen gemäß §102 BetrVG	30,8	59,0	10,2	32,3	35,4	32,3
Betriebsänderungen gemäß §111 BetrVG	27,9	57,4	14,7	9,1	81,8	9,1
Interessenausgleich über die Betriebsänderung, Sozialplan gemäß §112 BetrVG	26,2	50,7	23,1	5,9	70,6	23,5
Nachteilausgleich gemäß §113 BetrVG	3,4	45,8	50,8	5,6	61,1	33,3

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2007, Praxis und Verbesserungsmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung – Ergebnisse einer Fallstudie aus dem Jahr 2007, IW-Analysen Nr. 33, Köln

Die schriftliche Begründungspflicht bei Ablehnung von Vorschlägen des Betriebsrates zur Beschäftigungssicherung zum Beispiel hinsichtlich des Produktions- und Investitionsprogramms greift unverhältnismäßig stark in die unternehmerische Dispositionsfreiheit ein. Unter dem Dach einer kooperativen Zusammenarbeit wird eine Geschäftsleitung gegenüber Vorschlägen des Betriebsrats aufgeschlossen sein, wenn diese im Einklang mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie stehen. Die Begründungspflicht birgt hingegen das Risiko, dass Entscheidungsprozesse verzögert und die Handlungsfähigkeit einer Betriebsleitung eingeschränkt werden.

Mit §97 Abs. 2 hat der Gesetzgeber de facto einen Weiterbildungsanspruch für Mitarbeiter formuliert, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen durchführt, die Einfluss auf deren Tätigkeit oder die Verwertbarkeit ihrer vorhandenen Qualifikationen im Betrieb haben. Dieses Mitbestimmungsrecht wird dem Charakter der beruflichen Bildung als Investition mit vorwiegend privaten Erträgen, die beim Beschäftigten und dem Betrieb anfallen, nicht gerecht, weil es die sachgerechte Auswahl der Personen verzerrt, die Zugang zu den von Unternehmensseite finanzierten Maßnahmen der beruflichen Bildung erhalten.

### **3 Unternehmensmitbestimmung: Modernisierung durch Reform des Systems**

**These 7:**

**Aus ökonomischer Perspektive muss der Beurteilungsmaßstab für die Effizienz der Unternehmensmitbestimmung strenger ausfallen als für die betriebliche Mitbestimmung, da diese die Existenz freiwilliger Mitbestimmungsformen und deren Funktionalität ignoriert.**

Die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten deutscher Kapitalgesellschaften ist im Unterschied zur betrieblichen Mitbestimmung obligatorisch, wenn Unternehmen regelmäßig bestimmte Beschäftigtenschwellenwerte überschreiten. Ferner schreiben das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und das Montanmitbestimmungsgesetz die Beteiligung unternehmensexterner Gewerkschaftsvertreter bei der Besetzung der Arbeitnehmerbank vor.

Dabei ist es unzureichend, für die ökonomische Legitimation der Unternehmensmitbestimmung solche potenziellen Marktversagenstatbestände aufzuführen (Vermeidung adverser Selektion von Stellenbewerbern, Schutz von Quasi-Renten aus unternehmensspezifischen Humankapitalinvestitionen und Reputationsersatz), deren potenziell erforderliche Internalisierung durch die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes gesichert werden kann.

Im Unterschied zur betrieblichen Mitbestimmung wird die an die Gesellschaftsform anknüpfende Unternehmensmitbestimmung durch die europarechtlichen Entwicklungen hinsichtlich der Niederlassungsfreiheit, der Errichtung der Europäischen Gesellschaft (SE) und grenzüberschreitender Fusionen auf den Prüfstand gestellt. Die Niederlassungsfreiheit befördert den Wettbewerb zwischen Gesellschaftsformen aus unterschiedlichen Rechtskreisen am Standort Deutschland. Die Fusions- und die SE-Richtlinie befördern den Wettbewerb zwischen den Standorten mit unterschiedlichen

Rechtskreisen. Die Regelungen der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland ist singulär, in keinem anderen Land werden Arbeitnehmervertretern so umfangreiche Mitspracherechte in den Leitungs- oder Kontrollorganen einer Unternehmung eingeräumt wie hierzulande (Tabelle 13). Sie birgt daher die Gefahr, dass Unternehmen, die der Unternehmensmitbestimmung unterliegen, Wettbewerbsnachteile erleiden können.

**Tabelle 13:**  
**Unternehmensmitbestimmung in Europa**

Keine Mitbestimmung auf der Unternehmensebene	Eindrittel-Beteiligung der Arbeitnehmer	Paritätische Beteiligung der Arbeitnehmer	Sonstige Formen der Beteiligung von Arbeitnehmern
Belgien	Deutschland (bis 2.000 AN)	Deutschland (ab 2.000 AN, Montanmitbestimmung: ab 1.000 AN)	Dänemark <sup>6)</sup> Finnland <sup>7)</sup> Schweden <sup>8)</sup>
Frankreich <sup>1)</sup> Griechenland	Luxemburg <sup>4)</sup>	Slowenien (ab 1.000 AN) <sup>5)</sup>	
Irland <sup>1)</sup>	Österreich (ab 300 AN)		
Italien <sup>1)</sup> Malta Niederlande <sup>2)</sup>	Polen Slowakische Republik (ab 50 AN)		
Portugal Spanien England	Ungarn (ab 50 AN) Slowenien (bis 1.000 AN)		
Estland Lettland	Tschechische Republik		
Litauen <sup>3)</sup> Zypern			

AN: Arbeitnehmer. <sup>1)</sup> Außer Staatsunternehmen. Italien: außer Staatskonzern Alitalia. <sup>2)</sup> Betriebsräte sind aber an der Bestellung der Aufsichtsratsmitglieder beteiligt. <sup>3)</sup> Wenige Ausnahmen im öffentlichen Dienst. <sup>4)</sup> Verwaltungsrat. <sup>5)</sup> Im Verwaltungsrat können zwischen einem Drittel und die Hälfte Arbeitnehmer-Vertreter sein. <sup>6)</sup> Vorabstimmung der Arbeitnehmer über Einführung, dann Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder, mindestens aber zwei Arbeitnehmer. <sup>7)</sup> Bei einem Arbeitnehmer vier Arbeitgeber-Vertreter; höchstens jedoch vier Arbeitnehmer-Vertreter pro Organ. <sup>8)</sup> Bei 25 Arbeitnehmern zwei Arbeitnehmer-Vertreter, bei mehr als 1.000 Arbeitnehmern drei Arbeitnehmer-Vertreter, müssen aber unterhalb der Anzahl der Arbeitgeber-Vertreter sein.

Quelle: Horst-Udo Niedenhoff, 2005, Mitbestimmung im europäischen Vergleich, IW-Trends 2/2005, S. 14

### **These 8:**

**Die Unternehmensmitbestimmung, und zwar insbesondere nach Maßgabe des Mitbestimmungsgesetzes von 1976, engt den Handlungsspielraum deutscher Kapitalgesellschaften auf den Kapitalmärkten und bei der Unternehmensfinanzierung ein.**

Die Befragungsergebnisse der IW/ILF-Befragung aus dem Sommer 2006 spiegeln die Sorge vieler Unternehmensspitzen wider, dass sich die deutschen Unternehmensmitbestimmung als Standortnachteil erweisen könnte. Sechs von zehn Unternehmen sehen in der Unternehmensmitbestimmung einen Nachteil für den Holdingstandort Deutschland. Unter den paritätisch mitbestimmten Unternehmen liegt der Anteil mit zwei Dritteln sogar leicht höher (Tabelle 14). Die befürchtete negative Auswirkung auf die Attraktivität des Holdingstandorts Deutschland ist auch ein signifikanter Faktor dafür, dass die Mitbestimmung im Aufsichtsrat insgesamt für die Unternehmensentwicklung als nachteilig angesehen wird.

**Tabelle 14:**  
**Mitbestimmung und Attraktivität des Holdingstandorts Deutschland**

Ist die Unternehmensmitbestimmung ein Nachteil für die Attraktivität Deutschlands als Standort von Holdinggesellschaften?, Angaben in Prozent<sup>1)</sup> (n=122)

	Ja	Nein
Paritätische Mitbestimmung	67	33
Drittelbeteiligung	55	45

<sup>1)</sup> Unterschied ist auf dem 10-Prozent-Fehlerniveau signifikant.

Quelle: IW/ILF-Umfrage zur Unternehmensmitbestimmung in Deutschland 2006

Gut jedes zweite Unternehmen befürchtete Nachteile bei der Suche nach einer Kapitalgesellschaft im Ausland als Partner für eine grenzüberschreitende Fusion (Tabelle 15). Ähnlich hoch ist auch der Anteil der Unterneh-

men, die die Möglichkeiten zur Übernahme eines ausländischen Unternehmens eingeschränkt sehen. Zudem befürchten viele Unternehmen auch Nachteile für inländische Aktivitäten, bei denen nicht einfach davon ausgegangen werden darf, dass die Unternehmensmitbestimmung für die Eigenkapitalgeber oder inländische Partnerunternehmen eine terra incognita darstellt.

**Tabelle 15:**  
**Mitbestimmung und Unternehmensfinanzierung, Kapitalmarktaktivitäten**

Wie wirkt sich die Mitbestimmung auf folgende Fragestellungen aus?

Angaben in Prozent<sup>1)</sup> (n=138)

	<b>Sehr oder eher förderlich</b>	<b>Sehr oder eher hinderlich</b>
Übernahme eines Unternehmens oder das Zusammengehen mit einem deutschen Unternehmen	22,4	42,1
Übernahme eines Unternehmens oder das Zusammengehen mit einem ausländischen Unternehmen	12,3	45,6
Anlagebereitschaft von Eigenkapitalgebern	10,1	43,4
Beschaffung von Fremdkapital	15,2	21,7
Beurteilung durch Ratingagenturen	13,0	22,5
Grenzüberschreitende Fusion mit einer ausländischen Kapitalgesellschaft	5,0	52,2
Einrichtung der Europäischen Gesellschaft (S.E.)	8,7	36,9

<sup>1)</sup> Rest zu 100 Prozent: keine Angabe

Quelle: IW/ILF-Umfrage zur Unternehmensmitbestimmung in Deutschland 2006

Im Rahmen der Errichtung einer Europäischen Gesellschaft kann zwar eine deutsche Kapitalgesellschaft auf Verhandlungsbasis den Umfang der Unternehmensmitbestimmung vermindern. Dieser Weg ist aber im Fall einer reinen Umwandlung grundsätzlich verbaut, während die Hürden in den



anderen Fällen sehr hoch sind und bei einem Scheitern der Verhandlungen stets das weitreichende deutsche Mitbestimmungsrecht greift.

Den Unternehmen sollten aber auf Verhandlungsbasis von der paritätischen Mitbestimmung grundsätzlich abweichen dürfen. Bei einem Scheitern solcher Verhandlungen könnte das Drittelbeteiligungsgesetz als gesetzliche Auffanglösung dienen. Es darf davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen, die positive Erfahrungen mit der Unternehmensmitbestimmung gesammelt haben, an einer paritätischen Sitzverteilung im Aufsichtsrat festhalten, selbst wenn diese grundsätzlich disponibel gestellt würde. Allen anderen Unternehmen böte sich hingegen die Möglichkeit, auf andere Mitbestimmungsformen auszuweichen.

#### **These 9:**

**Für die Legitimation des gesetzlichen Zwangs insbesondere zur paritätischen Unternehmensmitbestimmung fehlt die überzeugende ökonomische Begründung, dass die Mitsprache von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat zu Effizienzgewinnen führt.**

Die Sorge, dass eine bewährte, für den Standort Deutschland vorteilhafte Mitbestimmungspraxis unzweckmäßiger Weise an Relevanz verliert, wäre dann unbegründet, wenn empirische Untersuchungen oder Unternehmensbefragungen zeigen würden, dass sich die Mitbestimmung insgesamt vorteilhaft auf die Unternehmensentwicklung auswirkt.

Die empirische Forschung bietet hierfür keinen Anhaltspunkt. Die IW/ILF-Befragung zeigt für paritätisch mitbestimmte Unternehmen, dass die Gruppe, die insgesamt eher Nachteile mit der Unternehmensmitbestimmung verbindet, leicht größer ist als die Gruppe, die für die Legitimation des staatlichen Zwangs positiven Erfahrungen anführt (Tabelle 16). Eine Beteiligung

auf Basis des Drittelbeteiligungsgesetzes wird hingegen von der klaren Mehrheit der Unternehmen als vorteilhaft beurteilt.

**Tabelle 16:**  
**Einschätzung der Auswirkung der Unternehmensmitbestimmung auf Unternehmensentwicklung**

Wie bewerten Unternehmen, die unter die folgende Mitbestimmungsform fallen, die Unternehmensmitbestimmung insgesamt?, Angaben in Prozent<sup>1)</sup>

	<b>Negativ<sup>2)</sup></b>	<b>Positiv<sup>3)</sup></b>
Mitbestimmungsgesetz 1976	37,8	34,2
Drittelbeteiligungsgesetz	19,4	56,5

<sup>1)</sup> Rest zu 100 Prozent: keine Angabe. Anzahl der Teilnehmer bei Drittelbeteiligung 62 und bei paritätischer Mitbestimmung 81. Unterschied ist auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikant. <sup>2)</sup> Sehr oder eher negativ.

<sup>3)</sup> Sehr oder eher positiv.

Quelle: IW/ILF-Umfrage zur Unternehmensmitbestimmung in Deutschland 2006

Die Mehrheit der befragten paritätisch mitbestimmten Kapitalgesellschaften in der IW-ILF-Befragung berichtete, dass die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit durch die Größe des Gremiums eingeschränkt wird (Tabelle 17).

Knapp die Hälfte gab an, dass sich die Entscheidungsprozesse verzögern. In den Unternehmen, die unter das Drittelbeteiligungsgesetz fallen, war es nur ein Drittel. Gleichwohl kann die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern nach Aussage von vielen Unternehmen, und zwar insbesondere solchen, die unter das Drittelbeteiligungsgesetz fallen, die Entscheidungsqualität verbessern. Dabei zeigt sich jedoch, dass schnelle Entscheidungen tendenziell als qualitativ gute Entscheidungen beurteilt werden.

**Tabelle 17:**  
**Unternehmensmitbestimmung und Aufsichtsratsgröße**

Größe des Aufsichtsrats und Effektivität der Arbeit im Aufsichtsrat, Angaben in Prozent (N=143)

Wie wirkt sich in Unternehmen, die unter das ... fallen, die Größe des Aufsichtsrats auf die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit aus?	sehr oder eher förderlich	sehr oder eher hinderlich
Mitbestimmungsgesetz 1976	25,1	56,3
Drittelbeteiligungsgesetz	71,3	14,3

Quelle: IW/ILF-Umfrage zur Unternehmensmitbestimmung in Deutschland 2006; Rest zu 100 Prozent: keine Angabe. Der Unterschied in der Einschätzung zwischen Unternehmen, die unter das Drittelbeteiligungsgesetz fallen, und den Unternehmen, für die das Mitbestimmungsgesetz von 1976 gilt, ist auf dem 1%-Fehlerniveau signifikant.

### **These 10:**

#### **Die Größe des Aufsichtsrats und die Wahl durch Delegierte beeinträchtigen die Kosteneffizienz der paritätischen Mitbestimmung.**

Wenn fraglich ist, dass sich die Entscheidungsfindung in paritätisch mitbestimmten Kapitalgesellschaften durch die Mitsprache im Aufsichtsrat verbessert, sollte zumindest gewährleistet sein, dass die Wahl zum Aufsichtsrat und die Arbeit im Aufsichtsrat kosteneffizient erfolgt. Die IW-ILF-Befragung zeigt, dass aus Unternehmenssicht in beiden Bereichen Einsparpotenziale existieren. Aufsichtsratswahlen verursachen in Großunternehmen schnell Kosten in Höhe von siebenstelligen Euro-Beträgen. Unmittelbare Wahlen durch die Belegschaft, die auch per Brief- oder elektronischer Wahl ortsungebunden durchgeführt werden können, werden von den Unternehmen als geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz eingeschätzt (Tabelle 18). Von einer Verkleinerung des Aufsichtsratsgremiums verspricht sich zumindest unter den paritätisch mitbestimmten Unternehmen die deutliche Mehrheit von zwei Drittel eine Kostenentlastung. Unter den Kapitalgesellschaften mit 500 bis 2.000 Beschäftigten ist dies nur ein Fünftel.

**Tabelle 18:**

**Steigerung der Kosteneffizienz bei der Aufsichtsratswahl**

So viel Prozent der Unternehmen halten folgende Vorschläge für geeignet oder nicht geeignet, um die Kosteneffizienz der Aufsichtsratswahl zu steigern, Angaben in Prozent<sup>1)</sup> (N=146)

	Geeignet	Nicht geeignet
Urnenwahl statt Delegiertenwahl	50,7	16,4
Briefwahl statt Urnen- oder Delegiertenwahl	42,5	29,4
Elektronische Wahl statt Wahlzettel	46,5	23,9
Zusammenlegung der Betriebsrats-, Sprecherausschuss- und Aufsichtsratswahlen	45,2	30,2
Wahl der Arbeitnehmervertreter durch Konzern-/Gesamtbetriebsräte und Konzern-/Gesamtsprecherausschüsse	27,4	41,8
Wahl der Arbeitnehmervertreter durch Betriebsräteversammlung und Versammlung der leitenden Angestellten	23,3	50,0

<sup>1)</sup> Rest zu 100 Prozent: keine Angabe

Quelle: IW/ILF-Umfrage zur Unternehmensmitbestimmung in Deutschland 2006

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 schreibt vor, dass ein Teil der Aufsichtsratsmandate auf Arbeitnehmerseite für Vertreter der Gewerkschaften reserviert ist. Der Beteiligung unternehmensexterner Repräsentanten der Beschäftigten wird von der Mehrheit sowohl der paritätisch (53,8 Prozent) als auch der drittelbeteiligt mitbestimmten Unternehmen (52,4 Prozent) ein schlechtes Zeugnis ausgestellt. Vor dem Hintergrund eines sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrads ist eine Privilegierung von Gewerkschaftsvertretern bei der Besetzung von Aufsichtsratsposten der Arbeitnehmerseite nicht zu rechtfertigen. Es besteht stets die Gefahr, dass tarifpolitische Erwägungen Eingang in die Entscheidungsfindung auf Unternehmensebene finden. Daher sollte die Reservierungspflicht für unternehmensexterne Gewerkschaftsvertreter durch eine Wahlmöglichkeit ersetzt werden.

## 4 Die Reformvorschläge im Überblick

### **Betriebliche Mitbestimmung:**

- Die Errichtung beziehungsweise Wahl eines Betriebsrats sollte eine Mindestwahlbeteiligung der Belegschaft erfordern.
- Abweichende Regelungen sollten zwischen den Betriebsparteien generell auf Basis von Betriebsvereinbarungen geregelt werden können.
- Die Belegschaft ist an den Kosten der betrieblichen Mitbestimmung in Höhe eines noch festzusetzenden Anteils an der Lohn- und Gehaltssumme zu beteiligen.
- Die verschiedenen Schwellenwerte sollten vereinheitlicht und auf das Niveau vor der Novelle in 2001 angehoben, die Einführung kostengünstiger Verfahren sollte ermöglicht werden.
- Das Betriebsverfassungsgesetz sollte durch Beschleunigungsvorschriften ergänzt werden, die dem Unternehmen erlauben, betriebliche Maßnahmen vorläufig durchzuführen, dem Betriebsrat hingegen das Recht bewahren, eine nachträgliche gerichtliche Überprüfung der Entscheidung des Arbeitgebers in die Wege zu leiten.
- Betriebliche Präventivmaßnahmen wie zum Beispiel Paritätische Kommissionen sollten in der Betriebsverfassung aufgenommen werden.
- Das Betriebsverfassungsgesetz ist von gesellschaftlichen Aufgaben zu befreien.
- Die Verpflichtung des Unternehmens, die Ablehnung von Vorschlägen des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung schriftlich zu begründen, ist zu streichen.
- Der Weiterbildungsanspruch der Mitarbeiter im Rahmen des §97 Abs. 2 ist ersatzlos zu streichen.

### **Unternehmensmitbestimmung:**

- Die Unternehmen sollten auf Verhandlungsbasis von der paritätischen Mitbestimmung grundsätzlich abweichen dürfen. Bei einem Scheitern der Verhandlungen könnte das Drittelbeteiligungsgesetz als gesetzliche Aufanglösung dienen.
- Die Wahl der Arbeitnehmervertreter sollte unmittelbar durch die Belegschaft erfolgen, wobei elektronische oder Briefwahl als kostengünstige Wahlverfahren zulässig sein sollten.
- Unternehmen und Belegschaften sollten von den starren Vorgaben hinsichtlich der Größe des Aufsichtsrats auf Basis von Verhandlungen abweichen dürfen.
- Die Reservierungspflicht für unternehmensexterne Gewerkschaftsvertreter ist durch eine Wahlmöglichkeit zu ersetzen.