

# Betriebsrat zahlt sich aus

**Betriebsräte nützen vielfach nicht nur den Beschäftigten, sondern auch der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Das zeigt ein Gutachten zum aktuellen Stand der Mitbestimmungsforschung.\***

Betriebe mit Betriebsrat sind oft produktiver und innovativer, haben eine geringere Fluktuation und eine familienfreundlichere Personalpolitik. So das Ergebnis neuerer empirischer Untersuchungen zu den wirtschaftlichen Konsequenzen der Mitbestimmung. Uwe Jirjahn, Professor an der Universität Trier, hat den Forschungsstand ausgewertet, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Sein zentrales Fazit: Auch wenn verschiedene Studien nicht immer zu völlig einheitlichen Ergebnissen kommen, zeigt sich insgesamt ein positives Bild der Effekte betrieblicher Mitbestimmung.

Einige Untersuchungen können keine Wirkung der Mitbestimmung auf die betriebliche Performance feststellen. Diese vernachlässigen jedoch, dass weitere Faktoren die Ergebnisse verfälschen können, so Jirjahn. Betriebsräte entstehen zum Beispiel häufiger, wenn ein Unternehmen bereits in wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist.

**Löhne.** In Betrieben mit Betriebsrat fallen geschlechtsspezifische Lohnunterschiede niedriger aus. Auch verringert sich die Lohnungleichheit zwischen qualifizierten und weniger qualifizierten Beschäftigten. Bei vorübergehenden Schocks

– also zum Beispiel einer kleinen Auftragsflaute – halten Arbeitnehmervertreter die Löhne stabil. Hält der Schock länger an, ermöglichen sie Lohnanpassungen, um Entlassungen oder gar das Aus für den Betrieb zu verhindern.

**Profitabilität.** Eine Reihe von Untersuchungen stellt einen negativen Zusammenhang zwischen Betriebsräten und Profitabilität fest. Dies liegt jedoch daran, dass die Profitabilität häufig durch subjektive Einschätzungen des Managements gemessen wird. Wird ein objektives Maß für die Gewinnlage der Betriebe verwendet, zeigt sich ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen Betriebsräten und der Gewinnsituation. Dies gilt insbesondere in Betrieben mit Tarifbindung.

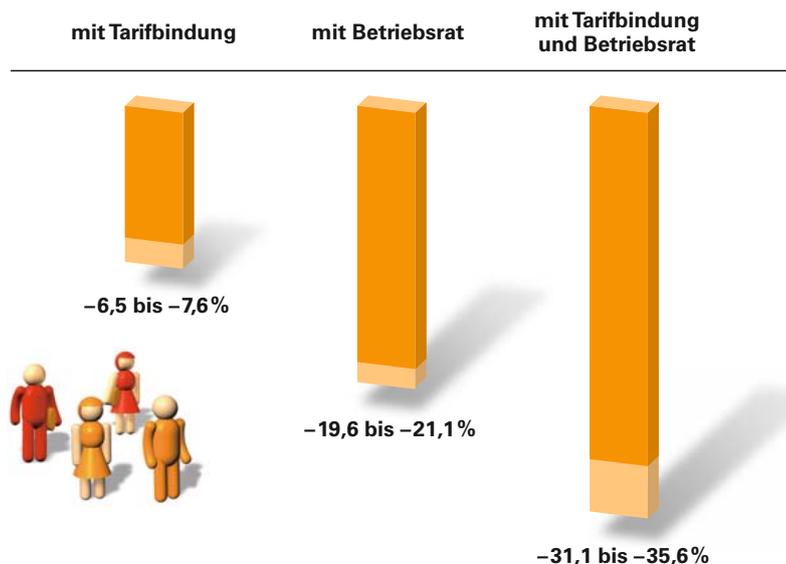
**Innovationen.** Bei der Entwicklung völlig neuer Produkte können Forscher keinen Einfluss des Betriebsrats ausmachen. Eine positive Beziehung besteht aber zwischen der Einführung von Nachfolge- oder funktional verbesserten Produkten und Mitbestimmung. Informationen, die Arbeitnehmer und ihre Repräsentanten dem Management zur Verfügung stellen, sorgen also für bessere Produkte.

**Investitionen.** Auf Investitionen im Allgemeinen haben Betriebsräte keinen direkten Einfluss. Anders sieht es bei Ausgaben für die Umwelt aus: Bei der Einführung umweltfreundlicherer Produktionsverfahren, Investitionen in nachgeschaltete Technologien (zum Beispiel Filterung), Entsorgung, Recycling und der Mitarbeiterschulung für ein umweltbewusstes Verhalten wirken sich Arbeitnehmervertreter durchweg positiv aus. Eine Erklärung der Forscher: Möglicherweise sind die Beschäftigten an der Verringerung lokaler Umweltbelastungen interessiert, da diese sie direkt am Arbeitsplatz oder ihre in der Nähe lebenden Familien treffen. Durch die Bündelung dieser Interessen trägt der Betriebsrat zum betrieblichen Umweltschutz bei.

**Beschäftigung.** Mehrere Studien zeigen, dass betriebliche Mitbestimmung mit einer geringeren Personalfuktuation ein-

## Bindung an Arbeitsplatz in mitbestimmten Betrieben größer

Um so viel geringer ist die Zahl der freiwilligen Arbeitnehmerkündigungen in Betrieben...



Quelle: Pfeifer 2007 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

Die Erklärung: Betriebsräte können für ein vertrauensvolles Verhältnis von Belegschaft und Management sorgen. So kann die Personalpolitik besser auf die Wünsche der Beschäftigten eingehen. Steht eine Flexibilisierung oder betriebliche Umstrukturierung an, bildet der Betriebsrat einen Puffer zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsführung.

Die Studien haben eine Vielzahl an Zusammenhängen untersucht. Die interessantesten:

**Produktivität.** Betriebsräte haben einen positiven Effekt auf die betriebliche Leistungsfähigkeit, so der Tenor der meisten Studien. Allerdings können Verteilungskonflikte auf betrieblicher Ebene stören. Sprich: Sind Arbeitnehmervertreter zu sehr mit der Verteilung des Kuchens beschäftigt, weil beispielsweise keine Tarifbindung besteht oder eine Gewinnbeteiligung der Belegschaft nicht klar vorab geregelt war, können sie weniger zur Vergrößerung des Kuchens beitragen.

hergeht. Dies gilt besonders für Betriebe mit Tarifbindung. Wenn Verteilungskonflikte auf betrieblicher Ebene reduziert werden, kommt dies auch der Belegschaft zugute, folgert Jirjahn. Bei besseren Arbeitsbedingungen verringert sich der Anreiz, den Betrieb zu verlassen. Auch erleichtert das Vorhandensein eines Betriebsrats die Besetzung offener Stellen, zeigt eine weitere Untersuchung.

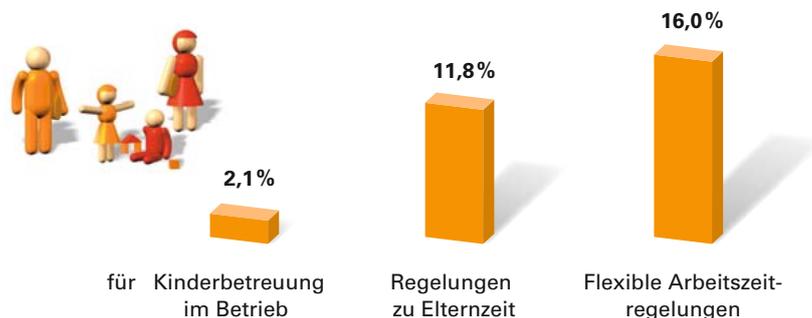
Studien zum **Beschäftigungswachstum** kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Bei getrennten Schätzungen für verschiedene Betriebstypen ergibt sich allerdings ein positiver Einfluss der Arbeitnehmervertretung in solchen Betrieben, die Gruppenarbeit, Gruppenanreize und Weiterbildung praktizieren.

**Familienfreundliche Personalpolitik.** Arbeitnehmervertreter wirken sich positiv auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus. Dies ist besonders dann der Fall, wenn es im Betrieb einen hohen Frauenanteil gibt. Einzelne Beschäftigte mögen zurückhaltend sein, ihr Interesse an einer familienfreundlichen Personalpolitik zu äußern. Denn der Arbeitgeber könnte ihren Wunsch negativ interpretieren als Signal für besonders hohe familiäre Verpflichtungen. Eine kollektive Interessenvertretung mildert diese Probleme.

**Weiterbildung.** Empirische Untersuchungen sprechen ebenfalls für einen positiven Einfluss von Betriebsräten auf betrieblich finanzierte Mitarbeiterschulungen. Gibt es eine

## Mit Betriebsräten zu besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Vorhandensein eines Betriebsrates steigert die Wahrscheinlichkeit um...



Quelle: Heywood, Jirjahn 2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

werden und Betriebe haben größere Anreize zu ihrer Finanzierung.

**Arbeitszeitmodelle.** Sowohl Schichtarbeit als auch Arbeitszeitkonten sind in Betrieben mit Betriebsrat weiter verbreitet. Die Arbeitnehmervertretung kann dafür sorgen, dass die Präferenzen der Beschäftigten bei der Ausgestaltung solcher Arbeitszeitmodelle stärker berücksichtigt werden. Dann akzeptieren die Arbeitnehmer auch eher Modelle, die für sie größere Belastungen bedeuten, erläutert der Wirtschaftsprofessor den Zusammenhang. Die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten hänge davon ab, in welchem Umfang ihre Wünsche berücksichtigt werden.

**Leistungsanreize.** Auch eine Leistungsentlohnung ist in Betrieben mit Betriebsrat wahrscheinlicher. Dies spricht dafür, dass Arbeitnehmer einer variablen Entlohnung eher zustimmen, wenn sie auf eine Berechnung der Leistungsentgelte nach nachvollziehbaren Kriterien vertrauen können, so Jirjahn. Und wenn sie glauben, das Management werde die Leistungsstandards in Zukunft nicht unangemessen anheben.

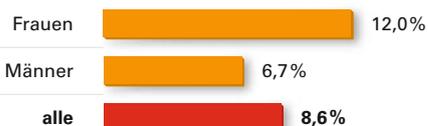
**Gruppenarbeit.** In einem flexiblen Produktionskonzept übernehmen die einzelnen Arbeitnehmer nicht mehr klar abgegrenzte Tätigkeiten, sondern je nach Bedarf sehr vielfältige und breit zugeschnittene Aufgaben. Bei solch heterogenen Arbeitsplätzen dürfte Betriebsräten die Interessenvertretung der Belegschaft schwerer fallen. Einige Forschungsergebnisse zum Einsatz von Teams stützen diese Vermutung. Allerdings ist Gruppenarbeit nur eine Komponente eines modernen Produktionskonzeptes, gibt der Ökonom zu bedenken. Ein Gesamtkonzept, bestehend aus monetären Gruppenanreizen, Weiterbildung, Teams und regelmäßigen Treffen zwischen Management und Belegschaft werde von einer Kombination aus Betriebsrat und Tarifbindung positiv beeinflusst.

Ob die Mitbestimmung auch weiterhin ihr Potenzial entfalten kann, hängt auch von den gesetzlichen Rahmenbedingungen ab, fasst Jirjahn die Forschungsergebnisse zusammen. „Eine undifferenzierte Deregulierung des Arbeitsmarktes, die vermeintlich der Erhöhung der Flexibilität dient, könnte genau das Gegenteil bewirken und wichtige Ressourcen zum Erhalt und zur Schaffung der ökonomischen Leistungsfähigkeit ungenutzt lassen.“ ◀

## Mitbestimmung zahlt sich aus

So viel mehr verdienen die Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat...

in höheren Verdienstgruppen (zweithöchstes Fünftel)



in der untersten Verdienstgruppe (unterstes Fünftel)



Quelle: Addison, Teixeira, Zwick 2006 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

Arbeitnehmervertretung, so steigert die Weiterbildung die Produktivität in einem stärkeren Ausmaß. Jirjahn erklärt dies so: Damit sich eine solche Maßnahme in einem betrieblichen Erfolg niederschlägt, müssen sich die Beschäftigten zusätzlich anstrengen. Bei Vorhandensein eines Betriebsrats scheinen sie dazu eher bereit zu sein. Denn eine mit Mitbestimmungsrechten ausgestattete Interessenvertretung, die sich für die Belange der Belegschaft einsetzt, stärkt die Motivation der Arbeitnehmer. So kann Weiterbildung effektiver

\* Quelle: Uwe Jirjahn: Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, Arbeitspapier 186, Hans-Böckler-Stiftung 2010  
Download und Quelledetails: [www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)