



Forschungsprojekt

**Betriebliche Interessenregulierung
in Deutschland**

Survey und Strukturanalyse
(BISS)

Kurzbericht

Erste Ergebnisse der BISS-Befragung 2005

Axel Hauser-Ditz/Markus Hertwig/Ludger Pries

unter Mitarbeit von Lisann Rückriem und Veronika Rott

Bochum, September 2006

Gefördert durch die

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Inhalt

1	<i>Zusammenfassung</i>	1
2	<i>Einleitung</i>	4
2.1	Datenbasis.....	4
2.2	Unterschiedliche Rahmenbedingungen für betriebliche Interessenregulierung	5
3	<i>Verbreitung von Interessenvertretungsformen</i>	7
3.1	Verbreitung nach Betriebsgröße.....	8
3.2	Verbreitung nach Branchen.....	9
3.3	Duale Struktur: Tarifbindung und Betriebsräte	9
3.4	Betriebsmerkmale unterschiedlicher Vertretungsformen.....	11
4	<i>Merkmale von Vertretungsgremien im Vergleich</i>	13
4.1	Struktur der <i>anderen Vertretungsorgane'</i>	13
4.2	Größe der Vertretungsorgane	14
4.3	Alter der Vertretungen	15
4.4	Wandel der Interessenvertretungsformen	17
4.5	Ressourcenausstattung der Interessenvertretung.....	17
4.6	Gewerkschaftliche Einbindung der Vertretungen	18
4.7	Kommunikationswege der Interessenvertretung	19
4.8	Themen der Interessenvertretung	20
4.9	Rückhalt bei den Mitarbeitern.....	22
5	<i>Führungsphilosophie und Beteiligungsformen</i>	23
5.1	Führungsphilosophie und Beteiligungsorientierung der Geschäftsleitung.....	23
5.2	Kommunikationsformen.....	24
5.3	Materielle Anreiz- und Beteiligungsformen	25
6	<i>Zusammenarbeit Geschäftsleitung - Interessenvertretung</i>	28
6.1	Qualität und Intensität der Zusammenarbeit.....	28
6.2	Die Rolle der Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen	29
6.3	Selbstverständnis der Interessenvertretung	30
6.4	Beteiligungsintensität.....	30
7	<i>Auswirkungen auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen</i>	34
7.1	Arbeitszeit.....	34
7.2	Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung.....	35
8	<i>Betriebliche Konflikte</i>	38
8.1	Konfliktfelder.....	38
8.2	Konfliktformen.....	41
9	<i>Wirtschaftliche Aspekte</i>	43
10	<i>Anhang</i>	44

1 Zusammenfassung

Zielsetzung: Das Ziel der Studie ist die Analyse der Verbreitung und Funktionsweise kollektiver und individueller Formen der betrieblichen Interessenregulierung in der deutschen Privatwirtschaft. Der Schwerpunkt der nachfolgenden Darstellung liegt auf dem Vergleich unterschiedlicher kollektiver Regulierungsformen.

Zur Begrifflichkeit: Im Folgenden werden neben der rein individuellen Interessenregulierung zwischen Betriebsleitung und Beschäftigtem zwei unterschiedliche Formen kollektiver Interessenvertretung unterschieden:

- *Betriebsräte* und *Mitarbeitervertretungen nach Kirchenrecht* (MAV) werden auch als *'gesetzliche Vertretungen'* bezeichnet. Sie existieren und handeln auf der gesetzlichen Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. des Kirchenrechtes.
- *'Andere Vertretungsorgane'* ist ein Sammelbegriff für Sprecher, Vertrauenspersonen, Mitarbeiterausschüsse, Runde Tische oder unter anderem Namen agierende betriebliche Beschäftigtenvertretungen. Sie alle agieren in der Regel nicht auf einer gesetzlichen Grundlage wie der des Betriebsverfassungsgesetzes.

Vorgehensweise: Die nachfolgenden Ergebnisse basieren auf einer standardisierten repräsentativen Telefonbefragung, die im Jahre 2005 mit Geschäftsleitungen von 3254 Betrieben mit privater Rechtsform durchgeführt wurde. Zusätzlich wurden in 1410 dieser Betriebe Interviews mit den Interessenvertretungen geführt. Die Ergebnisse beziehen sich auf privatwirtschaftlich organisierte Betriebe in Deutschland mit mindestens 10 Beschäftigten (Grundgesamtheit). Alle dargestellten Befragungsergebnisse wurden so gewichtet, dass die Betriebsgrößen- und Branchenverhältnisse dieser Grundgesamtheit hergestellt werden.

Zentrale Ergebnisse:

1. **Gesetzliche Vertretungen (Betriebsräte, MAV)** finden sich mit 22 Prozent nur in etwa jedem fünften privatwirtschaftlich organisierten Betrieb ab 10 Beschäftigten. In diesen Betrieben arbeiten allerdings etwa 57 Prozent der Beschäftigten. Die Mehrheit der Beschäftigten wird also durch einen Betriebsrat vertreten. Betriebsräte finden sich etwa ab einer Betriebsgröße von 100 Beschäftigten in der Mehrheit der Betriebe. Die Betriebsrats-Dichte ist überdurchschnittlich hoch in den Branchen Bergbau/Energie/Versorgung sowie im verarbeitenden Gewerbe und im Kredit- und Versicherungswesen; unterdurchschnittlich im Baugewerbe, in der Gastronomie sowie bei den einfachen unternehmensnahen Dienstleistungen. Der durchschnittliche Betriebsratsbetrieb ist ein managementgeführter Industriebetrieb mit weit über 100 Beschäftigten, Tarifbindung und einem erhöhten Anteil älterer Beschäftigter.
2. **Andere Vertretungsorgane** wie Sprecher, Sprecher, Vertrauenspersonen, Mitarbeiterausschüsse oder Runde Tische existieren in 18 Prozent der Betriebe. Diese vertreten jedoch nur 10 Prozent der Beschäftigten. Andere Beschäftigtenvertretungen sind in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten am häufigsten anzutreffen. Sie finden sich vor allem in den hoch- und niedrigqualifizierten Dienstleistungsbranchen. Der typische Betrieb mit einer anderen Beschäftigtenvertretung hat etwa 40 Beschäftigte, ist eigentümergeführt und nicht tarifgebunden. Er unterscheidet sich bis auf die Tarifbindung kaum von Betrieben ohne kollektive Vertretung. Jedoch weist er eine stärkere Beteiligungsorientierung der Geschäftsleitung auf.
3. **Struktur 'anderer Vertretungsorgane':** *Andere Vertretungsorgane* orientieren sich nur in der Minderheit der Fälle am Betriebsratsmodell. Im Gegensatz zum Betriebsrat handelt es sich bei den in der Befragung erfassten Vertretungen überwiegend um gemeinsame Gremien von Mitarbeitern und Geschäftsleitung. Überwiegend werden diese Gremien

nicht gewählt, sondern von der Geschäftsleitung bestellt. In den größeren Betrieben sind allerdings vermehrt gewählte, reine Arbeitnehmervertretungen anzutreffen.

4. Die **Mehrheit der Betriebe** verfügt über **keine kollektive Form** der Interessenvertretung. Diese Betriebe sind eher klein, eigentümergeführt und eigenständig. Das Ausmaß individueller Beteiligung der Beschäftigten an der Regulierung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen schwankt von Betrieb zu Betrieb. Es reicht nur selten an das Niveau von kollektiven Vertretungen heran.
5. **Wandel der Interessenvertretungsformen:** Es gibt gegenläufige Bewegungen: Auf der einen Seite ist eine verstärkte Gründungsaktivität von Betriebsräten seit der Novellierung der Betriebsverfassung 2001 zu beobachten. Gleichzeitig ist der Anteil der erst vor wenigen Jahren gegründeten anderen Vertretungsorgane relativ hoch, und ein nicht unerheblicher Teil der heute betriebsratslosen Betriebe hatte in der Vergangenheit bereits einen Betriebsrat.
6. **Beteiligungsorientierung:** Die befragten Geschäftsleiter und Personalverantwortlichen befürworten mehrheitlich die Ziele einer langfristigen Mitarbeiterbindung und einer Beteiligung/Einbeziehung ihrer Beschäftigten bei betrieblichen Entscheidungen. **Materielle Beteiligungsformen** sind verbreitet. Insgesamt verfügen rund 60 Prozent der Betriebe über mindestens eine finanzielle Anreiz- und Beteiligungsform für ihre Mitarbeiter. Den größten Anteil machen davon die individuellen Bonuszahlungen und Prämien aus (45 Prozent aller Betriebe). Formen der Gewinn- oder Kapitalbeteiligung spielen dagegen eine untergeordnete Rolle (11 bzw. 3 Prozent).
7. Die **Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Geschäftsleitung** wird zu über 70 Prozent als gut oder sehr gut eingeschätzt. In der Wahrnehmung der befragten Geschäftsleitungen sind Betriebsräte in mehr als drei Viertel aller Betriebe aktive Mitgestalter betrieblicher Veränderungen. Nur in einer kleinen Minderheit der Fälle wird von ernsthaften Schwierigkeiten und betrieblichen Blockadehaltungen berichtet. Die *anderen Vertretungsorgane* werden im Durchschnitt noch besser bewertet als Betriebsräte und MAV. Die Qualität der Zusammenarbeit ist bei den gesetzlichen Vertretungen weniger von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig als bei den *anderen Vertretungsorganen*.
8. **Beteiligungsintensität:** Beteiligungsumfang und Beteiligungsstärke von Interessenvertretungen konnten in einer großen Bandbreite beobachtet werden. Generell ist das Beteiligungsniveau bei Betriebsräten im Durchschnitt höher als bei anderen Gremien. Mitentscheidungsrechte konzentrieren sich bei *anderen Vertretungsorganen* vor allem auf arbeitsplatznahe Themen, weniger auf die Beschäftigungsbedingungen (Lohn und Arbeitszeit) und personalpolitische Entscheidungen. Ein Drittel der *anderen Vertretungsorgane* kann in keinem der hier betrachteten acht Regulierungsfelder mitentscheiden. Für gesetzliche Vertretungen konnte ein Zuwachs an Beteiligungsumfang und -stärke mit steigender Betriebsgröße beobachtet werden. Bei den 'anderen Vertretungsorganen' ist ein solcher 'Größeneffekt' nicht festzustellen.
9. **Einfluss auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen:** Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen unterscheiden sich zwischen Betriebsratsbetrieben und allen anderen Betrieben signifikant. Besonders deutlich äußert sich dies bei der Länge der vereinbarten Wochenarbeitszeit, die in Betriebsratsbetrieben unabhängig von der Tarifbindung um über eine Stunde kürzer ist. In Betriebsratsbetrieben gibt es wesentlich häufiger betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung als in anderen Betrieben.
10. **Rolle der Gewerkschaften:** Gewerkschaften spielen für die Arbeit der Betriebsräte eine entscheidende Rolle. Ewa 60 Prozent der Betriebsräte sind gewerkschaftlich organisiert; nur 15 Prozent der Gremien arbeiten völlig ohne gewerkschaftliche Einbindung. Bei anderen Vertretungsorganen zeigt sich ein entgegengesetztes Bild. Es bestehen kaum Kontakte zu den Gewerkschaften. Die Einschätzung der Gewerkschaftsrolle durch die

Geschäftsführer fällt deutlich negativer aus als die Einschätzung zur betrieblichen Interessenvertretung. Allerdings gilt: Je stärker die Gewerkschaften über Mitglieder im Betrieb verankert sind, desto positiver fällt die Einschätzung aus.

11. **Betriebliche Konflikte:** In Betriebsratsbetrieben zeigt sich ein höheres Konfliktniveau als in Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen*. Dies kann mehrere Gründe haben: Die Häufigkeit betrieblicher Konflikte ist in Großbetrieben, in denen ja auch vermehrt Betriebsräte existieren, höher. Betriebsräte verfügen über ein höheres Maß an Konfliktfähigkeit, das sich aus ihren Rechten nach dem Betriebsverfassungsgesetz ergibt. Dabei zeigt sich, dass in Betriebsratsbetrieben Konflikte weniger häufig direkt zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten geregelt werden. Der Betriebsrat wirkt somit als ‚Konfliktregulierer‘, in dem er die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern tendenziell von Konflikten entlastet.
12. Obwohl die Frage der **wirtschaftlichen Folgen** unterschiedlicher Formen der betrieblichen Interessenregulierung nicht im Mittelpunkt der Untersuchung stand, lässt die Analyse der Ertragslage der befragten Betriebe eine wirtschaftliche Neutralität der betrieblichen Mitbestimmung vermuten, wie sie bereits in anderen Untersuchungen ermittelt wurde.

2 Einleitung

Die betriebliche Ebene wird für die Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zunehmend bedeutender. Während Deutschland im internationalen Vergleich durch sein Modell der arbeitsteilig verschränkten Säulen von Branchentarifvertrag und Betriebsrat hervorsteht, stellt sich bei genauerer Betrachtung heraus, dass dieses Sollmodell stets nur für eine Minderheit von Betrieben und Beschäftigten galt und zunehmend brüchiger wird. Allgemein bekannt ist, dass sich der tariflich regulierte Bereich der Wirtschaft seit Mitte der 1990er Jahre stetig verkleinert ('Tariffucht', OT-Verbände). Weit weniger weiß man über die Verbreitung und Arbeitsweise betrieblicher Arbeitnehmervertretungen.

Die vorliegende Untersuchung hat erstmals auf repräsentativer Basis Verbreitung (Kontextbedingungen), Struktur und Arbeitsweise von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen untersucht. Dabei wurde der Fokus bewusst über die betriebsverfassungsrechtlich vorgesehenen Organe hinaus auf *andere Vertretungsorgane* wie Sprecher, Vertrauenspersonen, Mitarbeiterausschüsse und Runde Tische ausgedehnt. Ferner wurde untersucht, welche konkreten Kommunikations- und Beteiligungsangebote von Seiten der Geschäftsleitung in Betrieben mit und ohne Arbeitnehmervertretung existieren. Die Untersuchung erlaubt somit Aussagen über alle Betriebe - unabhängig davon, ob eine Interessenvertretung existiert.

2.1 Datenbasis

Die nachfolgenden Auswertungen basieren auf dem Datensatz der BISS-Erhebung 2005. Die Befragung richtete sich an Betriebe der Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigten, unabhängig von der vorgefundenen Form der Interessenvertretung. Im Zeitraum zwischen dem 14.6. und 30.11.2005 wurden insgesamt 3254 Geschäftsführer bzw. Personalleiter zur betrieblichen Praxis der Interessenvertretung und Mitarbeiterbeteiligung befragt. In 1406 Betrieben wurde zusätzlich ein Interview mit dem/der Betriebsratsvorsitzenden bzw. dem/der Vorsitzenden des jeweils vorhandenen Vertretungsorgans geführt. Die Befragung erfolgte als standardisiertes, computergestütztes Telefoninterview (CATI), durchgeführt vom Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh) an der Universität Halle-Wittenberg. Als Grundlage für die Auswahl der Untersuchungsfälle diente eine disproportional nach Region, Betriebsgröße und Branche geschichtete Zufallsstichprobe, die aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen wurde.¹

Tabelle 1 (s. Anhang) gibt einen Überblick über die Struktur des Auswertungsdatensatzes gegenüber der Grundgesamtheit. Durch das spezielle Schichtungsverfahren bei der Stichprobenziehung (annähernde Gleichverteilung in den Zellen) konnte gewährleistet werden, dass genügend Betriebsfälle in allen Betriebsgrößenklassen und Branchen für die Auswertung zur Verfügung stehen. Durch Rückgewichtungsfaktoren (Blindgewichtung) wird die Struktur des Datensatzes an die Struktur der Grundgesamtheit angepasst.² Die nachfolgenden Auswertungen stehen somit stellvertretend für die Gesamtheit der Betriebe ab 10 Beschäftigten in Unternehmen mit privater Rechtsform in Deutschland.

¹ Die BA-Betriebsdatei enthält alle Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Sie gilt als repräsentativste, wenn auch nicht völlig unproblematische Stichprobenquelle. Problematisch erwies sich im Feld die von der BA verwendete Betriebsdefinition (Beschäftigter, Produktionsort), die bei Mehrbetriebsunternehmen nicht mit der unternehmensinternen Betriebsdefinition übereinstimmen muss. Teilweise werden auch Betriebseinheiten zusammengefasst. Dieses Phänomen konzentriert sich aber vor allem auf kommunale Eigenbetriebe, die von der Untersuchung ausgeschlossen waren.

² Die Gewichtungsfaktoren unterscheiden sich insbesondere nach der Betriebsgröße. Sie sind in den erfassten Kleinbetrieben unterhalb von 50 Beschäftigten am höchsten. Die Wahrscheinlichkeit von Schätzfehlern ist in diesem Bereich deutlich höher als bei den Großbetrieben.

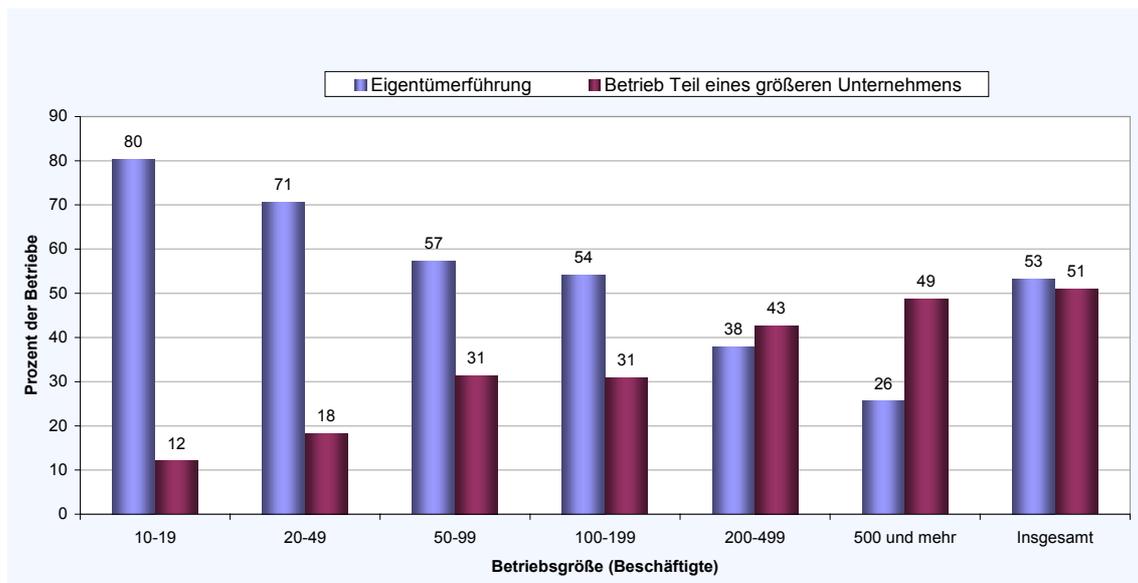
2.2 Unterschiedliche Rahmenbedingungen für betriebliche Interessenregulierung

Betriebliche Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Interessenregulierung) findet unter sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen statt. Marktanforderungen in Bezug auf Preis, Qualität, Innovation und Flexibilität bei Produkten und Dienstleistungen, die Situation auf den Arbeitsmärkten, das Vorhandensein tarifvertraglicher Verpflichtungen treffen die untersuchten Betriebe in sehr unterschiedlicher Weise. Auch betriebliche Strukturmerkmale wie die Eigentümerführung, die Einbindung in einen größeren Unternehmensverbund und das Alter und Qualifikationsniveau der Beschäftigten unterscheiden sich von Betrieb zu Betrieb. Die Spanne der untersuchten Betriebe reicht vom eigentümergeführten Handwerksbetrieb mit 10 Beschäftigten bis zum Stammwerk eines Großkonzerns in der Automobilproduktion mit mehreren 10.000 Beschäftigten, vom Softwarehaus mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter bis zum Wach- oder Reinigungsbetrieb.

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen beeinflussen sowohl die Strukturen der betrieblichen Interessenregulierung, also die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats, eines *anderen Vertretungsorgans* bzw. der rein individuellen Interessenregulierung als auch den betrieblichen Verteilungsspielraum und Problemdruck, unter dem betriebliche Aushandlungsprozesse auf individueller und kollektiver Ebene stattfinden.

Viele dieser Rahmenbedingungen stehen in engem Zusammenhang mit der Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl) und der Branche. Zur beispielhaften Illustration dieser größen- und branchenspezifischen Unterschiede können die nachfolgenden zwei Abbildungen dienen.

Abbildung 1: Eigentümerführung und Konzernabhängigkeit nach Betriebsgröße



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

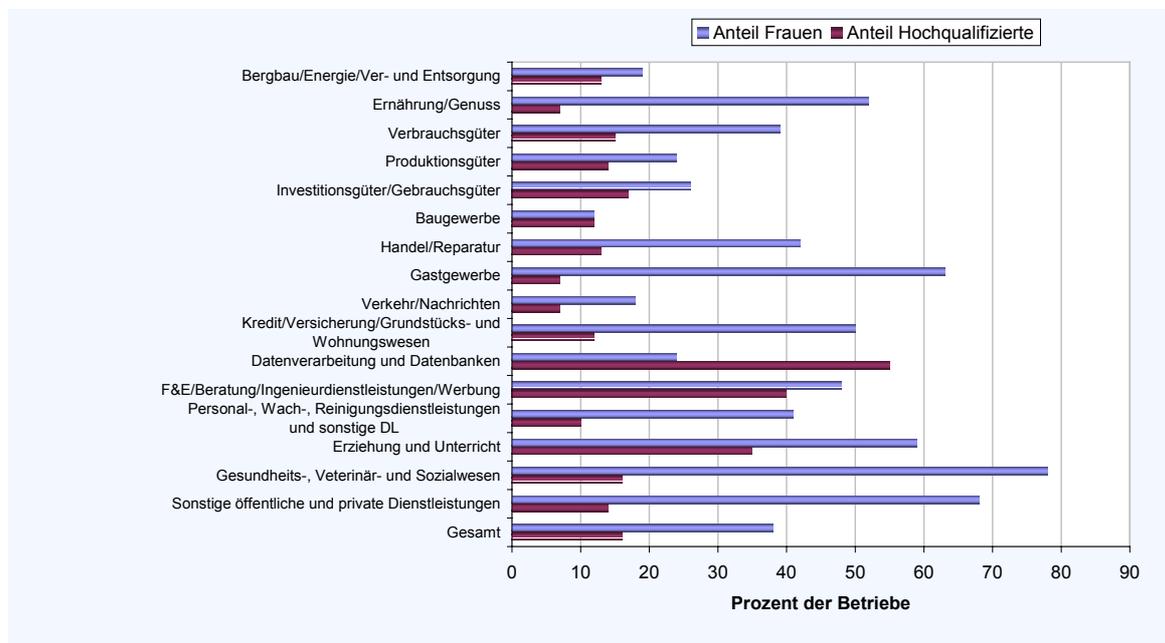
Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3244 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Wie Abbildung 1 verdeutlicht, haben wir es unterhalb einer Betriebsgröße von 20 Beschäftigten fast ausschließlich (zu 80 Prozent) mit eigentümergeführten Betrieben zu tun. Oberhalb von 500 Beschäftigten gilt dies nur noch für gut ein Viertel der Betriebe, drei Viertel werden von angestellten Managern geleitet. Unterhalb von 20 Beschäftigten sind nur 12 Prozent der Betriebe Teil eines größeren Unternehmens, oberhalb von 500 Beschäftigten ist es jeder zweite Betrieb. Ähnliches gilt für die Tarifbindung: Unterhalb von 20 Beschäftigten sind 40 Prozent der Betriebe tarifgebunden, oberhalb davon sind es 80 Prozent.

Branchen unterscheiden sich nicht nur im Hinblick auf Betriebsstrukturmerkmale, wie die durchschnittliche Betriebsgröße oder die jeweilige 'Branchenkultur', sondern auch hinsichtlich der Beschäftigtenstruktur. Vor allem in Bezug auf den Anteil an Teilzeit- oder geringfügig beschäftigten (meist weiblichen) Mitarbeitern und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten

sind erhebliche Unterschiede festzustellen, wie Abbildung 2 zeigt. Der Anteil von Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten signalisiert den Grad der Einbindung von Beschäftigten in die Unternehmensorganisation, der Hochqualifiziertenanteil die Möglichkeit, die eigenen Interessen effektiv ohne kollektive Vertretung durchzusetzen – beides Faktoren, die die Existenz eines Betriebsrates unwahrscheinlicher machen.

Abbildung 2: Beschäftigtenstruktur: Frauen- und Hochqualifiziertenanteil nach Branche



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3244 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

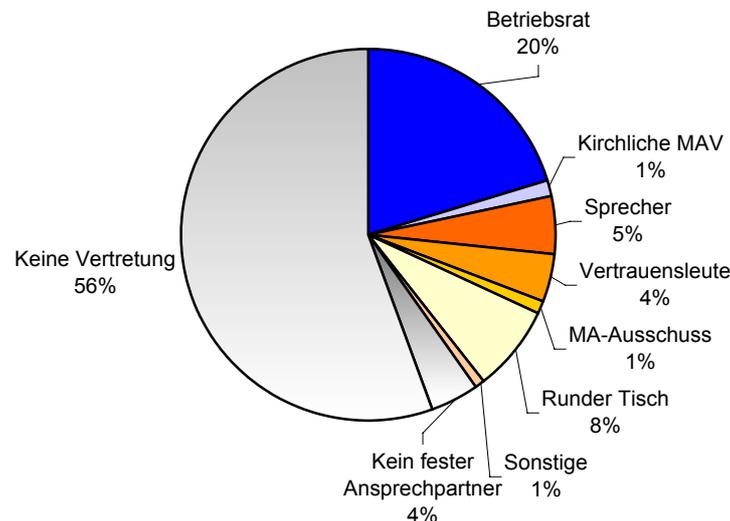
Bei vielen der nachfolgend ausgewerteten Fragen spielen Größen- und Brancheneffekte eine mehr oder weniger prägende Rolle. Aus Platzgründen kann hier jedoch nur ansatzweise eine größen- und branchenspezifische Auswertung einzelner Merkmale erfolgen. Eine vertiefte Auswertung entlang prägender Betriebsstrukturmerkmale muss späteren Veröffentlichungen vorbehalten bleiben.

3 Verbreitung von Interessenvertretungsformen

Ein zentrales Ziel der Untersuchung war es, das Vorkommen verschiedener Interessenvertretungsformen in den Betrieben der deutschen Privatwirtschaft zu erheben. Neben den durch gesetzliche Regelungen verfassten Vertretungen – Betriebsrat und kirchlichen Mitarbeitervertretung – wurden in der BISS-Befragung auch die Existenz anderer, nicht gesetzlich normierter Arbeitnehmervertretungen erhoben. Dazu gehören:

- Sprecher
- Vertrauenspersonen
- Mitarbeiter-Ausschuss
- Runder Tisch
- Andere Formen (offene Nennung)

Abbildung 3: Verteilung der Interessenvertretungsformen



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Abbildung 3 zeigt die auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnete Verbreitung aller abgefragten Vertretungsformen in Betrieben ab 10 Beschäftigten. Für den Fall, dass in einem Betrieb mehrere Vertretungen parallel existieren - beispielsweise ein Betriebsrat und ein Runder Tisch – wurde die nach Geschäftsleitungsangaben jeweils wichtigste Vertretung (im Zweifelsfall die Vertretung für die größte Beschäftigtengruppe) abgetragen. Jedem Betrieb wird somit nur eine Vertretung zugeordnet. Existiert ein Betriebsrat, so ist dieser im Regelfall (zu 98 Prozent) auch die wichtigste Vertretung.

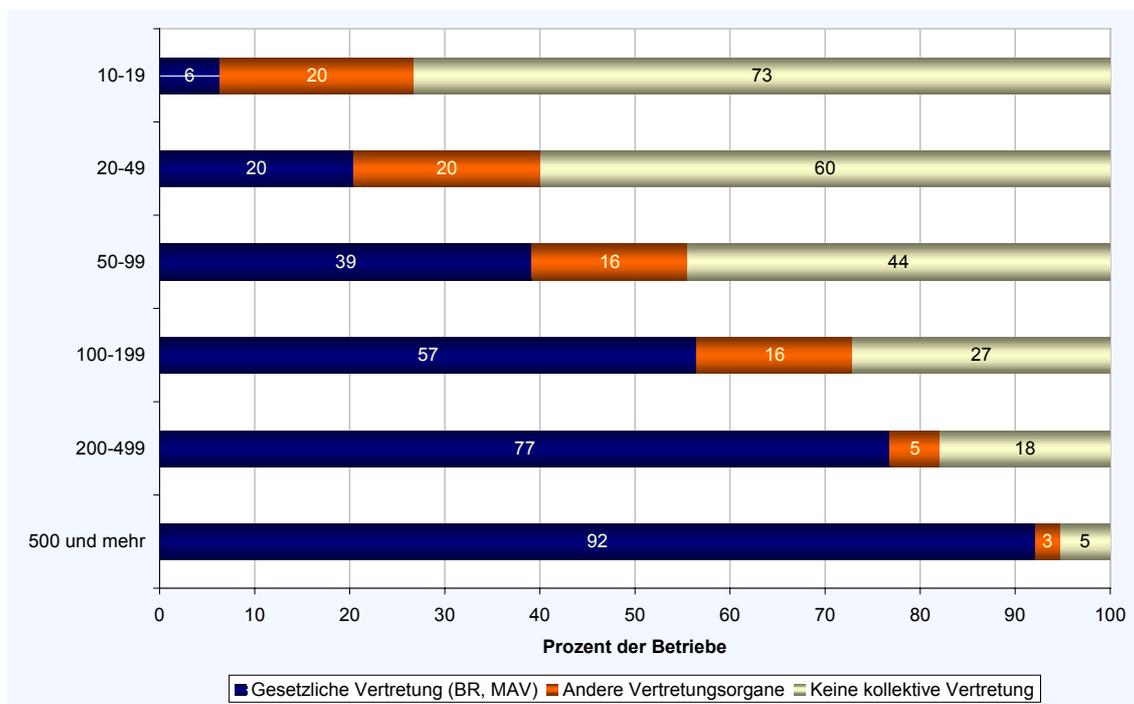
Insgesamt zeigt sich, dass 60 Prozent aller Betriebe ab 10 Beschäftigte entweder über *keine kollektive Form der Interessenvertretung* verfügen bzw. über keine, die durch eine feste Ansprechpartnerstruktur gekennzeichnet wäre. Etwa 22 Prozent der Betriebe verfügen über einen Betriebsrat bzw. eine kirchliche MAV. Mit 19 Prozent beinahe ebenso stark ist die Gruppe der Betriebe mit *anderen Vertretungsorganen*.

3.1 Verbreitung nach Betriebsgröße

Für die weitere Auswertung wurden die vorhandenen Interessenvertretungsformen in drei Gruppen zusammengefasst: 'Gesetzliche Vertretungen' (Betriebsrat, kirchliche MAV), 'andere Vertretungsorgane' (Sprecher, Vertrauenspersonen, Mitarbeiter-Ausschuss, Runder Tisch, sonstige) und *keine kollektive Vertretung* (inklusive ohne festen Ansprechpartner).

Die Verbreitung dieser drei Gruppen nach Betriebsgröße zeigt nachfolgende Abbildung 4:

Abbildung 4: Verbreitung der Interessenvertretungsformen nach Betriebsgröße



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

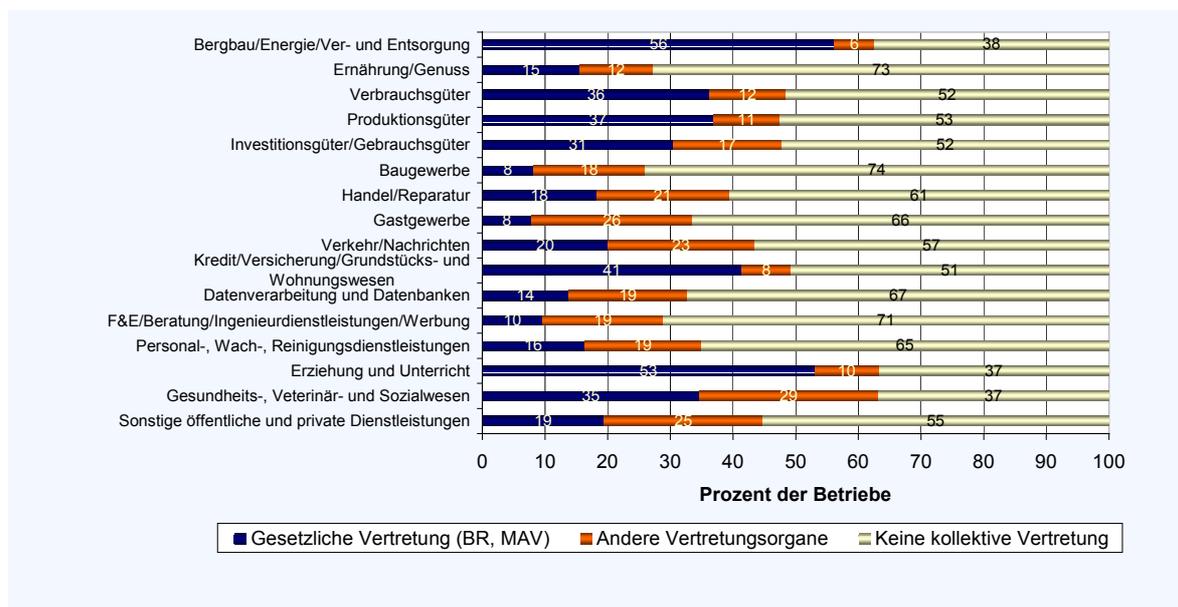
Die Betriebsratsquote steigt mit der Betriebsgröße an; gleichzeitig nimmt der Anteil der *anderen Vertretungsorgane* ab. In Kleinbetrieben unterhalb von 20 Beschäftigten existieren nur in 6 Prozent der Fälle *gesetzliche Vertretungen*. Der Anteil *anderer Vertretungsorgane* ist hier mehr als drei mal so hoch. Oberhalb von 20 Beschäftigten steigt die Betriebsratsquote steil an, ab 100 Beschäftigten ist der Betriebsrat das Mehrheitsmodell, oberhalb von 500 Beschäftigten gibt es nur noch wenige Betriebe ohne Betriebsrat. Die *anderen Vertretungsorgane* sind bis zu einer Betriebsgröße von etwa 200 Beschäftigten eine relevante Größe. Jenseits dieses Schwellenwertes stellen sie eine Randerscheinung dar.

Aus dieser betriebsgrößenspezifischen Verteilung ergibt sich für die von den Vertretungsformen erfassten Beschäftigten folgendes Bild: in Betrieben mit einer *gesetzlichen Vertretung* arbeiten ca. 57 Prozent der Beschäftigten in privatwirtschaftlich organisierten Betrieben ab 10 Beschäftigten. Etwa elf Prozent der Beschäftigten werden von *anderen Vertretungsorganen* erfasst und ein Drittel hat keine kollektive Vertretung.

3.2 Verbreitung nach Branchen

Im Folgenden sollen nun die Branchenunterschiede in der Verbreitung von *gesetzlichen Vertretung* und *anderen Vertretungsorganen* dargestellt werden. *Gesetzliche Vertretungen* sind, wie in Abbildung 5 zu sehen, vor allem in den Betrieben industrieller Branchen (Bergbau, Investitionsgüter) sowie im Bereich von Erziehung und Unterricht, Gesundheitswesen und Kredit/Versicherung weit verbreitet. Sehr gering – mit jeweils unter 10 Prozent der Betriebe – fällt ihr Anteil im Baugewerbe, in der Gastronomie und bei den hochqualifizierten Dienstleistungen im Bereich Forschung/Entwicklung/Beratung etc. aus. *Andere Vertretungsorgane haben zwar in allen Branchen einen Anteil von über fünf Prozent der Betriebe, besonders stark verbreitet sind sie jedoch in den Dienstleistungsbranchen.* Ihr Anteil ist tendenziell dort überdurchschnittlich hoch, wo der Anteil *gesetzlicher Vertretungen* niedrig ausfällt.

Abbildung 5: Verbreitung der Interessenvertretungsformen nach Branchen



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

In Bezug auf die betroffenen Beschäftigten (ohne Abbildung): nur im Bereich von Bergbau/Energie, dem verarbeitenden Gewerbe, Nachrichten/Verkehr, Kredit/Versicherung, Erziehung/Unterricht und im Gesundheits- und Sozialwesen werden mehr als die Hälfte der Beschäftigten durch einen Betriebsrat/eine MAV vertreten. Im Baugewerbe, dem Handel, in der Gastronomie, bei den hochqualifizierten Beratungsleistungen und – besonders ausgeprägt – bei den einfachen unternehmensnahen Dienstleistungen (Wach-, Reinigungsgewerbe) liegt der Anteil teilweise weit unter 40 Prozent. Hier erreicht wiederum der Anteil der *anderen Vertretungsorgane* besonders hohe Werte.

3.3 Duale Struktur: Tarifbindung und Betriebsräte

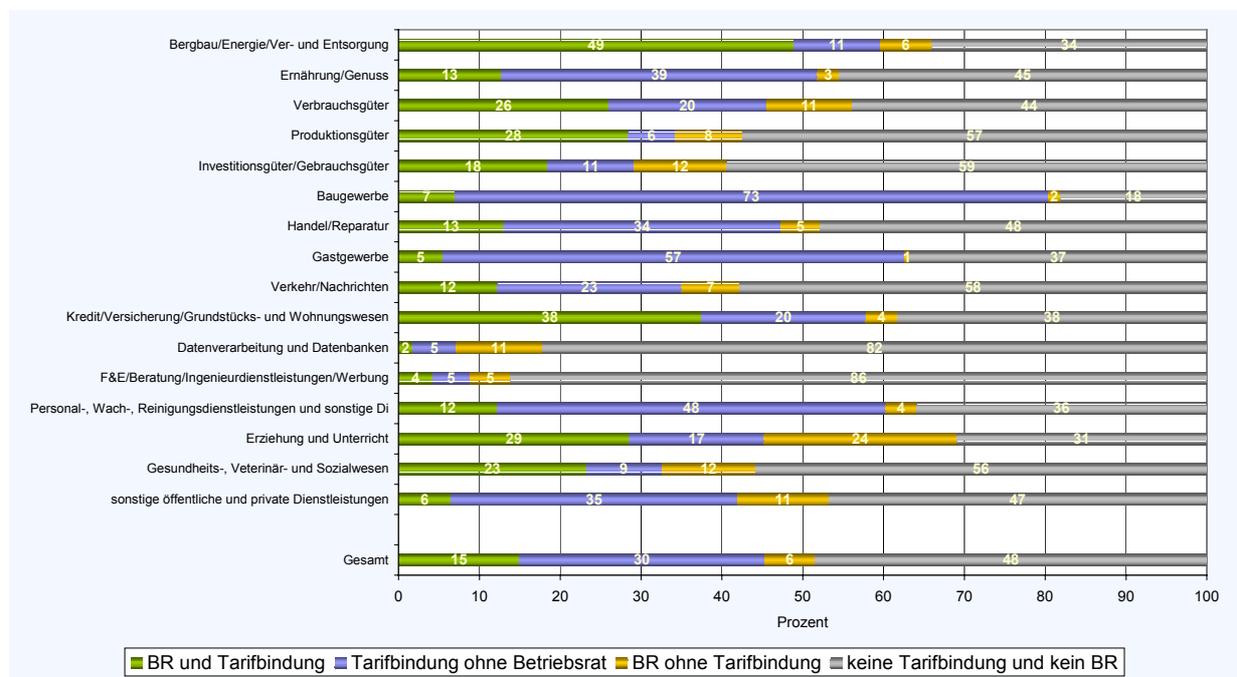
Das ‚duale System‘ der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen besteht in Deutschland traditionell im Zusammenspiel von Tarifvertrag und betrieblicher Mitbestimmung. Die überbetriebliche Festsetzung von Entgelt und Arbeitszeit durch die Tarifvertragsparteien auf Branchenebene soll durch Regelungen der Betriebsparteien auf betrieblicher Ebene ergänzt werden, wobei durch das Günstigkeitsprinzip Abweichungen nach unten in der Regel ausgeschlossen werden. Dieses 'Sollmodell' ist aber nur für eine Minderheit der Betriebe Realität.

Wie die Befragung zeigte, gibt es in den untersuchten Betrieben zwar eine Schnittmenge zwischen der Tarifbindung und der Betriebsratexistenz, jedoch treten beide Regulierungselemente in der Regel doppelt so häufig getrennt voneinander auf. So existieren lediglich in

15 Prozent der Betriebe ab 10 Beschäftigten sowohl eine tarifvertragliche Bindung als auch ein *Betriebsrat*. Dagegen sind 31 Prozent der Betriebe zwar tarifgebunden, verfügen jedoch nicht über einen Betriebsrat/MAV. In weiteren 6 Prozent der Betriebe existiert ein Betriebsrat/MAV ohne dass eine Tarifbindung vorliegt. Der weitaus größte Teil der Betriebe (48 Prozent) verfügt über keine der beiden Institutionen. In Bezug auf die betroffenen Beschäftigten verändert sich das Bild aufgrund des starken Gewichts von Großbetrieben zwar deutlich: Die Kombination aus Tarifbindung und Betriebsrat/MAV-Existenz ist mit 43 Prozent die insgesamt am häufigsten anzutreffende. Allerdings arbeiten auch 18 Prozent der Beschäftigten in Betrieben, die tarifgebunden sind und zugleich keine gesetzliche Vertretung besitzen.

Abbildung 6 zeigt die deutlichen Branchenunterschiede beim Zusammenspiel von Tarifvertrag und *gesetzlicher Vertretung*. Die Branchendifferenzen fallen hier noch einmal erheblich größer aus als bei der Frage nach der Existenz betrieblicher Vertretungsformen. Wird bei den Bergbau-, Energie-, Ver- und Entsorgungsbetrieben jeder zweite Betrieb durch Tarifvertrag und Betriebsrat reguliert, so beträgt der Anteil bei den hochqualifizierten unternehmensnahen Dienstleistungen (Datenverbreitung, Forschung/Entwicklung etc.) nur zwei bzw. vier Prozent.

Abbildung 6: Zusammenspiel von Tarifbindung und gesetzlicher Vertretung



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3246 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

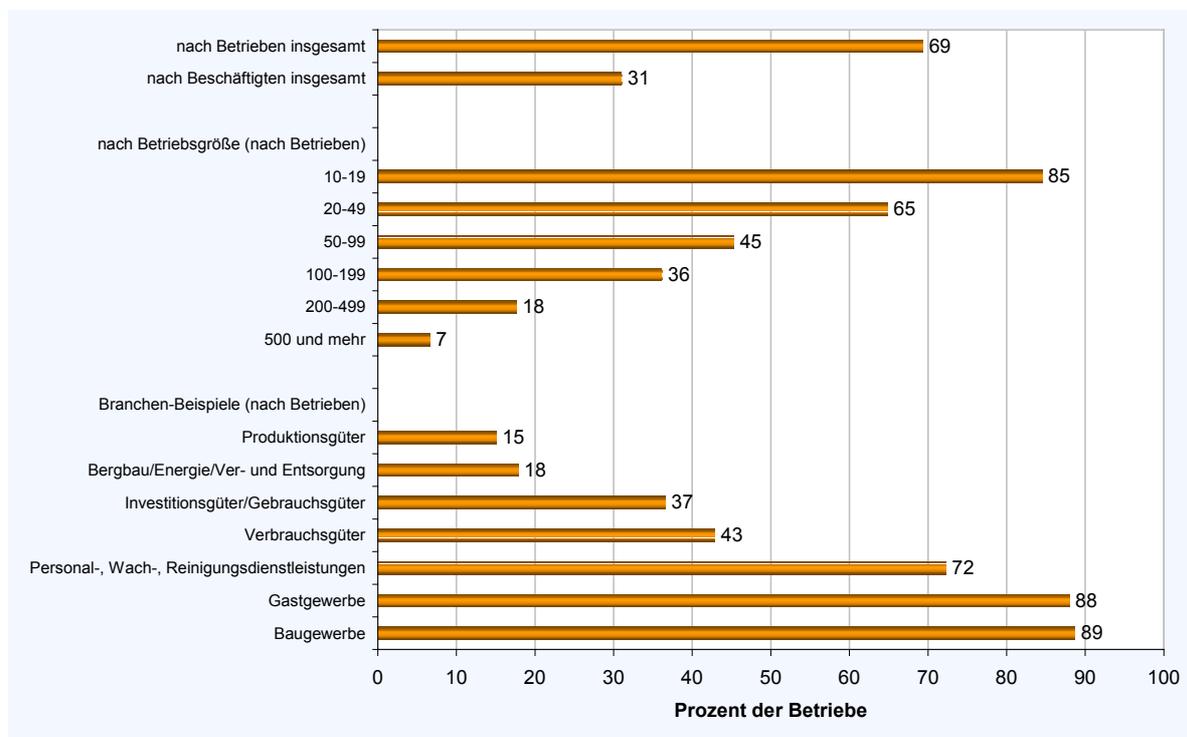
Erhebliche Unterschiede zeigen sich auch bei den tarifgebundenen Betriebe ohne Betriebsrat/MAV. Während diese Konstellation in den Kernbranchen des verarbeiteten Gewerbes (Produktionsgüter und Investitionsgüter) relativ selten vorkommt – nur in sechs beziehungsweise elf Prozent der Betriebe und zwei beziehungsweise vier Prozent der Beschäftigten – stellt sie im Baugewerbe, im Gastgewerbe und bei den einfachen unternehmensnahen Dienstleistungen die typische Situation dar.

Betrachtet man ausschließlich die tarifgebundenen aber betriebsratslosen Betriebe (Abbildung 7), so zeigt sich der deutliche Einfluss der Betriebsgröße auf das Vorkommen dieser Konstellation. Der Anteil tarifgebundener Betriebe ohne Betriebsrat/MAV nimmt mit sinkender Betriebsgröße zu. Dies ist vor allem auf die geringe Betriebsratsquote in Kleinbetrieben zurückzuführen, die von der dort vorhandenen Tarifbindung deutlich übertroffen wird. In Großbetrieben existiert die duale Regulierungsstruktur dagegen fast flächendeckend.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Anteilswerte in Branchen mit geringer Betriebsratsdichte besonders hoch sind. Gerade hier gibt es aber auch eine Tradition allgemeinverbindlicher Tarifverträge, wie im Bau- oder Reinigungsgewerbe.

Abbildung 7 zeigt die Verteilung der betriebsratslosen, aber tarifgebundenen Betriebe nach Betriebsgröße und Branche.

Abbildung 7: Tarifgebundene Betriebe ohne Betriebsrat



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Tarifbindung, Auskünfte von 3246 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Ein Abgleich der BISS-Daten mit den Daten des IAB-Betriebspanels ergab für eine ähnlich zugeschnittene Grundgesamtheit beim IAB-Betriebspanel sogar einen noch etwas höheren Anteil betriebsratsloser tarifgebundener Betriebe.

Dieser Befund verdeutlicht, dass einer Übertragung von tarifvertraglichen Verhandlungskompetenzen etwa im Rahmen betrieblicher Beschäftigungsbündnisse unter den derzeitigen Vertretungsverhältnissen enge Grenzen gesetzt sind. Ein Tarifabschluss, der eine zwischen den Betriebsparteien zu verhandelnde Entgeltkomponente vorsieht, wie etwa 2006 in der Metall- und Elektroindustrie und zuvor in der chemischen Industrie, wäre in den meisten anderen Branchen nicht realisierbar. Hier müsste die betriebliche Konkretisierung auf individueller Ebene erfolgen.

3.4 Betriebsmerkmale unterschiedlicher Vertretungsformen

Neben den größen- und branchenspezifischen Unterschieden zeigen sich auch in Bezug auf einzelne Betriebsmerkmale deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben mit einer *gesetzlichen Vertretung* und allen anderen Betrieben (vgl. Abbildung 8): Betriebsrats/MAV-Betriebe sind im Durchschnitt deutlich älter, sie wurden überdurchschnittlich häufig aus einem bereits bestehenden Unternehmen ausgegründet, sie sind überdurchschnittlich oft Teil eines größeren Unternehmens oder Konzerns und selten eigentümergeführt. Darüber hinaus existieren *gesetzliche Vertretungen* überdurchschnittlich oft in Betrieben, die Mitglied in einem Arbeitgeberverband sind. In Bezug auf die Beschäftigtenstruktur fallen die Unterschiede dagegen nur sehr gering aus. Dies gilt insbesondere für die Verteilung der Qualifikationsniveaus

(Facharbeiteranteil, Hochqualifiziertenanteil) zwischen den drei Fallgruppen. Allenfalls der Anteil jüngerer Beschäftigter ist in Betriebsratsbetrieben deutlich niedriger (älterer Beschäftigter entsprechend höher) als in Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen* oder solchen ohne kollektive Vertretung. Niedriger ist auch der Anteil geringfügig Beschäftigter.

Demgegenüber unterscheiden sich Betriebe mit *anderen Vertretungsorganen* in Bezug auf die Betriebs- und Beschäftigtenstruktur kaum von Betrieben, die über keine kollektive Vertretung verfügen.

Abbildung 8: Betriebsmerkmale der Vertretungsformen im Vergleich

	Gesetzliche Vertretung (BR/MAV)	Andere Vertretungsorgane	Keine kollektive Vertretung
Betriebsalter (Durchschnitt)	48	34	35
Ausgründungsbetrieb	40%	20%	24%
Konzernbetrieb Inland	38%	11%	8%
Konzernbetrieb Ausland	11%	3%	2%
Eigentümergeföhrung	31%	82%	81%
Tarifbindung	72%	44%	39%
Herkunft: Ostdeutschland	18%	13%	21%
Anteil Frauen	38%	41%	37%
Anteil unter 35-Jährige	33%	45%	41%
Anteil Hochqualifizierte	16%	15%	16%
Anteil Facharbeiter	59%	57%	56%
Anteil Geringfügig Beschäftigte	5%	12%	10%

Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Sowohl die Verbreitung *gesetzlicher Vertretungen* wie auch *anderer Vertretungsorgane* ist in Ostdeutschland niedriger als in Westdeutschland.

Die dargestellten Befunde bestätigen sich im wesentlichen, wenn man in einem multivariaten Berechnungsverfahren die Rolle einzelner Betriebsmerkmale unter Kontrolle aller anderen schätzt.

4 Merkmale von Vertretungsorganen im Vergleich

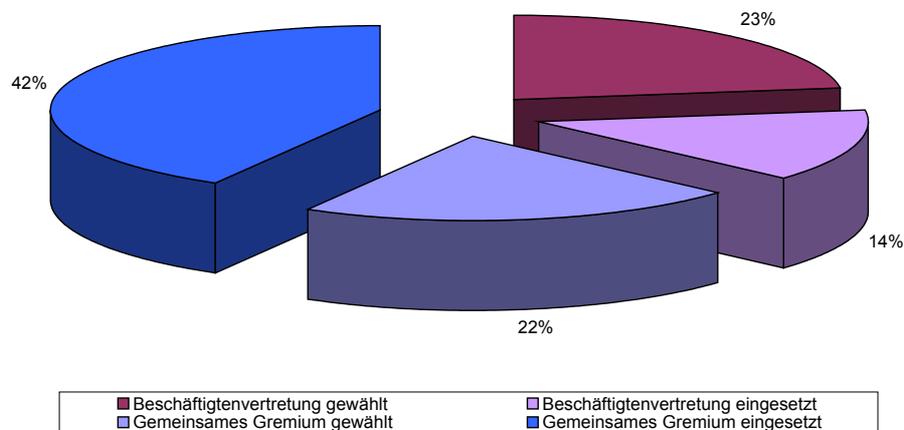
Im Folgenden werden die wesentlichen Merkmale und Charakteristika der verschiedenen Interessenvertretungsformen dargestellt. Welches sind die auffälligsten Unterschiede zwischen den *gesetzlichen Vertretungen* (Betriebsräte, Kirchliche Mitarbeitervertretungen) und den *anderen Vertretungsorganen*? Wie sind die verschiedenen Gremien strukturiert?

4.1 Struktur der *anderen Vertretungsorgane*'

Beim Betriebsrat und bei der kirchlichen MAV ist durch Rechtsvorschriften geregelt, wie die Vertretungen bestimmt werden und wie sie sich zusammensetzen: es handelt sich um gewählte Organe, denen ausschließlich abhängig Beschäftigte angehören.

Bei den *anderen Vertretungsorganen* (Mitarbeiter-Ausschuss, Sprecher, Vertrauensleute, Runder Tisch) lässt sich anhand ihrer Namen nicht ohne weiteres auf ihre Struktur schließen. Was in einem Betrieb als 'Vertrauensmann' bezeichnet wird, könnte in einem anderen bei identischer Struktur und Funktion ein 'Sprecher' sein. Für eine inhaltlich geleitete Kategorisierung bietet sich die Unterscheidung nach der Legitimationsbasis (gewählte vs. eingesetzte Gremien) und nach der Zusammensetzung (reine Beschäftigtenvertretung vs. gemeinsame Gremien von Beschäftigten und Leitungsebene) an. Die Verteilung der erfassten Vertretungsorgane nach diesen zwei Konstitutionsmerkmalen zeigt Abbildung 9.

Abbildung 9: Zusammensetzung anderer Formen der Beschäftigtenvertretung



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Anderem Vertretungsorgan, Auskünfte von 343 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Zunächst fällt auf, dass es sich bei den *anderen Vertretungsorganen* im Unterschied zu Betriebsrat/MAV überwiegend um gemeinsame Gremien von Geschäftsleitung und Arbeitnehmern handelt (63 Prozent). Reine Arbeitnehmervertretungen machen demgegenüber nur etwa ein Drittel (37 Prozent) der Vertretungsorgane in den betriebsratslosen Betrieben aus.

Gemeinsame Gremien sind überdurchschnittlich häufig im kleinbetrieblichen Bereich anzutreffen, in Bezug auf die von ihnen vertretenen Beschäftigten beträgt ihr Anteil nur 58 Prozent.

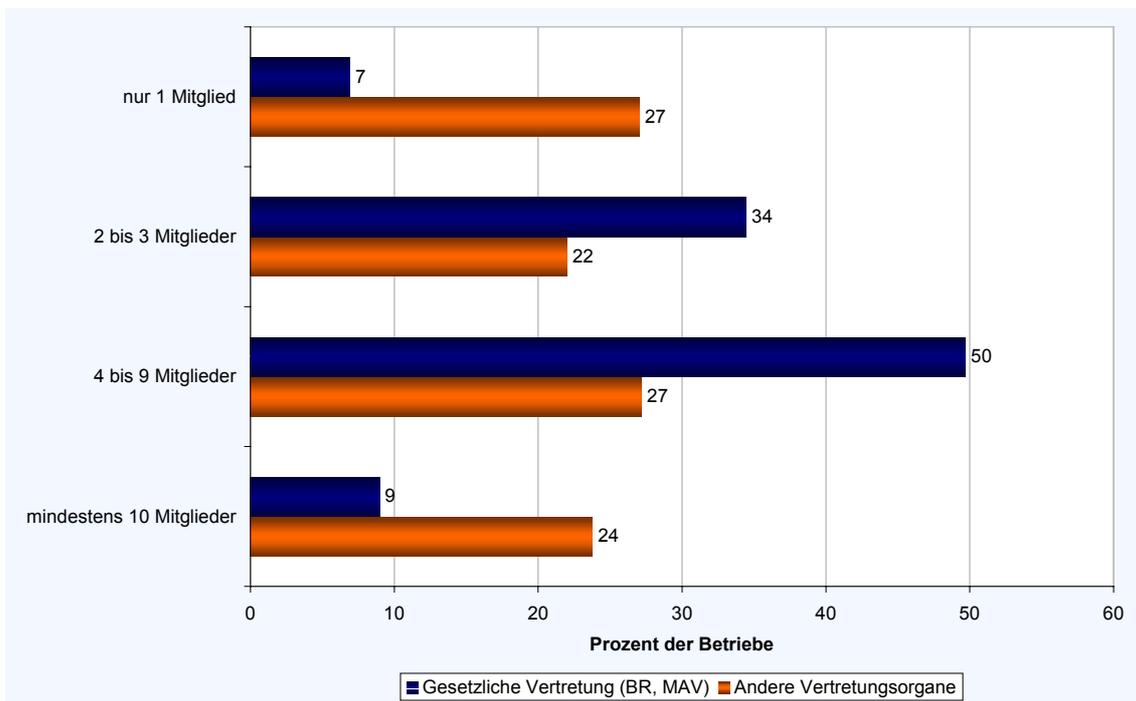
Mit steigender Betriebsgröße sinkt nicht nur der Anteil *anderer Vertretungsorgane* insgesamt. Innerhalb dieser Betriebe wächst gleichzeitig der Anteil jener Vertretungen, welche die größte strukturelle Ähnlichkeit mit dem Betriebsrat haben: durch Wahl der Beschäftigten bestellte

reine Arbeitnehmervertretungen. Möglicherweise könnte es sich um einen Ausstrahlungseffekt des Betriebsverfassungsgesetzes handeln.

4.2 Größe der Vertretungsorgane

Obwohl die Größe der Betriebsratsgremien im Betriebsverfassungsgesetz festgelegt ist, gibt es – wie die Befragung zeigt – durchaus Abweichungen vom dort vorgesehenen Größenschlüssel. So gibt es Fälle, wo weniger oder auch mehr Betriebsräte existieren als rechtlich vorgesehen. Dies dürfte daran liegen, dass die Mandatszahlen erst mit zeitlicher Verzögerung der Beschäftigungsentwicklung folgen. Teilweise wurden auf freiwilliger Basis höhere Mandatszahlen vereinbart, teilweise gibt es aber auch Probleme, Ersatz für ausgeschiedene Betriebsrat-Mitglieder zu finden.

Abbildung 10: Größe der Interessenvertretungen



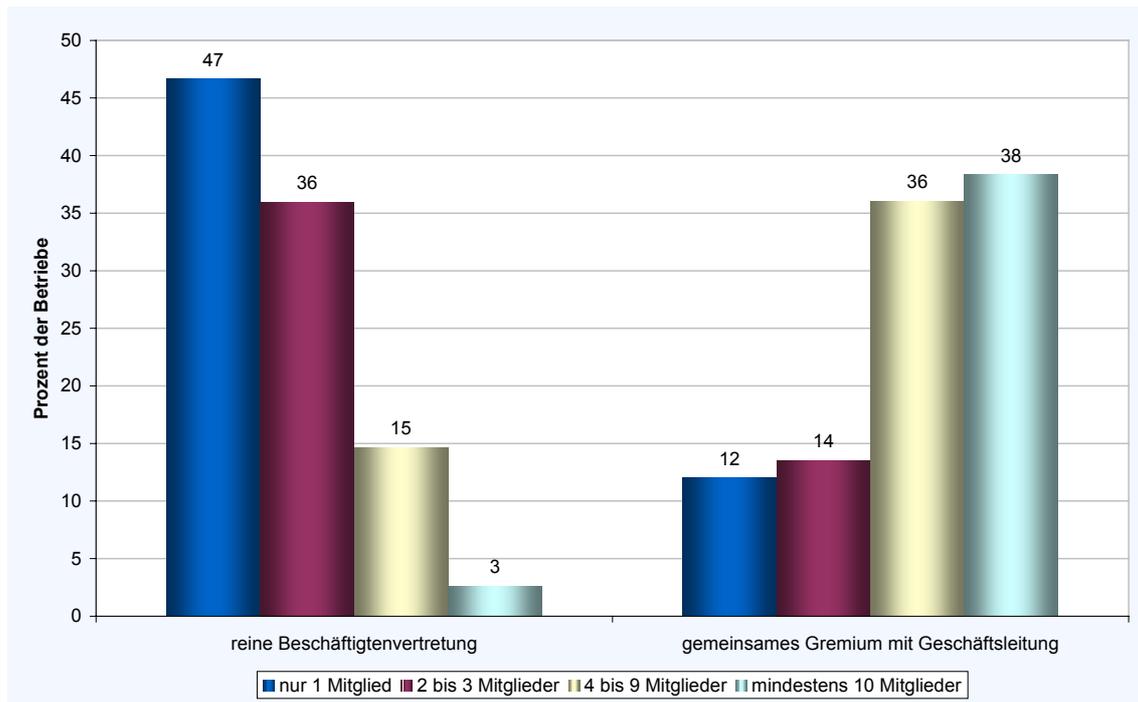
Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1254 gesetzlichen Vertretungen und 149 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

Wie Abbildung 10 zeigt, besteht die Hälfte der Betriebsratsgremien (der 'typische Betriebsrat') aus mehr als 3 und weniger als 10 Mitgliedern. Ca. 40 Prozent der Betriebsräte sind kleiner, ca. 10 (finde ich gut für die Kontrastierung, obwohl es laut Grafik 41 zu 9 sein müsste) Prozent der Betriebsratsbetriebe verfügen über Gremien mit mehr als 10 Mitgliedern. Lediglich ein Prozent der Betriebsräte verfügen über mehr als 20 Mandate, dies betrifft den großbetrieblichen Bereich mit mindestens 2.500 Beschäftigten.

Die *anderen Vertretungsorgane* sind im Schnitt kleiner als die *gesetzlichen Vertretungen*; fast 50 Prozent (wie oben: zusammengefasste Werte zur Kontrastierung) verfügen über höchstens drei Mitglieder. Das liegt vor allem daran, dass Betriebsräte eher in größeren Betrieben und *andere Vertretungsorgane* eher in kleineren Betrieben verbreitet sind. Allerdings existieren große Unterschiede innerhalb der Gruppe der *anderen Vertretungsorgane* je nachdem, ob es sich um eine reine Beschäftigtenvertretung oder um ein gemeinsames Organ von Beschäftigten und Betriebsleitung handelt.

Abbildung 11: Größe der Anderen Vertretungsorgane nach ihrer Zusammensetzung



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Anderem Vertretungsorgan, Auskünfte von 138 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

In der Gruppe der *anderen Vertretungsorgane* sind Gemeinsame Gremien, wie Abbildung 11 verdeutlicht, erheblich größer als reine Beschäftigtenvertretungen. Letztere verfügen zu über 80 Prozent über höchstens drei Mitglieder, wohingegen mehr als drei Viertel der gemeinsamen Gremien aus mindestens vier Mitgliedern bestehen.

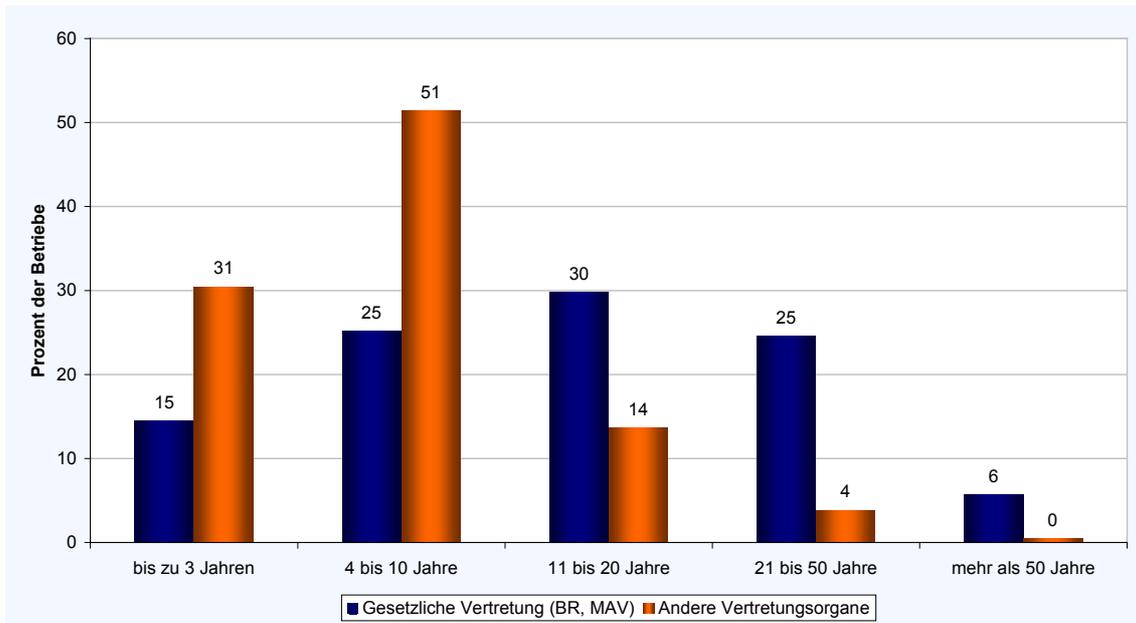
4.3 Alter der Vertretungen

Auffallend ist der Altersunterschied zwischen *gesetzlichen Vertretungen* und *anderen Vertretungsorganen*. Im Durchschnitt bestehen die *gesetzlichen Gremien* seit rund 18 Jahren. Immerhin 60 Prozent von ihnen sind älter als zehn, 15 Prozent nicht älter als drei Jahre (vgl. Abbildung 12). Die *anderen Vertretungsorgane* sind im Schnitt wesentlich jünger. Etwa die Hälfte von ihnen entstand erst in den vergangenen fünf bis zehn Jahren, 31 Prozent sind sogar höchstens drei Jahre alt.

Deutet dieser Altersunterschied zwischen den Vertretungsformen auf eine zunehmende Verdrängung *gesetzlicher Vertretungen* durch *andere Vertretungsorgane als Folge unterschiedlicher Gründungsdynamiken hin*, oder ist das geringere Durchschnittsalter der *anderen Vertretungsorgane* umgekehrt Ausdruck einer kürzeren 'Lebenserwartung'? Beide Phänomene sind denkbar. Sie könnten sich sogar überlagern.

Der nachlassenden Gründungsdynamik bei Betriebsräten zu begegnen war unter anderem auch das Ziel der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001. Anhand der erhobenen Gründungsdaten der Betriebsratsgremien kann die Gründungsentwicklung der letzten Jahre nachgezeichnet werden.

Abbildung 12: Interessenvertretungstypen nach Alter

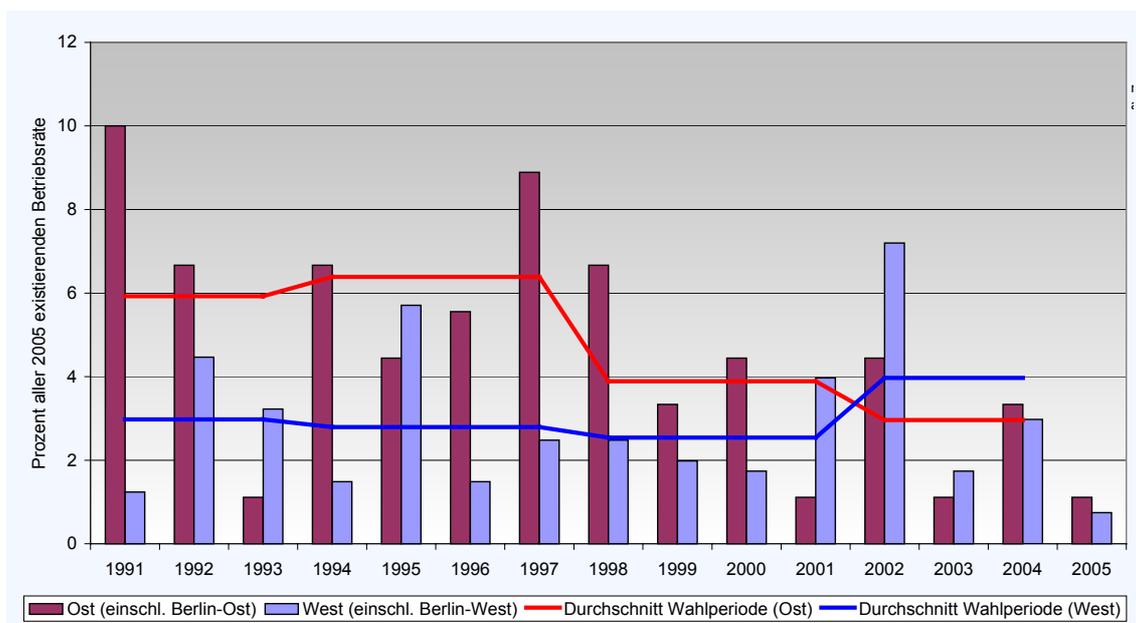


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1007 gesetzlichen Vertretungen und 131 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

Wie Abbildung 13 zeigt, scheint sich im Umfeld der Gesetzesnovellierung 2001 und der Betriebsratswahlen 2002 in Westdeutschland das Gründungsgeschehen tatsächlich zu beschleunigen, nachdem es in den 1990er Jahren eher stagnierte. In Ostdeutschland lässt sich hingegen eine Sonderentwicklung mit stetig fallender Gründungsaktivität beobachten. Betrachtet man den Durchschnitt der Gründungen über die Wahlperioden (Linien), so scheint sich die Novellierung der Betriebsverfassung hier trotz singular höherer Gründungszahlen im Jahr 2002 nicht in gleichem Maße niederzuschlagen.

Abbildung 13: Betriebsratsneugründungen im Zeitverlauf



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit gesetzlicher Vertretung, Auskünfte von 1232 gesetzlichen Vertretungen, Betriebsgewichtung

Allerdings sollten die aufgezeigten Tendenzen mit Vorsicht interpretiert werden. Zum einen ist die Fallzahl der Befragung für Ostdeutschland kleiner, was die Wahrscheinlichkeit von Zufallsschwankungen erhöht. Zum anderen sind Trendaussagen auf der Grundlage retrospektiv erhobener Gründungsdaten der Betriebsräte mit hohen Unsicherheiten behaftet: Es können nur die Vertretungsgremien befragt werden, die heute noch existieren. Dies führt zu einer systematischen Unterschätzung von Neugründungen in weiter zurückliegenden Jahren. Für eine zuverlässige Aussage müssten Informationen über die Insolvenzquote von Betriebsratsbetrieben und die 'Absterbequote' von Betriebsratsgremien beziehungsweise zu den Wanderungsbewegungen zwischen den Vertretungsformen zur Verfügung stehen. Zumindest zum letzten Punkt hält die BISS-Befragung einige Informationen bereit.

4.4 Wandel der Interessenvertretungsformen

Zwischen den unterschiedlichen Vertretungsformen lassen sich tatsächlich 'Wanderungsbewegungen' beobachten. 23 Prozent der heutigen Betriebsratsbetriebe verfügten vor Gründung des Betriebsrates bereits über eine andere Vertretung. Zusammengenommen mit dem geringen Durchschnittsalter der *anderen Vertretungsorgane* könnte dies als ein Indiz dafür gewertet werden, dass es sich bei den *anderen Vertretungsorganen* um eine Art 'Vorstufe' zur Betriebsratsbildung handelt. Allerdings dürfte es sich bei einem nicht unerheblichen Teil der 'Vorgängergremien' um privatisierte Betriebe handeln, in denen zuvor ein Personalrat existierte. Ein Indiz hierfür ist der überdurchschnittlich hohe Anteil von 'Vorläufergremien' im Bereich der Ver- und Entsorgungsbetriebe, einem typischen Privatisierungsterrain.

Auf der anderen Seite gaben rund sechs Prozent der heute betriebsratslosen Betriebe an, früher einmal über einen Betriebsrat verfügt zu haben. Bewegungen finden also in beide Richtungen statt. Welcher dieser gegenläufigen Trends überwiegt, lässt sich in einer rückwärtsblickenden Momentaufnahme nicht feststellen. Hierfür wäre eine längerfristig angelegte Wiederholungsbefragung notwendig.

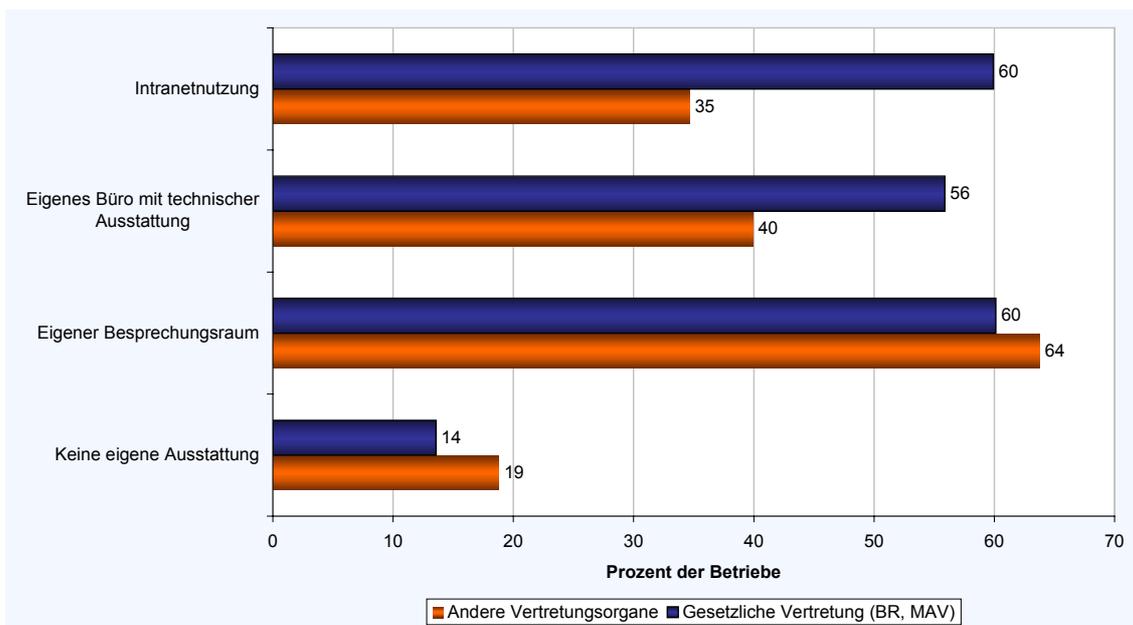
Die Vorsitzenden der *anderen Vertretungsorgane* (nur gewählte, vgl. Abschnitt 4.1) wurden gefragt, aus welchem Grund die Beschäftigten auf die Bildung eines Betriebsrats verzichtet haben. Etwa ein Drittel der Befragten vertrat die Auffassung, dass ein Betriebsrat keine Vorteile für die Beschäftigten hätte. In gut 40 Prozent der Fälle wurde berichtet, ein Betriebsrat passe nicht zur Unternehmenskultur oder konnte nicht gegen die Unternehmensleitung durchgesetzt werden.

4.5 Ressourcenausstattung der Interessenvertretung

Die Interessenvertreter wurden nach der Ausstattung ihrer Gremien mit Büros, Besprechungsräumen sowie technischer Infrastruktur gefragt. Diese Aspekte erleichtern in der Regel eine effektive Interessenvertretungsarbeit.

Die *gesetzlichen Vertretungen* schneiden hier tendenziell besser ab (vgl. Abbildung 14). Betriebsräte und MAV verfügen häufiger über eigene Büroräume mit technischer Ausstattung; sie haben häufiger Zugang zu modernen Kommunikationsmedien (Intranetnutzung). Die bessere Ausstattung der *gesetzlichen Vertretung* kann mit dem Betriebsverfassungsgesetz in Verbindung gebracht werden, welches den Anspruch der *gesetzlichen Vertretungen* auf Arbeitsräume, sachliche Mittel, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Büropersonal im erforderlichen Umfang regelt.

Abbildung 14: Ressourcenausstattung nach Interessenvertretungstypen

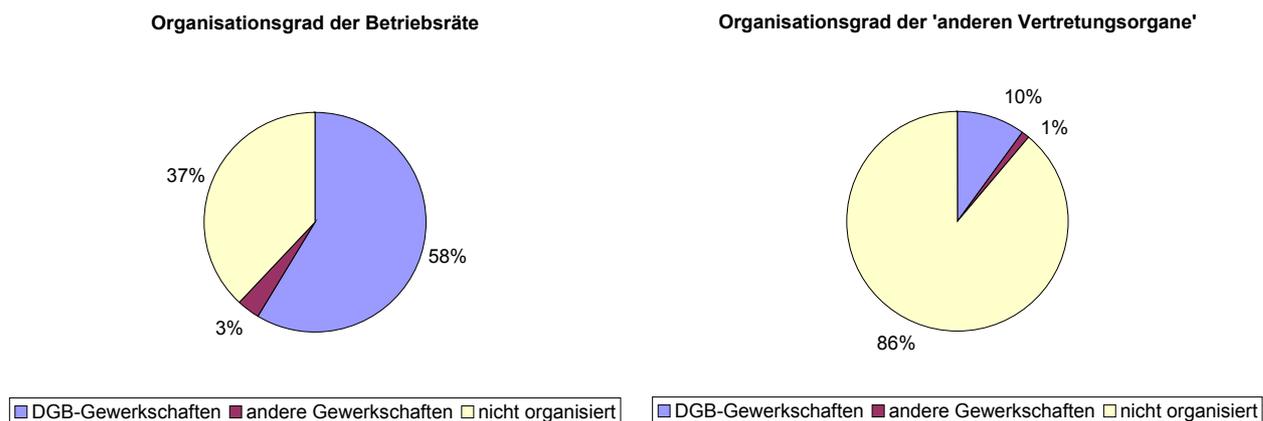


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1235 gesetzlichen Vertretungen und 146 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

4.6 Gewerkschaftliche Einbindung der Vertretungen

Etwa 60 Prozent aller Betriebsratsmitglieder sind nach Auskunft der interviewten Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert, der Großteil davon in DGB-Gewerkschaften (vgl. Abbildung 15). In den meisten Fällen gehört, wie in Abbildung 16 dargestellt, mindestens die Hälfte der Mitglieder eines Betriebsratsgremiums einer DGB-Gewerkschaft an. Andere, beispielsweise christliche Gewerkschaften, sind ein Randphänomen: Nur etwa 3 Prozent aller Betriebsräte sind Mitglied in einer solchen Gewerkschaft.

Abbildung 15: Durchschnittlicher Organisationsgrad der Mitglieder

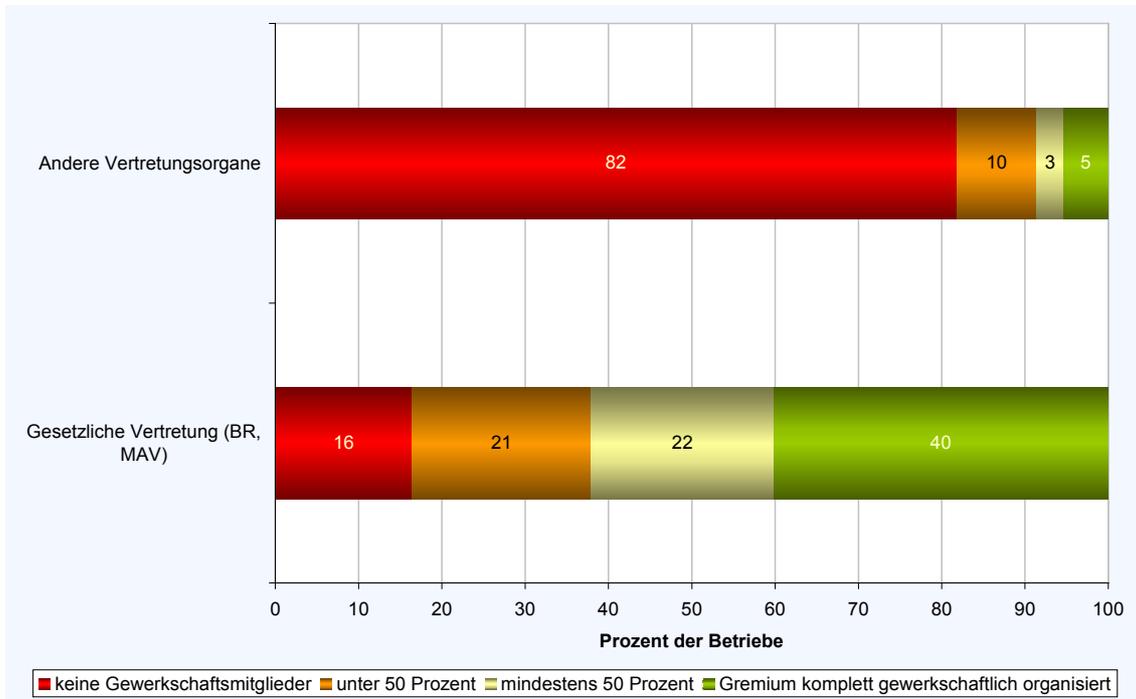


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1184 gesetzlichen Vertretungen und 126 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

37 Prozent aller Betriebsratsmitglieder gehören keiner Gewerkschaft an. Dies bedeutet gleichzeitig, dass es in 16 Prozent aller Betriebsratsgremien überhaupt keine Gewerkschaftsmitglieder gibt; am höchsten ist dieser Anteil im Bereich der Datenverarbeitung (50 Prozent aller Betriebsratsgremien). Dagegen bestehen im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes rund die Hälfte aller Betriebsratsgremien ausschließlich aus Gewerkschaftsmitgliedern.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad des Betriebsrats hängt dabei wesentlich von der Betriebsgröße ab: Je kleiner der Betrieb, desto geringer auch der Organisationsgrad des Betriebsratsgremiums. Komplett gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte existieren vor allem im großbetrieblichen Bereich.

Abbildung 16: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Interessenvertretungsgremien



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1184 gesetzlichen Vertretungen und 126 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

Insgesamt sind wesentlich weniger Mitglieder der *anderen Vertretungsorgane* gewerkschaftlich organisiert, als dies bei den *gesetzlichen Vertretungen* der Fall ist. Nur etwas mehr als 10 Prozent gehören einer Gewerkschaft – zumeist dem DGB – an. In über 80 Prozent der *anderen Vertretungsorgane* gibt es überhaupt keine Gewerkschaftsmitglieder. Die Gewerkschaftsferne ist damit ein wesentliches Charakteristikum der *anderen Vertretungsorgane*.

Dementsprechend gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den betreuenden Gewerkschaften. Hierbei besteht ein großer Unterschied zwischen *gesetzlichen* und *anderen Vertretungen*: Während Gewerkschaftskontakte nach Auskunft der Interessenvertreter zumindest in gelegentlicher Form von den meisten Betriebsräten gepflegt werden, hat mehr als die Hälfte aller *anderen Vertretungsorgane* überhaupt keinen Kontakt zu Gewerkschaften. Auch bei den in Anspruch genommenen Unterstützungsleistungen zeigt sich dass der Kontakt zwischen Gewerkschaften und *gesetzlichen Vertretungen* intensiver und weitreichender ist, als der Kontakt zwischen Gewerkschaften und *anderen Vertretungsorganen*. Besonders deutlich fällt der Unterschied bei der Vermittlung von Experten durch die Gewerkschaft aus.

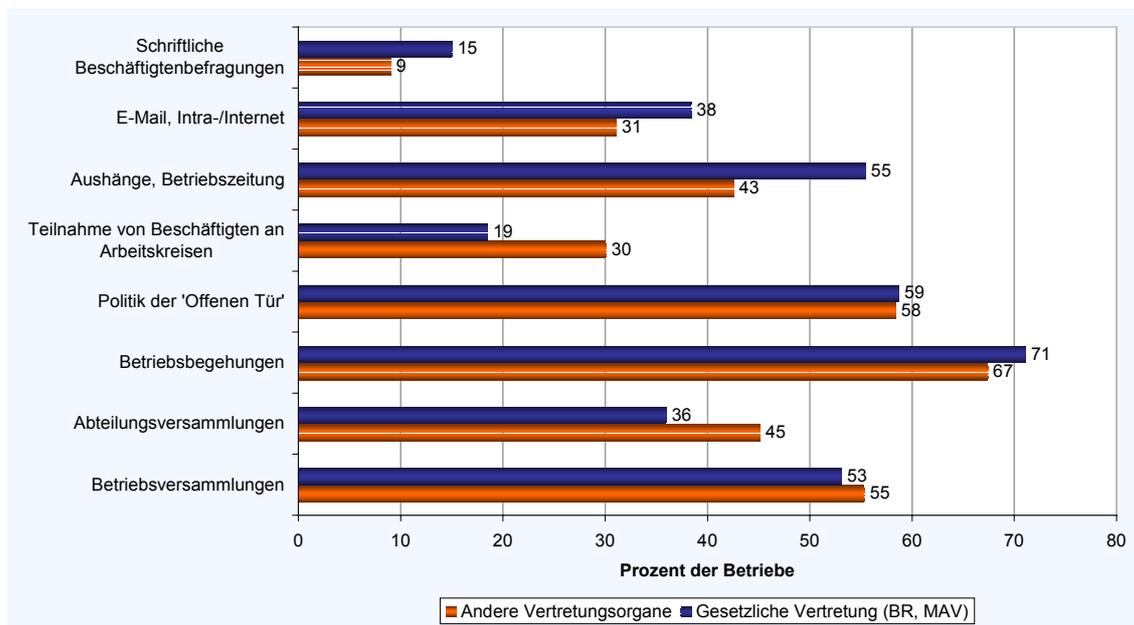
Gesetzliche Vertretungen schätzen das Verhältnis zur zuständigen Gewerkschaft insgesamt positiver ein als die Mitglieder *anderer Vertretungsorgane*. Während fast 50 Prozent der *gesetzlichen Vertretungen* zumindest die Note 'Gut' vergeben, erhalten die Gewerkschaften von den *anderen Vertretungsorganen* in zwei Drittel aller Fälle höchstens die Note 'Teils/teils'.

4.7 Kommunikationswege der Interessenvertretung

Beide Vertretungsformen setzen, wie Abbildung 17 zeigt, bei der Verbreitung von Informationen und der Kommunikation mit den Mitarbeitern stark auf den direkten face to face-Kontakt und eine Politik der 'offenen Tür'. Es lassen sich allerdings Unterschiede in der Nutzung von

'kostenintensiven' Kommunikationswegen feststellen; Formen *gesetzlicher Vertretung* greifen in höherem Maße auf Kommunikation über schriftliche Beschäftigtenbefragungen, E-Mail und Internet sowie Kommunikation über Aushänge oder Betriebszeitungen zurück als *andere Vertretungsorgane*. Das hängt damit zusammen, dass *gesetzliche Vertretungen* einen rechtlichen Anspruch auf technische und finanzielle Ressourcen haben.

Abbildung 17: Kommunikationswege der Interessenvertretung



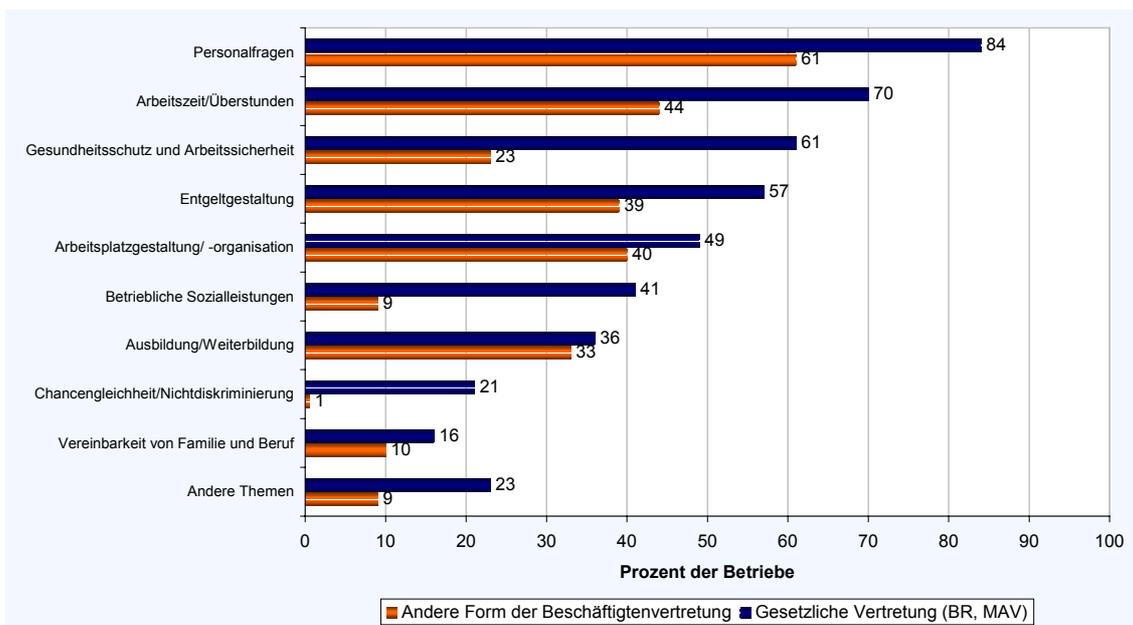
Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1228 gesetzlichen Vertretungen und 163 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

Innerhalb der befragten Gruppe von Betrieben mit Betriebsrat oder MAV zeigt sich ein Größeneffekt bezogen auf die Ausstattung der *gesetzlichen Vertretungen* mit eigenem Personal. Der Anteil der Betriebsräte/MAV, die über eigene Mitarbeiter verfügen, steigt mit der Betriebsgröße kontinuierlich an und erreicht in der Größenklasse ab mindestens 500 Beschäftigten einen Wert von fast 50 Prozent.

4.8 Themen der Interessenvertretung

Gesetzliche Vertretungen und *andere Vertretungsorgane* beschäftigen sich in unterschiedlichem Ausmaß mit verschiedenen Verhandlungsthemen im Betrieb. Mit einbezogen wurden die Themen, mit denen sich die Interessenvertretungsorgane – laut eigener Aussage – in den der Befragung vorausgegangenen 12 Monaten hauptsächlich beschäftigt haben. Einen Überblick über die behandelten Themen liefert Abbildung 18.

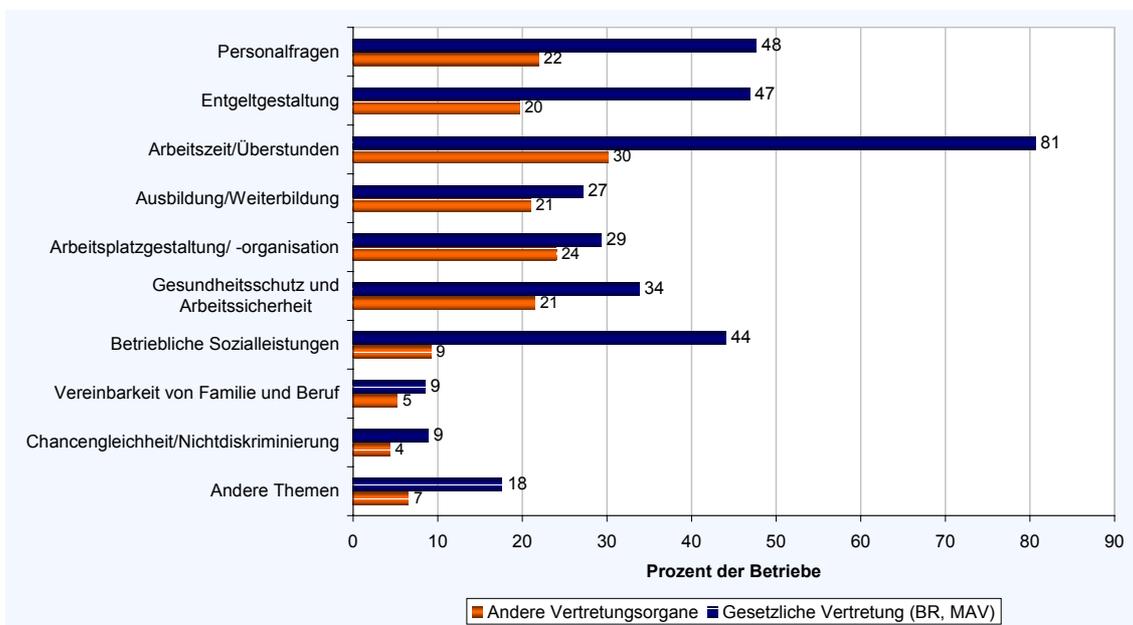
Abbildung 18: Themen der Interessenvertretung



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1235 gesetzlichen Vertretungen und 146 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

Hauptthema – sowohl in Betrieben mit Betriebsrat/MAV, als auch in Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen* – waren Personalfragen. Auch der Bereich 'Arbeitszeit und Überstunden' wurde – unabhängig von der Form der Interessenvertretung – häufig behandelt. Allerdings zeigt sich recht deutlich, dass sich allgemein mehr *gesetzliche als andere Vertretungsorgane* mit den vorgeschlagenen Themen beschäftigt haben.

Abbildung 19: Absprachen in schriftlicher Form - Betriebsvereinbarungen



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1235 gesetzlichen Vertretungen und 146 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

Besonders in den Themenbereichen 'Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit' sowie 'Betriebliche Sozialleistungen' gibt es große Unterschiede zwischen der Zahl der *gesetzlichen*

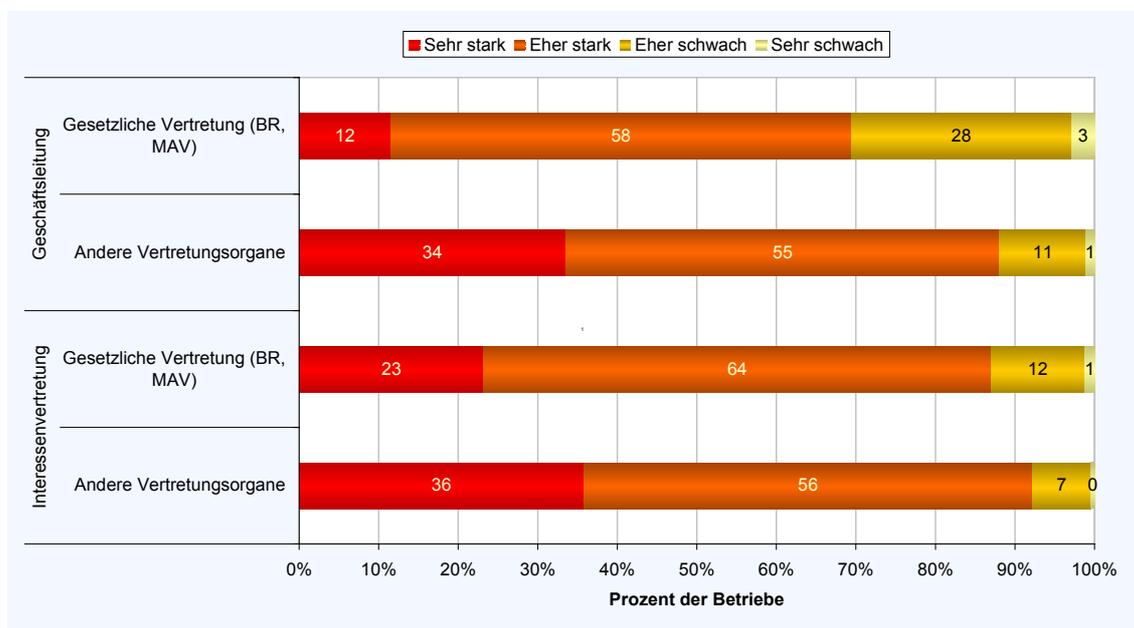
Vertretungen und der Zahl der *anderen Vertretungsorgane*, die sich mit diesen Themen beschäftigt haben.

Bei der Absicherung der Themen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung durch Betriebsvereinbarungen (vgl. Abbildung 19) überwiegt das Thema 'Arbeitszeit und Überstunden': 81 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat, die sich mit diesem Thema beschäftigt haben, haben dies in einer Betriebsvereinbarung fixiert. Besonders gering fällt die Zahl der Betriebsvereinbarungen in den Themenbereichen 'Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung' und 'Vereinbarkeit von Familie und Beruf' aus.

4.9 Rückhalt bei den Mitarbeitern

Der Rückhalt bei den Mitarbeitern im Betrieb wird von den meisten Interessenvertretern zumindest als 'stark' eingeschätzt (vgl. Abbildung 20). Nur 12 Prozent der Betriebsräte/MAV und 7 Prozent der *anderen Vertretungsorgane* beurteilten ihren Rückhalt als 'schwach'. Prinzipiell fällt jedoch auf, dass die *anderen Vertretungsorgane* ihren Rückhalt generell besser einschätzen als die *gesetzlichen Vertretungen*.

Abbildung 20: Rückhalt bei den Mitarbeitern nach Interessenvertretungsform



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1969 Managementvertretern und 1381 Interessenvertretern, Betriebsgewichtung

Etwas anders fällt die Beurteilung aus, wenn man die *anderen Vertretungsorgane* nach ihrer Zusammensetzung einzeln betrachtet: Den stärksten Rückhalt genießen die gemeinsamen Gremien von Beschäftigten und Geschäftsleitung; der Rückhalt der gewählten (reinen) Beschäftigtenvertretungen unterscheidet sich dagegen nicht wesentlich von dem der *gesetzlichen Vertretungen*. Denkbar ist, dass die Geschäftsleitungen den Rückhalt der Gemeinsamen Gremien positiver einschätzen, weil sie u.U. selbst Mitglieder dieser Gremien sind.

Die Geschäftsleitungen schätzen den Rückhalt der Interessenvertretungen im Durchschnitt ähnlich ein wie diese selbst. Allerdings fällt das Geschäftsleiter-Urteil in den Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* negativer aus als in Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen*. Hier scheint es in einem größeren Teil der Betriebe unterschiedliche Auffassungen zwischen den Betriebsparteien über das Verhältnis von Interessenvertretung und Beschäftigten zu geben.

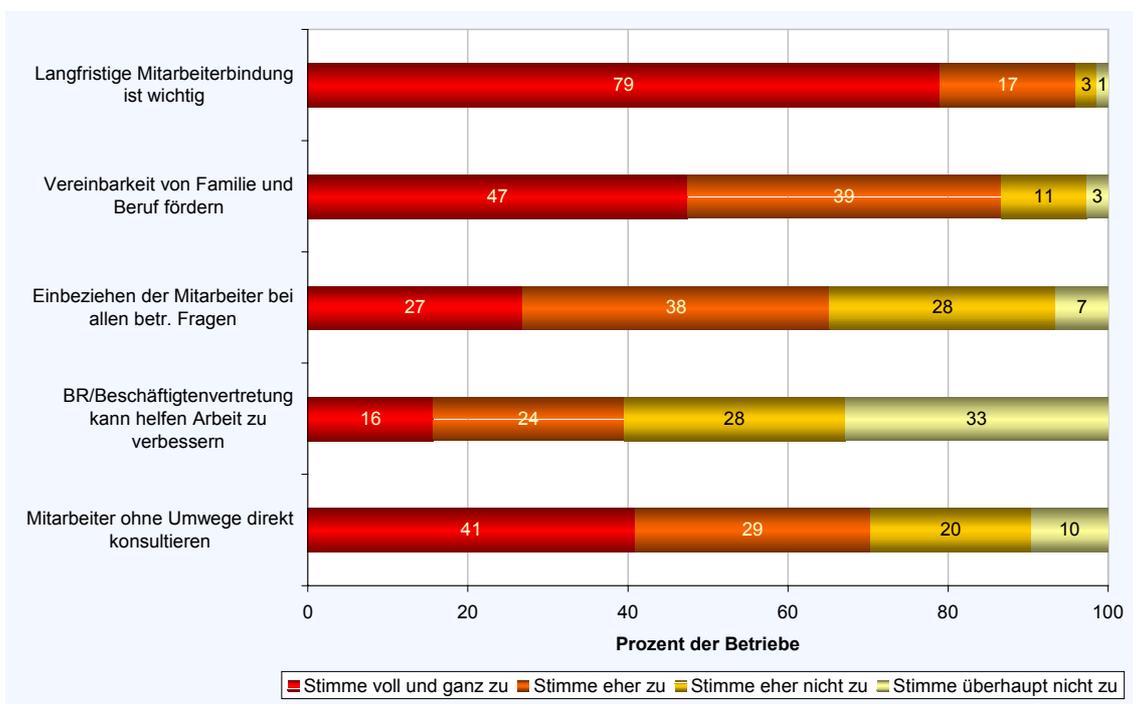
5 Führungsphilosophie und Beteiligungsformen

5.1 Führungsphilosophie und Beteiligungsorientierung der Geschäftsleitung

Die Geschäftsführer und Personalleiter wurden zu den in ihrem Betrieb praktizierten Führungs- und Beteiligungsgrundsätzen befragt. Dabei zeigte sich, dass die Geschäftsleitungen grundsätzlich großen Wert auf die Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen legen. Dem könnte die Überlegung zugrunde liegen, dass zufriedene Mitarbeiter den entscheidenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens darstellen.

Die langfristige Bindung der Mitarbeiter scheint dabei eine besondere Rolle zu spielen. Annähernd 80 Prozent der befragten Geschäftsleiter halten die langfristige Mitarbeiterbindung für sehr wichtig, weitere 17 Prozent für wichtig (vgl. Abbildung 21). Diese Einschätzung ist nicht überraschend, schließlich geht beim Ausscheiden von Mitarbeitern in der Regel viel Wissen und 'betriebsspezifisches Humankapital' verloren, das nicht sofort ersetzt werden kann.

Abbildung 21: Einstellung der Geschäftsleitung zu verschiedenen Statements



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3145 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Auch die Einschätzung, ein Betrieb sollte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern, die hier beispielhaft für die Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen im betrieblichen Alltag steht, wird von 86 Prozent der Geschäftsführungen bejaht. Allerdings stimmen 'nur' 47 Prozent dieser Einschätzung voll und ganz zu.

Kritischer fällt dagegen das Urteil zur möglichst breiten Einbeziehung von Mitarbeitern bei *allen* betrieblichen Fragen aus. Nur 27 Prozent der Geschäftsleiter stimmen dieser Aussage voll und ganz zu, mehr als ein Drittel lehnt sie ab. Dahinter steht vermutlich die Befürchtung, ein Übermaß an Beteiligung könnte zu ineffizienten Entscheidungsprozessen im Betrieb führen.

Auf noch weniger Zustimmung (40 Prozent) stößt die Aussage, ein Betriebsrat bzw. eine andere Beschäftigtenvertretung könne die Arbeit im Betrieb verbessern. Die Einschätzung in dieser Frage hängt allerdings stark von der im Betrieb existierenden Form der Interessenvertretung ab. In Betrieben *ohne kollektive Interessenvertretung* gehen nur 23 Prozent der befragten Geschäftsleitungen von einem möglichen Nutzen einer kollektiven Vertretung aus.

Liegen dagegen Erfahrungen mit einem Betriebsrat vor, fällt die Zustimmung mit über 80 Prozent deutlich höher aus.

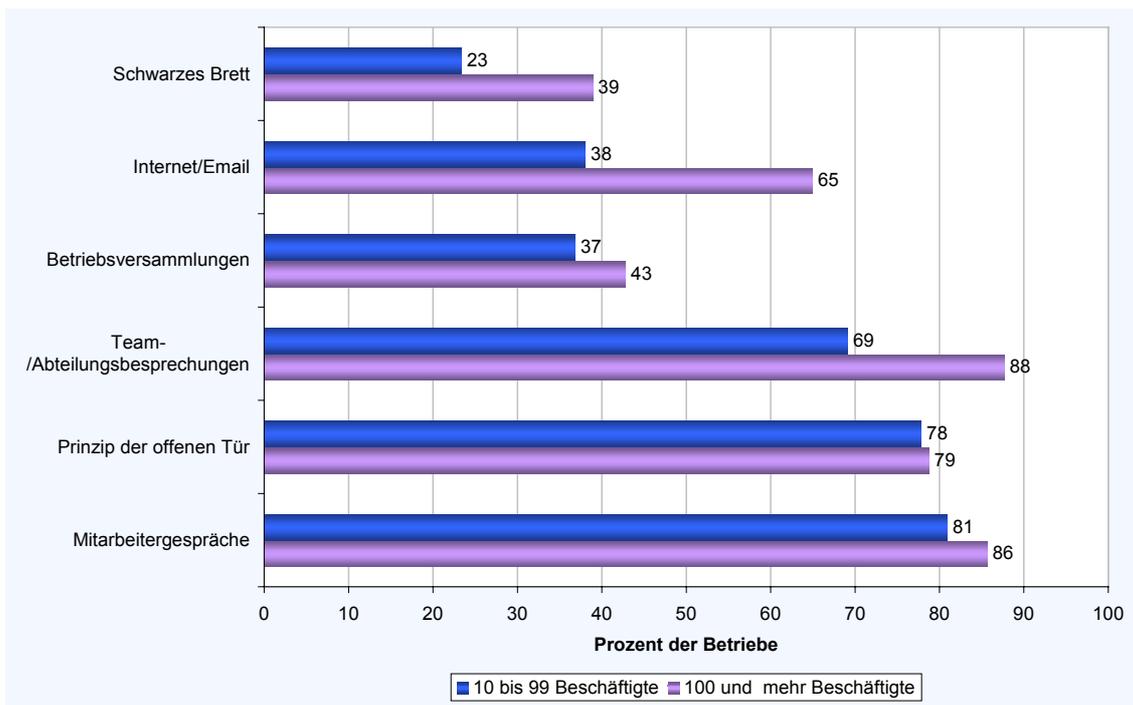
Dessen ungeachtet wird in den meisten Betrieben, die über eine kollektive Interessenvertretung verfügen, die direkte Konsultation der Mitarbeiter vorgezogen (rund 70 Prozent). Dies scheint aufgrund der gesetzlichen Grundlage bei Betriebsräten/MAV deutlich weniger häufig der Fall zu sein als bei *anderen Vertretungsorganen* (vgl. auch Abschnitt 6.4). In Betriebsratsbetrieben ab 200 Beschäftigten würden weniger als 40 Prozent die direkte Konsultation der Mitarbeiter bevorzugen.

Im Folgenden wird die Kommunikations- und Beteiligungspraxis näher beleuchtet.

5.2 Kommunikationsformen

Direkte 'face to face'-Kommunikationsformen zwischen der Geschäftsleitung und den Beschäftigten, wie regelmäßige Mitarbeitergespräche oder das 'Prinzip der offenen Tür', sind in den Betrieben nach Angaben der Geschäftsleitung flächendeckend verbreitet (vgl. Abbildung 22). In ca. 80 Prozent der Fälle werden sie als 'wichtig für die Kommunikation im Betrieb' klassifiziert. Damit beansprucht der Großteil der Geschäftsleitungen für sich, jederzeit für die Belange der eigenen Mitarbeiter ansprechbar zu sein. Auch Team- bzw. Abteilungsbesprechungen gehören für knapp drei Viertel der Betriebe zu den Standard-Kommunikationswegen.

Abbildung 22: Betriebliche Kommunikationsformen



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Die Vollversammlung aller Mitarbeiter (Betriebsversammlung/Belegschaftsversammlung) ist dagegen weniger weit verbreitet. In insgesamt 60 Prozent der Betriebe werden regelmäßige Betriebsversammlungen abgehalten – aus Sicht der Geschäftsleitung zählen diese jedoch nur in etwa 37 Prozent aller Betriebe zu den wichtigen Kommunikationsformen.

Auch mediale Kommunikationsformen spielen gegenüber der direkten Kommunikation eine untergeordnete Rolle: Die Kommunikation mittels elektronischer Medien wie Internet/Intranet oder Email hat nur in 40 Prozent der Betriebe eine hohe Bedeutung, obwohl etwa 70 Prozent über diese Medien verfügen wo kommen die Zahlen her? Sind nicht aus der Grafik ersichtlich. Das klassische 'Schwarze Brett' existiert in rund 60 Prozent der Betriebe. Allerdings wird

es nur von weniger als der Hälfte der dortigen Geschäftsleiter tatsächlich für wichtig gehalten.

Eine wichtige Rolle für die Einschätzung und das Vorhandensein von Kommunikationsformen spielt die *Betriebsgröße*: Die Nutzung medialer Formen ist vorrangig ein Phänomen größerer Betriebe. Dasselbe gilt für Team- und Abteilungsbesprechungen. Der Anteil der direkten Kommunikationsformen wie beispielsweise Mitarbeitergespräche ist hingegen unabhängig von der Betriebsgröße.

Zwischen verschiedenen *Branchen* lassen sich hinsichtlich verbreiteter Kommunikationsformen nur geringe Unterschiede feststellen. So ist beispielsweise das 'Schwarze Brett' eher im Verarbeitenden Gewerbe zu finden, wohingegen die Nutzung des Internet als Kommunikationsmedium vorrangig in den wissensintensiven Dienstleistungsbereichen der Datenverarbeitung sowie Forschung und Entwicklung eine hohe Bedeutung hat.

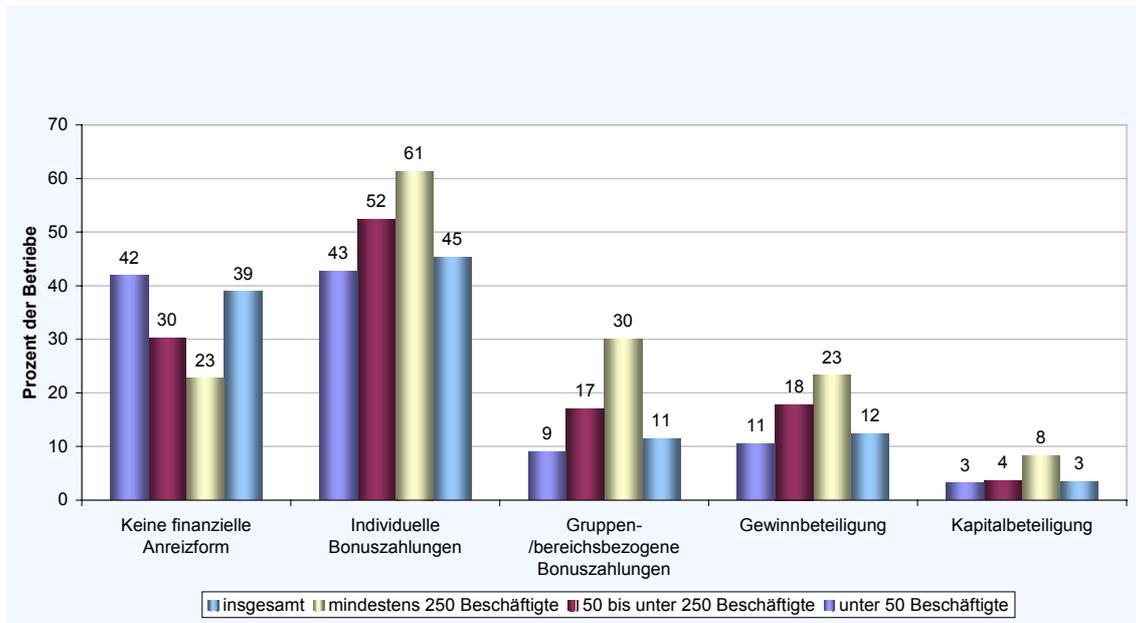
Unterschiede bestehen auch zwischen Betrieben mit und ohne *gesetzlicher Vertretung*. In Betriebsratsbetrieben finden häufiger Betriebsversammlungen statt. Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt ihre regelmäßige Durchführung vor – jedoch nehmen sie nach Einschätzung der Geschäftsleitungen in weniger als 50 Prozent der Betriebsratsbetriebe, die über diese Kommunikationsform verfügen, auch tatsächlich eine bedeutsame Rolle ein. Wird die Existenz nicht extern vorgeschrieben, finden sie zwar seltener statt, werden aber gleichzeitig als bedeutsamer eingeschätzt. So verfügen zwar nur 67 Prozent der Betriebe mit einem *anderen Vertretungsorgan* über Betriebsversammlungen, jedoch halten etwa zwei Drittel der dortigen Geschäftsleiter sie auch für bedeutsam.

5.3 Materielle Anreiz- und Beteiligungsformen

Materielle Anreiz- und Beteiligungsformen sind ein traditionelles Instrument zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung. In der aktuellen tarifpolitischen Auseinandersetzung erhalten sie allerdings einen besonderen Stellenwert. Sie bieten für die Unternehmen die Möglichkeit, die Personalkosten stärker an die aktuelle wirtschaftliche Situation anzupassen. Sie schaffen damit nicht unwesentliche Spielräume bei den Personalkosten und sind sozusagen die nächste Flexibilitätsstufe nach der Arbeitszeitflexibilisierung. Die strategische Bedeutung des Themas wird daran deutlich, dass die Bundesregierung eine Initiative zur Förderung materieller Mitarbeiterbeteiligung angekündigt hat. In der wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Debatte werden diese Beteiligungsformen gelegentlich auch als Ersatz oder Gegenmodell zur Mitbestimmung der Beschäftigten gesehen.

Nach den vorliegenden Ergebnissen der BISS-Befragung (vgl. Abbildung 23) verfügen rund 60 Prozent der Betriebe über mindestens eine finanzielle Anreiz- und Beteiligungsform für ihre Mitarbeiter. Den größten Anteil machen davon die individuellen Bonuszahlungen und Prämien aus (45 Prozent aller Betriebe). Am seltensten anzutreffen sind Formen der Kapitalbeteiligung, diese gibt es nur in 3 Prozent der Betriebe.

Abbildung 23: Finanzielle Beteiligungsformen nach Betriebsgröße

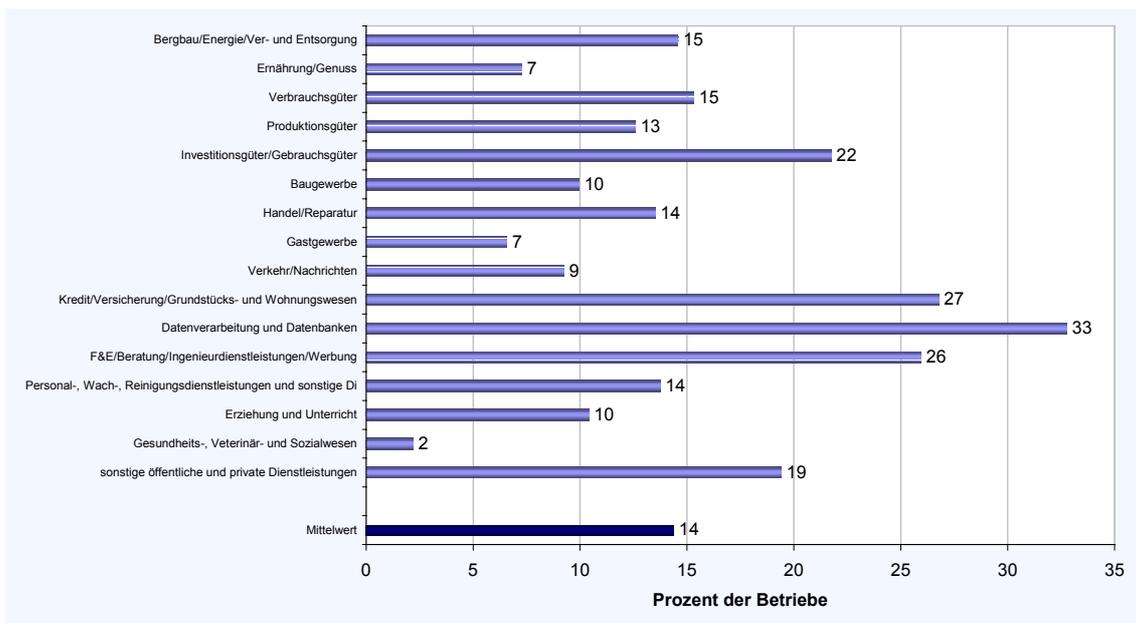


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3204 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Materielle Anreiz- und Beteiligungsformen sind vor allem ein Phänomen größerer Betriebe. So sind Gewinnbeteiligungsformen beispielsweise in 21 Prozent aller Betriebe mit mindestens 100 Beschäftigten anzutreffen, im Bereich der Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten jedoch nur zu 11 Prozent. In verstärktem Maße gilt dies für die Anreizform der Kapitalbeteiligung – diese existiert fast ausschließlich im großbetrieblichen Bereich.

Gleichzeitig existiert in rund 40 Prozent aller Betriebe keinerlei finanzielle Anreizform. Hierbei handelt es sich vor allem um den kleinbetrieblichen Bereich mit weniger als 50 Beschäftigten.

Abbildung 24: Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung nach Branchen

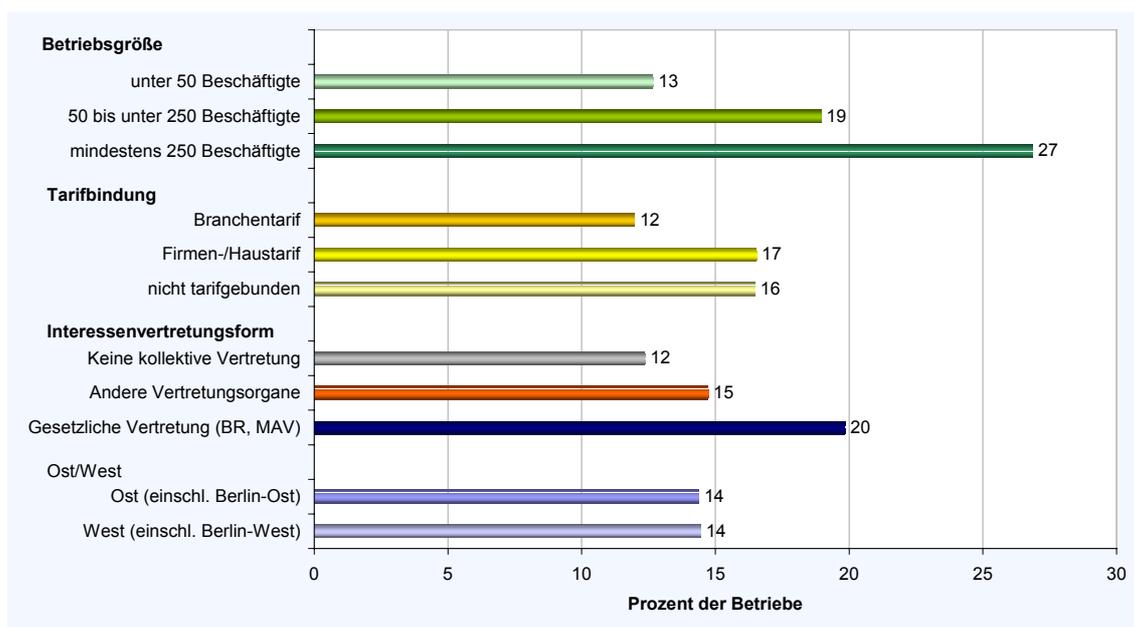


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Insgesamt verfügen rund 14 Prozent der Betriebe über eine Gewinn- beziehungsweise Kapitalbeteiligungsform, wobei Kapitalbeteiligung seltener anzutreffen ist als Gewinnbeteiligung. Wie Abbildung 24 verdeutlicht, lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den Branchen feststellen. Vor allem im produzierenden Gewerbe (Investitions- und Gebrauchsgüter) und im Sektor hochqualifizierter Dienstleistungen (Datenverarbeitung, Forschung und Entwicklung, Kredit- und Versicherungswesen) sind diese Beteiligungsformen verbreitet. Hier liegt der Anteil der Betriebe mit derartigen Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung fast doppelt so hoch wie im Branchendurchschnitt. Eher selten anzutreffen sind sie dagegen im Gesundheits- und Sozialwesen und im Gastgewerbe.

Hinsichtlich der Zuordnung zu Ost- und Westdeutschland sind keinerlei Unterschiede auszumachen.

Abbildung 25: Anteil Betriebe mit Gewinn-/Kapitalbeteiligung nach relevanten Merkmalen



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3254 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Der Anteil von Gewinn- beziehungsweise Kapitalbeteiligung ist in nicht tarifgebundenen Betrieben generell höher als in Betrieben mit Tarifbindung. Dieses Phänomen lässt sich vor allem in den kleineren Betrieben (bis etwa 100 Beschäftigte) beobachten. Hier handelt es sich bei der Tarifbindung in der Regel um den Branchentarif. Nur 12 Prozent der Betriebe, die einem Branchentarifvertrag unterliegen, verfügen auch über Formen von Gewinn- beziehungsweise Kapitalbeteiligung. In Betrieben mit Haustarifvertrag liegt dieser Anteil mit 17 Prozent erheblich höher. Damit ist er fast größer als in Betrieben, die keinem Tarifvertrag unterliegen: Hier liegt der Anteil bei 16 Prozent.

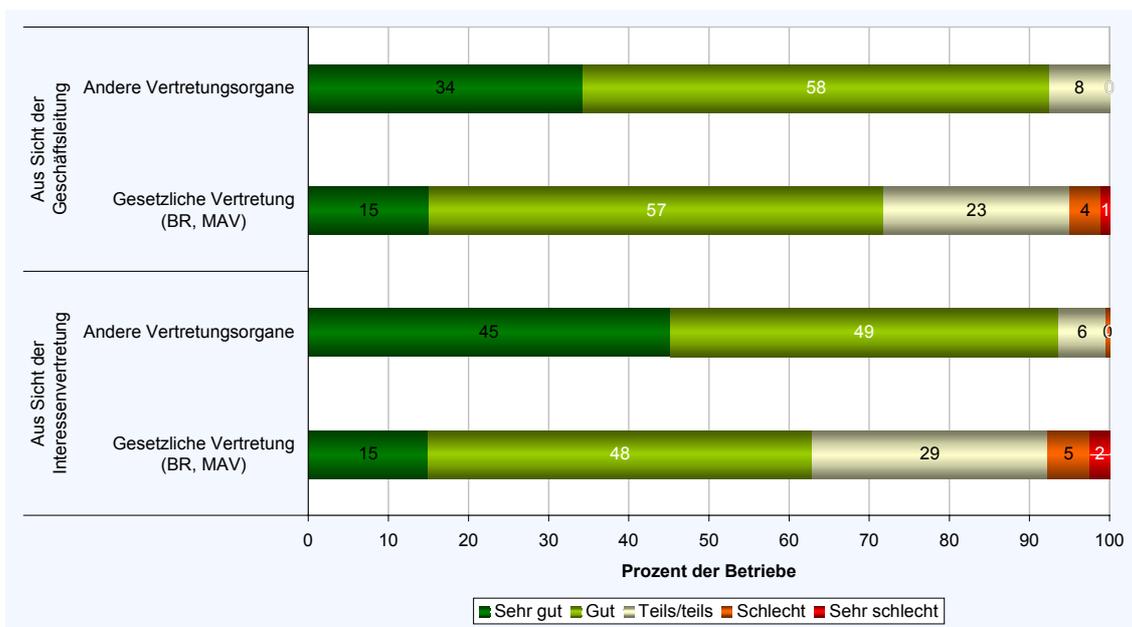
In Bezug auf unterschiedliche Interessenvertretungsformen ergibt sich ein anderes Bild: Hier verfügen die Betriebe mit *gesetzlicher Vertretung* über den höchsten Anteil an Gewinn- und Kapitalbeteiligung (20 Prozent). Ein Grund hierfür könnte in der Tatsache liegen, dass – wie bereits erwähnt – Formen materieller Mitarbeiterbeteiligung vor allem im großbetrieblichen Bereich zu finden sind, wo gleichzeitig ein Großteil der Betriebe über gesetzliche Interessenvertretungsorgane verfügt.

6 Zusammenarbeit Geschäftsleitung - Interessenvertretung

6.1 Qualität und Intensität der Zusammenarbeit

Die Befragung ermöglicht erstmals, auf repräsentativer Basis die Aussagen von Geschäftsleitungen und Interessenvertretern zu vergleichen. Prinzipiell beurteilen beide Seiten ihre Zusammenarbeit äußerst positiv, wie Abbildung 26 zeigt.

Abbildung 26: Verhältnis von Geschäftsleitung und Interessenvertretung



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1997 Managementvertretern (1614 für gesetzliche Vertretung, 383 für Anderes Vertretungsorgan) und 1397 Interessenvertretern (1230 für gesetzliche Vertretung, 167 für Anderes Vertretungsorgan), Betriebsgewichtung

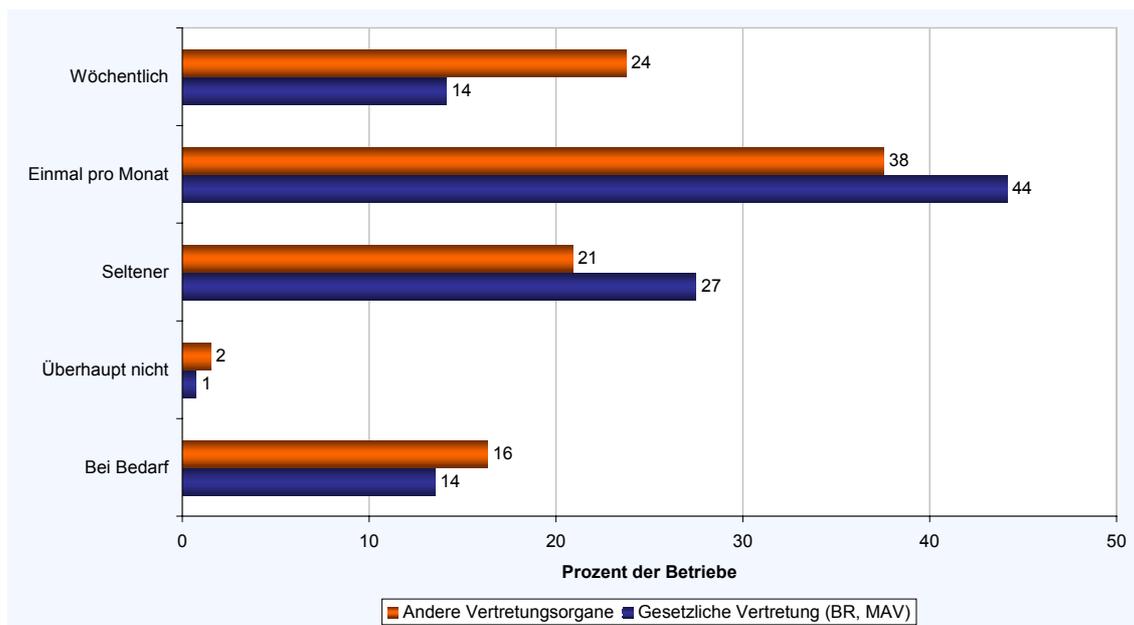
72 Prozent der befragten Geschäftsleitungen bewerten die Zusammenarbeit mit der *gesetzlichen Vertretung* als 'Gut' oder 'Sehr gut', 23 Prozent als 'Teils/teils' und nur 5 Prozent als 'Schlecht' oder 'Sehr schlecht'. Die Bewertung der Zusammenarbeit mit *anderen Vertretungsorganen* fällt noch positiver aus: 92 Prozent beurteilen sie mit 'Gut' oder 'Sehr gut'.

Auch aus Sicht der Betriebsräte und MAV funktioniert die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung in der Regel gut, obwohl ihre Einschätzung etwas kritischer ausfällt. 63 Prozent der befragten Arbeitnehmervertretungen sehen ihre Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung als 'Gut' bis 'Sehr gut' an.

Auffällig ist, dass beide Seiten die Zusammenarbeit in Unternehmen schlechter einschätzen, in denen die Gründung einer *gesetzlichen Vertretung* erst wenige Jahre zurückliegt, als in Betrieben mit entsprechend langjähriger Erfahrung. Es braucht also eine gewisse Zeit, bis sich Management- und Arbeitnehmervertreter auf die neue Situation eingestellt und gemeinsame positive Erfahrungen gesammelt haben. Auf der anderen Seite scheint das Verhältnis in Betrieben mit gesetzlichen Vertretungen insgesamt weniger von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig zu sein als bei den *anderen Vertretungsorganen*.

Laut Betriebsverfassungsgesetz sollen Geschäftsleitung und Betriebsrat mindestens einmal im Monat für Besprechungen zusammentreten. Dieser Vorgabe entsprechend finden Besprechungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung in den meisten Fällen einmal monatlich statt, wie Abbildung 27 zeigt. In 27 Prozent der Fälle kommt es jedoch seltener zu gemeinsamen Besprechungen.

Abbildung 27: Besprechungen zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 2001 Managementvertretern (1610 für gesetzliche Vertretung, 384 für Anderes Vertretungsorgan), Betriebsgewichtung

Insgesamt finden bei Vorhandensein *anderer Vertretungsorgane* häufiger gemeinsame Besprechungen statt. Vor allem die gemeinsamen, eingesetzten Gremien treffen sich in 50 Prozent der Fälle häufiger als einmal monatlich mit der Geschäftsleitung – dies ist nicht verwunderlich, schließlich sitzt die Geschäftsleitung hier selbst 'mit im Boot'. Die reinen Beschäftigtenvertretungen dagegen entsprechen von der Besprechungsfrequenz her eher den *gesetzlichen Vertretungen*.

6.2 Die Rolle der Interessenvertretung bei betrieblichen Veränderungen

Des Weiteren wurden die befragten Arbeitnehmervertreter gebeten, die Haltung der Geschäftsleitung ihnen gegenüber bei betrieblichen Veränderungen zu beurteilen. Vor allem die Mitglieder *anderer Vertretungsorgane* sind der Meinung, die Geschäftsleitung erwarte ihre aktive Unterstützung. Da diese Vertretungsstrukturen in der Regel mit Tolerierung oder auf Initiative der Geschäftsleitung existieren und zum Teil sogar gemeinsame Gremien sind, ist dies nicht verwunderlich. Die *gesetzlichen Vertretungen* fühlen sich bei betrieblichen Veränderungen seltener in die Pflicht genommen: Knapp 10 Prozent sind der Meinung, von ihnen werde überhaupt keine aktive Unterstützung erwartet.

Insgesamt scheint das Verhältnis vor allem von Kooperation geprägt zu sein: Rund 80 Prozent der *gesetzlichen Vertretungen* und sogar fast 90 Prozent der *anderen Vertretungsorgane* geben an, Veränderungen seien in der Vergangenheit von der Geschäftsleitung nicht gegen ihren Widerstand durchgesetzt worden. Diese Aussagen korrespondieren mit der überaus guten Einschätzung des gegenseitigen Verhältnisses.

Die Geschäftsleitungen teilen mehrheitlich die Einschätzung der Interessenvertreter. Mehr als zwei Drittel sind der Meinung, dass *gesetzliche Vertretungen* oder *andere Vertretungsorgane* sich bei betrieblichen Veränderungen aktiv einbringen – wobei die *anderen Vertretungsorgane* in ihrer Beteiligung etwas positiver eingeschätzt werden als *gesetzliche Vertretungen*. Grund hierfür könnte die enge Anbindung dieser Vertretungsorgane an die Geschäftsleitung selbst sein.

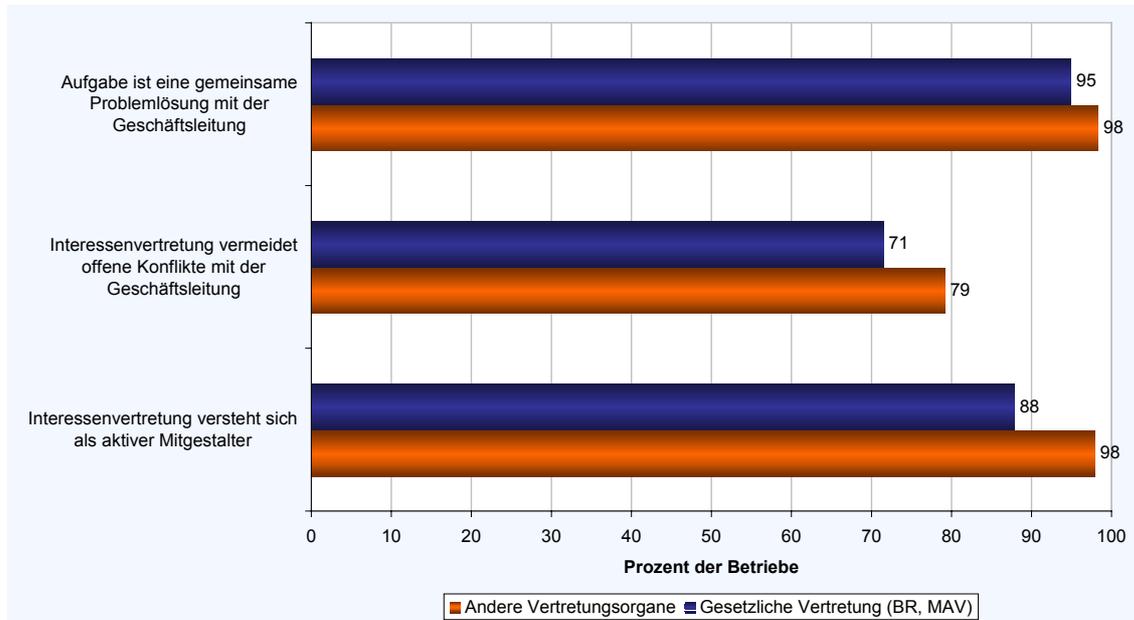
In den wenigsten Fällen ist es seitens der Geschäftsleitungen notwendig, Veränderungen auch gegen den Widerstand der Interessenvertreter durchzusetzen: Für die *anderen Vertretungsorgane* meinen dies nur etwa 5 Prozent, bei den *gesetzlichen Vertretungen* immerhin etwa 15 Prozent. Auch hier könnte der recht starke Einfluss der Geschäftsleitung auf die

anderen Vertretungsorgane der Grund für den Unterschied sein. Über 80 Prozent sind jedoch in beiden Fällen der Meinung, es sei nicht notwendig, Veränderungen gegen Widerstand durchzusetzen. Dies spiegelt die konstruktive Grundhaltung der Interessenvertretung in der deutschen Kultur 'kooperativer Konfliktbewältigung' wieder.

6.3 Selbstverständnis der Interessenvertretung

Die übergroße Mehrheit der befragten Interessenvertreter – egal, ob Betriebsräte/MAV oder Mitglieder *anderer Vertretungsorgane* – verfolgt nach eigener Aussage eine Strategie der kooperativen Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Selbstverständnis der Interessenvertretung nach Interessenvertretungstyp



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1226 gesetzlichen Vertretungen und 168 Anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung

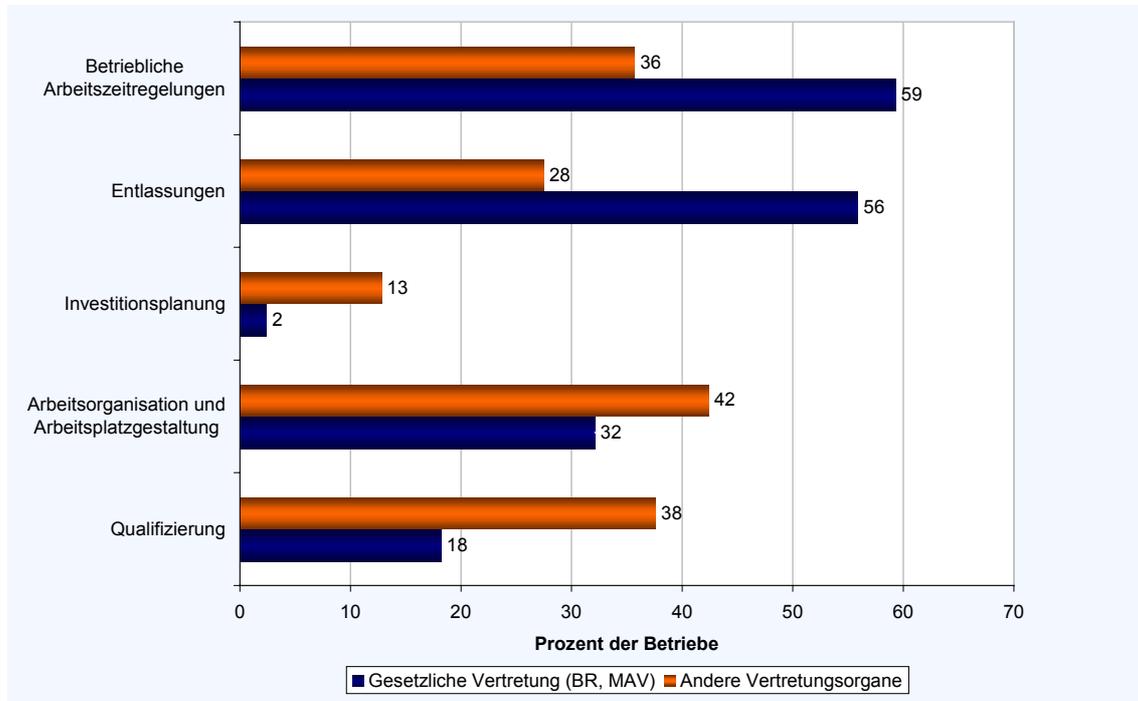
Über 90 Prozent von ihnen weisen der gemeinsamen Problemlösung mit dem Arbeitgeber eine hohe Bedeutung zu. Gleichzeitig scheuen sie nicht davor zurück, wenn nötig auch in Konflikt mit der Geschäftsleitung zu treten: Rund 70 Prozent gehen offenen Konflikten nicht aus dem Weg. Der Anteil ist in diesem Fall bei den *anderen Vertretungsorganen* jedoch etwas niedriger als bei den *gesetzlichen Vertretungen*. Gleichzeitig geben fast 90 Prozent der *gesetzlichen Vertretungen* an, sich als 'aktiver Mitgestalter' im Betrieb zu verstehen – eine Zahl, die von den *anderen Vertretungsorganen* mit über 95 Prozent noch übertroffen wird. Offensichtlich ist deren Selbstverständnis generell kooperativer und zurückhaltender bei Konflikten. Einen Grund hierfür könnte die fehlende rechtliche Absicherung darstellen, über die Betriebsräte und MAV verfügen.

6.4 Beteiligungsintensität

Für die Bewertung vor allem *anderer Vertretungsorgane* ist die Frage zentral, ob sie die Interessen der Beschäftigten effektiv vertreten können. Genauerem Aufschluss über die tatsächliche Rolle der *anderen Vertretungsorgane* kann die Beteiligungsstärke liefern. Diese wurde auf einer vierstufigen Skala (keine Beteiligung, Information, Konsultation, Mitentscheidung) über acht Regulierungsfelder erhoben: Erfragt wurde, ob die Interessenvertretung z.B. bei Arbeitszeitregelungen oder Entlassungen informiert oder zur Beratung hinzugezogen werden oder ob sie sogar mitentscheiden können. Im Vergleich zu den *gesetzlichen Vertretungen* weisen *andere Vertretungsorgane* im Durchschnitt ein geringeres Beteiligungsniveau auf. Besonders deutlich äußert sich dies bei verteilungspolitischen Themen wie Lohn und Arbeitszeit oder bei personalpolitischen Fragen wie Einstellungen und Entlassungen (Vgl.

Abbildung 29) – Themen, bei denen Betriebsräte im Übrigen über im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Mitentscheidungsrechte verfügen! Bei Themen, die die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsumgebung, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit betreffen, haben die *anderen Vertretungsorgane* teilweise stärkere Einflussmöglichkeiten. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den *anderen Vertretungsorganen* teilweise um Gremien handelt, die speziell für die Regulierung eines bestimmten Themenfeldes (und nur dieses Feldes!) gegründet wurden (vgl. auch Themenspektrum in Abschnitt 4.8).

Abbildung 29: Mitentscheidung bei ausgewählten Themen aus Sicht der Geschäftsleitung

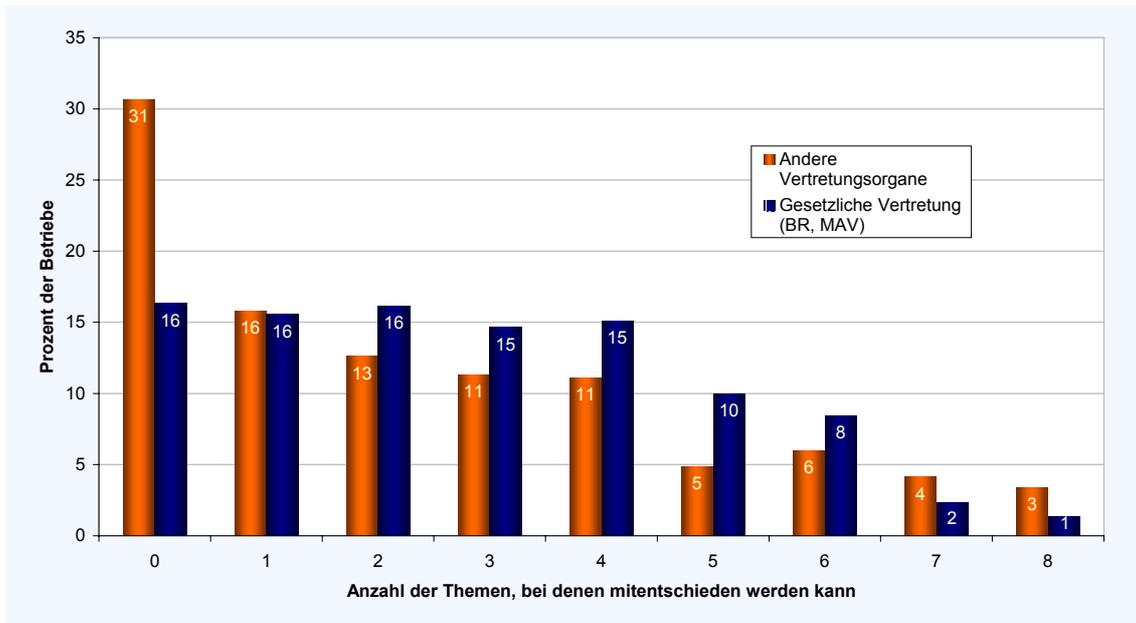


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1991 Managementvertretern (1609 für gesetzliche Vertretung, 382 für Anderes Vertretungsorgan), Betriebsgewichtung

Um die Stärke der Beteiligung messen zu können, wurde ein sogenannter *Mitentscheidungsindex* gebildet, der angibt, bei wie vielen der acht abgefragten Themenfelder die Interessenvertretung 'mitentscheiden' kann (vgl. Abbildung 30).

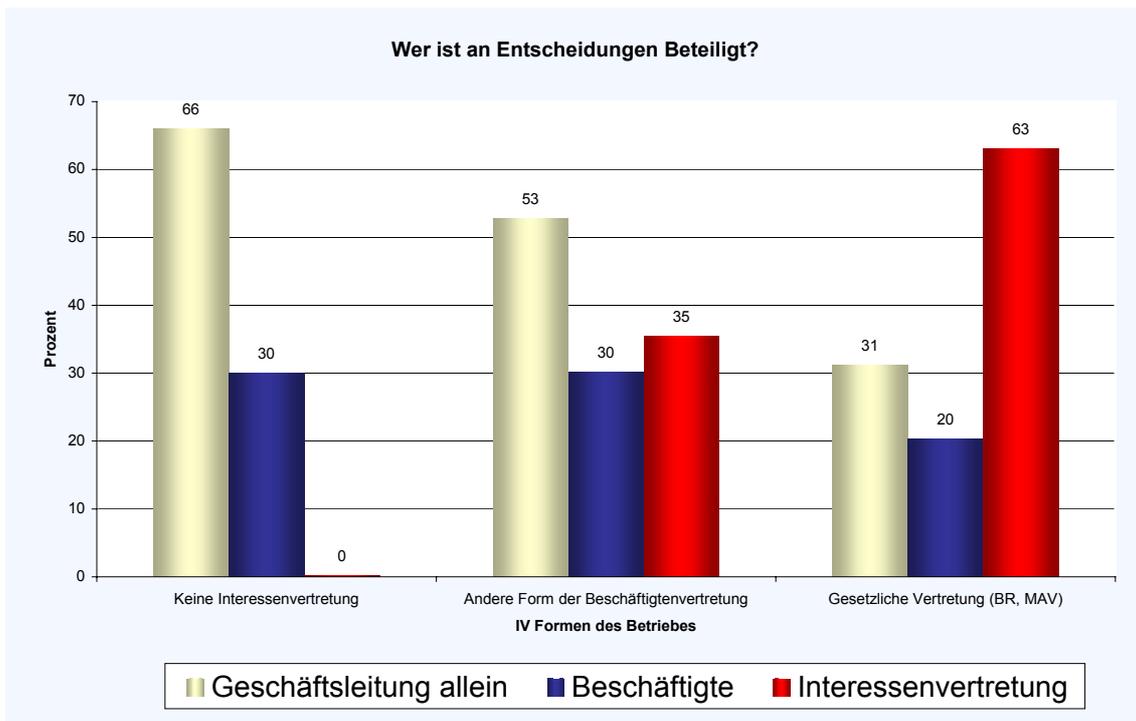
Abbildung 30: Mitentscheidungsindex 8 Themenfelder



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1884 Managementvertretern (1528 für gesetzliche Vertretung, 356 für Anderes Vertretungsorgan), Betriebsgewichtung

Etwa ein Drittel aller *anderen Vertretungsorgane* kann nach Einschätzung der befragten Geschäftsführer bzw. Personalverantwortlichen in keinem der abgefragten Themenfelder mitentscheiden. Hier handelt es sich offenbar um reine Informations- und Konsultationsorgane. Allerdings wurde diese Einschätzung auch für etwa 10 Prozent der erfassten Betriebsräte abgegeben. Das Beteiligungsniveau der Betriebsräte ist dabei stärker von der Betriebsgröße abhängig als das der *anderen Vertretungsorgane*.

Abbildung 31: Beteiligte an Entscheidungsprozessen (nach Vertretungsform)



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3217 Managementvertretern (1622 für gesetzliche Vertretung, 390 für Anderes Vertretungsorgan, 1205 für keine kollektive Vertretung), Betriebsgewichtung

Die *gesetzliche Vertretung* und die *anderen Vertretungsorgane*, welche nur mit Arbeitnehmern besetzt sind, schätzen ihre Beteiligungsmöglichkeiten im Durchschnitt besser ein als die Geschäftsleitung im gleichen Betrieb. Bei gemeinsamen Vertretungen zeigt sich hingegen ein umgekehrtes Bild.

Am Beispiel Arbeitszeit kann gezeigt werden, wie Entscheidungskompetenzen zwischen Leitungsebene, einzelner Mitarbeiter, Arbeitsgruppe und betrieblicher Interessenvertretung verteilt sind (vgl. Abbildung 31). Im Ergebnis wird deutlich, dass in Betrieben *ohne kollektive Vertretung* Regeln einseitig durch die Leitungsebene festgesetzt werden. Nur in einem Drittel dieser Betriebe sind entweder die Beschäftigten direkt oder in Arbeitsgruppen in Entscheidungen einbezogen. In den Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* kehrt sich dieses Bild um. In weniger als einem Drittel der Betriebe gibt es einseitige Festlegungen, in annähernd zwei Dritteln ist die *gesetzliche Vertretung* an Entscheidungen beteiligt. Die *anderen Vertretungsorgane* nehmen eine Zwischenposition ein.

Auffällig ist dabei, dass die Existenz *anderer Vertretungsorgane* offenbar keinen Unterschied für die individuellen Aushandlungsprozesse zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Leitungsebene macht, während bei Betriebsrat und MAV 'Entscheidungsmasse' von der individuellen auf die kollektive Ebene verlagert wird, wie Abbildung 31 zeigt.

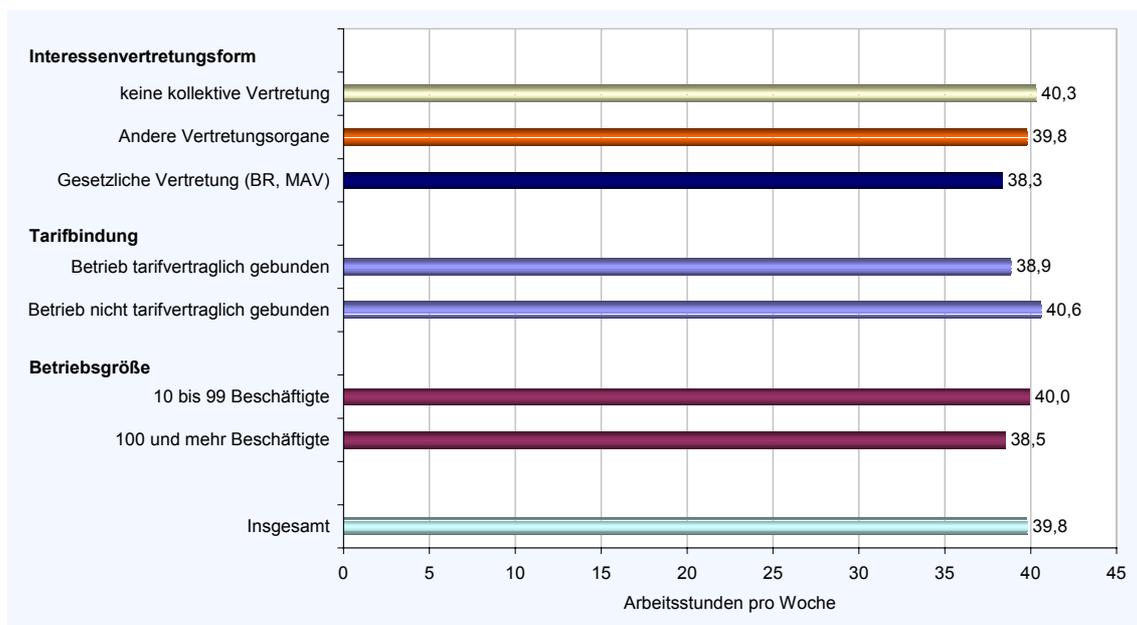
7 Auswirkungen auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

In der BISS-Befragung wurde der Zusammenhang zwischen der Praxis der betrieblichen Interessenregulierung und den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Betrieb untersucht. Dabei muss allerdings einschränkend betont werden, dass natürlich immer auch andere Einflussfaktoren, wie tarifvertraglich festgelegte Normen, Branchentraditionen, Marktbedingungen und betriebskulturelle Faktoren die jeweiligen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beeinflussen. Da diese Faktoren nicht vollständig zu kontrollieren sind, muss vor einer vereinfachten Zuschreibung der dargestellten Unterschiede allein auf die Form der Interessenregulierung gewarnt werden.

7.1 Arbeitszeit

Im Durchschnitt aller Betriebe beträgt die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit 39,8 Stunden. Deutliche Unterschiede zeigen sich in Abhängigkeit von der Form der betrieblichen Interessenvertretung. So ist die Arbeitszeit in Betrieben mit Betriebsrat/MAV rund 1,5 Stunden niedriger als in Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen*. Am längsten wird in Betrieben ohne jede Form einer kollektiven Vertretung gearbeitet. Die Länge der Arbeitszeit hängt allerdings auch von anderen Faktoren wie der Tarifbindung und der Betriebsgröße ab, wie Abbildung 32 zeigt.

Abbildung 32: Wochenarbeitszeit nach Vertretungsform, Tarifbindung und Betriebsgröße

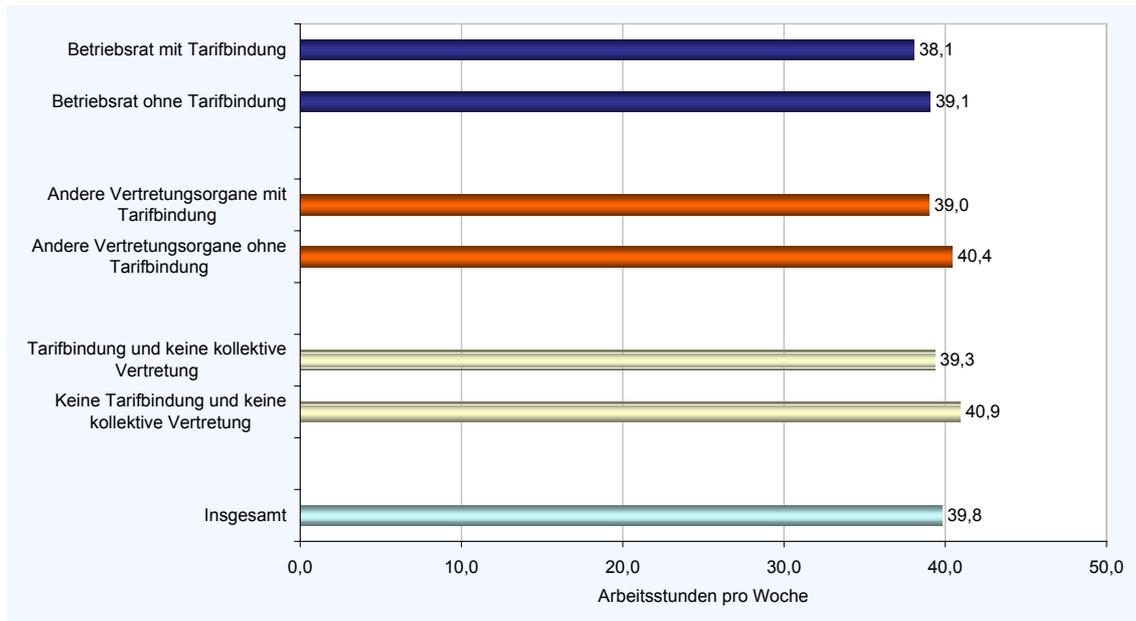


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3171 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

In tarifgebundenen Betrieben liegt die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit im Schnitt um 1,7 Stunden unter der in nicht tarifgebundenen. In größeren Betrieben ab 100 Beschäftigten ist die Arbeitszeit im Durchschnitt um 1,5 Stunden kürzer als in Betrieben unter 100 Beschäftigten. Dies könnte jedoch auch mit der Tatsache in Zusammenhang stehen, dass größere Betriebe häufiger tarifgebunden sind und häufiger über eine *gesetzliche Vertretung* verfügen. Aus diesem Grund soll in der nachfolgenden Abbildung 33 der isolierte Einfluss von Interessenvertretungsform und Tarifbindung betrachtet werden.

Abbildung 33: Wochenarbeitszeit in Abhängigkeit von Tarifbindung und Vertretungsform



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3171 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

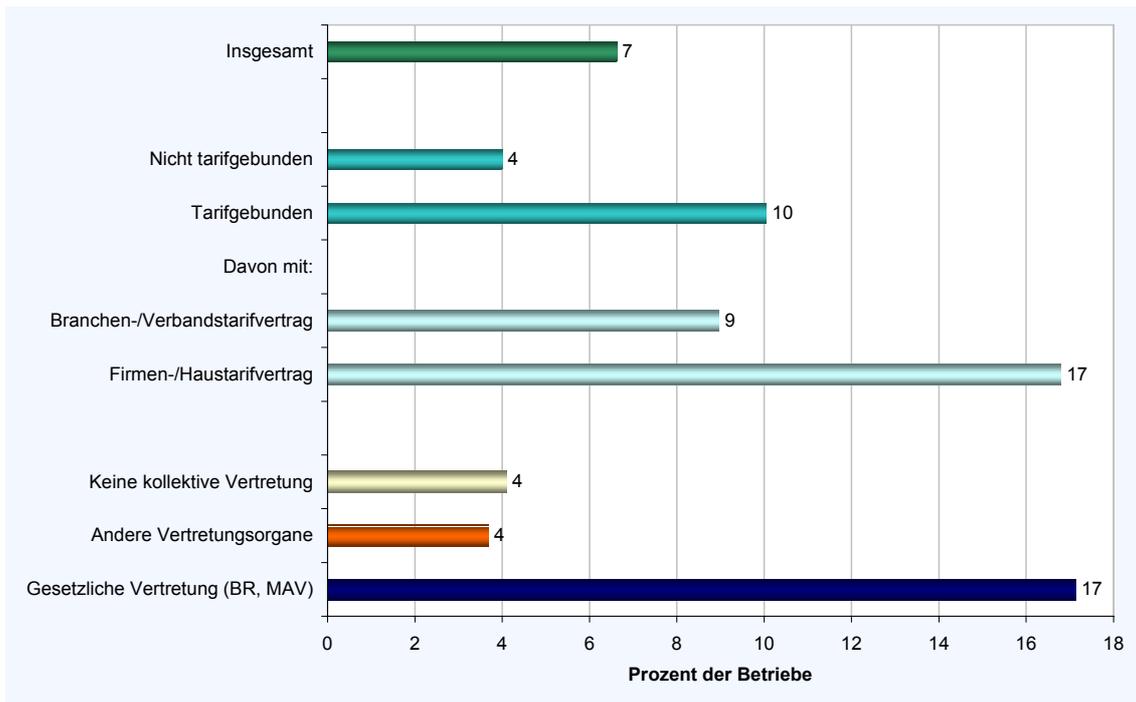
Der Unterschied in der Länge der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit nach der Form der betrieblichen Interessenvertretung bleibt auch dann erhalten, wenn der Vergleich zusätzlich zur Tarifbindung auch die Betriebsgrößenklassen und Branchen einbezieht. Allerdings zeigt sich in diesem multivariaten Analysemodell ein stärkerer arbeitszeitsenkender Einfluss der Tarifbindung gegenüber dem der gesetzlichen Vertretung. Betrachtet man ausschließlich die Gruppe der nicht tarifgebundenen Betriebe, so erreicht der arbeitssenkende Effekt der gesetzlichen Vertretung nicht mehr das erforderliche statistische Signifikanzniveau. Insgesamt ist also von einem stärkeren Effekt der Tarifbindung auszugehen.

7.2 Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung

Betriebliche Bündnisse für Arbeit stehen hoch im Kurs. Die Diskussion um eine gesetzlich erzwungene Vorfahrt für betriebliche Bündnisse vor tarifvertraglichen Regelungen spielte im Bundestagswahlkampf 2005 eine bedeutende Rolle. Auch die Bereitschaft der Beschäftigten, für den Erhalt von Arbeitsplätzen Abstriche vor allem bei der Frage der Arbeitszeit zu machen, ist überwiegend vorhanden. In etwa 50 Prozent der Betriebe ist die Bereitschaft nach Einschätzung der Geschäftsleitung sehr hoch oder hoch – nach Einschätzung der befragten Interessenvertreter sind es etwa 10 Prozent weniger. Angesichts der allgemeinen Arbeitsmarktlage ist diese Konzessionsbereitschaft nicht verwunderlich.

Nach den Ergebnissen der BISS-Befragung existiert in 7 Prozent aller Betriebe ab 10 Beschäftigten ein betriebliches Bündnis zur Beschäftigungssicherung (vgl. Abbildung 34). Die Verbreitung betrieblicher Bündnisse beschränkt sich nicht auf die tariflich gebundenen Betriebe, obwohl Bündnisse dort mehr als doppelt so häufig (10 Prozent bzw. 4 Prozent) vorkommen.

Abbildung 34: Verbreitung von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung



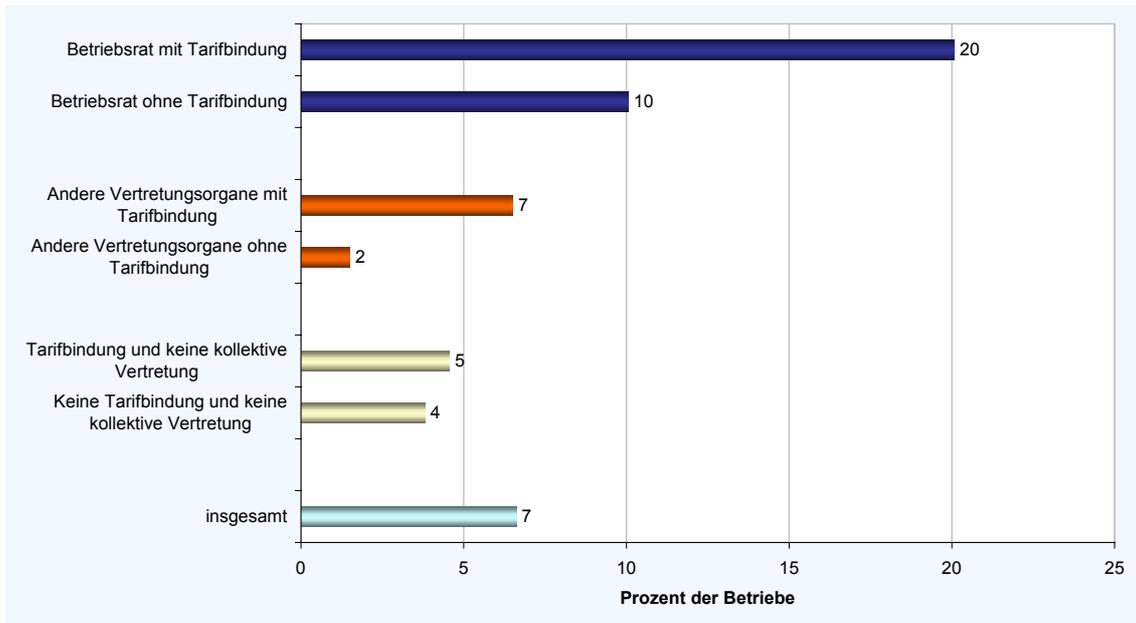
Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3171 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Betriebe mit Haustarifvertrag verfügen zu 17 Prozent über Beschäftigungssicherungsvereinbarungen. In 9 Prozent der an einen Branchentarifvertrag gebundenen Betriebe gilt ebenfalls eine Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung.

Am häufigsten sind Beschäftigungssicherungsvereinbarungen in tarifgebundenen Betriebsratsbetrieben anzutreffen, wie Abbildung 35 verdeutlicht. Jeder fünfte Betrieb dieser Kategorie verfügt über eine derartige Vereinbarung. In der Vergleichsgruppe der Betriebe mit *anderen Vertretungsorganen* liegt der Anteil mit 7 Prozent um zwei Drittel niedriger. Allerdings zeichnen sich gerade diese Betriebe durch ein besseres wirtschaftliches Umfeld aus, das Beschäftigungsbündnisse auch weniger notwendig erscheinen lässt. In Betrieben *ohne kollektive Vertretung* sind Bündnisse zur Beschäftigungssicherung äußerst selten. Dies spricht dafür, dass vor allem Betriebsräte/MAV die notwendigen starken Partner der Unternehmensleitung sind, damit solche Vereinbarungen zustande kommen. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass in den Tarifverträgen in der Regel entsprechende Vereinbarungen den Betriebsparteien (auf Arbeitnehmerseite der Betriebsrat) vorbehalten sind.

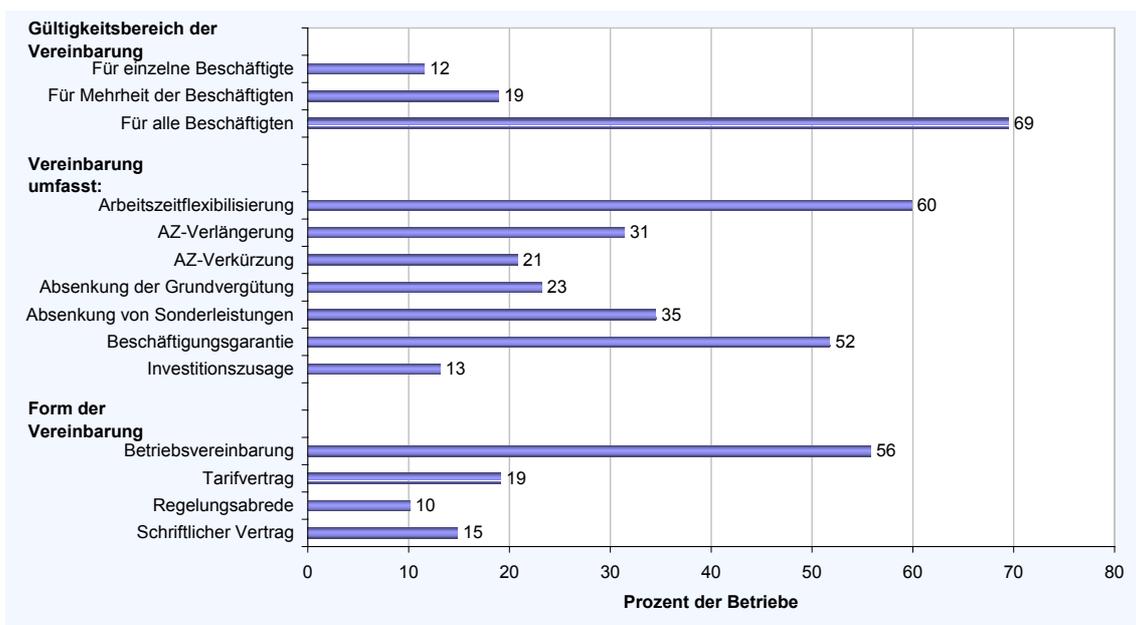
Abbildung 35: Beschäftigungssicherungsvereinbarungen nach Tarifbindung und IV-Form



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3171 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Wie Abbildung 36 zeigt, gelten die geschlossenen Vereinbarungen überwiegend (69 Prozent) für die gesamte Belegschaft. Als häufigste Einzelmaßnahme wird eine Arbeitszeitflexibilisierung vereinbart, deutlich seltener in etwa 30 Prozent der Fälle eine Arbeitszeitverlängerung und in etwa 20 Prozent eine Arbeitszeitverkürzung – beides in der Regel (zu etwa 80 Prozent) ohne Lohnausgleich. Die Arbeitszeitverkürzung ist dann mit entsprechenden Entgeltverlusten für die Beschäftigten verbunden. Entgeltkürzungen werden meist (35 Prozent) in Gestalt der Absenkung von Sonderleistungen umgesetzt. Eine Absenkung der Grundvergütung findet dagegen deutlich seltener (23 Prozent der Fälle) statt.

Abbildung 36: Beschäftigungssicherungsvereinbarungen im Überblick



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, Auskünfte von 416 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

In den meisten Fällen stellt der Inhalt der Beschäftigungssicherungsvereinbarung einen 'Tausch' von Arbeitszeitflexibilisierung (Zugeständnis der Beschäftigten) für das Aussprechen einer Beschäftigungsgarantie (Zugeständnis des Arbeitgebers) dar. Strategische Zugeständnisse in Form von Investitionszusagen sind dagegen selten.

Die geschnürten Vereinbarungspakete werden von den befragten Arbeitnehmervertretern überwiegend (zu etwa 75 Prozent) als ein Ergebnis bewertet, bei dem sich die Vorteile für beide Seiten die Waage halten.

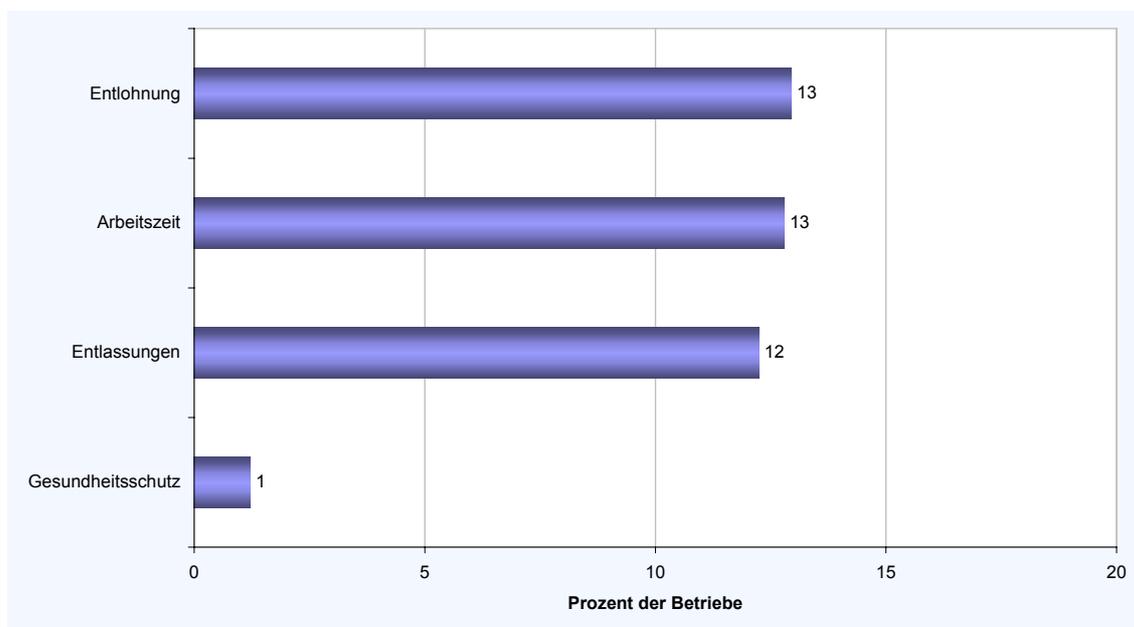
8 Betriebliche Konflikte

8.1 Konfliktfelder

Im Geschäftsleiterinterview wurde auch die Frage nach betrieblichen Konflikten in unterschiedlichen Themenfeldern gestellt (Abbildung 37). Insgesamt berichteten 39 Prozent der Geschäftsführer von Konflikten in mindestens einem der aufgeführten Themenfelder.

Etwa zu gleichen Teilen verteilen sich die Nennungen auf Entgeltfragen, Arbeitszeitfragen und Entlassungen und somit auf die 'härteren' Konfliktthemen. Der Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz spielt dagegen eine verschwindend geringe Rolle.

Abbildung 37: Konflikte im Betrieb in den letzten zwölf Monaten



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3184 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Öffentlich ausgetragene Konflikte und Spannungen sind vor allem eine Erscheinung größerer Betriebe, wie Abbildung 38 am Beispiel von Arbeitszeitkonflikten zeigt: In Großbetrieben treten Konflikte zu Arbeitszeitfragen doppelt so häufig auf wie in Kleinbetrieben.

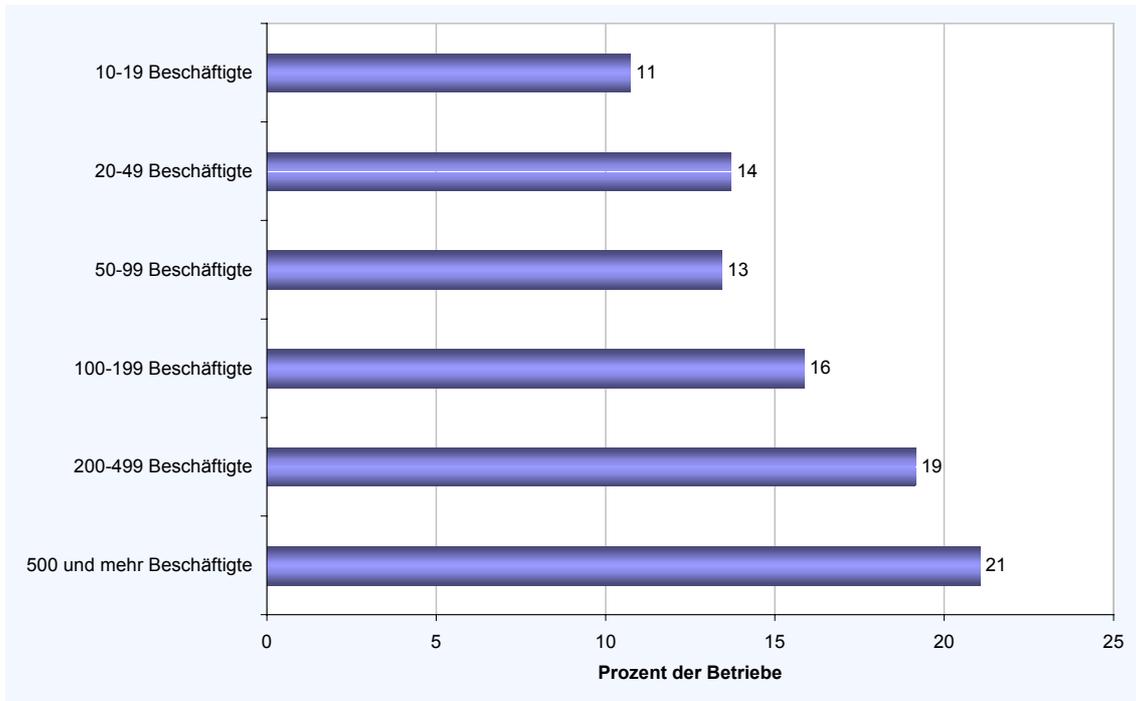
Dass größere Betriebe, in denen mehr Menschen zusammenarbeiten, auch häufiger Konflikte verzeichnen, erscheint plausibel. Ein Grund für die höhere Konfliktmenge in Großbetrieben könnte die zunehmende Komplexität größerer Betriebe sein: es wird schwieriger, Probleme unkompliziert und auf direktem Wege zu lösen. Eine anderer Grund könnte in der Rolle von kollektiven Interessenvertretungen liegen, die ja vor allem in Großbetrieben anzutreffen sind (vgl. Abbildung 4).

In Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* finden sich häufiger Konflikte auf den abgefragten Konfliktfeldern. So gab es in 20 Prozent dieser Betriebe Arbeitszeitkonflikte, gegenüber nur 12 Prozent in Betrieben mit *anderer Vertretungsorganen*. Bei Entlohnungsfragen gab es in 17 Prozent der Betriebe mit Betriebsrat/MAV, jedoch nur in 11 Prozent der Betriebe mit *an-*

deren *Vertretungsorganen* Spannungen. Lediglich der Aspekt des Gesundheitsschutzes besitzt in Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* eine ähnlich geringe Bedeutung, wie in Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen*.

Ein möglicher Grund liegt in der im Vergleich zu den *anderen Vertretungsorganen* höheren *Konfliktfähigkeit* von Betriebsräten, die sich durch die im Betriebsverfassungsgesetz verbrieften Rechte ergibt. Wenn Konflikte geregelt und konstruktiv ausgetragen werden, bergen sie zudem immer auch Potenzial zur Verbesserung der betrieblichen Situation.

Abbildung 38: Mehr Konflikte in Großbetrieben - Konflikthäufigkeit nach Betriebsgröße

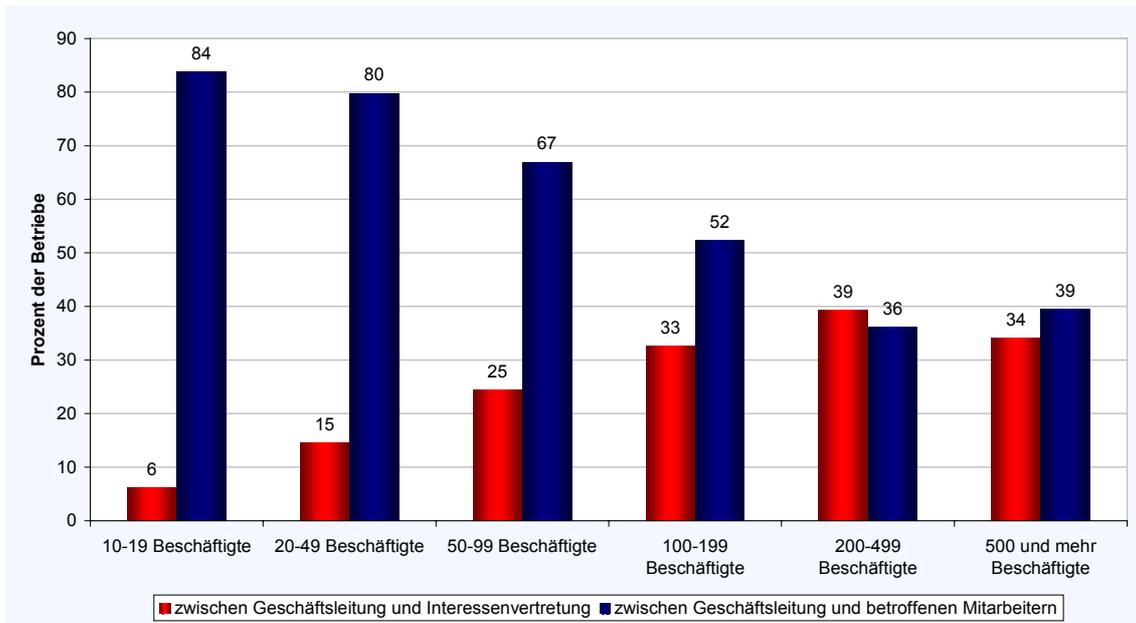


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 1233 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Am Beispiel der Arbeitszeitkonfliktregelung (Abbildung 39) lässt sich verdeutlichen, wer an der Schlichtung von Konflikten beteiligt ist. In kleineren Betrieben werden Konflikte eher in direktem Kontakt zwischen Geschäftsleitung und den betroffenen Beschäftigten geregelt, in größeren Betrieben ist meist eine kollektive Vertretung an der Konfliktbearbeitung beteiligt – in der Regel der Betriebsrat.

Abbildung 39: Beteiligung bei der Regelung von Arbeitszeitkonflikten nach Betriebsgröße



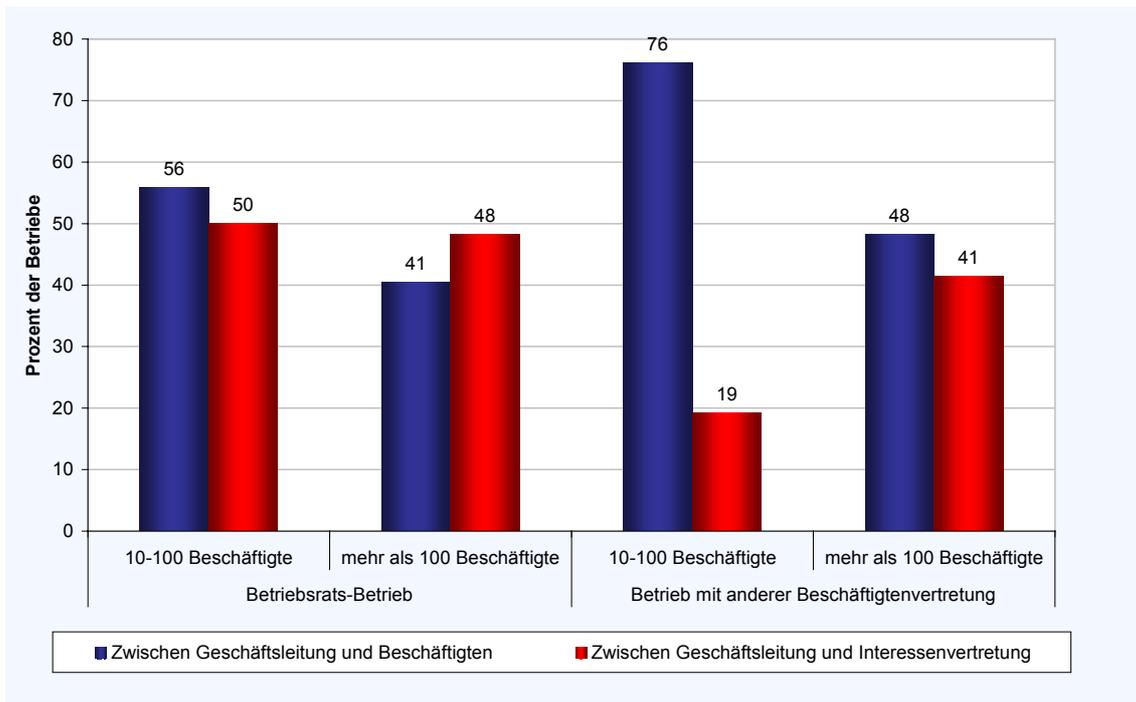
Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3196 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Im Vergleich der Konfliktregulierung in Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* und solchen mit einem *anderen Vertretungsorgan* (vgl. Abbildung 40) zeigt sich, dass in Betriebsratsbetrieben Konflikte häufiger unter Einbezug des Betriebsrats geregelt werden, während in Betrieben mit einem *anderen Vertretungsorgan* in der Regel Geschäftsleitung und Beschäftigte die Konflikte selbst regeln – obwohl eine kollektive Interessenvertretung im Betrieb existiert. Besonders ausgeprägt ist dieses Muster der individuellen Konfliktregulierung in den Betrieben mit *anderem Vertretungsorgan* unterhalb einer Betriebsgröße von 100 Beschäftigten. In den größeren Betrieben fallen die Unterschiede zur *gesetzlichen Vertretung* weit weniger deutlich aus.

In Betriebsratsbetrieben oder Betrieben mit MAV ist das Konfliktniveau höher als in *Betrieben mit anderen Vertretungsorganen*. Dies liegt zum Teil an der höheren Konfliktfähigkeit der Betriebsräte, die sich durch ihre Rechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz ergibt. Dabei zeigt sich, dass in Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* Konflikte weniger häufig zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten geregelt werden. Der Betriebsrat wirkt somit als 'Konfliktregulierer', in dem er die Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern tendenziell von Konflikten entlastet. Dies gilt in Groß- und auch in Kleinbetrieben.

Abbildung 40: Regelung von Arbeitszeitkonflikten: Betriebsrat vs. andere Vertretungsorgane

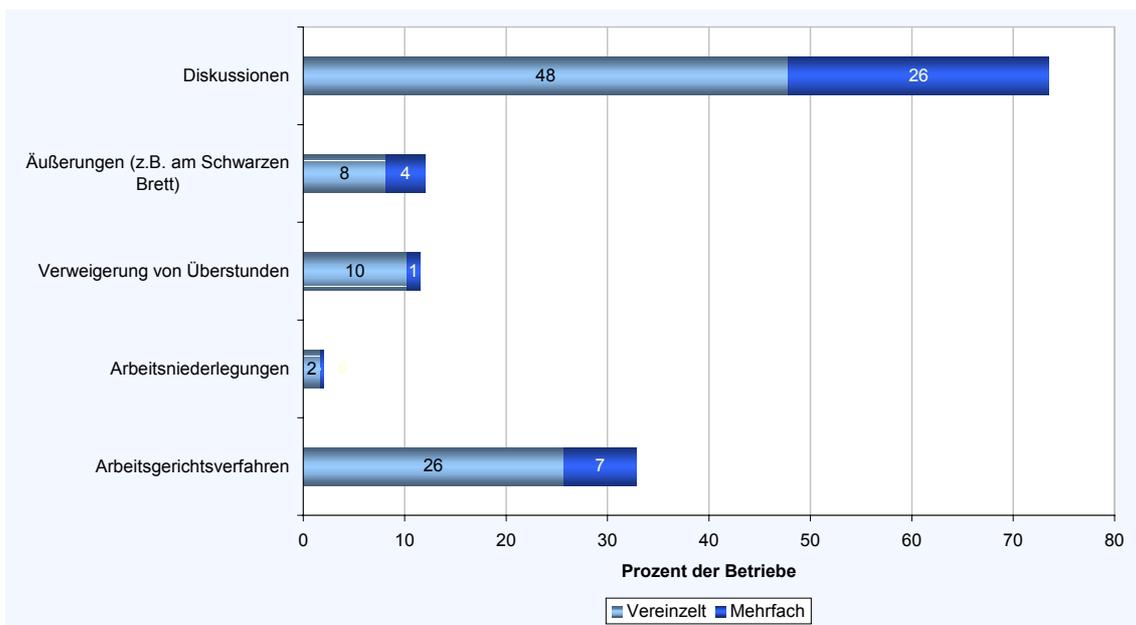


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 2000 Managementvertretern (1613 für gesetzliche Vertretung, 387 für Anderes Vertretungsorgan), Betriebsgewichtung

8.2 Konfliktformen

Wie äußern sich Konflikte im Betrieb? Die Geschäftsleitungen wurden gefragt, welche Konfliktformen in ihrem Betrieb am häufigsten zu finden sind. Die Ergebnisse zeigt die folgende Abbildung 41.

Abbildung 41: Konfliktformen (nur Betriebe mit Konflikten in den letzten 12 Monaten)

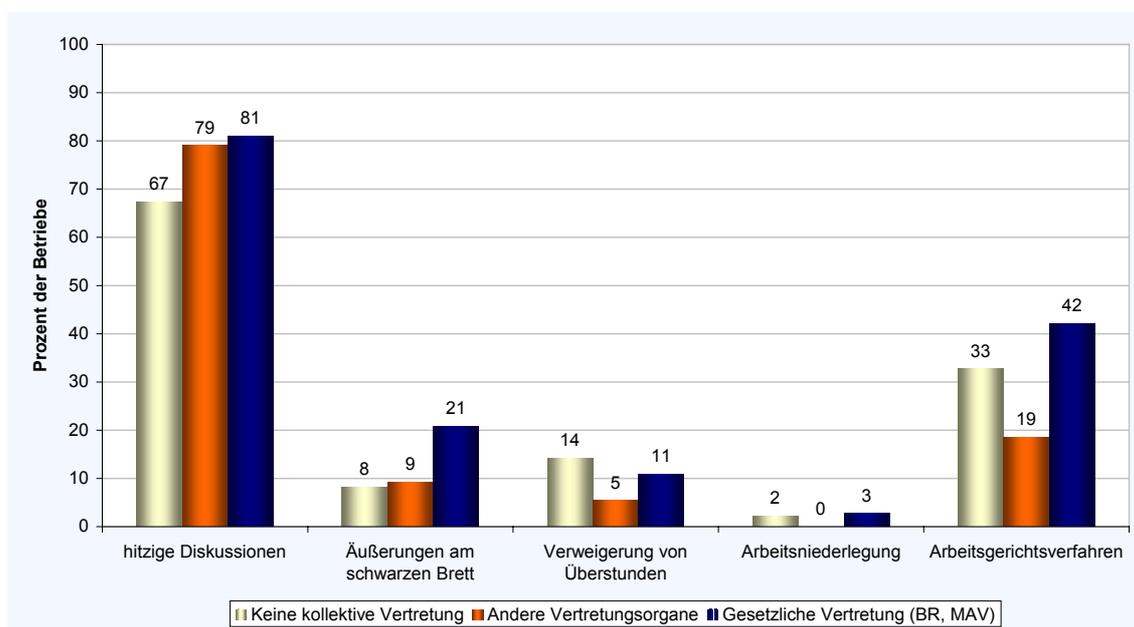


Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)
 Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Konflikten in den letzten 12 Monaten, Auskünfte von 1241 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

Kommt es zu Konflikten im Betrieb, stellen mehr oder weniger 'hitzige' Diskussionen die mit Abstand häufigste Form der Konfliktäußerung dar. Allerdings kam es in über 30 Prozent der Betriebe, die von Konflikten berichteten, auch zu Arbeitsgerichtsverfahren – bei 7 Prozent sogar mehrfach. Einseitige Beschwerden (beispielsweise über das 'Schwarze Brett'), die Verweigerung von Überstunden oder gar Arbeitsniederlegungen haben dagegen nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung inne. Als weitere Formen der Konfliktäußerung wurden von den Befragten besonders häufig 'Dienst nach Vorschrift', 'Krankfeiern' oder 'Hinzuziehen der Gewerkschaft' genannt.

Auch die unterschiedlichen Konfliktformen sind in Großbetrieben wiederum häufiger anzutreffen als in Kleinbetrieben. Setzt man die Form der betrieblichen Interessenvertretung mit der Häufigkeit der unterschiedlichen Konfliktindikatoren in Beziehung (vgl. Abbildung 42), so zeigt sich eine Tendenz zu mehr Konflikten in Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* – mit einer Ausnahme: In diesen Betrieben wird seltener über die Verweigerung von Überstunden berichtet als in den Betrieben *ohne kollektive Vertretung*.

Abbildung 42: Konfliktformen nach Interessenvertretungstypen



Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen)

Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Betriebe mit Konflikten in den letzten 12 Monaten (736 für gesetzliche Vertretung, 129 für Anderes Vertretungsorgan, 377 für keine kollektive Vertretung), Auskünfte von 1242 Managementvertretern, Betriebsgewichtung

In den Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen* scheint es am seltensten Probleme zu geben, wenn man die harten Konfliktformen betrachtet: Die Verweigerung von Überstunden wird nur in fünf Prozent der Fälle berichtet, Arbeitsniederlegungen kommen gar nicht vor und Arbeitsgerichtsverfahren sind mit 19 Prozent weniger als halb so häufig wie in Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* und deutlich seltener als in Betrieben *ohne kollektive Vertretung* anzutreffen. Konflikte bleiben in den Betrieben mit *anderen Vertretungsorganen* fast ausschließlich auf (mehr oder weniger hitzigen) Diskussionen beschränkt.

9 Wirtschaftliche Aspekte

Die Diskussion um die wirtschaftlichen Effekte unterschiedlicher Formen der betrieblichen Interessenregulierung nimmt seit Jahren sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der politischen Debatte einen bedeutenden Stellenwert ein. Obwohl die Frage der wirtschaftlichen Folgen unterschiedlicher Formen der betrieblichen Interessenregulierung nicht im Mittelpunkt der Untersuchung stand, lassen sich auch mit den BISS-Daten begrenzte Analysen hierzu durchführen. Dabei deutet die Auswertung der Ertragslage der befragten Betriebe eher in Richtung einer wirtschaftlichen Neutralität der betrieblichen Mitbestimmung, wie sie auch in der Mehrheit anderer Untersuchungen ermittelt wurde.

Die subjektiv auf einer 5-er-Skala eingeschätzte aktuelle Ertragslage lag in den Betrieben mit *gesetzlicher Vertretung* auf dem Durchschnittsniveau aller untersuchten Betriebe. Überdurchschnittlich schnitten die Betriebe mit *anderen Vertretungsorganen* ab.

In einer multivariaten Analyse, die eine Vielzahl potenzieller Einflußfaktoren, wie die Branche, die Betriebsgröße, dominante Wettbewerbsbedingungen und Arbeitsformen mit einschloss, konnte ein äußerst schwacher negativer Zusammenhang zwischen aktueller Ertragslage und Betriebsratsexistenz ermittelt werden, ohne dass dieser als statistisch signifikant einzustufen wäre.

Allerdings muss auf die Beschränkungen einer solchen Analyse verwiesen werden. Weder die Richtung des Zusammenhangs lässt sich sicher bestimmen (bilden die Beschäftigten einen Betriebsrat, weil sie sich in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld absichern wollen oder umgekehrt, weil sie Handlungs- und Verteilungsspielräume vermuten?), noch lassen sich alle wirtschaftlich relevanten Einflussfaktoren in der vorliegenden Befragung abbilden.

10 Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigentümerführung und Konzernabhängigkeit nach Betriebsgröße.....	5
Abbildung 2: Beschäftigtenstruktur: Frauen- und Hochqualifiziertenanteil nach Branche.....	6
Abbildung 3: Verteilung der Interessenvertretungsformen	7
Abbildung 4: Verbreitung der Interessenvertretungsformen nach Betriebsgröße	8
Abbildung 5: Verbreitung der Interessenvertretungsformen nach Branchen	9
Abbildung 6: Zusammenspiel von Tarifbindung und gesetzlicher Vertretung	10
Abbildung 7: Tarifgebundene Betriebe ohne Betriebsrat	11
Abbildung 8: Betriebsmerkmale der Vertretungsformen im Vergleich.....	12
Abbildung 9: Zusammensetzung anderer Formen der Beschäftigtenvertretung.....	13
Abbildung 10: Größe der Interessenvertretungen	14
Abbildung 11: Größe der Anderen Vertretungsorgane nach ihrer Zusammensetzung	15
Abbildung 12: Interessenvertretungstypen nach Alter.....	16
Abbildung 13: Betriebsratsneugründungen im Zeitverlauf	16
Abbildung 14: Ressourcenausstattung nach Interessenvertretungstypen	18
Abbildung 15: Durchschnittlicher Organisationsgrad der Mitglieder.....	18
Abbildung 16: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Interessenvertretungsgremien	19
Abbildung 19: Kommunikationswege der Interessenvertretung	20
Abbildung 20: Themen der Interessenvertretung	21
Abbildung 21: Absprachen in schriftlicher Form - Betriebsvereinbarungen	21
Abbildung 22: Rückhalt bei den Mitarbeitern nach Interessenvertretungsform.....	22
Abbildung 23: Einstellung der Geschäftsleitung zu verschiedenen Statements	23
Abbildung 24: Betriebliche Kommunikationsformen.....	24
Abbildung 25: Finanzielle Beteiligungsformen nach Betriebsgröße	26
Abbildung 26: Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung nach Branchen	26
Abbildung 27: Anteil Betriebe mit Gewinn-/Kapitalbeteiligung nach relevanten Merkmalen ..	27
Abbildung 28: Verhältnis von Geschäftsleitung und Interessenvertretung.....	28
Abbildung 29: Besprechungen zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung.....	29
Abbildung 31: Selbstverständnis der Interessenvertretung nach Interessenvertretungstyp ..	30
Abbildung 32: Mitentscheidung bei ausgewählten Themen aus Sicht der Geschäftsleitung .	31
Abbildung 33: Mitentscheidungsindex 8 Themenfelder.....	32
Abbildung 34: Beteiligte an Entscheidungsprozessen (nach Vertretungsform)	32
Abbildung 35: Wochenarbeitszeit nach Vertretungsform, Tarifbindung und Betriebsgröße...	34
Abbildung 36: Wochenarbeitszeit in Abhängigkeit von Tarifbindung und Vertretungsform....	35
Abbildung 37: Verbreitung von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung	36
Abbildung 38: Beschäftigungssicherungsvereinbarungen nach Tarifbindung und IV-Form...	37

Abbildung 39: Beschäftigungssicherungsvereinbarungen im Überblick.....	37
Abbildung 40: Konflikte im Betrieb in den letzten zwölf Monaten.....	38
Abbildung 41: Mehr Konflikte in Großbetrieben - Konflikthäufigkeit nach Betriebsgröße.....	39
Abbildung 42: Beteiligung bei der Regelung von Arbeitszeitkonflikten nach Betriebsgröße ..	40
Abbildung 43: Regelung von Arbeitszeitkonflikten: Betriebsrat vs. and. Vertretungsorgane .	41
Abbildung 44: Konfliktformen (nur Betriebe mit Konflikten in den letzten 12 Monaten)	41
Abbildung 45: Konfliktformen nach Interessenvertretungstypen	42

Tabelle 1: Betriebe in der Grundgesamtheit³ und in der Stichprobe (in Klammern)

Branche	Beschäftigtengrößenklasse						Gesamt
	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500+	
Bergbau/Energie/Ver- und Entsorgung	1664 (15)	1505 (41)	735 (50)	371 (41)	243 (52)	125 (40)	4642 (239)
Ernährung/Genuss	5224 (33)	3178 (29)	1159 (38)	723 (50)	437 (39)	115 (23)	10836 212
Verbrauchsgüter	4912 (25)	3763 (37)	1686 (49)	1022 (51)	573 (45)	153 (38)	12109 245
Produktionsgüter	5211 (31)	4848 (45)	2413 (39)	1476 (49)	1025 (52)	435 (40)	15406 256
Investitionsgüter/Gebrauchsgüter	13808 (27)	11118 (58)	4628 (38)	2768 (43)	1920 (44)	967 (36)	35209 246
Baugewerbe	20169 (68)	9287 (46)	2204 (32)	797 (29)	245 (34)	36 (25)	32737 234
Handel/Reparatur	41836 (83)	24667 (58)	7716 (46)	3172 (30)	1226 (17)	273 (35)	78890 269
Gastgewerbe	8000 (33)	4813 (49)	1021 (48)	307 (35)	110 (13)	13 (6)	14265 184
Verkehr/Nachrichten	11865 (26)	7933 (30)	2653 (38)	1250 (30)	647 (31)	214 (25)	24562 180
Kredit/Versicherung/Grundstücks- und Wohnungswesen	5298 (28)	3726 (28)	1529 (34)	907 (29)	430 (39)	236 (46)	12127 204
Datenverarbeitung und Datenbanken	2757 (25)	1930 (40)	690 (32)	328 (33)	165 (21)	62 (13)	5933 164
F&E/Beratung/Ingenieurdienstleistungen/ Werbung	15061 (40)	6720 (48)	1699 (53)	735 (38)	350 (28)	137 (22)	24703 229
Personal-, Wach-, Reinigungsdienstleistungen u.s.	5242 (21)	5521 (39)	2947 (28)	1619 (39)	632 (28)	135 (29)	16096 184
Erziehung und Unterricht	1870 (16)	1195 (25)	484 (21)	286 (14)	121 (11)	41 (6)	3997 93
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	11223 (34)	6193 (37)	3689 (43)	1263 (34)	706 (19)	408 (23)	23481 190
Sonstige öffentliche und private DL	3993 (24)	1769 (20)	589 (31)	294 (32)	117 (13)	26 (5)	6787 125
Privatwirtschaft Stichprobe	158132 (529)	98165 (630)	35841 (620)	17317 (577)	8946 (486)	3376 (412)	321778 (3254)

³ Die Anteil von Betrieben mit privater Rechtsform an allen Betrieben wurde anhand der Auswertung von Rechtsformen in der Stichprobendatei und den Selbstauskünften der Betriebe bei der Erstkontaktierung durch das Umfrageinstitut geschätzt.