



09.03.2018

Bern

# Mitbestimmung in Deutschland: Erfahrungen, Herausforderungen und Perspektiven

Dr. Samuel Greef

- I. Ideen und Ziele der Mitbestimmung
- II. Etappen der Mitbestimmung
- III. Empirie: Das Leben der Mitbestimmung
- IV. Stärken der Mitbestimmung
- V. Herausforderungen
- VI. Perspektiven

# I. Ideen und Ziele von Mitbestimmung

## Polarität zwischen Konzepten

- Widerspruch zwischen den Ansprüchen und der Rationalität von Demokratie und Kapitalismus
- **Demokratie:** gleiche Freiheit
- **Kapitalismus:** wettbewerblich erzeugte Ungleichheit
- Revolution oder Evolution
- Staat oder Gesellschaft
- Institutionelle Absicherungen innerhalb des Systems
- Politische, soziale und wirtschaftliche Bürgerrechte

**Frage:** Wie kann man diese spannungsgeladene Polarität entschärfen oder überwinden?

# I. Ideen und Ziele der Mitbestimmung

## Ursprünge der Mitbestimmung

- Wurzeln im 19. Jahrhundert
- solidarische Ansätze der vorkapitalistischen Ökonomie
- Philanthropische Ansätze einzelner Unternehmer
- Akademische Sozialreformer
- Ideen einer konstitutionellen Betriebsverfassung
- politische Ideen von einer friedlichen Fabrik durch Arbeiterausschüsse

# I. Ideen und Ziele der Mitbestimmung

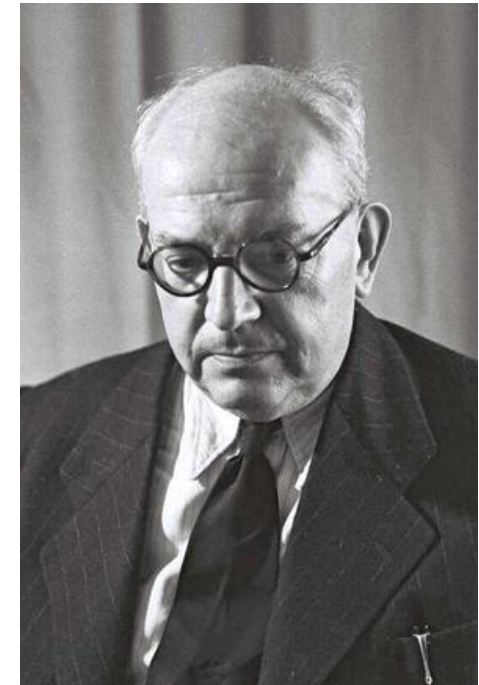
## Positionen der Arbeiterbewegung

- grundlegende Kritik der privatwirtschaftlich, profitgetriebenen Ordnung
- Konzeptionen einer gesellschaftlich und demokratisch eingebetteten Wirtschaft
- genossenschaftliche Wirtschaft als Dritter Säule der Arbeiterbewegung neben Partei und Gewerkschaften
- Konzeptionen einer staatszentrierten Wirtschaft

# I. Ideen und Ziele der Mitbestimmung

## Wirtschaftsdemokratie

- Fritz Naphthali (1888 bis 1961)
- 1928 vorgelegtes Konzept des ADGB
- Verknüpft sozialistische Zielvorstellungen mit reformistischer gewerkschaftlicher Praxis
- Demokratisierung der Wirtschaft als Mittel, um das längerfristige Ziel der Überwindung des Kapitalismus zu erreichen



### Erste gesetzliche Verankerung von Mitbestimmung zu Beginn des 20. Jahrhunderts

- Vaterländisches Hilfsdienstgesetz (1916)
  - Bildung von Arbeiter- und Angestelltenausschüssen
- Weimarer Reichsverfassung (1919)
  - soziale und wirtschaftliche Beteiligungsrechte; u.a. Reichswirtschaftsrat
- Betriebsrätegesetz (1920)

### Mitbestimmung: Wichtige Etappen nach 1945

- Nach 1945 wird die Mitbestimmung zum zentralen Reforminstrument der Gewerkschaften für die Zähmung des Kapitalismus
- DGB-Grundsatzprogramm 1949: „Mitbestimmung der organisierten Arbeitnehmer in allen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen der Wirtschaftsführung und Wirtschaftsgestaltung“
- Ausbau betriebliche Mitbestimmung, paritätische Unternehmensmitbestimmung und paritätisch besetzte Wirtschafts- und Sozialräte in Bund und Ländern



### Entwicklung der gesetzlichen Verankerung von Mitbestimmung nach 1945

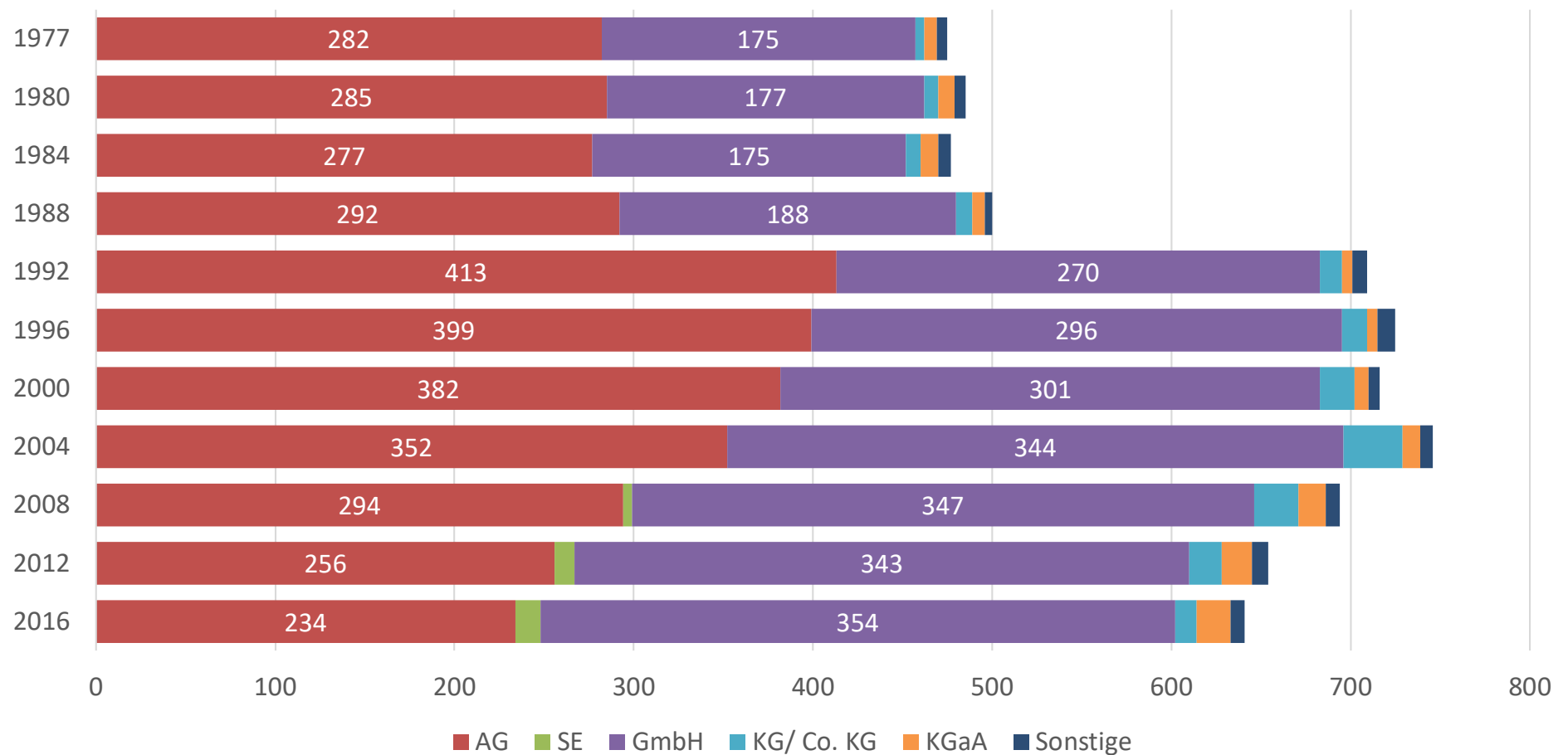
- Montanmitbestimmungsgesetz (1951)
- Betriebsverfassungsgesetz (1952/1972/2001)
  - Aufsichtsrat: Drittelbeteiligung
- Personalvertretungsgesetz (1955)
- Mitbestimmungsgesetz (1976)
  - formale Parität in Unternehmen größer als 2000 Beschäftigte
  - Scheitern der Weiterentwicklung; Biedenkopf-Kommission (2006)
- Europäische Betriebsratsrichtlinie (1994/2009)
  - Europäische Betriebsräte (EBR)
- Europäische Unternehmensverfassung

## III. Empirie: Das Leben der Mitbestimmung

### Aufsichtsräte

- Montanmitbestimmung: paritätisch + neutrales Mitglied
  - ab 1.000 Beschäftigten: Eisen-/Stahlindustrie, Bergbau
- 1976er-Mitbestimmung: quasi-paritätisch
  - ab 2.000 Beschäftigten
- Drittelbeteiligung
  - zwischen 500 und 2.000 Beschäftigte

## Entwicklung 1976er mitbestimmter Unternehmen nach Rechtsform (1977 bis 2016)



Greef 2018; Hans-Böckler-Stiftung 2017

## III. Empirie: Das Leben der Mitbestimmung

### Betriebsräte

- Ab 5 Beschäftigten im Betrieb
- Wahl auf 4 Jahre
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit / Friedenspflicht / Betriebsfrieden
- Ab 200 Beschäftigte freizustellende BR
  
- Wirksame Interessenvertretung durch:
  - Informationsrechte
  - Beratungsrechte
  - Mitwirkungsrechte (Widerspruchs-/Zustimmungsrechte)
  - „echte“ Mitbestimmungsrechte

## Betriebsratswahlen

| Wahljahr | Wahlbeteiligung<br>(Durchschnitt) | Frauenanteil der<br>Betriebsräte | Anteil Mandatsträger nach<br>Gewerkschaftszugehörigkeit |                                     |
|----------|-----------------------------------|----------------------------------|---|-------------------------------------|
|          |                                   |                                  | DGB   | Gewerkschaftl.<br>nicht organisiert |
| 1975     | 82,7                              | 15,7                             | 77,5  | 18,9                                |
| 1978     | 82,9                              | 17,1                             | 78,1  | 18,1                                |
| 1981     | 79,5                              | 19,2                             | 77,5  | 18,6                                |
| 1984     | 80,4                              | 19,2                             | 77,4  | 19,0                                |
| 1987     | 79,9                              | 20,5                             | 76,6  | 19,0                                |
| 1990     | 78,0                              | 20,5                             | 76,3  | 20,6                                |
| 1994     | 77,3                              | 23,5                             | 75,2  | 21,0                                |
| 1998     | 74,9                              | 22,9                             | 72,9  | 23,5                                |
| 2002     | 80,2                              | 25,4                             | 75,7  | 21,2                                |
| 2006     | 81,0                              | 25,9                             | 73,03   | 23,63                               |
| 2010     | 78,88                             | 27,21                            | 75,22   | 24,72                               |
| 2014     | 79,99                             | 27,54                            | 74,47   | 25,81                               |

Quellen: bis 2010 Greef 2014; 2010+2014 Greifenstein et al. 2014.

# III. Empirie: Das Leben der Mitbestimmung

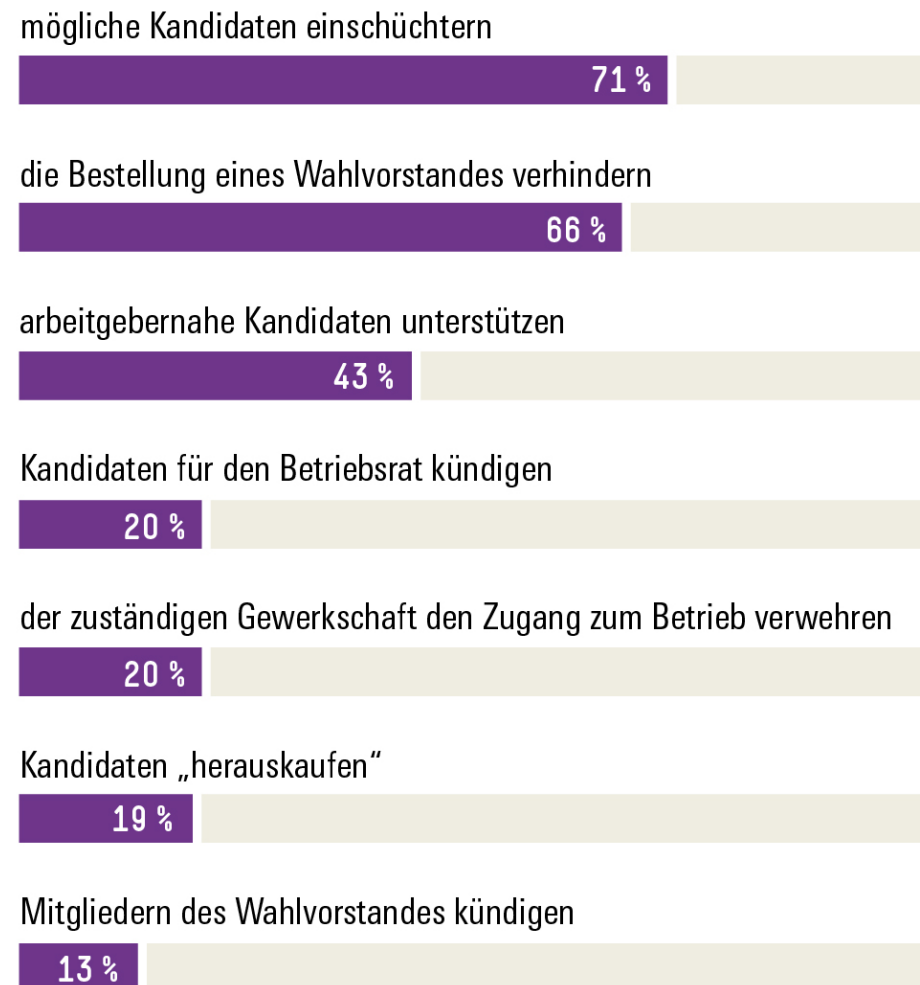
## Betriebe und Beschäftigte mit Betriebsrat (1993-2016)\*

| Jahr | Anteil der Betriebe mit Betriebsrat |     | Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsrat |     |
|------|-------------------------------------|-----|---|-----|
|      | West                                | Ost | West  | Ost |
| 1993 | 10                                  | –   | 51  | –   |
| 1998 | 10                                  | 9   | 50  | 40  |
| 2001 | 12                                  | 12  | 50  | 41  |
| 2003 | 11                                  | 11  | 48  | 40  |
| 2005 | 11                                  | 10  | 47  | 40  |
| 2007 | 10                                  | 10  | 46  | 39  |
| 2009 | 10                                  | 10  | 45  | 38  |
| 2011 | 10                                  | 9   | 44  | 36  |
| 2013 | 9                                   | 10  | 43  | 35  |
| 2015 | 8                                   | 8   | 42  | 33  |
| 2016 | 9                                   | 9   | 43  | 34  |

\* Anteil in Prozent aller Beschäftigten bzw. Betriebe. Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab fünf Beschäftigte. Ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck.  
 Quellen: Greef 2014; Ellguth/ Kohaut 2017. Daten: IAB-Betriebspanel

## Betriebsratswahlen: Wo Unternehmen die Wahl eines Betriebsrats behindern...

...tun sie das, indem sie...



## III. Empirie: Das Leben der Mitbestimmung

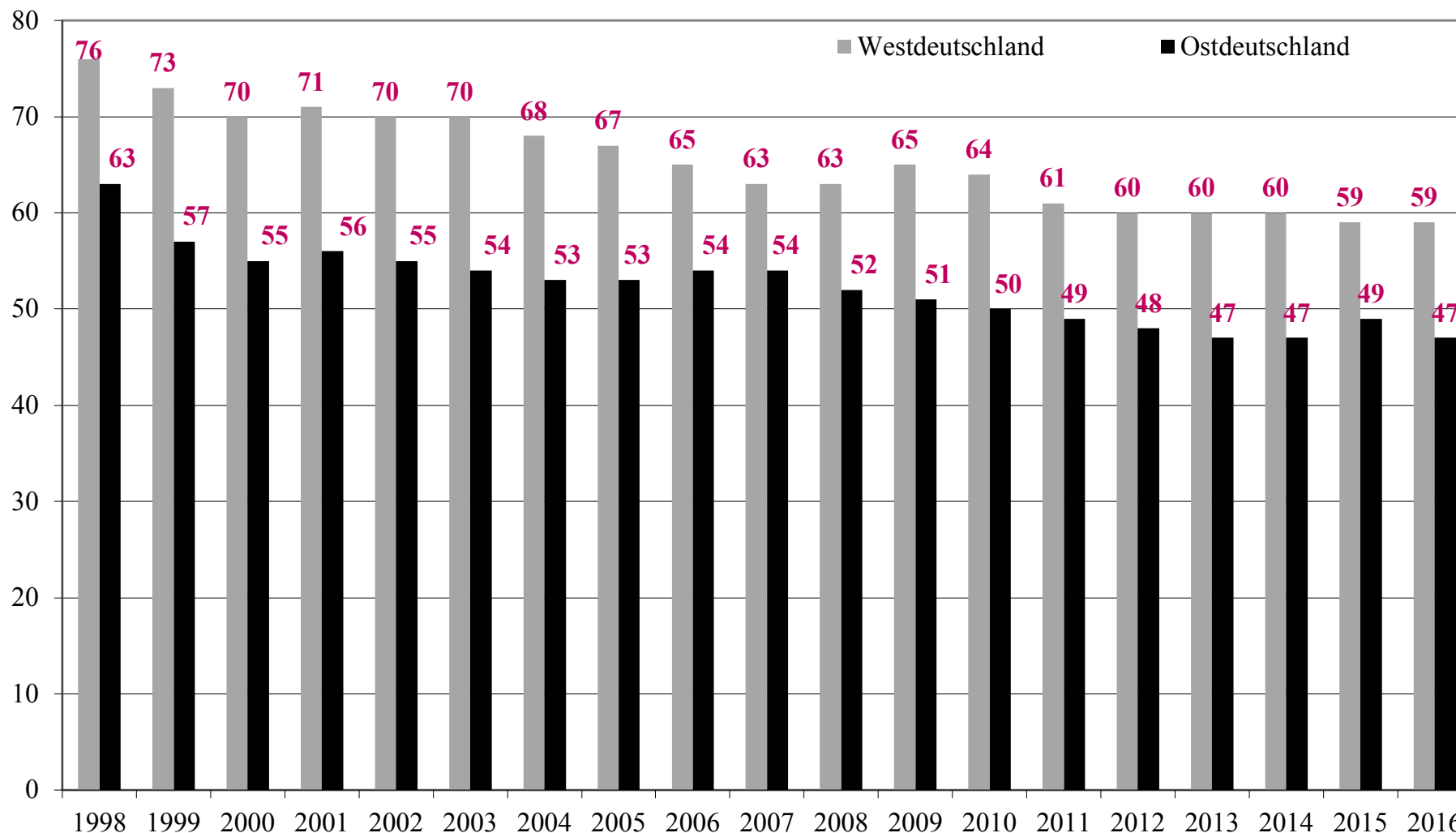
### Betriebsrat und andere Formen der Mitarbeitervertretung nach Betriebsgröße (2016)

|                        |            | Betriebsgrößenklassen* |        |         |         |              | Gesamt |
|------------------------|------------|------------------------|--------|---------|---------|--------------|--------|
|                        |            | 5–50                   | 51–100 | 101–199 | 200–500 | 501 und mehr |        |
| <b>Westdeutschland</b> |            |                        |        |         |         |              |        |
| <b>Betriebe</b>        | <b>BR</b>  | 5                      | 36     | 57      | 72      | 82           | 9      |
|                        | <b>MAV</b> | 16                     | 20     | 16      | 14      | 21           | 17     |
| <b>Beschäftigte</b>    | <b>BR</b>  | 8                      | 36     | 58      | 73      | 88           | 43     |
|                        | <b>MAV</b> | 19                     | 19     | 16      | 14      | 28           | 20     |
| <b>Ostdeutschland</b>  |            |                        |        |         |         |              |        |
| <b>Betriebe</b>        | <b>BR</b>  | 6                      | 38     | 49      | 63      | 95           | 9      |
|                        | <b>MAV</b> | 10                     | 15     | 12      | 19      | 14           | 11     |
| <b>Beschäftigte</b>    | <b>BR</b>  | 11                     | 39     | 50      | 67      | 95           | 34     |
|                        | <b>MAV</b> | 11                     | 14     | 13      | 19      | 19           | 13     |

\* Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab fünf Beschäftigte, ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck.  
 Quelle: Ellguth/ Kohaut 2015. Daten: IAB-Betriebspanel.



## Tarifbindung der Beschäftigten



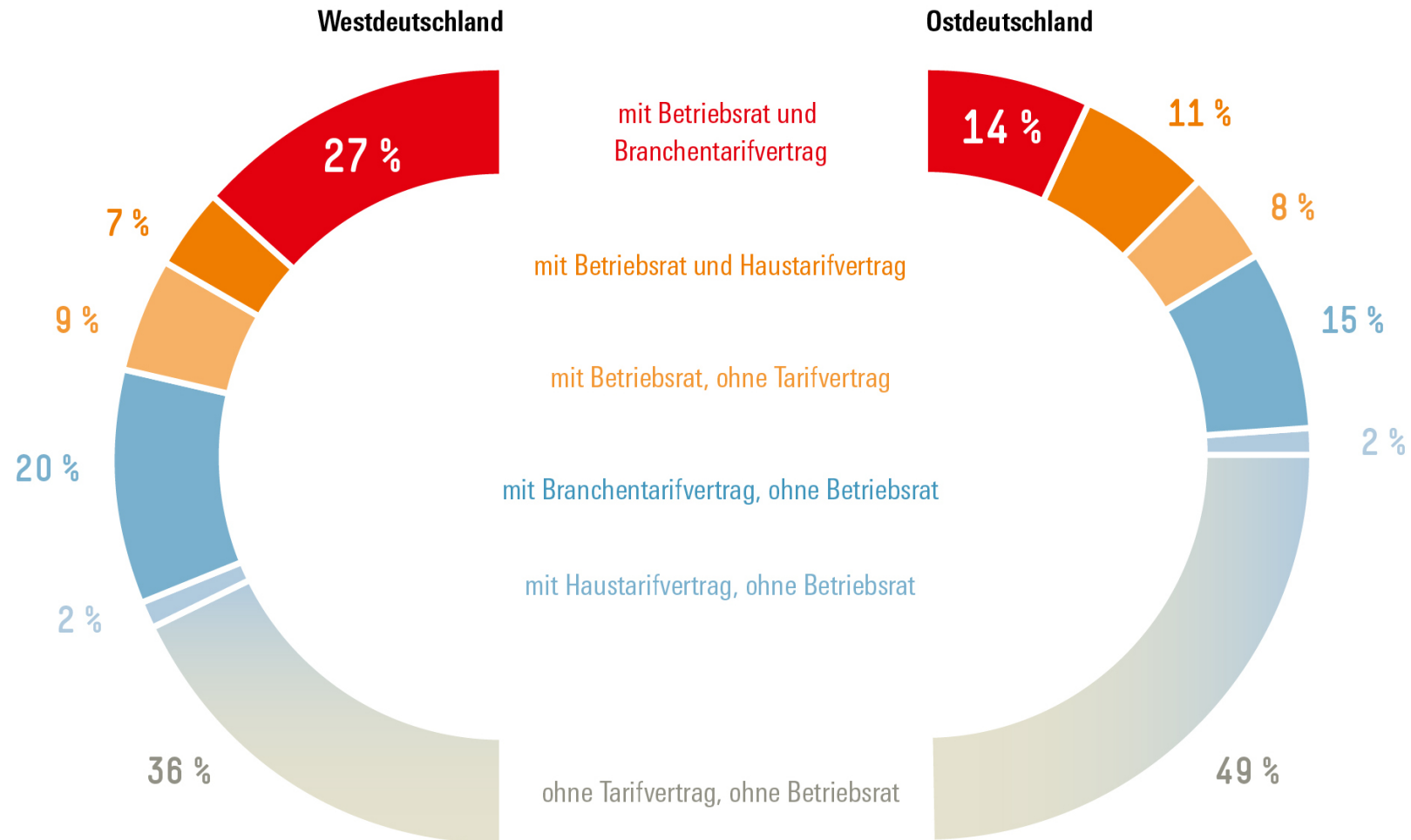
\* Angabe in Prozent aller Beschäftigten.

Greef 2017 Daten: IAB-Betriebspanel.

# III. Empirie: Das Leben der Mitbestimmung

## Vertreten auf Branchen- und Betriebsebene

Von den Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben ab 5 Beschäftigten arbeiteten 2015 in ...



Boeckler Impuls

## IV. Stärken der Mitbestimmung

- **Stärken der Aufsichtsratsmitbestimmung**
- Aufsichtsratsmitbestimmung und wirtschaftlicher Erfolg schließen sich nicht aus
- Paritätische Mitbestimmung wirkt positiv auf Umsatz und Produktivität
- ... verringert nicht zwingend die Shareholder Value (langfristige und nachhaltige Orientierung)
- ... kann positiv auf Innovation und Patente wirken
- hemmt „Selbstbedienungspraktiken“ von Vorständen
- Betriebliche Beiträge zur problemorientierten Entscheidungsfindung

## IV. Stärken der Mitbestimmung

- **Betrieblichen Mitbestimmung wirkt (langfristig) positiv auf**
  - Produktivität (und Rendite)
    - ... wirkt langfristig: die Produktivität nimmt zu, je länger es einen Betriebsrat gibt
    - ... führt zu mehr Weiterbildungsmaßnahmen (erhöhte Produktivitätswirkung)
  - Arbeitszufriedenheit
    - ... verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf
    - ... erhöht die Erholung der Beschäftigten (Urlaub) / verringert den Krankenstand
    - ... erhöht die Motivation
  - Löhne / Lohngleichheit
  - Beschäftigungsstabilität
    - ... verringert die Personalfuktuation (Fachkräftemangel !)
    - ... wirkt positiv auf die Investition in Ausbildung
  - Innovationen (Produktinnovationen und soziale Innovationen)
  - Konfliktmindernd / Kooperation / Kommunikation (direkt mit Unternehmensführung)
  - Flexibilität
    - ... durch Schichtmodelle und Arbeitszeitkonten (Finanzkrise !)
    - ... Akzeptanz von variabler Entlohnung/ Leistungsentlohnung
  
- Positive Wirkung hängt von betrieblicher Situation ab! (funktionierende Mitbestimmung / Zusammenarbeit vs. Konflikte)

## V. Herausforderungen

### Allgemeine Problemlagen

- Schwäche der Gewerkschaften
- Abwehrmaßnahmen von Arbeitgebern gegen institutionelle Mitbestimmung (Behinderung von Betriebsratswahlen, gelbe BR)
- Inhabergeführte Unternehmen / ausländische Eigentümer
- Zunahme betriebsratsfreier Betriebe
- Abnahme aufsichtsratsmitbestimmter Unternehmen
- Mitbestimmung am Arbeitsplatz vs. Entgrenzung

## V. Herausforderungen

### Digitalisierung und Mitbestimmung

- Territoriale & Digitale Entgrenzung
- Arbeitsorganisation und Wertschöpfungsnetzwerke
- „Betriebsbegriff“
- Neuer Arbeitsformen und Arbeitertypen (u.a. Crowdworker/ Cloudworker, Werkverträge)
- Anpassung der Anzahl von Freistellungen im BR
- „neue“ Flexibilisierungsformen/anforderungen von AG und AN
- Informationsbeschaffung und Kommunikation des BRs
- Datenschutz
- Permanenter Qualifikationsbedarf der Beschäftigten
- Neuer Gesundheitsrisiken (u.a. Gesundheitsschutz, Arbeitsplatzgestaltung)

## VI. Perspektiven

- Diversität der Mitbestimmungsstrukturen und Gremien erhöhen
- Qualifikation und Weiterbildung (der Belegschaft/ der Mitglieder in Mitbestimmungsgremien)
- Innovationspotential der Betriebsräte
- Aktive Nachwuchsförderung und Werbung (Demographischer Wandel in den Gremien)
- Verbetrieblichung kollektiver Regelungen aktiv gestalten und “verbreiten”
- Von der “Stellvertreterpolitik” hin zur Beteiligungsgewerkschaft
- Ausbau von Partizipation und Teilhabe
- Arbeiten 4.0 als Gelegenheitsfenster für Arbeitnehmerbeteiligung
- Mitbestimmung als Kernelement des “Europäischen Sozialmodells”
- Europäische Betriebsräte (EBR) stärken
- Richtlinien zur Festlegung von Mindestanforderungen ausweiten

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**