

### Arbeitsbeziehungen

#### Weit mehr als die Hälfte der Firmen bleibt tariforientiert

Für vier von zehn Arbeitnehmern in Westdeutschland und jeden dritten ostdeutschen Beschäftigten regeln sowohl Gewerkschaften als auch Betriebsräte die Angelegenheiten mit dem Arbeitgeber. Dabei wendete im Westen 2003 fast jeder zweite Betrieb einen mit einer Gewerkschaft ausgehandelten branchenweiten oder hauseigenen Tarifvertrag an. Dieses Niveau hat sich seit fünf Jahren so gut wie nicht verändert. Mitte der neunziger Jahre lag die Tarifbindung zwar noch über 60 Prozent. Dem Gros der Betriebe dient der Branchentarif jedoch auch heute als unverzichtbare Leitschnur für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Inzwischen übernimmt nämlich ein Viertel der Firmen freiwillig die tariflichen Regelungen. Aufgrund einer solchen freiwilligen Orientierung erstreckt sich der Geltungsbereich von Tarifverträgen auch in Ostdeutschland auf weit mehr als die Hälfte der Unternehmen. Im Gegensatz dazu verfügte 2003 in Ost wie West gerade jede neunte Firma über einen Betriebsrat, wobei allerdings nur eines von zehn Unternehmen ab 500 Angestellten und Arbeitern ohne eine solche Belegschaftsvertretung auskommt.

Wenn der ein oder andere Baustein der Interessenvertretung in mittelständischen Unternehmen nicht mehr en vogue ist, so liegt dies unter anderem daran, dass der Flächentarif ein für manche Firmen zu hohes Lohnniveau vorgibt und ein Betriebsrat im Schnitt Kosten von 650 Euro je Mitarbeiter verursacht. Zudem setzen einige Betriebe auf weniger reglementierte Formen der Mitarbeitervertretung, etwa Belegschaftssprecher oder runde Tische. Dennoch hat vor allem die Zunahme betrieblicher Bündnisse für Arbeit die Position der Betriebsräte gestärkt. Bei einer Umfrage im Maschinen- und Anlagenbau sagten im vergangenen Jahr immerhin zwei Drittel von 200 Unternehmen, dass der Betriebsrat entscheidend gewesen sei für das Zustandekommen eines solchen Bündnisses.

**Hagen Lesch: Arbeitsbeziehungen im Wandel, IW-Positionen Nr. 13, Köln 2004, 60 Seiten, 11 Euro. Bestellung über Fax: (02 21) 49 81-4 45 oder im Internet unter: [www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)**

**Gesprächspartner im IW:** Dr. Hagen Lesch, Telefon: (02 21) 49 81-7 78



# Veränderte Rolle der Betriebsräte

**Für vier von zehn Arbeitnehmern in Westdeutschland und jeden dritten ostdeutschen Beschäftigten regeln sowohl Gewerkschaften als auch Betriebsräte die Angelegenheiten mit dem Arbeitgeber. Während die Interessenvertreter auf Firmenebene bei innerbetrieblichen und vor allem Personalangelegenheiten konsultiert werden müssen, verhandeln die Gewerkschaften traditionell Grundlegendes wie Löhne und Arbeitszeiten. Vor allem die Zunahme betrieblicher Bündnisse für Arbeit lässt die Grenzen jedoch verschwimmen und stärkt die Position der Betriebsräte.\*)**

Die Deutschen mögen es dual – nicht nur in Sachen Berufsausbildung und Wertstoffrecycling, sondern auch, was die Interessenvertretung der Arbeitnehmer angeht. Ein wesentlicher Part kommt dabei den Gewerkschaften zu, der andere den Betriebsräten. Dieses duale Prinzip gilt hierzulande als Kernstück der Arbeitsbeziehungen. Doch es funktioniert bereits seit geraumer Zeit nicht mehr ganz reibungslos.

Grundsätzlich gibt es bei der Interessenvertretung der Beschäftigten eine klare Rollenverteilung:

**Gewerkschaft.** Die Arbeitnehmerorganisationen sind für das zuständig, was im Tarifvertrag stehen soll. Ob Lohn, Arbeitszeiten oder Urlaub – diese Materie mit der Arbeitgeberseite auszuhandeln, haben sich in der Vergangenheit die Gewerkschaften vorbehalten. Zum Kompetenzbereich der Tarifpartei zählen auch generelle Vorgaben zum Kündigungsschutz sowie Überstundenzuschläge. Unternehmensspezifische Entscheidungen gehen die Gewerkschaften dagegen in der Regel nichts an. Wenn sie Betriebsräte diesbezüglich beraten, reicht ihr langer Arm aber auch bis in die Büros und Werkhallen vor Ort.

**Betriebsrat.** In Unternehmen mit fünf und mehr Beschäftigten darf eine solche innerbetriebliche Interessenvertretung gewählt werden. Sie achtet zum Beispiel darauf,

dass Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsschutzgesetze eingehalten werden. Der Betriebsrat muss auch bei Einstellungen, Versetzungen, Umstrukturierungen und Kündigungen von der Unternehmensleitung konsultiert werden. Zusätzlich kümmert er sich um die Belange des Arbeitsalltags, wie etwa die Arbeitszeiten- und Pausengestaltung. Laut Paragraph 77 Absatz 3 des Betriebsverfassungsgesetzes ist es den Betriebsräten aber ausdrücklich untersagt, Löhne und andere Arbeitsbedingungen zu regeln.

Ein direktes Aufeinandertreffen von Betriebsräten und Gewerkschaftern in

derselben Mission gibt es eigentlich nur als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat großer Konzerne.

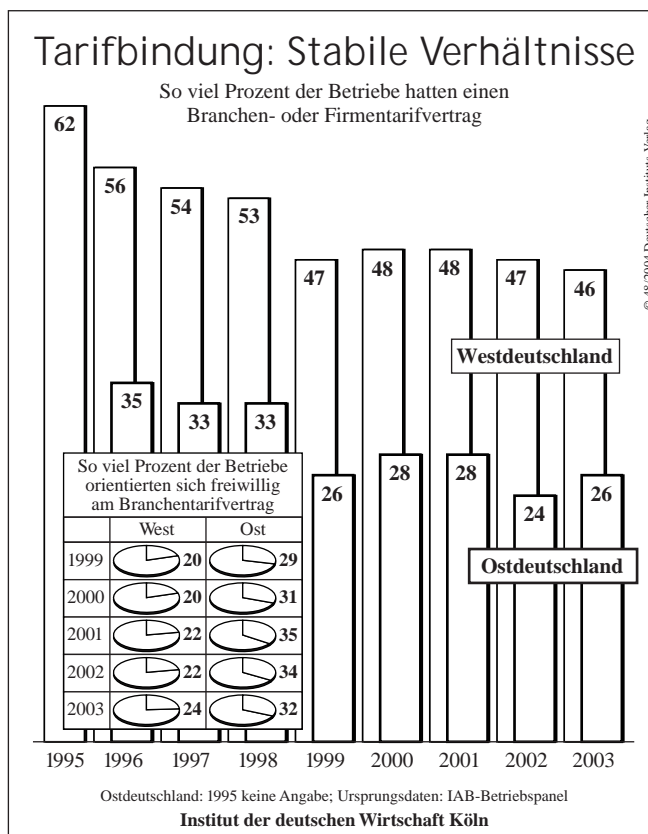
Obwohl das zweigleisige deutsche Modell der Interessenvertretung nach wie vor Lob und Anerkennung erfährt, sprechen die Zahlen eine etwas differenziertere Sprache (Grafik):

**In Westdeutschland wendete 2003 fast jeder zweite Betrieb einen branchenweiten oder, weitaus seltener, einen hauseigenen Tarifvertrag an – dieses Niveau hat sich seit fünf Jahren so gut wie nicht verändert.**

Mitte der neunziger Jahre lag die Tarifbindung zwar noch über 60 Prozent. Dem Gros der Betriebe dient der Branchentarif jedoch auch heute noch als unverzichtbare Leitschnur für die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Inzwischen übernimmt ein Viertel der Firmen freiwillig die tariflichen Regelungen – 1999 war es erst ein Fünftel.

In den neuen Bundesländern setzten von Anfang an weniger Firmen auf die Karte Tarifvertrag: Im Jahr 1996 waren es noch 35 Prozent. In der Folgezeit ging ihre Zahl aber weiter zurück; heute fügt sich gerade noch jedes vierte Unternehmen einem solchen mit der Gewerkschaftsseite ausgehandelten Regelwerk. Allerdings orientiert sich jeder dritte ostdeutsche Betrieb freiwillig an Tarifverträgen – so dass sich deren Geltungsbereich letztlich auf weit mehr als die Hälfte der Unternehmen erstreckt.

Besonders kleine Firmen scheinen diese freiwillige Variante vorzuziehen. Von denjenigen mit bis zu neun Beschäftigten sind im Westen nur 39 Prozent, im Osten lediglich 21 Prozent tarifgebunden. Großunternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern sind dage-



\*) Vgl. Hagen Lesch: Arbeitsbeziehungen im Wandel, IW-Positionen Nr.13, Köln 2004, 60 Seiten, 11 Euro. Bestellung über Fax: (02 21) 49 81-4 45 oder im Internet unter: [www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)

gen hier wie dort in neun von zehn Fällen an einen Tarifvertrag gebunden.

Ein ähnliches Standing genießt die Institution Betriebsrat. Hier halten es die Unternehmen von Rostock bis Zwickau aber nicht wesentlich anders als die zwischen Hamburg und München (Grafik):

**Gerade jeder neunte Betrieb verfügte 2003 in Ost wie West über einen Betriebsrat.**

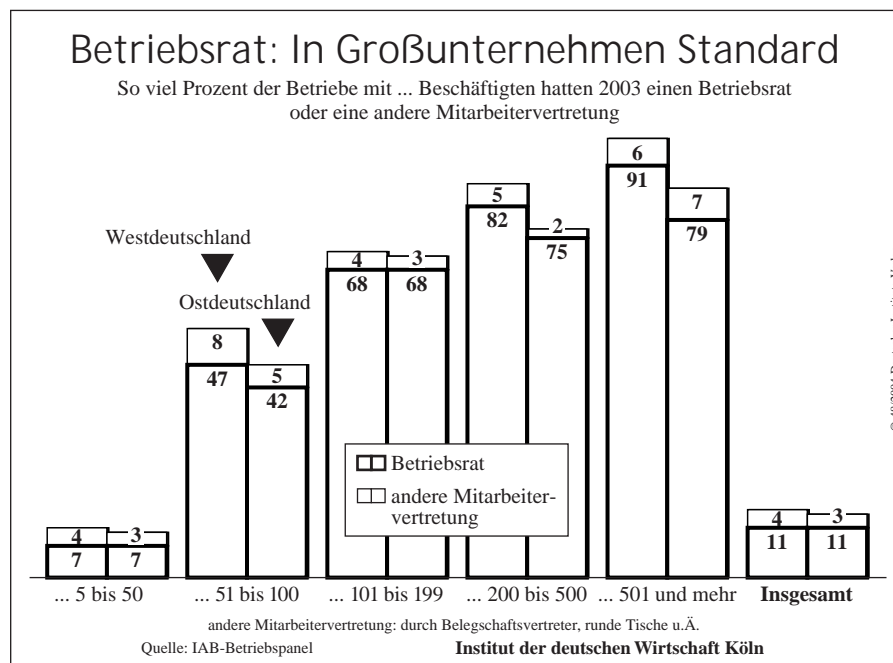
Allerdings sind die Unterschiede je nach Betriebsgröße beträchtlich. So ist lediglich bei 7 Prozent der kleineren Betriebe mit 5 bis 50 Mitarbeitern ein Betriebsrat tätig. Bei den Mittelständlern (50 bis 100 Beschäftigte) gilt das schon für fast jedes zweite Unternehmen. Und ab 500 Angestellten und Arbeitern kommt im Westen nur noch eine von zehn Firmen ohne eine solche Vertretung aus.

Diese Zahlen deuten zwar auf einen gegenüber früheren Zeiten etwas lockeren Umgang mit Tarifbindung und Betriebsrat hin. Nicht jedes Unternehmen, das einem Flächentarifvertrag unterliegt, hat einen Betriebsrat und umgekehrt – trotzdem erfassen beide Institutionen, die oft als „Kernzone der industriellen Beziehungen“ bezeichnet werden, immer noch 42 Prozent aller westdeutschen und 31 Prozent aller ostdeutschen Beschäftigten.

Dass heute viele mittelständische Unternehmen auf den ein oder anderen Baustein der dualen Interessenvertretung verzichten, hat verschiedene Gründe:

- **Hohe Tariflöhne.** Für manche Unternehmen ist das Lohnniveau zu hoch, das der Flächentarif diktiert. Sie ziehen es vor, Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen einzelvertraglich mit jedem Beschäftigten abzumachen. Dabei kann ein Betriebsrat durchaus hilfreich sein, um die grundsätzlichen Konditionen festzuklopfen.

- **Kosten des Betriebsrats.** Im Schnitt muss ein Unternehmen mit Betriebsrat pro Mitarbeiter 650 Euro aufwenden für Betriebsratswahlen, Betriebsversammlungen und Freistellung der Betriebsräte (vgl. iwD 41/2004). Diesen Kosten steht durchaus ein gewisser Nutzen gegenüber: So zeigen empirische Untersuchungen, dass Betriebsräte die Mitarbeiterfluktuation verringern und die Arbeitsmotivation steigern. Doch bei



Betrieben mit weniger als 200 Beschäftigten kommen die positiven Effekte weniger zum Tragen; dort dürfte die Bilanz unterm Strich negativ ausfallen. Zudem können weitere nicht zu beziffernde Nachteile dadurch entstehen, dass die Pflicht, bestimmte Sachverhalte mit der Arbeitnehmervertretung abzusprechen, wichtige unternehmerische Entscheidungen verzögert oder sogar den Gewinn schmälert.

- **Kleiner Dienstweg.** In der jungen IT-Branche sowie bei Unternehmensdienstleistern von der Rechtsanwaltskanzlei über die Werbeagentur bis zum Architektenbüro kommen gewählte Betriebsräte ebenso selten zum Einsatz wie Tarifverträge. Stattdessen regeln die Angestellten vieles direkt mit dem Chef – und umgekehrt. Das kostet unter Umständen Zeit, bietet dafür aber viel Spielraum für passgenaue Lösungen. Auf der Suche nach dem richtigen Mix zwischen Effizienz und Flexibilität haben einige Unternehmen auch andere, weniger strikt reglementierte Formen der betrieblichen Mitarbeitervertretung eingerichtet, etwa Belegschaftssprecher oder runde Tische.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann es von Vorteil sein, wenn die Belegschaft über ein Organ verfügt, das ihre Interessen bündelt und gegenüber der Unternehmensführung artikuliert. Zugleich ist ein Betriebsrat in der Lage, den Standpunkt des Arbeitgebers zu vermitteln.

So lassen sich auch leichter betriebliche „Bündnisse für Arbeit“ schließen. Dazu machen die Arbeitnehmer gewisse Zugeständnisse wie länger zu arbeiten, und der Arbeitgeber gibt dafür Arbeitsplatz- oder Standortgarantien. Dass diese Option nicht nur für Konzerne wie Siemens, DaimlerChrysler oder KarstadtQuelle existiert, hat das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung in einer Betriebsrätebefragung herausgefunden. Demnach hat von den mittelständischen Firmen mit 20 bis 100 Beschäftigten und Betriebsrat immerhin jede zehnte einen solchen Beschäftigungspakt vereinbart.

**Bei einer Umfrage im Maschinen- und Anlagenbau sagten im vergangenen Jahr immerhin zwei Drittel von 200 Unternehmen, dass der Betriebsrat entscheidend gewesen sei für das Zustandekommen des Bündnisses für Arbeit – eine vergleichbar positive Rolle spielte außerdem nur das Betriebsklima.**

Wenn die Betriebsräte aber eine prominente Rolle einnehmen und auch mehr Freiraum bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen erhalten, wie es etwa der Pforzheimer Abschluss in der Metall- und Elektro-Industrie vorsieht, dann müssen die Gewerkschaften ebenfalls mitspielen. Sie dürfen die Betriebsräte nicht einfach nur als ihren verlängerten Arm betrachten.