

Betriebliche Mitbestimmung

Kostenlast von 650 Euro je Mitarbeiter

Die betriebliche Mitbestimmung hat ihren Preis. Pro Mitarbeiter summieren sich die Kosten für die Umsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes im laufenden Jahr auf 650 Euro. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Danach war die Mitbestimmung zuletzt 80 Euro teurer als bei der vorherigen Erhebung in den Jahren 1997/98. Als größter Kostenfaktor und -treiber erweist sich die Betriebsratstätigkeit mit durchschnittlich 338 Euro pro Mitarbeiter und Jahr – gegenüber 265 Euro vor sechs Jahren. In größeren Firmen mit mehr als 200 wahlberechtigten Mitarbeitern fallen sogar Kosten von 388 Euro an. Allein für Betriebsräte, die völlig von ihrer Arbeit freigestellt werden, entstehen in den größeren Unternehmen Kosten in Höhe von 181 Euro; für die zeitweise Freistellung fallen 127 Euro an. Gegen Ende der neunziger Jahre lagen die Aufwendungen für beide Posten um rund ein Drittel niedriger. Teuer kommt unter anderem aber auch, dass sich die Unternehmensleitung oft mit dem Betriebsrat auseinander setzen, sich auf Sitzungen mit ihm vorbereiten und juristische Scharmützel bestreiten muss – die dafür einzusetzenden Kosten belaufen sich unabhängig von der Betriebsgröße auf rund 80 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Für Rechtsstreitigkeiten müssen in Kleinbetrieben mittlerweile sogar 500 Euro pro Mann und Jahr einkalkuliert werden, in großen Betrieben lediglich 7 Euro.

Horst-Udo Niedenhoff: Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus den Jahren 2003/2004, IW-Analysen Nr. 7, Köln 2004, in Vorbereitung

Gesprächspartner im IW: Dr. Horst-Udo Niedenhoff, Telefon: (01 72) 9 11 65 17



Mitentscheiden, aber nicht mitbezahlen

Die betriebliche Mitbestimmung hat ihren Preis. Pro Mitarbeiter und Jahr summieren sich die Kosten für die Umsetzung des Betriebsverfassungsgesetzes 2004 auf 650 Euro. Allein der Betriebsrat schlägt dabei mit knapp 340 Euro zu Buche. Zu diesem Ergebnis kommt eine neue Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW).*

Grundlage der jüngsten Untersuchung ist ein vom IW Köln zusammen mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände entwickelter Fragebogen, der zum Jahreswechsel 2003/2004 versendet wurde. An der empirischen Erhebung nahmen 338 Unternehmen aller Größenordnungen mit insgesamt 1.811 Betriebsratseinheiten und 14.987 Betriebsratsmitgliedern teil. In den befragten Unternehmen waren 1,3 Millionen Arbeitnehmer wahlberechtigt. Die wichtigsten Ergebnisse im Einzelnen:

- **Kosten-Entwicklung.** Die Mitbestimmung ist zuletzt teurer geworden. Im Rahmen der vorangegangenen Erhebung in den Jahren 1997/98 wurden Kosten von 570 Euro pro Mitarbeiter ermittelt – 80 Euro weniger als in diesem Jahr (Grafik). Vor allem die Betriebsratstätigkeit hat sich dabei als Kostentreiber erwiesen – eine Folge des im Jahr 2001 novellierten Betriebsverfassungsgesetzes, das in mittelständischen Firmen (ab 101 Beschäftigten) mindestens zwei Betriebsräte mehr vorsieht als früher und schon ab 200 Mitarbeitern die völlige Freistellung von der Arbeit gestattet.

- **Betriebsratstätigkeit.** Sie ist mit durchschnittlich 338 Euro pro Mitarbeiter und Jahr der größte Kostenfaktor. In größeren Firmen mit mehr als 200 wahlberechtigten Mitarbeitern fallen sogar Kosten von 388 Euro an. Diese Summe ergibt sich im Wesentlichen aus folgenden Ausgaben (Tabelle):

- Allein für Betriebsräte, die völlig von ihrer Arbeit freigestellt werden, entstehen in den größeren Firmen Kosten in Höhe von 181 Euro; für die zeitweise

Freistellung fallen 127 Euro an. Vor sechs Jahren lagen die Aufwendungen für beide Posten immerhin um rund ein Drittel niedriger.

- Büropersonal, Büroräume, Büroeinrichtung, Sitzungsräume und Büromaterial schlagen dort, wo der Betriebsrat sie anfordert, mit insgesamt rund 50 Euro pro Mitarbeiter und Jahr zu Buche. Ein weiterer dicker Kostenfaktor sind die Reise- sowie die Schulungskosten: Sie belaufen sich bei den größte-

ren Unternehmen auf gut 30 Euro pro Mitarbeiter.

Diese Einzelposten weichen in kleineren Betrieben deutlich davon ab. So kommen für Büroräume beispielsweise in Firmen mit höchstens 50 Wahlberechtigten 65 Euro pro Mitarbeiter zusammen. Die Schulungs- und Weiterbildungskosten machen sogar 117 Euro aus. Kein Wunder: Können große Firmen ihren Aufwand doch auf mehr Köpfe verteilen.

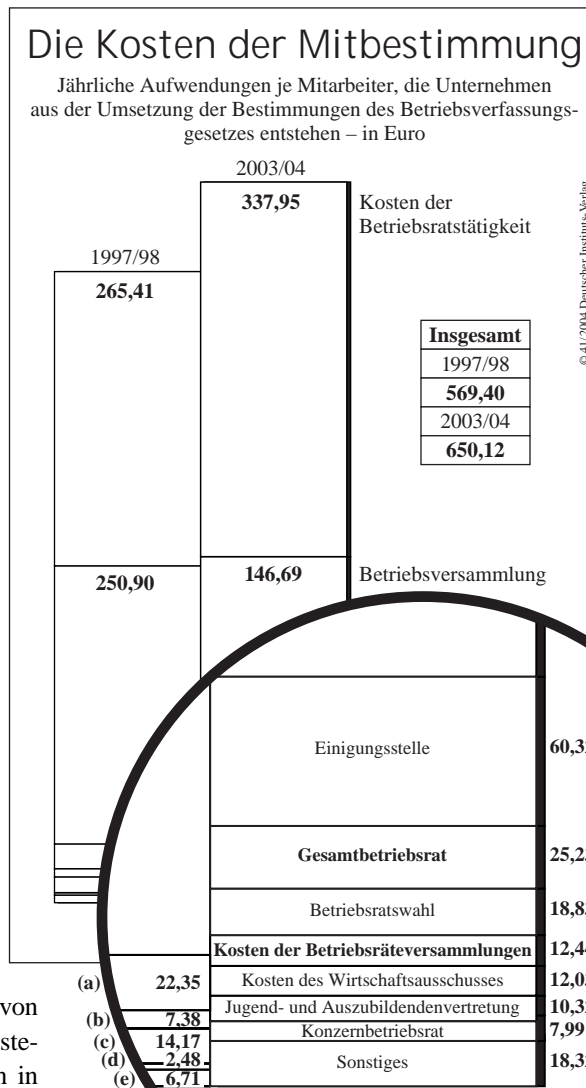
- **Management-Aufwand.** Chefs, Stellvertreter und leitende Angestellte müssen sich oft mit dem Betriebsrat auseinander setzen, sich auf Sitzungen mit ihm vorbereiten und juristische Scharmützel bestreiten. Der zeitliche Aufwand dafür

wird in der jüngsten Untersuchung erstmals taxiert – die dafür einzusetzenden Kosten belaufen sich unabhängig von der Betriebsgröße alles in allem auf rund 80 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist nicht nur teuer, sie ist überdies oft kein Zuckerschlecken. Die Verrechtlichung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zwingt die Betriebsleitungen zu einer immer stärker werdenden Professionalisierung der Zusammenarbeit. Fehler kann sich das Management nicht leisten – sie führen in der Regel zu Streitigkeiten, teuren Einigungsstellenverfahren oder auch gerichtlichen Auseinandersetzungen und somit zu Verzögerungen unternehmerischer Entscheidungen.

- **Rechtsstreitigkeiten.** Wie teuer der juristische Waffengang werden kann, macht die IW-Umfrage ebenfalls deutlich:

Für Rechtsstreitigkeiten mit dem Betriebsrat müssen in Kleinbetrieben mittler-



weile 500 Euro pro Mann und Jahr einkalkuliert werden, in großen Betrieben sind es lediglich 7 Euro.

Vor sechs Jahren waren für Sachverständige, Rechtsanwälte und Gerichtskosten im Schnitt erst gut 4 Euro zu zahlen.

Der Grund für diese Kostenexplosion liegt ebenfalls in dem neuen Betriebsverfassungsgesetz: Durch erweiterte Mitbestimmungsrechte, zusätzliche Ausschüsse, Umweltpolitik, Beschäftigungssicherung etc. werden die Beziehungen zwischen Management, Arbeitnehmer und Betriebsrat weiter verrechtlicht. Juristische Auseinandersetzungen sind damit programmiert.

• **Einigungsstellenverfahren.** Aber auch wenn es gar nicht erst zum Gerichtsverfahren kommt, kann es schon im Vorfeld teuer werden. Denn alle Mitbestimmungsparagraphen enden mit den beiden Sätzen: „Kommt eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.“

Und das ist, geht man nach den Kosten für diesen Posten, offensichtlich immer häufiger der Fall:

In der IW-Studie aus den Jahren 1997/98 betragen die Kosten der Einigungsstellenverfahren lediglich 22 Euro pro Mitarbeiter – jetzt sind es im Schnitt fast dreimal so viel.

Einer der dicksten Brocken sind dabei die Ausgaben für die Honorare des Vorsitzenden mit 22 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Auch die Sachverständigen verdienen sich eine goldene Nase auf Rechnung des Betriebes (27 Euro).

• **Betriebsversammlungen.** Sie sollen einmal im Kalendervierteljahr (also viermal jährlich) stattfinden. Dabei kann der Betriebsrat, wenn dies „aus besonderen Gründen zweckmäßig erscheint“, in jedem Kalenderhalbjahr eine weitere Versammlung durchführen. Da Betriebsversammlungen in der Regel während der Dienstzeit stattfinden, fallen bedingt durch die Freistellung der Teilnehmer von der Arbeit recht hohe Kosten an. Hinzu

kommt der entgangene Umsatz – denn bis der bestimmte Supermarkt wieder aufmacht, hat der betriebsratsfreie Konkurrent nebenan bereits die Butter verkauft.

Die jährlichen Kosten der Betriebsversammlungen lagen zuletzt bei 147 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Das ist allerdings deutlich weniger als bei der vorherigen Erhebung 1997/98 – seinerzeit fielen noch 251 Euro an.

Die Erklärung für diesen Abwärtstrend liegt in der zurückgegangenen Zahl der Betriebsversammlungen. Wurde früher häufig viermal im Jahr getagt, werden heute in der Regel nur zwei Betriebsversammlungen im Jahr durchgeführt. Dies hat zu einer erheblichen Kostenminderung beigetragen.

• **Gesamt- und Konzernbetriebsrat.** Bestehen in einem Unternehmen mehrere Betriebsratseinheiten, so ist nach den Buchstaben des Gesetzes ein Gesamtbetriebsrat einzurichten. In diesen Gesamtbetriebsrat entsendet jeder örtliche Betriebsrat, der bis zu drei Mitglieder hat, eines seiner Mitglieder. Jeder Betriebsrat mit mehr als drei Mitgliedern entsendet zwei seiner Mitglieder. Die Einrichtung eines Konzernbetriebsrats ist dagegen nicht Pflicht, sondern Kür, also lediglich eine Kann-Vorschrift.

Die Kosten des Gesamtbetriebsrats belaufen sich nach der IW-Erhebung auf 25 Euro pro Mitarbeiter und Jahr, und die des Konzernbetriebsrats auf 8 Euro – macht zusammen für die beiden betriebsübergreifenden Mitbestimmungsorgane 33 Euro.

Auch hier hat sich, bedingt durch die größere Zahl von Betriebsräten, nach dem neuen Gesetz eine Kostensteigerung von 19 Euro im Vergleich zu der Studie vor sechs Jahren ergeben.

Die vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln ermittelten Gesamtkosten

Was der Betriebsrat kostet

Jährliche Aufwendungen 2003/2004 je Mitarbeiter in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten – in Euro

Volle Freistellung von der Arbeit	180,77
Teilweise Freistellung von der Arbeit	126,99
Zeitlicher Aufwand des Arbeitgebers oder seiner Vertreter für Verhandlungen mit dem Betriebsrat	31,85
Einrichtung von Arbeitsgruppen durch den Betriebsrat	26,60
Büropersonal	25,76
Zeitlicher Aufwand des Arbeitgebers oder seiner Vertreter für die gemeinsamen Sitzungen mit dem Betriebsrat	18,77
Schulungs- und Weiterbildungskosten	18,20
Sachverständige bei Betriebsänderungen	17,60
Besprechungen zur Beschäftigungssicherung	16,74
Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs durch den Arbeitgeber und Beratung mit dem Betriebsrat	16,24
Zeitlicher Aufwand des Arbeitgebers oder seiner Vertreter für die Unterrichtung des Betriebsrats	13,35
Reisekosten	12,39
Büroräume	10,60
Sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen für den Betriebsrat	9,32
Rechtsstreitigkeiten	7,24
Büroeinrichtung	5,86
Sitzungsräume	4,96
Sachverständige	4,50
Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung	4,15
Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung	3,71
Büromaterial	2,61
Drucksachen	2,36
Internet- und Intranetnutzung	1,77
Bewirtung	1,66
Literatur	1,58
Schwarzes Brett/Information	0,43
Quelle: IW-Befragung von 338 Unternehmen Anfang 2004 Institut der deutschen Wirtschaft Köln	

© 41/2004
Deutscher
Instituts-
Verlag

der Mitbestimmung sind keine unveränderliche Konstante. Jeder Betrieb hat es selbst in der Hand, den Aufwand zu verringern, indem er mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet. Denn dort, wo nicht über das „Ob“, sondern das „Wie“ der Zusammenarbeit nachgedacht wird und wo der Betriebsrat als Mitgestalter anerkannt ist, betragen die administrativen Kosten lediglich 622 Euro pro Mann und Jahr – 72 Euro weniger als in Betrieben, in denen man öfter anderer Meinung ist.

Der Grund für diesen Unterschied: Wo der partnerschaftliche Umgang miteinander an der Tagesordnung ist, gibt es so gut wie keine (teuren) Einigungsstellenverfahren. Gleiches gilt für Rechtsstreitigkeiten und das Hinzuziehen von Sachverständigen.

*) Vgl. Horst-Udo Niedenhoff: Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus den Jahren 2003/2004, IW-Analysen Nr. 7, Köln 2004, in Vorbereitung