

## Kontroverse: Sind Betriebsräte ineffizient?

Schnabel, Hubert; Frick, Bernd; Kotthoff, Hermann; Metz, Thomas; Schnabel, Claus; Zwick, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schnabel, H., Frick, B., Kotthoff, H., Metz, T., Schnabel, C., & Zwick, T. (2008). Kontroverse: Sind Betriebsräte ineffizient? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 15(2), 151-200. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343881>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hubert Schnabel\*

## Zur Diskussion über die betriebliche Mitbestimmung\*\*

**Zusammenfassung** – Neuere personalökonomische Arbeiten analysieren die betriebliche Mitbestimmung und befürworten diese mit institutionenökonomischen Argumenten des Marktversagens und der empirischen Absicherung durch eindrucksvolle mikroökonomische Studien auf der Grundlage von Massendaten. Dem Praktiker kommen aufgrund eigener Erfahrungen Zweifel an der ökonomischen Einschätzung. Gestützt auf eine Fallstudie werden Bedenken vorgebracht und Anregungen zur weiteren theoretischen und empirischen Forschung formuliert.

### The Debate about the Economic Effects of Co-Determination

**Abstract** – Recent papers on personnel economics analyze the impact of labour co-determination on economic performance supported by institutional arguments of market failure and impressive microeconomic studies based on large data sets. This paper casts some doubts on the economic outcomes. Based on a small case study, this paper outlines proposals for further theoretical and empirical research.

Key words: **Co-determination, Works Councils**

---

\* Dr. Hubert Schnabel, Olewiger Str.28, D – 54295 Trier, E-mail: schnabeltrier@gmx.de.

\*\* Eine frühere Fassung dieser Arbeit lag einem Vortrag auf Einladung zum Theorie-Praxis Workshop: „Die Zukunft der Beschäftigung: Personalökonomie und Arbeitspolitik in Theorie und Praxis“ an der Universität Tübingen im Oktober 2006 zugrunde.

Artikel eingegangen: 30.08.2007.

## 1. Einleitung

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die Vermutung eines inversen Zusammenhangs von Partizipationsgrad und allokativer Effizienz. Es fehlen gewichtige ökonomische Gründe für die *erzwungene* betriebliche Mitbestimmung. Insbesondere ist es bedenklich, dass durch die betriebliche Mitbestimmung nicht mehr diejenigen, die in den Betrieben Entscheidungen (mit-)treffen, die damit verbundenen Konsequenzen tragen (Sadowski 2002: 276), der diskretionäre Handlungsspielraum in Richtung Arbeitnehmerinteresse gelenkt wird (Steinmann et al. 1985: 1010) und der Einfluss von Arbeitnehmern zu einer Status-quo-Orientierung führt (von Weizsäcker 1999: 183).

Während neuere mikroökonomische Untersuchungen die Folgen der Mitbestimmung über Massendaten analysieren, kann hier nur auf eine Fallstudie verwiesen werden, allerdings mit dem Vorteil, die Analyse konkreter zu fassen, weil der Zugang zum üblicherweise sehr verschlossenen empirischen Feld möglich war.

Teil 2 gibt zunächst die Mitbestimmungsdiskussion wieder. Ausgehend von dieser eher theoriegeleiteten Analyse werden im dritten Teil Hypothesen entwickelt, wie sie sich vor dem Hintergrund wirtschaftswissenschaftlicher Argumentationslinien entfalten lassen. Im vierten Teil werden die Ergebnisse der Fallstudie vorgestellt und im abschließenden Teil 5 mit den Ergebnissen aus der empirischen Forschung verglichen. Es folgen einige Anregungen für weitere Forschungsrichtungen.

## 2. Die Mitbestimmungsdiskussion

Der Ökonom wundert sich, wenn als Ergebnis der Glücksforschung eine schwache Korrelation zwischen materiellem Wohlstand und Glück besteht: Glück scheint wohl stärker bezogen zu sein auf die soziale Einbettung und die aktive Partizipation als auf den materiellen Wohlstand (von Weizsäcker 2005: 27). Müssen wir Ökonomen umdenken, weil man sich zwar stets noch mehr von den materiellen Gütern des Lebens vorstellen kann, aber zum „Glück“ neben einem Erfolg der eigenen Handlungen auch eine „vernünftige Gewissheit“ gehört (Rawls 1979: 595f.)?

Es gibt Meinungen, dass die Mitbestimmung zwar Kosten verursache, dem aber wohl beachtliche Kooperationsrenten gegenüberstünden, worauf dann die Frage folgt: Warum muss man die Unternehmen zu ihrem Glück zwingen (Albach 1998: 451)? Darauf antwortet die Neue Institutionenökonomie mit Marktversagen (staatliches Eingreifen wird mit dem Nicht-Funktionieren relevanter Märkte für Eigentumsrechte begründet) und fordert ein austariertes Machtgefüge zur Verteilung von Quasirenten für das Funktionieren von Kooperationsbeziehungen (Frick et al. 1999: 748ff.). Diesem Argument schließen sich die Gewerkschaften gerne an (Thannisch 2006: 19). Ferner gibt es aus der Sozialpsychologie in Organisationen gesicherte Hinweise, dass eine stärkere Beteiligung von Mitarbeitern zu positiveren Ergebnissen führt (VanYpern/Van de Vliert 2002: 628).

Im Kern geht es aber bei der ökonomischen Diskussion über das Mitarbeiter Empowerment um die Übertragung von Entscheidungsrechten oder Macht auf die Mitarbeiter (Backes-Gellner et al. 2001: 551). Der DGB-Bundesvorstand hält verständlicherweise die Mitbestimmung ökonomisch für ein Erfolgsmodell und begründet das u.a. mit Arbeiten von Frick (2005 und 2006), Pull (2005) und Dilger (2002).

Damit kommt man der in einer demokratischen und marktwirtschaftlichen Ordnung bestehenden Verpflichtung nach, Einschränkungen der Vertragsfreiheit mit bestimmten Fällen des Marktversagens zu begründen (Donges et al. 2004: 7f.). Die Auswahl der vom DGB zitierten Arbeiten verdeutlicht die selektive Wahrnehmung und Darstellung und zeigt, dass Informationen nicht „unschuldig“ (Feldman/March 1981: 183) sind.

Das Feld der betrieblichen Mitbestimmung ist spannend und spannungsreich. Spannend, weil bisher wissenschaftlich nicht belegt ist, wie die allokativen und distributiven Effekte einzuschätzen sind. Die Effizienzfolgen können wohl nur empirisch beantwortet werden (Frick et al. 1999: 758). Sadowski (2004: 3) weist auf die Möglichkeit hin, der Mitbestimmung andere Erträge oder Nutzen zuzuschreiben als gemeinhin in den Rechts- wie auch in manchen Teilen der Wirtschaftswissenschaften üblich sei. Spannend ist das Feld auch, weil neben wichtigen ökonomischen Fragestellungen interdisziplinäre Forschungsansätze Erfolg versprechend scheinen (Frey/Benz 2001). Spannend ist das Thema, weil sich in der (Personal-)Ökonomie wohl ein Paradigmenwechsel abzeichnet: Von der Konfrontation mit dem Betriebsrat als Ermütigung für den forschenden Manager (Simon 1991: 70) zur Konstituierung von Verfügungsrechten und Sicherung von Kooperationsrenten (Sadowski 2002: 336).

Für den Praktiker lassen sich an dem Thema zwei Dinge demonstrieren: Die Entfaltungslogik einer arbeitsteiligen Wirtschaftsordnung und die Beharrungskräfte staatlicher Sozialkompromisse, denn der Eingriff in die Freiheit dient dem Ziel des sozialen Ausgleichs, dünnt aber im wesentlichen Verfügungsrechte aus, dem Effizienzerwartungen gegenüberstehen (Di Fabio 2006: 13). Letztlich sind nicht rechtliche, sondern Interessenkonflikte als Kern der Mitbestimmung zu erwarten (Sadowski 2002: 274). Eine ernsthafte Analyse der betrieblichen Mitbestimmung muss sich vor dem Hintergrund interessegeleiteten Handelns dann auch mit der Frage befassen, ob eine „Soziale Verantwortung“ sich möglicherweise als Fehleinschätzung des Charakters und der Natur eines freien Wirtschaftssystems erweist (Friedman 1984: 175).

Sollen es etwa die Betriebsräte sein, die die Kompetenz haben, die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten zu überprüfen? Ist etwa die Partizipation der Arbeitnehmer und damit die gewerkschaftliche Mitbestimmung (Bartels/Ziegler 2006: 160) eine notwendige Erfolgsvoraussetzung für wirtschaftliches Handeln?

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrates erschweren die Personaldisposition. Dass sie im konstruktiven Sinn in Führungsverhalten umgesetzt werden sollten (Albach/Gabelin 1977: 586), weil eine konstruktive Betriebsratsarbeit besser sei als eine antagonistische (Dilger 1999: 19), räumt die Bedenken nicht aus, dass Mitbestimmung zu einer unverhältnismäßigen Einschränkung der unternehmerischen Freiheit führen kann (Di Fabio 2006: 13). Ökonomisch betrachtet gilt es zunächst einmal festzuhalten: Mitbestimmung verursacht nennenswerte Kosten, verzögert Entscheidungsprozesse und beeinflusst diese zugunsten der Arbeitnehmer. Seitens der Gewerkschaften wird oft widersprüchlich argumentiert. Einerseits wird angeblich die Wirkungsmacht der Betriebsräte überschätzt: Es bestehe ein Machtgefälle zugunsten der Arbeitgeber (Schäfer 2005: 300). Andererseits ergeben neueste Befragungen unter Betriebsräten, „dass die betriebliche Mitbestimmung ein häufig unterschätztes und funktionierendes

Netz von Regulierung darstellt“, dessen Akzeptanz durch die Belegschaften von den Arbeitgebern unterschätzt werde (ebd.: 290ff.).

Neuere personalökonomische Arbeiten wägen die Einschränkungen der Vertragsfreiheit mit einzelwirtschaftlichen Effizienzgewinnen ab und fordern darüber hinaus die Unternehmen auf, nicht die externen Effekte ihres Handelns zu vernachlässigen, sondern diese um gesamtwirtschaftliche Überlegungen zu ergänzen (Sadowski 2004: 2). Durch Fremdregulierung konstituierte Verfügungsrechte sollte man nach dieser Auffassung nicht als bindende Restriktion, sondern als Möglichkeit zur Erhöhung der Effizienz des Tausches sehen, wo sie zur Gleichberechtigung der Tauschpartner beitragen, weil sie Verhandlungsmasse, Ausgangsverteilung und Aushandlungspositionen verändern (Sadowski 2002: 336).

Aus Praktikersicht ist eher der These der überbordenden institutionellen Verkrustungen eines überregulierten Arbeitsmarktes, der sich fest im Würgegriff gesetzlicher Vorschriften befindet (Franz 1994: 68; Donges et al. 2004: 7), zuzustimmen. Allein die beträchtlichen psychologischen Wirkungen arbeitsgerichtlicher Urteile (Franz 1994: 70) und deren Strahlkraft auf die Arbeitswelt sind von enormer praktischer Relevanz. Ob die positiven Effekte eines Betriebsrates als Voice-Institution und die damit einhergehende Schaffung von intangiblen Organisationskapital (Sadowski/Ludewig 2005: 208) die negativen überwiegen, ist sehr schwer greifbar. Allerdings sind Bedenken anzumelden, wenn Ökonomen (z.B. Frick et al. 1999: 749) ein Machtgefüge zur Bestimmung der Verteilung von Quasirenten fordern.

Die aktuellen Untersuchungen über die Effizienz der Mitbestimmung liefern kein einheitliches Bild. Das Spektrum ist vielfältig und reicht, um nur einige zu nennen, von Beschränkungen der Renditeaussichten (Albach 2000), Zweifeln an der Validität von Regressionsanalysen mit positiven Produktivitätseffekten (Wagner 2005) und Bremswirkungen des Beschäftigungswachstums (Addison/Teixeira 2004) über Effizienzneutralität (Schank et al. 2002) bis hin zu Kooperationsgewinnen durch die Reduktion von Fluktuationsraten (Dilger 2002). Insgesamt ergibt sich ein sehr heterogenes Meinungsbild, und es bleiben mehr offene Fragen als gesicherte Erkenntnisse.

### **3. Hypothesen zur Mitbestimmung**

Um mehr Einblick in die Wirkung der betrieblichen Mitbestimmung zu erlangen, werden im Folgenden sechs Hypothesen formuliert, die auf der praktischen Erfahrung sowie auf plausiblen Annahmen über das Verhalten der Akteure basieren.

Die erste These lautet: Die Mitbestimmungsdiskussion war, ist und wird im hohen Grade Interessentenpolitik sein. Die Ökonomie sollte explizit diese Komponente in Betracht ziehen. Der normativen Theorie muss sich eine realistische Ökonomie anschließen. Die „moderne Unternehmenstheorie“ versucht zwar, die politisch, rechtlich geprägte Natur der Arbeitsbeziehungen zu analysieren, ist aber von der empirischen Fundierung der Hypothesen, die man als konsensfähig bezeichnen könnte, noch weit entfernt.

These 2: Die betriebliche Mitbestimmungsarena weist Charakteristiken auf, die in der Praxis mit ökonomisch vertretbaren Beteiligungsrechten und den daraus möglicherweise zu erwartenden Kooperationsrenten nicht viel zu tun hat. Vielmehr steht die Schutzfunktion von eher weniger leistungsorientierten Mitarbeitern im Vorder-

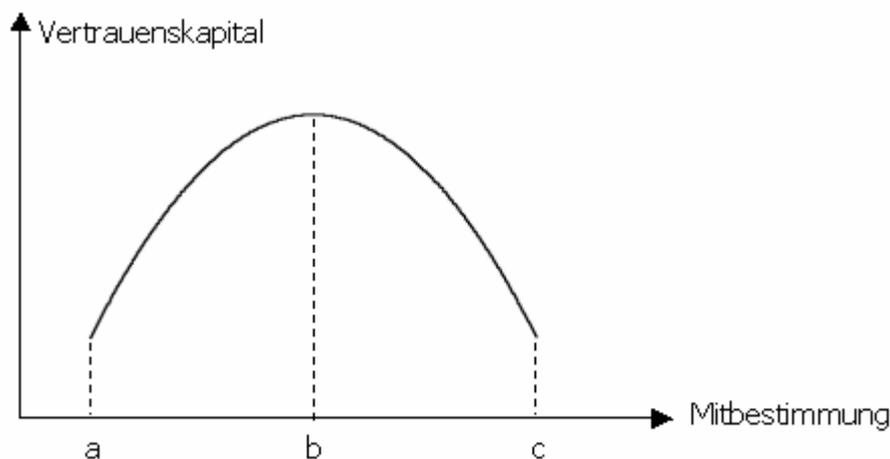
grund. Der rituelle Charakter der Mitbestimmung zur Aufrechterhaltung des Glaubens an die „empfundene Mitwirkung“ (March/Simon 1976: 54) erinnert an den hohen Symbolgehalt der Einbettung sozialer Normen bei der Nutzung von Informationen (Feldman/March 1981: 171).

These 3: Mitarbeiter engagieren sich im Betriebsrat, um eigene Defizite zu kompensieren. Die Organisationsneigung bestimmter Gruppen von Beschäftigten lässt sich über Persönlichkeitsanalysen gut erklären und voraussagen.

These 4: Das Argument, Mitbestimmung müsse die Gefahr antizipieren, Arbeitnehmer könnten nachvertraglich ihres Anteils an der Quasirente beraubt werden, lässt sich nur dann aufrechterhalten, wenn die Rentenansprüche nicht gesichert sind. Es besteht aber, wenn man in diesem Zusammenhang schon von Gefahren spricht, eher die Gefahr, dass durch die Mitwirkungsrechte des Betriebsrates die weniger produktiven und weniger innovativen Mitarbeiter angezogen werden und dann im Betrieb verbleiben, weil diese rechtlich zu sichern versuchen, was ihnen im Leistungswettbewerb nicht gelingt.

These 5: Die betriebliche Mitbestimmung geht ab einer bestimmten Grenze mit dem Verlust von Vertrauenskapital einher. Unter Vertrauenskapital versteht man den kaum oder nur sehr schwer beobachtbaren Wert von Vertrauensbeziehungen, der sich in einem Betrieb zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft durch freiwillige, nicht kodifizierte Grundsätze des betrieblichen Miteinanders ergibt. Folgender Zusammenhang ist denkbar:

**Abb. 1: Der Zusammenhang von Vertrauenskapital und Mitbestimmung**



Der Verlust von Vertrauenskapital ab Punkt b entsteht durch den Aufbau von Misstrauen. Punkt a entspricht einem absolutistischen, Punkt c einem kommunistischen Beziehungssystem. Die exogene Einwirkung von Gewerkschaften auf das Vertrauensgeflecht bewirkt wiederum, dass betrieblichen Kooperationsmechanismen nicht (mehr) vertraut wird und ist ein Versuch der Einflussnahme im Sinne von Machtgewinnung. Beides führt zum Abbau von Vertrauenskapital.

These 6: Die Organisationsneigung bestimmter Gruppen der Belegschaft im Betriebsrat bildet nicht die Struktur der Mitarbeiter ab. Gemessen an verschiedenen Merkmalen (Qualifikation, Verantwortung, Funktion, Alter u.a.) bestehen nachweisbare Unterschiede.

#### 4. Ergebnisse der Fallstudie

Die folgenden Ergebnisse stammen aus einer Erhebung in einem Betrieb mit etwa 500 Mitarbeitern. Es wurde die Struktur der Gesamtbelegschaft mit der Struktur des Betriebsrates nach drei Kriterien verglichen. Darüber hinaus wurden einige Kennzahlen ermittelt und ausgewertet. Die Analyse der Zusammensetzung des Betriebsrates ergibt erste Hinweise für die Unterstützung der These, dass die Struktur des Betriebsrates nicht die Struktur der Belegschaft abbildet.

**Tab. 1: Personalstruktur nach Funktionsbereichen (in %)**

|   | Gesamt | BR |
|---|--------|----|
| A | 7      | 0  |
| B | 10     | 10 |
| C | 3      | 30 |
| D | 74     | 60 |
| E | 3      | 0  |
| F | 3      | 0  |

Tabelle 1 zeigt deutliche Abweichungen zwischen Belegschafts- und Betriebsratsstruktur, und zwar unabhängig vom Qualifikations- und Besoldungsniveau. Von sechs Funktionsbereichen sind drei nicht im Betriebsrat vertreten. Der Bereich D, der rd. 75% Anteil an der Belegschaft hat, ist nur mit 60% im Betriebsrat vertreten, während der Funktionsbereich C stark überrepräsentiert ist.

Der Vergleich der Vergütungsstrukturen (Tabelle 2) macht deutlich, dass das Qualifikationsniveau der Betriebsratsmitglieder erheblich vom Durchschnittsprofil der Gesamtbelegschaft abweicht, denn die Vergütungsstufen sind bei gegebener Tarifstruktur weitgehend abhängig von der Qualifikation.

**Tab. 2: Personalstruktur nach Besoldungsstufen (in %)**

|                   | Gesamt | BR |
|-------------------|--------|----|
| Höchste Stufe     | 6      | 0  |
| Gehobene Stufe    | 8      | 0  |
| Mittlere Stufe I  | 45     | 60 |
| Mittlere Stufe II | 25     | 30 |
| Einfachste Stufe  | 16     | 10 |

**Tab. 3: Personalstruktur nach Hierarchie-Ebenen (in %)**

|                | Gesamt | BR |
|----------------|--------|----|
| Oberste Ebene  | 1      | 0  |
| Zweite Ebene   | 4      | 0  |
| Mittlere Ebene | 5      | 10 |
| Untere Ebene   | 15     | 10 |
| Unterste Ebene | 75     | 80 |

Noch deutlicher wird diese Diskrepanz aus Tabelle 3 sichtbar. Hier zeigt sich die Vermutung, dass die distributiven Motive im Vordergrund stehen, denn es ist durchaus plausibel anzunehmen, dass *cet. par.* die Identifikation mit den (allokativen) Gesamtinteressen des Betriebes mit der Stellung in der Hierarchie steigt. Man kann also annehmen, dass Einkommensunterschiede Verhaltensunterschiede erklären (Stigler/Becker 1977: 76). Das gilt gleichermaßen für die Qualifikationsstruktur.

Tabelle 3 zeigt auch einen sehr aufschlussreichen Zusammenhang zwischen dem „internen Arbeitsmarkt“ des Betriebes und der Zusammensetzung des Betriebsrates. Da die Beförderungschancen unabhängig von der Zugehörigkeit zum Betriebsrat sind und über 90% der Einstiege in höhere Hierarchiestufen intern erfolgen, kann man die Schlussfolgerung ziehen, dass das Interesse an betrieblicher Verantwortung bei Betriebsratsmitgliedern weniger stark ausgeprägt ist als bei der Gesamtbelegschaft. Auffallend ist beim Vergleich von Tabelle 2 und Tabelle 3 die erhebliche Diskrepanz zwischen der Besoldungsstruktur und der Hierarchieebene. Das gilt zwar auch für die Gesamtbelegschaft, aber in verstärktem Maß für die Betriebsratsmitglieder, womit sich tendenziell die Vermutung des „rent-seeking“ bestätigt.

**Tab. 4: Kennzahlen**

|                                     | Gesamt | BR    |
|-------------------------------------|--------|-------|
| Betriebszugehörigkeitsdauer         | 8,9    | 15,5  |
| Fluktuationsrate                    | 18,5   | 5,2   |
| Lebensalter                         | 36,8   | 46,5  |
| Geschlechtsverteilung (m/w)         | 10/90  | 30/70 |
| Fehlzeitenquote                     | 9,2    | 16,8  |
| Nebenbeschäftigungsanteil           | 2      | 40    |
| Fortbildungsquote                   | 10     | 0     |
| Outsourcing-Gefährdung              | 13     | 40    |
| Ressourcenabhängigkeit <sup>1</sup> | 47     | 30    |
| Akzeptanzquote <sup>2</sup>         | 31     | 100   |

Tabelle 4 zeigt sehr aufschlussreich, dass es erhebliche Unterschiede zwischen der Gesamtbelegschaft und Betriebsratsmitgliedern gibt. Die Unterschiede in der Betriebszugehörigkeitsdauer und in der Fluktuation gehen zu einem geringen Anteil auf die Frauenquote zurück. Sie bieten aber Ansatzpunkte für drei mögliche Erklärungen: (1) Entweder ist die Tätigkeit im Betrieb so attraktiv, dass bestehende Alternativen geringer geschätzt werden (dann wäre ein Teil der Exit-Voice Argumente neu zu überlegen) oder (2) die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Betriebsratsmitglieder sind am Markt – trotz wechselnder Arbeitsmarktsituation bei einzelnen Berufsgruppen – nicht gefragt oder (3) die von den entsprechenden Mitarbeitern zu erwartenden „betriebsspezifischen Kooperationsrenten“ sind so hoch, dass ein Wechsel unrentabel ist. Auffallend ist der Nebenbeschäftigungsanteil der Betriebsratsmitglie-

<sup>1</sup> Darunter versteht man die Zugehörigkeit zu Berufsgruppen, von denen der Betrieb stark abhängig ist, um seine Kernkompetenzen auszuüben.

<sup>2</sup> Die Akzeptanzquote wurde approximativ anhand der Beteiligung bei Betriebsratswahlen gemessen.

der, der auch die Kompensationsthese mitstützt, nach der persönliche Defizite mit anderen Verhaltensweisen ausgeglichen werden, und im Einklang mit dem betrieblichen Verantwortungsniveau steht, wenn man von der Möglichkeit der Kuppelproduktion absieht.

Es ist nicht leicht, die Theorie über die Aufteilung und den Schutz von Quasirenten, die durch Investitionen in Humankapital entstehen und das Konstrukt der neuen institutionenökonomischen Analyse als Erklärungsmodell zu akzeptieren, wenn Arbeitnehmer kaum nennenswerte Bildungsinvestitionen in generelles und keine in betriebsspezifisches Humankapital tätigen.<sup>3</sup> Vielmehr stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie Betriebsratsmitglieder denken und handeln, die lediglich in „gewerkschaftsspezifisches“ Humankapital investieren. Dieser Befund steht im völligen Gegensatz zu den Ergebnissen der durch die WSI-Hauptbefragung bei 2.000 Betriebs- und 1.300 Personalräten erhobenen (Schäfer 2005: 291ff.) Problemfelder, was Zweifel an der wirklichen Priorisierung aufkommen lässt.

Der hohe Anteil von Mitgliedern aus outsourcing-gefährdeten Bereichen ist plausibel, verdeutlicht die Schutzfunktion und stützt dadurch auch die These der distributiven Wirkung der Mitbestimmung. Die relativ hohe Quote (30%) von Mitarbeitern aus den Bereichen, in denen ein hohes Maß von Ressourcenabhängigkeit besteht, ist *prima facie* nicht erklärbar. Sie hängt vermutlich mit der Einstellung der betroffenen Mitarbeiter zusammen. Die Differenz in den Quoten ist allerdings sehr interessant, denn fast die Hälfte der Belegschaft arbeitet in Bereichen, bei denen aus betrieblicher Sicht ein hohes Maß an Abhängigkeit besteht. Aber nur ein Drittel der Betriebsräte gehört zu diesem Bereich.

Auffallend ist auch die signifikant höhere Fehlzeitenquote. Diese lässt sich nicht durch die Zugehörigkeit zu Berufsgruppen mit besonderer Gefährdung erklären, sondern gibt eher Aufschluss über die Arbeitshaltung, die Einstellung zum Betrieb, die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft sowie die innerorganisatorische Stellung.

## 5. Fazit

Der Versuch, den Erkenntnisstand darüber, welche Arbeitnehmertypen sich im Betriebsrat engagieren, zu analysieren, ähnelt einer Situation, in der eine große Anzahl von Variablen relevant ist, jedoch die Daten nur spärlich zur Verfügung stehen. Man greift deshalb auf die Methode des „storytelling“ zurück (Ward 1976: 195).

In manchen Untersuchungen wurde festgestellt, dass die betriebliche Mitbestimmung keine Effizienz mindernden Effekte hat. Daraus kann man nicht ableiten, dass sie keine nennenswerten distributiven Wirkungen entfaltet, denn ein Großteil dieser Wirkungen ist zunächst nicht greifbar. Aus der Erkenntnis darüber, wie sich Arbeitnehmertypen unterscheiden, kann man folgern: Die betriebliche Mitbestimmung wird in ihren allokativen Wirkungen über- und in ihren distributiven unterschätzt.

Es erfordert ein hohes Maß an Glaubensbereitschaft, die Mitbestimmung als Transaktionskosten minderndes, verteilungsneutrales Rechtsinstitut aufzufassen, dessen ökonomischer Erfolg auf der betrieblichen Ebene von Personen mitinitiiert wer-

---

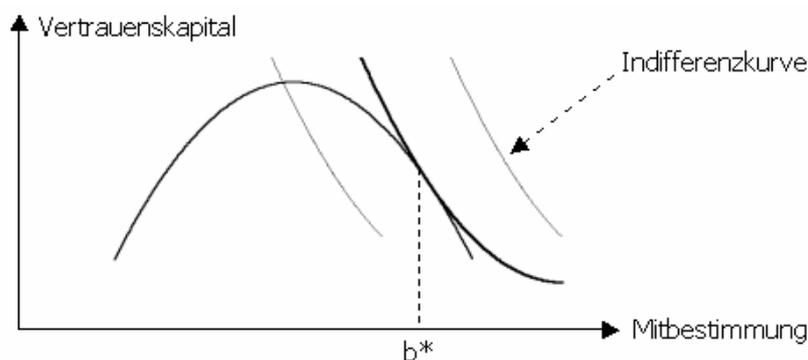
<sup>3</sup> Wobei auch der von Lazear (2004) eingeführte Skill Weights Approach nichts an dieser Feststellung ändert.

den soll, von denen aufgrund ihrer gesendeten Signale eher wenig Verständnis für allokativen Effizienz zu erwarten ist. Die auf schmaler Basis erhobenen Daten und die daraus abgeleiteten Vermutungen sind vermutlich keine Ausnahme, sondern eher die Regel, obwohl eine empirische Fundierung noch fehlt.

Die einschlägigen Arbeiten über die Effizienzfolgen der Mitbestimmung stammen aus dem privatwirtschaftlichen und industriellen Bereich. Betriebsräte existieren in etwa 12% aller Betriebe (mit 50% der Beschäftigten) des Privatsektors, während im öffentlichen Bereich rd. Zweidrittel der Betriebe mit etwa 90% der Beschäftigten einen Betriebsrat haben (Addison et al. 2002: 4). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Debatte an Bedeutung. Insbesondere dann, wenn man nicht nur die hinlänglich diskutierten Machtmotive, sondern die „Transaktionskosten reduzierende Funktion“ (Ellguth 2005: 157) der betriebsspezifischen Mitarbeitervertretungen in den Vordergrund stellt.

Die Daten stammen nur von einem Betrieb und erlauben von daher auch nur vorsichtige Schlussfolgerungen. Die Anpassung an die exogenen Bedingungen der betrieblichen Mitbestimmung verursacht nicht nur Kosten, die weitaus höher als aus dem Rechnungswesen direkt ablesbar und – insbesondere in Zeiten knapper Wachstums- und Verteilungsspielräume – mit etwa 2% der Personalkosten betriebs- und volkswirtschaftlich nennenswert sind. Es wird darüber hinaus im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung Vertrauenskapital verspielt. Abbildung 2 verdeutlicht den vermuteten Zusammenhang: Punkt  $b^*$ , der sich aus dem „gesellschaftlich erwünschten Optimum“ ergibt, liegt deutlich entfernt vom Maximum des Vertrauenskapitals. Die Differenz zwischen dem Vertrauenskapitalwert von  $b$  und  $b^*$  kann als gesellschaftlich erwünschter Vertrauensverlust zur Festigung von Machtpositionen interpretiert werden.

Abb. 2: Der Verlust an Vertrauenskapital



Angesichts der Befunde stellt sich auch die Frage, wie eine Co-Managementfunktion von Mitarbeitern wahrgenommen werden soll, die weder bereit sind partielle Verantwortung zu übernehmen noch vom Bildungsgrad und von der Einsatzbereitschaft her Signale zu senden, die eine konstruktiv-informative, also eine allokativ förderliche Rolle im Unternehmen erwarten lassen. Vorurteile sollten zwar auf beiden Seiten abgebaut werden, aber Fakten dürfen auch nicht durch Schönfärberei

und Verschleierung (Sadowski 2002: 30) relativiert werden. Die Co-Managementfunktion ist auch bedenklich, wenn die aus dem Antagonismus von Arbeit und Kapital gesellschaftlich wohl erwünschte Stärkung der Arbeitnehmer nicht notwendig ist, weil die Rechtsstellung und die damit verbundenen Ansprüche – etwa zur Sicherung von Kooperationsrenten oder Arbeitsplätzen – per se schon stark ist.

Stellt man die Frage, warum sich Mitarbeiter von der aktiven Partizipation „Glück“ versprechen, liegt der Begriff der Kompensation nahe. Kompensation als Handlung, die darauf abzielt, einen Mangel oder Verlust an persönlichem Status auszugleichen (Bäckman/Dixon 1992: 259) ist ein fundamentales Lebensgesetz. Die auf Adlers Persönlichkeitstheorie zurückgehenden Kompensationsmodelle besagen, dass Verhaltensdefizite durch andere Verhaltensweisen ausgeglichen werden (ebd.: 270). Sobald jemand merkt, dass er einen Mangel an selbstdefinierten Zielen hat, fühlt er „Unvollständigkeit“, die er durch das Streben nach alternativen „Symbolen“ kompensiert (Gollwitzer/Kirchhof 1998: 389).

Neuere entwicklungspsychologische Ansätze spezifizieren drei Strategien, mit Hilfe derer Menschen ihre Fähigkeiten den Anforderungen ihrer Umgebung anpassen: Selektion, Optimierung und Kompensation. Dieser Prozess ist die prototypische Strategie eines generellen Anpassungsprozesses, der das ganze Leben über wirksam ist (Baltes/Baltes 1990: 22). Für die vorliegende Argumentation ist vor allem die Strategie der Kompensation von Bedeutung. Kompensation ist ein anerkannter Schlüsselbegriff der modernen Anthropologie geworden (Brandstätter/Wentura 1995: 83) und hat zahlreiche empirische Studien hervorgerufen, die die Kompensationsthese in Experimenten hypothesenkonform bestätigen (Gollwitzer/Kirchhof 1998: 396ff.).

Übertragen auf die betriebliche Mitbestimmung kann man davon ausgehen, dass Personen ihr Unterlegenheitsgefühl, das sie in zweifacher Hinsicht empfinden, nämlich (1) bezüglich ihres Einflusses und (2) ihrer Fähigkeiten relativ zu den Kollegen im Betrieb, durch andere Aktivitäten ausbalancieren und kompensieren. Daher bietet es sich an, neben weiteren Mikrostudien die Persönlichkeitsstrukturen von Betriebsräten näher zu analysieren.

Um zu vertiefen, inwieweit sich Mitarbeiter, die sich im Betriebsrat engagieren, von der übrigen Belegschaft signifikant in bestimmten Eigenschaften und Einstellungen unterscheiden, müssten methodisch fundierte Untersuchungen erstellt werden. So könnte man mit entsprechenden Instrumenten Einstellungen (kognitive, affektive und verhaltensbezogene Komponenten) erfassen und daraus ein Verhaltensmodell zur Beschreibung eines Typus erstellen. Denn aufgrund von Einstellungen lassen sich Vorhersagen über das Verhalten von Menschen machen (Bohner 2002: 314). Eine darauf aufbauende Untersuchung mit entsprechenden Kontrollgruppen könnte dann die These testen, ob signifikante Unterschiede zwischen den Einstellungen der Gesamtbelegschaft und Betriebsratsmitgliedern bestehen. Wenn diese vorhanden sind, könnte man nicht mehr von einer Interessenkongruenz ausgehen und eher unterstellen, dass Mitarbeiter, die sich im Betriebsrat engagieren, einen aversiven Zustand ändern und kognitive Dissonanzen abbauen (Bohner 2002: 292ff.). Damit wäre man in der Mitbestimmungsdiskussion etwas weiter. Die Annahmen über das Verhalten der betreffenden Menschen und der entsprechenden Organisationen müsste man neu formulieren.

## Literatur

- Addison, J.T. et al. (2002): German Works Councils Old and New: Incidence, Coverage and Determinants. IZA DP No. 495.
- Addison, J.T./P. Teixeira (2004): The Effect of Worker Representation on Employment Behavior in Germany: Another Case of -2.5%. IZA DP No. 1188.
- Albach, H./T. Gabelin (1977): Mitarbeiterführung. Wiesbaden.
- Albach, H. (1998): Editorial. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68: 451-452.
- Albach, H. (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Backes-Gellner, U. et al. (2001): Personalökonomik – Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart.
- Bäckman, L./R.A. Dixon (1992): Psychological Compensation: A Theoretical Framework. In: Psychological Bulletin, 112: 259-283.
- Baltes, P.B./M.M. Baltes (eds.) (1990): Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences. Cambridge, MA.
- Bartels, R./A. Ziegler (2006): Mitbestimmte Unternehmensförderung. In: WSI-Mitteilungen, 58(3): 156-161.
- Behrens, M. (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: WSI-Mitteilungen, 58(6): 329-338.
- Bohner, G. (2002): Einstellungen. In: Stroebe, W. et al.: 265-315.
- Brandstädter, J./D. Wentura (1995): Adjustment to Shifting Possibility Frontiers in Later Life: Complementary Adaptive Modes. In: Dixon, R.A./L. Bäckman (eds.): Compensating for Psychological Deficits and Declines. Mahwah, NJ: 83-106.
- DGB-Bundesvorstand (2006): Mitbestimmung auch ökonomisch ein Erfolgsmodell. Originalfassung, Berlin.
- Di Fabio, U. (2006): Längst kein Auslaufmodell. In: Rheinischer Merkur, Nr. 11: 13.
- Dilger, A. (1999): Betriebsratstypen und Personalfluktuat. Diskussionspapier 5/99, Universität Greifswald.
- Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München u. Mering.
- Donges, J. et al. (2004): Flexibler Kündigungsschutz am Arbeitsmarkt. Schriftenreihe der Stiftung Marktwirtschaft, Bd. 41, Berlin.
- Ellguth, P. (2005): Betriebe ohne Betriebsrat – Welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung? In: Industrielle Beziehungen, 12(2): 149-176.
- Elias, N. (1983): Engagement und Distanzierung. Frankfurt.
- Feldman, M.S./J.G. March (1981): Information in Organizations as Signal and Symbol. In: Administrative Science Quarterly, 26: 171-186.
- Franz, W. (1994): Säkulare Unterbeschäftigung: Ist die Zwei-Drittel-Gesellschaft noch zu vermeiden? In: Alfred-Herrhausen-Gesellschaft für Internationalen Dialog (Hrsg.): Arbeit der Zukunft, Zukunft der Arbeit. Stuttgart: 57-71.
- Frey, B.S./M. Benz (2001): Ökonomie und Psychologie: eine Übersicht. Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich, Working Paper No. 92.
- Friedman, M. (1984): Kapitalismus und Freiheit. Frankfurt (amerikanisches Original 1962).
- Frick, B. (2005): Kontrolle und Performance der mitbestimmten Unternehmung: Rechtsökonomische Überlegungen und empirische Befunde. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderband: Vom Manager- zum Finanzmarktkapitalismus: 418-440.
- Frick, B. (2006): Mitbestimmung und Unternehmensperformance: Ergebnisse der empirischen Wirtschaftsforschung. Vortrag am 17. Januar 2006 im Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Frick, B. et al. (1999): Arbeitnehmermitbestimmung und moderne Theorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69: 745-763.

- Gollwitzer, P.M./O. Kirchhof (1998): The Willful Pursuit of Identity. In: Heckhausen, J./C.S. Dweck (eds.): Motivation and Self-Regulation across the Life Span. New York: 389-423.
- Lazear, E.P. (2004): Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach. NBER WP No. 9679.
- March, J.G./H. Simon (1976): Organisation und Individuum. Wiesbaden (amerikanisches Original 1958).
- Pull, K. (2005): Standortfaktor Arbeitsrecht: Die Bewertung ausländischer Investitionen. In: Wirtschaftsdienst, 10: 638-645.
- Rawls, J. (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt (amerikanisches Original 1971).
- Sadowski, D. (2002): Personalökonomie und Arbeitspolitik. Stuttgart.
- Sadowski, D. (2004): Arbeitsrecht zwischen Markt und gesellschaftspolitischen Herausforderungen: Differenzierungen nach Unternehmensgröße? Wirtschaftswissenschaftliches Referat zu den Beratungen des 65. Deutschen Juristentages, Bonn.
- Sadowski, D./O. Ludewig (2005): Organisationskapital – eine tragfähige Metapher? In: Bellmann, L. et al. (Hrsg.): Institutionen, Löhne und Beschäftigung. Nürnberg IAB: 207-222.
- Schäfer, C. (2005): Editorial. In: WSI-Mitteilungen, 58(6): 290.
- Schäfer, C. (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen. 58(6): 291-300.
- Schank, T. et al. (2002): Works Councils – Sand or Grease in the Operation of German Firms? IZA DP No. 648.
- Simon, H. (1991): Simon für Manager. Düsseldorf.
- Steinmann, H. et al. (1985): Managerkontrolle und Mitbestimmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55: 992-1011.
- Stigler, J./Becker, G. (1977): De Gustibus Non Est Disputandum. In: American Economic Review, 67: 212-241.
- Stroebe, W. et al. (Hrsg.) (2002): Sozialpsychologie. 4. Aufl., Berlin.
- Thannisch, R. (2006): Die ökonomische Effizienz der Mitbestimmung: Eine Betrachtung vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Diskussion. DGB Bundesvorstand, Berlin.
- VanYpern, J./S. Van de Vliert (2002): Sozialpsychologie in Organisationen. In: Stroebe et al.: 623-654.
- Wagner, J. (2005): German Works Councils and Productivity: First Evidence from a Nonparametric Test. IZA DP No. 1757
- Ward, B. (1976): Sind die Wirtschaftswissenschaften am Ende? Stuttgart.
- Weizsäcker, C.C. von (1999): Mitbestimmung und Shareholder Value. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 3: 177-184.
- Weizsäcker, C.C. von (2005): The Welfare Economics of Adaptive Preferences. Max Planck Institute for Research on Collective Goods. Bonn.

Bernd Frick\*

## **Betriebliche Mitbestimmung unter Rechtfertigungsdruck. Die relative Bedeutung von Produktivitäts- und Umverteilungseffekten\*\***

**Zusammenfassung** – Ungeachtet der Tatsache, dass unser empirisches Wissen über die wirtschaftlichen Folgen rechtlich autorisierter Mitarbeitervertretungen in der jüngeren Vergangenheit erheblich zugenommen hat, gibt es nach wie vor noch mindestens zwei „weiße Flecken“ in der Betriebsratsforschung: Zum einen ist die Frage nach der Verbreitung unterschiedlicher „Typen“ von Arbeitnehmervertretungen keineswegs abschließend beantwortet, was hin und wieder zu vorschnellen Verallgemeinerungen verleitet. Zum anderen harrt auch die Frage nach dem Umgang der Betriebsräte mit innerbetrieblichen Konflikten (interne Beilegung vs. Einschaltung externer Institutionen) noch ihrer Beantwortung. Beide Forschungsdefizite werden nur durch eine Kombination von qualitativen Fallstudien und quantitativ-ökonomischen Analysen zu beheben sein.

### **Workplace Codetermination and Conflict Management: The Relative Importance of Productivity and Distributional Effect**

**Abstract** – Due to the availability of a number of large and representative firm panels our empirical knowledge about the impact of works councils on firm performance has considerably increased over the last ten years. There, are, however, at least two areas where the evidence is tentative at best: First, although it is obvious that works councils differ widely in how they interact with employees and management, the available literature is almost silent about the distribution of different types of works councils. Second, we have no systematic information on how works councils behave in situations where conflicts of interest arise (internal conflict management vs. involvement of third parties, such as arbitration committees or labor courts). Answering these two questions requires a combination of qualitative (case study) and quantitative (econometric) research.

Key words: **Works Councils, Conflict Management, Arbitration, Labor Courts, Firm Performance**

---

\* Universität Paderborn, Department für Management, Warburger Straße 100, D – 33098 Paderborn. E-mail: bernd.frick@notes.upb.de.

\*\* Artikel eingegangen: 7.4.2008.

## 1. Vorbemerkungen

Nachdem die empirische Mitbestimmungsforschung Jahrzehnte lang ein gewisses „Schattendasein“ geführt hat, ist seit einiger Zeit eine rapide Zunahme an quantitativ-ökonomischen Arbeiten zu beobachten. Diese Entwicklung wiederum ist primär mit der Verfügbarkeit mehrerer repräsentativer Unternehmensstichproben – wie z.B. dem IAB-Betriebspanel, dem NIFA-Panel und dem Hannoveraner Firmenpanel – zu erklären, die seit etwa Mitte der neunziger Jahre auch Wissenschaftlern außerhalb der die Daten erhebenden Institutionen für spezifische Auswertungszwecke zur Verfügung gestellt werden. Im Gegensatz dazu ist die durch Kotthoff (1981, 1994, 1995) begründete qualitativ-ethnographische und auf Fallstudien basierende Forschung zuletzt eher in Vergessenheit geraten, was angesichts der hinlänglich diskutierten Defizite quantitativ-ökonomischer Analysen ausgesprochen bedauerlich ist (die Operationalisierung der zentralen unabhängigen Variable – Existenz eines Betriebsrates – in Form einer dichotomen Größe ist zweifellos unbefriedigend, denn es gibt ausweislich der Studien von Kotthoff eine größere Zahl eindeutig unterscheidbarer „Betriebsratstypen“, deren Einfluss auf die Unternehmensperformance nahezu ungeklärt ist (vgl. als eine der wenigen Ausnahmen Dilger 2002)). Die von Hubert Schnabel vorgelegte Fallstudie knüpft an die Arbeiten Kotthoffs an und verdient schon alleine aus diesem Grund besondere Aufmerksamkeit.

Hubert Schnabel kritisiert in seinem lesenswerten Beitrag zunächst die von den Befürwortern einer rechtlichen Autorisierung betrieblicher Arbeitnehmervertretungen angeführte theoretische Begründung und argumentiert, dass die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes in der Praxis einen erheblichen Verlust an „Vertrauenkapital“ zur Folge haben. Anschließend äußert er seine Zweifel an den Ergebnissen neuerer ökonomischer Analysen, die nahezu ausnahmslos zu dem Schluss kommen, dass die Existenz eines Betriebsrates der Unternehmensperformance eher zu- als abträglich ist und begründet seine Skepsis damit, dass keine der vorliegenden Arbeiten in der Lage sei, das „rent-seeking behavior“ der Betriebsräte abzubilden. Darüber hinaus hegt er gewisse Zweifel an der Legitimität der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, deren personelle Zusammensetzung oftmals in der Tat nicht repräsentativ für die jeweilige Belegschaft ist. Ich gehe im Folgenden auf jeden der drei Punkte gesondert ein. Den Beginn meiner Stellungnahme bildet ein selektives Resümee der in der theoretischen Diskussion vorgebrachten Argumente (vgl. Abschnitt 2). Anschließend präsentiere ich einige empirische Befunde zur Rolle der Arbeitnehmervertretungen in innerbetrieblichen Verteilungskonflikten bzw. der kooperativen Beilegung derartiger Konflikte, bevor ich zuletzt auf die Frage nach der Repräsentativität der Betriebsräte und den individuellen Motiven und Intentionen der Betriebsratsmitglieder eingehe (vgl. Abschnitt 3).

## 2. Die Konfliktlinien in der theoretischen Diskussion

Unter der Annahme, dass eine exklusive, d.h. eindeutige und uneingeschränkte Übertragung von Verfügungsrechten die entscheidende Voraussetzung für eine effiziente Güterallokation ist, bewirkt die rechtliche Autorisierung kollektiver Arbeitnehmervertretungen stets eine Abschwächung des Koordinationsrechtes des oder der Eigentü-

mer der Unternehmung und eine mehr oder weniger weitgehende Überlassung der entsprechenden Rechte an die Arbeitnehmer. Insbesondere die Vertreter der „Theorie der Verfügungsrechte“ lehnen exogene Mitbestimmungsregelungen ab, weil diese die Vertragsfreiheit einengten und damit die Suche nach der in Abhängigkeit von den sich ändernden Umweltverhältnissen jeweils kostengünstigsten Organisationsform behinderten: Je nach ihrer „Reichweite“ determinierten gesetzliche Mitbestimmungsregelungen die Organisation ökonomischer Aktivitäten und reduzierten damit die Möglichkeit, effiziente Organisationsformen wählen zu können. Im Hinblick auf die bundesdeutsche Situation behauptet Wenger (1989: 466) dementsprechend, die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes räumten den Arbeitnehmern das Recht ein,

„... Umstellungen des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses zu blockieren oder für ihre Durchführung einen finanziellen Ausgleich zu verlangen. ... Die Rechtslage eröffnet ein weites Feld von Obstruktionsmöglichkeiten, das die relative Verhandlungsstärke des Arbeitgebers erheblich zu dessen Nachteil beeinflusst“.

Die für alternative Formen der Mitbestimmung konstitutive, unterschiedlich weitreichende Umverteilung von Verfügungsrechten sei darüber hinaus dysfunktional, weil die Planungshorizonte und Risikoneigungen von Kapitaleignern und Arbeitnehmern auseinander fielen und damit die Gefahr bestehe, dass das kurzfristige Nutzenmaximierungsverhalten der Arbeitnehmer die langfristig erforderlichen (Re-)Allokationsentscheidungen der Unternehmensleitung behindere und letztlich eine wohlfahrtsmindernde Faktorallokation verursache:

„Die Fähigkeit eines Unternehmens, flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren, Innovationschancen wahrzunehmen, Risiken gegen Chancen abzuwägen, wird sehr stark durch seine innere Organisations- und Entscheidungsstruktur beeinflusst. Die Einheit der Entscheidungsfindung im Unternehmen ist notwendige Voraussetzung dafür, dass seine volkswirtschaftliche Funktion, die Kooperation aufeinander bezogener, komplementärer Aktivitäten zu ermöglichen, erfüllt werden kann. Diese Einheit der Entscheidungsfindung wird aber durch die Mitbestimmung gefährdet“ (von Weizsäcker 1984: 146).

Dies sei, so die weitergehende Vermutung, im Wesentlichen damit zu erklären, dass in mitbestimmten Unternehmen die Koordinations- und Verhandlungskosten sowohl bei der Entscheidungsfindung als auch bei der Implementation von Entscheidungen erheblich zunehmen. Die Kritiker exogener Mitbestimmungsregelungen befürchten also, dass eine „Verdünnung“ von Verfügungsrechten negative Folgen nicht nur für die einzel-, sondern auch für die gesamtwirtschaftliche Ebene haben wird: In dem Maße, in dem die Kapitaleigner nicht (mehr) in der Lage seien, frei und unabhängig Entscheidungen zu treffen, die im wesentlichen sie allein tangierten, würde die Rolle der Gewinnerzielung für eine effiziente Ressourcenlenkung nicht ausreichend gewürdigt, was zu einem Rückgang des Investitionsvolumens führen werde. Gleichzeitig würden die Arbeitnehmer durch die jeweiligen Bestimmungen in die Lage versetzt, höhere Löhne durchzusetzen, obwohl die Möglichkeiten zur Mitbestimmung nutzensteigernd seien und damit zumindest potentiell lohnsenkend wirken müssten.

Dass die bislang verfügbare Evidenz aufgrund der für sie charakteristischen Defizite kaum als ein überzeugender Beleg für die Stichhaltigkeit der theoretischen Argumentation gelten kann (vgl. dazu den folgenden Abschnitt), fällt für die überwiegende Mehrheit der Vertreter dieses Ansatzes nicht nennenswert ins Gewicht.

Wenn – so die These – Mitbestimmung vorteilhaft für die Unternehmen sei, müssten diese kaum „gezwungen“ werden, ihren Beschäftigten Informations-, Konsultations- und Mitspracherechte einzuräumen, sondern würden dies in ihrem wohlverstandenen Eigeninteresse und ohne „äußeren Druck“ tun:

„If codetermination is beneficial to both stockholders and labor, why do we need laws which force firms to engage in it? Surely, they would do so voluntarily. The fact that stockholders must be forced by law to accept codetermination is the best evidence we have that they are adversely affected by it“ (Jensen/Meckling 1979: 474).

In jüngster Zeit ist diese Position insofern modifiziert worden, als nunmehr die Frage thematisiert wird, inwiefern zwischen den Arbeitsvertragsparteien ausgehandelte (und damit grundsätzlich abdingbare) Mitbestimmungsregelungen die Bereitschaft der Arbeitnehmer erhöhen können, in den Erwerb (betriebs-)spezifischer Qualifikationen zu investieren. Derartige Investitionen, die die Produktivität der Arbeitnehmer erhöhten, ließen diese zu „Humankapitalisten“ werden und bewirkten damit einen nennenswerten Risikozuwachs.<sup>1</sup> Mitarbeiter, die für die Unternehmung erforderliche Investitionen vornehmen, sollten deshalb genauso behandelt werden wie jeder andere Investor auch, d.h. die arbeitnehmereigenen Ressourcen seien durch Repräsentanten in den entsprechenden Gremien der Unternehmung zu schützen.<sup>2</sup> Als der entscheidende Indikator des Vermögensrisikos gilt dabei die Höhe der sog. „Quasi-Rente“; ein Schutz dieser Rente bewirkt somit eine nachhaltige Reduktion von Vermögensrisiken.

„Workers who undertake durable reliance investments commit themselves to the firm for some time into the future and are, therefore, vulnerable. The distribution of the firm’s quasi-rents and the value of the labor assets can be affected by the behavior of other members of the coalition. Hence, the possibility exists that worker-investors, if unprotected by institutional or contractual safeguards, may be exploited and suffer serious economic injury“ (Furubotn 1988: 167).

Unter der Annahme, dass beide Arbeitsvertragsparteien aufgrund des ihnen unterstellten Hangs zu opportunistischem Verhalten versuchen werden, sich Teile der der jeweils anderen Seite zustehenden Quasi-Rente anzueignen, stellt sich somit die Frage, ob spezifische institutionelle Arrangements beiden Investoren die Erträge ihrer Auf-

---

<sup>1</sup> Diese Argumentationslinie geht auf Rajan und Zingales (1998, 2001) zurück, die Unternehmen als ein Geflecht spezifischer, nicht über den Markt abwickelbarer Investitionen auffassen und dabei die auf wechselseitigen Abhängigkeiten beruhende Kombination von Sachvermögensgegenständen und Humankapital betonen. Diese Sichtweise trägt der bereits von Williamson (1985), Alchian und Woodward (1988) und anderen hervorgehobenen Tatsache Rechnung, dass aus der Faktorspezifität erwachsende Probleme nicht auf den Fall physischer Investitionen beschränkt sind, sondern in ähnlicher Weise bei Humankapitalinvestitionen auftreten. In diesem Sinne gelten Unternehmen zugleich als institutionelle Arrangements zum Schutz von Quasi-Renten bei nur unvollständig kontrahierbaren und damit nicht marktfähigen Austauschbeziehungen; Mitbestimmung der Arbeitnehmer lässt sich dann interpretieren als ein Bestandteil jenes „complex set of constraints that shape the ex post bargaining over the quasi-rents generated over the course of a relationship“ (Zingales 1998: 497).

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch Dilger, Frick und Speckbacher (1999) sowie Frick, Speckbacher und Wentges (1999).

wendungen garantieren können. Oder anders formuliert: Wer mit „Enteignungsversuchen“ durch den Vertragspartner rechnet, wird institutionelle Vorkehrungen zur Sicherung seiner Quasi-Rente ergreifen wollen (vgl. Alchian 1984: 37). In dem Maße, in dem die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in die entsprechenden Gremien des Unternehmens der Kontrolle relevanter ökonomischer Variablen dient und damit einen Beitrag zur Vermeidung opportunistischen Arbeitgeberverhaltens leistet, können justitiable Mitbestimmungsrechte durchaus effizienzsteigernd wirken, weil produktivitätssteigernde Investitionen in Humankapital ohne entsprechende Schutzvorkehrungen unterbleiben würden. Ungeachtet der grundsätzlichen positiven Einschätzung *freiwilliger* Mitbestimmungsregelungen dominiert nach wie vor die Skepsis vor *gesetzlichen* Eingriffen in die Vertragsfreiheit der Tauschpartner:

“(E)fforts by governments to ... reshape the firm have not led to particularly desirable results. The approach taken has emphasized the “political” aspect of the firm and the importance of corporate governance while failing to give much attention to broader economic issues and to the relation between the firm’s total property-rights structure and its performance. By granting workers major control rights without regard to their actual investment position in the firm, state programs have violated an important rule for ensuring rational allocation – namely, the rule that those making decisions should bear the full costs of the decisions they make. This defect, together with the costly system used to apportion the firm’s quasi rents between workers and stockholders, means that the orthodox co-determined firm does not possess a truly efficient organizational structure” (Furubotn 1988: 178).

Selbst wenn – so die Gegenposition – die Unternehmen ihren Beschäftigten ohne „gesetzlichen Zwang“ keine einklagbaren Mitbestimmungsrechte einräumten, sei dies allenfalls eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Begründung dafür, dass derartige exogene Regelungen zwangsläufig „ineffizient“ sind. Die diesem Argument zugrunde liegende (implizite) Annahme, dass der sich selbst überlassene (Arbeits-)Markt das optimale Niveau an Kooperation „automatisch“ erzeuge, sei theoretisch ausgesprochen fragwürdig, denn für beide Seiten vorteilhafte Lösungen, d.h. solche, die eine bestimmte „Kooperationsrente“ hervorbringen, kämen selbst dann nicht notwendigerweise zustande, wenn beide Seiten dies wünschten. Wie beispielsweise Freeman und Lazear (1995) zeigen, haben aufgrund (prohibitiv) hoher Fixkosten weder Unternehmen noch Arbeitnehmer einen Anreiz, Mitbestimmungsinstitutionen zu schaffen – und dies selbst dann nicht, wenn deren Einrichtung die Größe des zu verteilenden Kuchens positiv beeinflusst. Ähnlich argumentieren beispielsweise auch Sadowski, Junkes und Lindenthal (1999: 9):

“In distributional conflicts about contractually unprotected quasi-rents, it is at least optimistic, if not naive, to expect an efficient voluntary agreement about the firm’s constitution. A selfish rational agent will prefer a constitution that strengthens his absolute position in ex post bargaining, even if this is detrimental to the firm value. One cannot then expect an efficient constitution of the corporation as a result of a bargaining process between co-specialised investors”.

In einer Welt, die durch asymmetrisch verteilte Informationen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gekennzeichnet ist, wird der Markt im Hinblick auf die Bereitstellung von Mitbestimmung systematisch „versagen“, denn eine asymmetrische Informationsverteilung kann, wie Akerlof (1970) nachgewiesen hat, die Funktionsfähigkeit des

Marktmechanismus nachhaltig beeinträchtigen. In diesem Fall wird das Informationsgefälle zwischen dem Käufer eines Gutes bzw. einer Leistung und dem Verkäufer bei mehr oder weniger großen Qualitätsunterschieden des gehandelten Tauschobjektes bereits mittelfristig dazu führen, dass die schlechtere Qualität die bessere vom Markt verdrängt (vgl. dazu auch Dilger 2002 sowie Levine 1995). Im Hinblick auf die Fragestellung des vorliegenden Beitrages bedeutet dies, dass die Unternehmen angesichts der Informationsdefizite hinsichtlich der Leistungsbereitschaft der einzelnen Beschäftigten (wie auch zukünftiger Stellenbewerber) denselben auf freiwilliger Basis keine justiziablen Mitbestimmungs- und Bestandsschutzrechte einräumen werden, weil dies mit großer Wahrscheinlichkeit dazu führen wird, dass in den derartige „Leistungen“ gewährenden Unternehmen der Anteil der weniger produktiven Arbeitskräfte stark zunehmen wird. Für Unternehmen im Wettbewerb ist ein solches Verhalten mit dem Ziel der Gewinnmaximierung nicht zu vereinbaren und von daher auch nicht zu erwarten. Dieses Problem ist nur dadurch auszuräumen, dass alle Unternehmen per Gesetz auf dieselben Mitbestimmungsregelungen verpflichtet werden, weil dies zu einer Gleichverteilung von besonders leistungsbereiten und weniger motivierten Arbeitskräften führt. Nur in diesem letztgenannten Fall werden Unternehmen keine „adverse Selektion“ unter ihren Beschäftigten bzw. den Stellenbewerbern befürchten müssen. Umgekehrt werden sich bei einer Gleichverteilung „guter“ und „schlechter“ Risiken auf die einzelnen Unternehmen die effizienzsteigernden Wirkungen von Mitbestimmung realisieren lassen – was aber staatliches Eingreifen zwingend voraussetzt. Mit anderen Worten: Die fehlende Möglichkeit zur glaubwürdigen Selbstbindung einerseits und das (zumindest partielle) Versagen des Reputationsmechanismus auf dem Arbeitsmarkt andererseits (vgl. Frick 1997a) erfordern einen entsprechenden rechtlichen Rahmen für das Entstehen von Vertrauen und den Aufbau von „Vertrauenskapital“.

### **3. Umverteilung und/oder Erosion von Vertrauenskapital durch institutionalisierte Mitbestimmung?**

Die verfügbare Evidenz zum Einfluss betrieblicher Arbeitnehmervertretungen auf verschiedene Dimensionen der Unternehmensperformance – Gewinne, (Arbeits-)Produktivität, Personalfuktuation, Aus- und Weiterbildung, Produkt- und Prozessinnovationen, Löhne und Gehälter – war zweifellos bis etwa Mitte der neunziger Jahre weder widerspruchsfrei noch eindeutig (für einen Überblick vgl. Frick 1995, 1997a, 1997b sowie Addison/Schnabel/Wagner 2004). Seit dieser Zeit hat sich die Situation aber entscheidend verändert: Nicht nur im Hinblick auf die Frage nach dem Einfluss von Betriebsräten auf die (freiwillige wie unfreiwillige) Personalfuktuation (vgl. Frick 1996, 1997a; Schnabel/Wagner 1999; Dilger 2002; Holst/Schupp 2003; Frick/Möller 2003; Boockmann/Steffes 2005), sondern auch im Hinblick auf die Frage nach den Produktivitätswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung konvergieren die Befunde in letzter Zeit recht stark (vgl. Addison et al. 2003; Addison/Schnabel/Wagner 1998, 1999, 2001; Frick 2005; Schank/Schnabel/Wagner 2004; Wagner 2005; Wagner et al. 2006; Wolf/Zwick 2002; Zwick 2003a, 2003b). Dies gilt – ungeachtet einer erheblich geringeren Zahl an entsprechenden Untersuchungen – in ähnlicher Form auch für die Frage nach dem Einfluss von Betriebsräten auf die Intensität der betrieblichen Aus- und

Weiterbildung (vgl. Gerlach/Jirjahn 2001; Bellmann/Ellguth 2006) sowie die Investitionsneigung von Unternehmen (vgl. Addison et al. 2007). Selbst der Nachweis, dass die Löhne und Gehälter je Beschäftigten in Unternehmen mit Betriebsrat signifikant höher sind als in solchen ohne eine gewählte Arbeitnehmervertretung (vgl. Addison/Teixeira/Zwick 2006; Hübler/Jirjahn 2003; Jirjahn 2003) ist allenfalls ein Indiz, aber noch lange kein überzeugender Beleg für ein ausgeprägtes „rent-seeking“ seitens der Arbeitnehmervertretung: Zum einen ist – ausweislich der überwiegenden Mehrzahl der vorliegenden Studien – die Arbeitsproduktivität in Unternehmen mit Betriebsrat höher als in solchen ohne und zum anderen erleichtert die Existenz eines Betriebsrates ganz offenkundig die Implementation von Entgeltsystemen, die für die Beschäftigten mit gewissen „Einkommensrisiken“ verbunden sind, denn sowohl der Einsatz eines Akkordlohnsystems als auch einer Gewinnbeteiligung ist in Unternehmen mit Betriebsrat um rund 50% höher als in solchen ohne Arbeitnehmervertretung (vgl. Heywood/Hübler/Jirjahn 1998). Zudem trägt die Existenz eines Betriebsrates den Präferenzen der Mehrheit der Beschäftigten insofern Rechnung, als die Lohndifferenziale (z.B. zwischen Arbeitern und Angestellten bzw. gering- und hochqualifizierten Arbeitskräften) erheblich geringer sind als in Unternehmen ohne eine gewählte Arbeitnehmervertretung (vgl. Addison/Teixeira/Zwick 2006; Jirjahn/Kraft 2008).

Ungeachtet der Tatsache, dass die bislang referierten Befunde den Schluss nahelegen, die überwiegende Mehrheit der Betriebsräte als eine grundsätzlich kooperative „voice institution“ – und eben nicht als eine in Umverteilungskämpfe verstrickte Koalition gering qualifizierter und/oder unmotivierter Arbeitnehmern – zu betrachten, ist der von Hubert Schnabel formulierte Vorwurf des (rücksichtslosen?) „rent-seeking“ damit freilich noch nicht endgültig widerlegt. In diesem Kontext ist zunächst ein Blick in verschiedene Studien erhellend, in denen Eigentümer und/oder Manager um eine Einschätzung der Arbeit „ihres“ Betriebsrates gebeten wurden. Dilger (2002: 90-94) berichtet für den deutschen Maschinenbau einen Anteil „antagonistischer“ Betriebsräte von knapp 4%. Mehr als doppelt so hoch (9%) ist der Anteil der Arbeitnehmervertretungen, die von den Eigentümern und/oder Managern nicht an der Entscheidungsfindung beteiligt werden. Umgekehrt werden nahezu 70% der Betriebsräte von der Unternehmensleitung in einem Maße in die Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden, die teilweise weit über die Vorschriften des BetrVG 1972 hinausgehen. Auffallend ist in dieser Untersuchung, dass die hinlänglich dokumentierten positiven Betriebsratseffekte im Wesentlichen dann zu erwarten sind, wenn der Betriebsrat von der Unternehmensleitung als „kooperativ“ oder als „gelegentlich schwierig“ charakterisiert und über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus involviert wird. Im Fall eines „antagonistischen“, eines „desinteressierten“ oder gar eines „ausgeschlossenen“ Betriebsrates ist nicht zu erwarten, dass dieser seine Rolle als „voice institution“ spielen kann oder will (vgl. Dilger 2002: 114, 123, 154, 170).<sup>3</sup> Im Hinblick auf die „rent-seeking Hypothese“ ist ein weiterer Befund von mindestens ebenso großer Bedeutung: Die Wahrscheinlichkeit der erstmaligen Wahl eines Betriebsrates ist umso größer, je

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu auch den Befund von Jirjahn und Smith (2006), wonach 85% der Eigentümer und/oder Manager, in deren Unternehmen ein Betriebsrat existiert, eine Ausdehnung der Beteiligung der Arbeitnehmer als Motivationsinstrument für hilfreich halten.

schlechter die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ist. Umgekehrt ist in wachsenden Unternehmen keine erhöhte „Gründungswahrscheinlichkeit“ zu beobachten (vgl. Jirjahn 2008) Dieser Befund legt den Schluss nahe, dass Arbeitnehmer dann einen Betriebsrat wählen, wenn sie einen Verlust ihrer Quasi-Rente befürchten, nicht aber, wenn der Umfang des zu verteilenden Kuchens zunimmt.

Selbst der auf den ersten Blick mit der „rent-seeking Hypothese“ kompatible Befund, dass Betriebe mit Betriebsrat höhere Fehlzeiten aufweisen als solche ohne eine gewählte Interessenvertretung (vgl. Heywood/Jirjahn 2004), ist allenfalls ein schwaches Indiz für die geringere „Arbeitsmoral“ in den erstgenannten Unternehmen. So ist es nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich, dass Menschen mit einem weniger guten Gesundheitszustand – und einer dementsprechend höheren Erkrankungswahrscheinlichkeit – ein ausgeprägtes Interesse an einer Beschäftigung in einem Unternehmen mit Betriebsrat haben, weil hier das Risiko, aufgrund einer Entlassung den Arbeitsplatz zu verlieren, signifikant niedriger ist (vgl. Frick 1996, 1997a).<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund wiederum ist der Befund, dass die Arbeitszufriedenheit insbesondere geringqualifizierter Beschäftigter in Betrieben mit Betriebsrat signifikant höher ist als in Unternehmen ohne Arbeitnehmervertretung (vgl. Jirjahn/Tsertsvadze 2006), keineswegs überraschend.

**Tab. 1: Die Häufigkeit manifester innerbetrieblicher Konflikte (in %) (Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der WSI Betriebsrätebefragung 2005)**

| Häufigkeit | Einigungsstellenverfahren | Arbeitsgerichtsprozesse |
|------------|---------------------------|-------------------------|
| 0          | 85,5                      | 67,9                    |
| 1          | 7,2                       | 6,7                     |
| 2-3        | 4,6                       | 10,5                    |
| 4-5        | 1,5                       | 5,1                     |
| 6-9        | 0,5                       | 2,2                     |
| 10+        | 0,7                       | 7,6                     |

In die gleiche Richtung deuten die Befunde, die sich im Rahmen einer ökonometrischen Analyse der Daten der sog. „WSI-Betriebsrätebefragung“ aus dem Jahr 2005 (n=2.007 Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten aus allen Bereichen der Privatwirtschaft) ergeben (vgl. Frick 2008).<sup>5</sup> Mit ihnen lässt sich zumindest ansatzweise die Be-

<sup>4</sup> Dementsprechend erklären Sadowski und Frick (1992) den signifikant höheren Anteil an Schwerbehinderten in Betrieben mit Betriebsrat nicht nur mit der besonderen „Gesetzestreue“ der Arbeitnehmervertretungen, die vom Gesetzgeber explizit auf den Schutz der Interessen gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiter festgelegt sind, sondern auch mit der Selbstselektion von gesundheitlich beeinträchtigten Personen in Unternehmen mit einer rechtlich autorisierten Arbeitnehmervertretung.

<sup>5</sup> Ich beschränke mich im Folgenden auf die Darstellung bivariater Zusammenhänge. Multivariate Analysen, die den Spezifika des Datenmaterials angemessen Rechnung tragen, liefern nahezu identische Ergebnisse (vgl. Frick 2008). In dem zitierten Paper werden u.a. die Ergebnisse einer „Seemingly Unrelated Bivariate Probit-Schätzung“ dokumentiert. Dieses Verfahren ist sinnvoll, weil der Satz an unabhängigen Variablen, der zur Erklärung der Wahrscheinlichkeit von Einigungsstellenverfahren bzw. Arbeitsgerichtsprozessen

deutung „manifester Konflikte“, d.h. von Auseinandersetzungen, zu deren Beilegung eine dritte Partei herangezogen wurde, ermitteln.

**Tab. 2: Wirtschaftliche Lage und innerbetriebliches Konfliktniveau** (Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der WSI Betriebsrätebefragung 2005)

|   | n     | Anteil mit ESV/AGP | Signifikanz    |
|---|-------|--------------------|----------------|
| Auftragslage  |       |                    |                |
| Gut   | 1.072 | 31                 | F-Wert: 9,1*** |
| Eher gut  | 521   | 36                 |                |
| Eher schlecht   | 277   | 39                 |                |
| Schlecht  | 108   | 54                 |                |
| Entwicklung der Auftragslage in den letzten beiden Jahren |       |                    |                |
| Gut   | 858   | 31                 | F-Wert: 4,5*** |
| Eher gut  | 561   | 35                 |                |
| Eher schlecht   | 395   | 39                 |                |
| Schlecht  | 147   | 43                 |                |
| Umsatz  |       |                    |                |
| Gut   | 999   | 32                 | F-Wert: 4,5*** |
| Eher gut  | 542   | 36                 |                |
| Eher schlecht   | 301   | 39                 |                |
| Schlecht  | 109   | 47                 |                |
| Entwicklung des Umsatzes in den letzten beiden Jahren     |       |                    |                |
| Gut   | 824   | 32                 | F-Wert: 3,6**  |
| Eher gut  | 572   | 34                 |                |
| Eher schlecht   | 412   | 38                 |                |
| Schlecht  | 137   | 45                 |                |

In etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen (34,7%) gab es nach Auskunft der Betriebsräte in den Jahren 2003 und 2004 mindestens ein Einigungsstellenverfahren oder einen Arbeitsgerichtsprozess (vgl. Tab. 1). Ob dieser Wert – gegeben das im BetrVG verankerte Gebot der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ – hoch oder niedrig ist, lässt sich mangels einer geeigneten Referenzgröße nicht abschließend beurteilen (es bleibt aber festzuhalten, dass die Existenz eines Betriebsrates keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer Klage vor dem Arbeitsgericht hat; vgl. dazu Pfarr et al. 2005: 111).

---

verwendet wird, identisch ist. Dies kann dazu führen, dass die Störterme der beiden Logit-Schätzungen korreliert sind. Darüber hinaus wurden verschiedene Zählmodellen (Poisson- und Zero Inflated Poisson- sowie Negbin- und Zero Inflated Negbin-Modelle) geschätzt, um den Spezifika der abhängigen Variable „Anzahl von Einigungsstellenverfahren bzw. Arbeitsgerichtsprozessen“ (linksschiefe Verteilung; massive Häufung bei der Ausprägung „0“) angemessen Rechnung tragen zu können.

**Tab. 3: Unternehmensgewinne und innerbetriebliches Konfliktniveau** (Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der WSI Betriebsrätebefragung 2005)

|  | n   | Anteil mit ESV/AGP | Signifikanz    |
|--|-----|--------------------|----------------|
| Gewinne  |     |                    |                |
| Gut  | 805 | 33                 | F-Wert: 5,1*** |
| Eher gut   | 506 | 31                 |                |
| Eher schlecht  | 414 | 39                 |                |
| Schlecht   | 189 | 44                 |                |
| Entwicklung der Gewinne in den letzten beiden Jahren |     |                    |                |
| Gut  | 716 | 34                 | F-Wert: 2,8**  |
| Eher gut   | 518 | 33                 |                |
| Eher schlecht  | 477 | 36                 |                |
| Schlecht   | 188 | 44                 |                |

Einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Häufigkeit von Einigungsstellenverfahren und/oder Arbeitsgerichtsprozessen hat zunächst einmal die wirtschaftliche Lage des Unternehmens (vgl. Tab. 2): Bei schlechter Auftragslage ist der Anteil der Betriebe, in denen externe Instanzen mit der Beilegung von Konflikten beauftragt werden (müssen), um rund 23 Prozentpunkte bzw. 74% höher als in Unternehmen mit guter Auftragslage. Hat sich die Auftragslage in den Jahren 2003 und 2004 positiv entwickelt, dann ist die Wahrscheinlichkeit einer „moderierten Konfliktbeilegung“ um 13 Prozentpunkte bzw. 28% niedriger als im Fall einer negativen Entwicklung. Ähnliche Ergebnisse erhält man bei einer differenzierten Betrachtung des Umsatzes bzw. der Umsatzentwicklung: Die Wahrscheinlichkeit mindestens eines Einigungsstellenverfahrens oder Arbeitsgerichtsprozesses nimmt um 40-50% zu, wenn die Umsatzzahlen deutlich hinter den Erwartungen zurück bleiben. Auch die Höhe bzw. die zeitliche Entwicklung der Gewinne hat einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit manifester Konflikte. Deren Auftreten ist in einer schlechten Situation – wenn die Beschäftigten einen Verlust ihrer Arbeitsplätze befürchten – um rund ein Drittel höher als in einer „komfortablen“ Situation mit „sprudelnden“ Gewinnen (vgl. Tab. 3).

**Tab. 4: Restrukturierung und innerbetriebliches Konfliktniveau** (Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der WSI Betriebsrätebefragung 2005)

|   | Personalabbau im letzten Jahr |    | Signifikanz     |
|---|-------------------------------|----|-----------------|
| Ja  | 1.121                         | 40 | F-Wert: 34,3*** |
| Nein  | 882                           | 28 |                 |
| Betriebliche Umstrukturierungen im letzten Jahr |                               |    |                 |
| Ja  | 1.196                         | 39 | F-Wert: 20,1*** |
| Nein  | 808                           | 29 |                 |

Wenig überraschend – und in Einklang mit der Vermutung, dass die Betriebsräte primär an der Sicherung der Quasi-Renten der Mitarbeiter, nicht aber an einer Umverteilung von Gewinnen interessiert sind – sind die folgenden Befunde: In Unternehmen, in denen im Laufe des letzten Jahres vor der Erhebung (2004) ein Personalabbau statt-

gefunden hat bzw. in denen umfassende Restrukturierungsmaßnahmen ergriffen wurden, ist das Konfliktniveau signifikant (d.h. um 30-40%) höher (vgl. Tab. 4).

Den größten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Auftretens manifester Konflikte hat jedoch die Informationspolitik des Managements gegenüber dem Betriebsrat – und damit letztlich der Belegschaft: Fühlt sich der Betriebsrat sehr gut von der Unternehmensleitung informiert, ist die Wahrscheinlichkeit für die Anrufung einer Einigungsstelle oder einer Klage vor dem Arbeitsgericht nur etwa halb so hoch wie in dem Fall einer „defizitären“ Informationspolitik. Noch deutlicher ist der Unterschied, wenn sich der Betriebsrat in seiner Arbeit durch die Unternehmensleitung behindert oder aber unterstützt fühlt, denn im ersten Fall ist die Wahrscheinlichkeit einer externen Konfliktbeilegung mehr als doppelt so hoch<sup>6</sup>.

**Tab. 5: Informationspolitik des Managements und innerbetriebliches Konfliktniveau**  
(Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der WSI Betriebsrätebefragung 2005)

| Informationsverhalten des Arbeitgebers   |     |    | Signifikanz     |
|--|-----|----|-----------------|
| Exzellente                               | 744 | 27 | F-Wert: 33,0*** |
| Mittelmäßig                              | 796 | 33 |                 |
| Defizitär                                | 458 | 50 |                 |
| Behinderung der Arbeit des Betriebsrates |     |    |                 |
| Nie                                      | 932 | 27 | F-Wert: 39,3*** |
| Manchmal                                 | 886 | 37 |                 |
| Häufig                                   | 187 | 59 |                 |

Ein letztes – und nicht wirklich ernst gemeintes – Argument: Die Zusammensetzung der Abgeordneten des Deutschen Bundestages ist ebenso wenig repräsentativ für die wahlberechtigten Bundesbürger wie die Zusammensetzung der Betriebsräte für die hierzulande Beschäftigten. Kann und darf dies ein Grund sein, die Legitimität von Abgeordneten und/oder Betriebsräten anzuzweifeln? Eine Erklärung, die auf die unterschiedlichen Opportunitätskostenkalküle von Arbeitnehmern, die bei der Wahl zum Betriebsrat kandidieren und von Politikern, die um ein Bundestagsmandat konkurrieren, rekurriert, dürfte für eine ökonomische Analyse erfolgversprechender sein als die (ab-)wertende bzw. „moralisierende“ Behauptung, die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen würden von gering qualifizierten und/oder unmotivierten Personen majorisiert.

<sup>6</sup> Die Frage, ob die durch die Unternehmensleitung tatsächlich praktizierte Informationspolitik und ihre Wahrnehmung durch die Mitglieder des Betriebsrates deckungsgleich ist, dürfte irrelevant sein, denn: „If men define situations as real, they are real in their consequences“ (Thomas und Thomas 1929: 572).

#### 4. Abschließende Bemerkungen

Die von Hubert Schnabel vorgelegte Fallstudie macht deutlich, dass die ökonometrische Analyse der seit einigen Jahren verfügbaren umfangreichen Betriebsdatensätze mit einem spezifischen und durchaus gewichtigen Problem behaftet ist: Die mit Hilfe umfangreicher Fallstudien dokumentierte Varianz des Betriebsratshandelns wird im Allgemeinen ausgeblendet und damit implizit unterstellt, dass es lediglich auf das Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein einer betrieblichen Arbeitnehmervertretung ankommt. Ein Betriebsrat, der als „willfähiger Erfüllungsgehilfe“ der Unternehmensleitung zu gelten hat, dürfte sich aber im betrieblichen Alltag im Allgemeinen und in Konfliktsituationen im Besonderen anders verhalten als ein „kämpferischer Interessenvertreter“. Umgekehrt sind Fallstudien stets mit dem „Makel“ der mangelnden Generalisierbarkeit behaftet. Der in den letzten Jahren zu beobachtende – und grundsätzlich zu begrüßende – Aufschwung der empirischen Mitbestimmungsforschung wird nur dann von Dauer sein und auch von Unternehmensleitungen und Betriebsräten bzw. Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften zur Kenntnis genommen, wenn es gelingt, die Vorzüge von quantitativer und qualitativer Analyse zu kombinieren. Dies setzt voraus, dass die Vertreter beider Forschungsrichtungen bzw. -traditionen vorurteilsfrei aufeinander zugehen und von einander lernen. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist mittel- und langfristig auf eine größere Zahl an Fallstudien zur Wirkungsweise des BetrVG zu hoffen.

#### Literatur

- Addison, John T. / Schank, Thorsten / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (2003): German Works Councils in the Production Process. Discussion Paper No. 812, Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Addison, John T. / Schank, Thorsten / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (2007): Do Works Councils Inhibit Investment? In: *Industrial and Labor Relations Review*, 60: 187-203.
- Addison, John T. / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (1998): Betriebsräte in der deutschen Industrie, In: Gerlach, Knut / Hübler, Olaf / Meyer, Wolfgang (Hg.): *Ökonomische Analysen betrieblicher Strukturen und Entwicklungen*. Frankfurt/M: Campus: 59-87.
- Addison, John T. / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (1999): Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten. In: Frick, Bernd / Kluge, Norbert / Streeck, Wolfgang (Hg.): *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung*. Frankfurt/M: Campus: 223-252.
- Addison, John T. / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (2001): Works Councils in Germany: Their Effect on Establishment Performance. In: *Oxford Economic Papers*, 53: 659-694.
- Addison, John T. / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (2004): The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42: 255-281.
- Addison, John T. / Teixeira, Paulino / Zwick, Thomas (2006): Works Councils and the Anatomy of Wages. Discussion Paper 06-086, Mannheim: Centre for European Economic Research.
- Akerlof, George A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics*, 89: 489-500.
- Alchian, Armen A. (1984): Specificity, Specialization, and Coalitions. In: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140: 34-49.
- Alchian, Armen A. / Woodward, Susan (1988): The Firm is Dead; Long Live the Firm. In: *Journal of Economic Literature*, 26: 65-79.
- Bellmann, Lutz / Ellguth, Peter (2006): Verbreitung von Betriebsräten und ihr Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 226: 487-504.

- Boockmann, Bernhard / Steffes, Susanne (2005): Individual and Plant-level Determinants of Job Durations in Germany. Discussion Paper 05-89, Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Dilger, Alexander (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München und Mering: Hampp.
- Dilger, Alexander / Frick, Bernd / Speckbacher, Gerhard (1999): Mitbestimmung als zentrale Frage der Corporate Governance. In: Frick, Bernd / Kluge, Norbert / Streeck, Wolfgang (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung, Frankfurt/M: Campus: 19-52.
- Freeman, Richard B. / Lazear, Edward P. (1995): An Economic Analysis of Works Councils. In: Rogers, Joel / Streeck, Wolfgang (Hg.): Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations. Chicago: University of Chicago Press: 27-50.
- Frick, Bernd (1995): Produktivitätsfolgen (über-)betrieblicher Interessenvertretungen. In: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 5: Empirische Studien. Berlin: de Gruyter: 215-257.
- Frick, Bernd (1996): Co-determination and Personnel Turnover: The German Experience. In: Labour, 10: 407-430.
- Frick, Bernd (1997a): Mitbestimmung und Personalfuktuation: Zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich. München und Mering: Hampp.
- Frick, Bernd (1997b): Die Funktionsfähigkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung: Quantitative und qualitative Evidenz im Überblick. In: Industrielle Beziehungen, 4: 172-193.
- Frick, Bernd (2005): Kontrolle und Performance der mitbestimmten Unternehmung. Rechtsökonomische Überlegungen und empirische Befunde. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft „Finanzmarkt-Kapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen“, 45: 418-440.
- Frick, Bernd (2008): Institutionalisierte Konfliktlösung durch Einigungsstellen und Arbeitsgerichte: Welche Rolle spielt die Betriebsverfassung? Unveröffentlichtes Manuskript, Department für Management, Universität Paderborn.
- Frick, Bernd / Möller, Iris (2003): Mandated Works Councils and Firm Performance: Labor Productivity and Personnel Turnover in German Establishments. In: Schmollers Jahrbuch. Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 123: 423-454.
- Frick, Bernd / Speckbacher, Gerhard / Wentges, Paul (1999): Arbeitnehmermitbestimmung und moderne Theorie der Unternehmung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69: 745-763.
- Furubotn, Eirik G. (1988): Codetermination and the Modern Theory of the Firm: A Property Rights Analysis. In: Journal of Business, 61: 165-181.
- Gerlach, Knut / Jirjahn, Uwe (2001): Employer Provided Further Training: Evidence from German Establishment Data. In: Schmollers Jahrbuch, 121: 139-164.
- Heywood, John S. / Jirjahn, Uwe (2004): Teams, Teamwork and Absence. In: Scandinavian Journal of Economics, 106: 765-782.
- Heywood, John S. / Hübler, Olaf / Jirjahn, Uwe (1998): Variable Payment Schemes and Industrial Relations: Evidence from Germany. Kyklos, 51: 237-257.
- Holst, Elke / Schupp, Jürgen (2003): Sicherheit des Arbeitsplatzes häufig mit Interessenvertretung im Betrieb verbunden. In: DIW-Wochenbericht, 11: 176-181.
- Hübler, Olaf / Jirjahn, Uwe (2003): Works Councils and Collective Bargaining in Germany: The Impact on Productivity and Wages. In: Scottish Journal of Political Economy, 50: 471-491.
- Jensen, Michael C. / Meckling, William H. (1979): Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination. In: Journal of Business, 52: 469-506.
- Jirjahn, Uwe (2003): Betriebsräte, Tarifverträge und betriebliches Lohnniveau. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 36: 649-660.
- Jirjahn, Uwe (2008): Works Councils and Establishment Growth in German Establishments. Unpublished manuscript, Faculty of Economics, University of Hannover.
- Jirjahn, Uwe / Kraft, Kornelius (2008): Teamwork and Intra-Firm Wage Dispersion among Blue-Collar Workers. Discussion Paper No. 3291, Bonn: Institute for the Study of Labor.

- Jirjahn, Uwe / Smith, Stephen C. (2006): What Factors Lead Management to Support or Oppose Employee Participation – With and Without Works Councils? Hypotheses and Evidence from Germany. In: *Industrial Relations*, 45: 650-680.
- Jirjahn, Uwe / Tsertsvadze, Georgi (2006): Betriebsräte und Arbeitszufriedenheit. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 226: 537-561
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/M: Campus.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering: Hampp.
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebliche Mitbestimmung in der Langzeitperspektive. In: *WSI-Mitteilungen*, 48: 549-557.
- Levine, David I. (1995): *Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win*, Washington, D.C.: Brookings.
- Pfarr, Heide / Ullmann, Karen / Bradtke, Marcus / Schneider, Julia / Kimmich, Martin / Bothfeld, Silke (2005): *Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit*. München und Mering: Hampp.
- Rajan, Raghuram / Zingales, Luigi (1998): Power in the Theory of the Firm. In: *Quarterly Journal of Economics*, 113: 387-432.
- Rajan, Raghuram / Zingales, Luigi (2001): The Firm as a Dedicated Hierarchy: A Theory of the Origins and Growth of Firms. In: *Quarterly Journal of Economics*, 116: 805-851.
- Sadowski, Dieter / Frick, Bernd (1992): *Die Beschäftigung Schwerbehinderter: Betriebswirtschaftliche Analysen und politische Empfehlungen*. Idstein: Schulz-Kirchner.
- Sadowski, Dieter / Junkes, Joachim / Lindenthal, Sabine (1999): *Labour Co-Determination and Corporate Governance in Germany: The Economic Impact of Marginal and Symbolic Rights*. Quint-Essenzen No. 60, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft, Trier.
- Schank, Thorsten / Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (2004): Works Councils – Sand or Grease in the Operation of German Firms. In: *Applied Economics Letters*, 11: 159-161.
- Schnabel, Claus / Wagner, Joachim (1999): Betriebliche Altersversorgung: Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen auf die Personalfuktuation: In: Frick, Bernd / Neubäumer, Renate / Sesselmeier, Werner (Hg.): *Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen*. München und Mering: Hampp: 69-93.
- Thomas, William I. / Thomas, Dorothy (1929): *The Child in America*. 2<sup>nd</sup> ed., New York: Alfred Knopf.
- Wagner, Joachim (2005): *German Works Councils and Productivity: First Evidence from a Nonparametric Test*. Discussion Paper No. 1757, Bonn: Institute for the Study of Labor.
- Wagner, Joachim / Schank, Thorsten / Schnabel, Claus / Addison, John T. (2006): Works Councils, Labor Productivity and Plant Heterogeneity: First Evidence from Quantile Regressions. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 226: 505-518.
- Weizsäcker, Carl-Christian von (1984): Was leistet die Property Rights-Theorie für aktuelle wirtschaftspolitische Fragen? In: Neumann, Manfred (Hg.): *Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte*. Berlin: Duncker & Humblot: 123-152.
- Wenger, Eberhard (1989): Der Einfluss von „Schutzrechten“ für Arbeitnehmer und die Allokation nicht-systematischer Risiken. In: Fischer, W. (Hg.): *Währungsreform und soziale Marktwirtschaft*. Berlin: Duncker & Humblot: 451-470.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Wolf, Elke / Zwick, Thomas (2002): *Reassessing the Impact of High Performance Workplaces*. Discussion Paper 02-07, Mannheim: Centre for European Economic Research.
- Zingales, Luigi (1998): Corporate Governance. In: Newman, Paul (ed.): *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*. New York: Macmillan.
- Zwick, Thomas (2003a): *Works Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation*. Discussion Paper 03-47, Mannheim: Centre for European Economic Research.
- Zwick, Thomas (2003b): *The Productivity Impact of Lean Management*. Unpublished manuscript, Mannheim: Centre for European Economic Research.

Hermann Kotthoff\*

## **Betriebsrat: ein Sammelbecken für Zukurzgekommene?**

Hubert Schnabel stellt generalisierend die These auf, dass „der“ Betriebsrat unvertretbar hohe Kosten verursacht und aus wirtschaftlichen Gründen deshalb eine Fehlkonstruktion sei. Eine solche These ist nichts Ungewöhnliches. Viele haben sie schon aufgestellt. Aufhorchen lässt aber, dass Schnabel meint, ihre Gültigkeit durch einen einzigen empirischen Fall begründen und somit die Ergebnisse der ökonometrischen Effektivitätsforschung zum Betriebsrat infrage stellen zu können. Dass dies methodologisch ausgeschlossen ist, muss nicht eigens betont werden. Der Ökonometrie hat Schnabel wenig zu bieten. So fällt es Bernd Frick auch nicht schwer, die Regeln der Kunst dagegen zu halten.

Ebenfalls ohne Neuigkeitswert sind die generalisierten Deutungsmuster Schnabels zur Begründung der ökonomischen Schädlichkeit des Betriebsrats, nämlich: er schränkt die unternehmerische Freiheit ein, erschwert Personaldispositionen; verursacht hohe Kosten und verzögert Entscheidungen. Das Negativurteil wird ausgeweitet auf das Überborden „institutioneller Verkrustungen eines überregulierten Arbeitsmarktes, der sich im Würgegriff gesetzlicher Vorschriften befindet“ (155). Aussagen dieser Art über die Deformation der Institution Mitbestimmung kennt man zur Genüge sowohl aus der politisch-ideologischen Auseinandersetzung wie auch aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Umfeld.

Schnabel bleibt jedoch nicht bei dieser abstrakt-rhetorischen Ebene der Argumentation stehen. Das Besondere seines Beitrags besteht darin, dass er eine Antwort auf die Frage nach der konkreten sozialen Verursachung der ökonomischen Schädlichkeit des Betriebsrats gibt. Er hat eine Antwort auf das „wie“. Der Autor entwickelt ein sozialpsychologisches Persönlichkeitstheorem der Motivation für die Betriebsratskandidatur, mit der er meint, die wirtschaftlichen Folgen erklären zu können. Die Ursache für die angeprangerte Deformation „des“ Betriebsrats sieht er in einem negativen Selektionsmechanismus bei der Zusammensetzung des Gremiums: es gelangt systematisch der falsche Persönlichkeitstypus in das Gremium, und zwar die absoluten Looser der Arbeitswelt: gering Qualifizierte mit Verhaltensdefiziten, die durch das Betriebsratsamt ihre Mängel an persönlichem Status kompensieren wollen (161), Leute, denen man keine soziale Verantwortung und keine Kompetenz für eine ordentliche Vertretung der Arbeitnehmer zusprechen könne. Schnabel geht an die Wurzel, wenn er fragt: „Sollen es etwa die Betriebsräte sein, die die Kompetenz haben, die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten zu überprüfen?“ (154) Die negative Selektion eines Menschentypus mit charakterlichen Schwächen, insbesondere mit deformierenden Unterlegenheitsgefühlen (161), ist die Kernthese des Beitrags.

---

\* Prof. Dr. Hermann Kotthoff, Technische Universität Darmstadt. Forschungsbüro Saarbrücken: Geibelstr. 5, D – 66121 Saarbrücken. E-mail: hermann.kotthoff@web.de.

Ganz in Beschlag genommen von diesem Theorem ist dem Autor nicht aufgefallen, dass er uns so zwar die Kandidatur erklärt hat, aber noch nicht die erfolgreiche Wahl in den Betriebsrat. Bei der Frage: wie werden derartig pathologisch gestrickte Kandidaten Wahlsieger, lässt er uns im Stich.

Diesen destruktiven Persönlichkeitstyp führt uns Schnabel anhand von „Kennzahlen“ (158) zur Besichtigung vor: geringer Bildungsgrad; nicht konstruktiv (160); leistungsunwillige Personen, die das Amt missbrauchen zur Schutzpolitik für leistungsunwillige Mitarbeiter (158); kein Verantwortungsgefühl (160); keine Identifikation mit dem Unternehmen (157); geringe Fluktuation; hohe Fehlzeiten. Diese Passagen über die Betriebsratsdeppen kann man nicht anders als eine soziale Verunglimpfung und Stigmatisierung der Mitglieder eines konkreten Gremiums bezeichnen. Schnabel begibt sich in die Rolle des Provokateurs.

Die Feststellung, dass dieser Persönlichkeitstypus kein sozialstatistisch repräsentatives Abbild der Belegschaft sei, widerlegt der Autor selber in seinen Tabellen, die zeigen, dass 90% der Belegschaft und ebenfalls 90% der Betriebsratsmitglieder zu den beiden gering qualifizierten Gruppen zählen. Unabhängig davon ist die Annahme, die Qualität eines gewählten Organs hänge von der gleichen sozialstrukturellen Zusammensetzung von Wählern und Gewählten ab, nicht nachvollziehbar. Ein Blick auf die politischen Parlamente hätte ihn vor diesem Fehlschluss bewahren können. Vor allem aber ist nochmals auf die Argumentationslücke hinzuweisen, dass der „falsche“ Persönlichkeitstyp schließlich von einer richtigen Mehrheit gewählt werden muss.

Leider „outet“ sich Schnabel in dem Artikel nicht als jemand, der als ein emotional direkt Betroffener und Verletzter spricht, obwohl offensichtlich ist, dass er in dem „Fall“ selbst Partei ist, und zwar der Arbeitgeber. Was in der Verkleidung der distanzierten wirtschaftswissenschaftlichen Semantik daherkommt, ist in Wirklichkeit eine flammende (An-)Klageschrift mit einer diffamierenden Tendenz gegen die Personen im Betriebsrat des eigenen Hauses. Es handelt sich um einen Fall von Arbeitgeber-Betriebsrat-Beziehung, in dem keine vertrauensvolle Zusammenarbeit zustande gekommen ist, sondern in dem beide Seiten in einer Misstrauensspirale gefangen sind und sich gegenseitig blockieren. Wer hat je bestritten, dass es so etwas gibt? Und wer will bestreiten, dass der, den es gerade trifft, den Kummer hat. Problematisch wird es, wenn Schnabel uns weismachen will, dies sei der Kummer der ganzen Welt. Er ist offensichtlich am Ende mit seinem Betriebsrat und haut auf den Putz. Daraus kann keine wissenschaftliche Kontroverse werden, denn er hat sich im Genre vertan. Er sucht Verständnis und Hilfe, und nicht ökonomische „Erklärung“.

Das drückt er am Ende selber deutlich aus. Dort kehrt er der wissenschaftlichen community der Personalökonominnen den Rücken und sucht besseres Verständnis für seine Lage bei der Persönlichkeits- und Entwicklungspsychologie Alfred Adlers (161). Der passende Titel wäre daher: „Von Frick zu Adler“ Er empfiehlt der Personalökonomie einen forschungsstrategischen Paradigmenwechsel: weg von der Ökonometrie und hin zur sozialpsychologischen Einstellungsforschung und auf deren Basis die Entfaltung eines fundierten Modells der deformierten Betriebsratspersönlichkeit, in dessen Zentrum Kompensation als „anerkannter Schlüsselbegriff der modernen Anthropologie“ (161) steht. Einer ökonomischen Kontroverse ist damit der Boden entzogen. Wie reagiert der Kontrahent darauf?

Bernd Frick ignoriert den irritierenden Betroffenheitscharakter von Schnabels Beitrag. Er holt ihn nicht an der Stelle ab, wo es ihm weh tut. Auf dessen Kernthese der negativen Selektion des Persönlichkeitstyps will er explizit „nicht wirklich ernst gemeint“ eingehen (174). Er nutzt die Gelegenheit zu einem sehr informativen Übersichtsartikel über den Stand der ökonomischen Effizienzforschung, in dem die Pros und Contras in Theorie und Empirie differenziert aufgezeigt werden. Beide Autoren treffen nicht aufeinander. Frick hält Schnabel auf Distanz, in dem er seinen Beitrag „weglobt“ in die Kategorie der handlungssoziologischen „Fallstudie, die an die Arbeiten Kotthoffs“ anknüpft (165).

Als direkt Angesprochener kann ich allerdings in Schnabels Beitrag keine qualitativ-soziologische Fallstudie erkennen, denn er bringt keine Fakten- und Ereignisschilderung; von Interaktionen und Beziehungen ist nicht die Rede; der Handlungspartner Management kommt gar nicht vor; es findet kein einziger Konfliktpunkt mit dem Betriebsrat Erwähnung. Besonders unverständlich ist es, dass Schnabel als „Herr der Kosten“ es versäumt, seinen Hauptvorwurf zu belegen, nämlich welchen konkreten ökonomischen Schaden in welcher Höhe die psychologischen Defizite seines Betriebsrats tatsächlich angerichtet haben. Der Artikel ist die Abrechnung eines Arbeitgebers mit seinem Betriebsrat. Doch der Betriebsrat bleibt stumm. Es ist ein Manko, dass der Gebrandmarkte keine faire Gelegenheit bekommen hat, ebenfalls seine Betroffenheit zu bekunden. Das sollte nachgeholt werden.

Schnabels Kanonade ist ideologiekritisch ein Stück weit besser zu entschlüsseln, wenn man sie in den Kontext der Literaturgattung stellt, der sie entstammt: dem langen und breiten Strom der politischen Stellungnahmen aus dem Arbeitgeberlager gegenüber neuen Gesetzesvorlagen zum Betriebsverfassungsgesetz. Ich habe Mitte der 70er Jahre die offiziellen, z.T. im parlamentarischen Verfahren, z.T. in Verbandspublikationen geäußerten Stellungnahmen zur Gesetzesvorlage des BetrVG 1972 und des BetrVG 1952 analysiert. (Kotthoff 1977). Sie sind zu beiden Zeitpunkten fast identisch und lauten: „unsachgemäße Demokratisierung“, „unvertretbare Einschränkung des Direktionsrechts“, „Gefahr einer Sozialisierung der Wirtschaft“, „schädliche Bürokratisierung der Entscheidungsabläufe“, „Fremdbestimmung der Betriebe durch externe Gewerkschaftsfunktionäre“. Die Ähnlichkeit mit Schnabels Stellungnahme ist so groß, das man meinen könnte, er habe hier abgeschrieben. Dennoch gibt es einen wichtigen Unterschied: die von mir untersuchten publizierten Stellungnahmen aus dem Arbeitgeberlager bekämpfen den Gegner politisch, nicht psychologisch. Jeder Anklang persönlicher Verletzung wird vermieden. Schnabel bekämpft seinen Gegner auf der psychologischen Ebene, er stellt dessen persönliche Integrität in Frage. Seine Scharfmacherei überschreitet die Schamgrenze des offiziellen Arbeitgeberlagers. Ein zweiter Unterschied besteht darin, dass das offizielle Arbeitgeberlager nach Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens die Streitaxt begraben hat. Selten hörte man noch etwas von „Gefahr“, dagegen öfter die Aussage: wenn es keinen Betriebsrat gäbe, müssten wir ihn erfinden.

Was zu tun bleibt, ist eine inhaltliche Reaktion auf Schnabels These des negativen Selektionsmechanismus. Gibt es einen in die Konstitutionsbedingungen der Institution Betriebsrat eingelagerten Mechanismus, der systematisch dafür sorgt, dass das Qualifikations-, Bildungs-, und Hierarchieniveau der Betriebsratsmitglieder markant

unter dem des Durchschnitts der Belegschaft liegt, die er vertritt? Das ist eine empirische Frage, die sich relativ leicht beantworten ließe. Vermutlich liegen dazu bereits repräsentative Daten aus verschiedenen Panel-Untersuchungen vor, die die betreffenden Forscher nur argumentativ stärker herausstellen müssten. Einen kleinen Beitrag dazu kann ich aus eigener Anschauung leisten.

In einer qualitativen (nicht-repräsentativen) Erhebung habe ich das Weiterbildungsverhalten von Betriebsratsvorsitzenden in 30 Mittelbetrieben untersucht, davon 25 „normale“ Produktionsbetriebe der Metall-, Chemie- und Nahrungsmittelindustrie sowie 5 Betriebe des Einzelhandels (Kotthoff 2005). Die Hälfte der Vorsitzenden waren freigestellte Betriebsratsmitglieder. Nur 6% der Vorsitzenden waren Un-/Angelernte, 37% Facharbeiter/Fachangestellte, 47% untere/mittlere Führungskräfte, und 10% hochqualifizierte Angestellte (ohne leitende Tätigkeit). Insgesamt 73% dieser Vorsitzenden aus überwiegend normalen Produktionsbetrieben gehören gehaltenstechnisch zur Gruppe der Angestellten. Danach trifft das Gegenteil von Schnabels Hypothese zu: das Qualifikations-, Bildungs-, und Hierarchieniveau der Vorsitzenden liegt nicht unter, sondern deutlich über dem Durchschnitt der Belegschaft.

In dieser Untersuchung wurden auch die berufsbiographischen Motive für das Amt des/der Betriebsratsvorsitzenden eruiert. Das auffälligste Datum ist das Lebensalter: 70% der Vorsitzenden sind älter als 45 Jahre, 33% älter als 50 Jahre, was erheblich über dem Durchschnitt der Belegschaft liegt. Das besagt: das Amt wird erst in einer späten berufsbiographischen Phase angestrebt, wenn das erwartete Karriereniveau erreicht ist bzw. nicht gefährdet wird. Anders als Schnabel suggeriert, spielt bei der Frage nach der Motivation für das Wahlamt in den Mittelbetrieben nicht die Ersatzbefriedigung für einen über die berufliche Arbeit nicht erreichten sozialen Status die wesentliche Rolle, sondern im Gegenteil die Angst, sich real vorhandene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch das Amt zu verbauen. Der Zeitaufwand und das Engagement für das Amt ist – vor allem im Fall einer Freistellung – die entscheidende Variable. Man macht den Schritt erst in einer späten beruflichen Entwicklungsphase und nicht anstelle einer beruflichen Entwicklung. Freilich ist nicht ausgeschlossen, dass es vereinzelte Fälle gibt, in denen es sich so verhält wie Schnabel behauptet. Sein Problem ist die Hochstilisierung einer Einzelbeobachtung zum Allsatz.

Meine Feststellungen beziehen sich nur auf die Vorsitzenden. Bei den „normalen“ Betriebsratsmitgliedern gibt es durchaus noch weitere berufsbiographische Varianten, vor allem in Großbetrieben, wo das Amt des Betriebsratsmitglieds in der Tat für manche gering Qualifizierte eine alternative Karriere darstellt, die auch mit einer anderen Entgelteinstufung verbunden ist. Hier hat die Kompensationsthese einen gewissen Realitätsgehalt, aber die Kompensation unterliegt hier einer Fremdkontrolle. Denn es gibt hier eine gewerkschaftliche Institutionalisierung des Selektionsprozesses. Das typische Kriterium ist ein hoher Leistungswille auf der gewerkschaftlichen Ochsenschaukel und hohe Qualifikation im alternativen Fachgebiet der Vertreterrolle (Kommunikation, Rhetorik, Expertise in rechtlichen und anderen fachlichen Spezialfragen), die keineswegs typischerweise den Leistungswillen in der Arbeit ausschließen. Die Betriebsratsrolle ist als Arbeitsrolle definiert. Faulenzer sind auch dort nicht gut gelitten. Minssen/Riese (2007: 40) stellen in einer empirischen Untersuchung über die Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten fest, dass „die Orga-

nisation der Betriebsratsarbeit sich immer auch als ein Spiegelbild der das Unternehmen prägenden Arbeitspraxis darstellt.“

Am besten passt m.E. der Begriff Kompensation für eine andere Variante der Motivationsstruktur für das Amt. Eine der erstaunlichsten Beobachtungen ist, dass die Zahl der akademisch gebildeten Betriebsratsmitglieder in Großbetrieben in den letzten Jahren stark gestiegen ist (vgl. Kotthoff 2004). Dabei handelt es sich nicht selten um hochqualifizierte Angestellte, die viele Jahre mit hohem Commitment für die Firma gearbeitet haben, und die im mittleren Alter – häufig um die 40 – feststellten, dass ihre Karrierewünsche nicht aufgehen, und die dann einen neuen psychologischen Vertrag mit der Firma machen, der auf eine Umorientierung ihres Engagements hinausläuft, und die dabei ihr Interesse an einer politischen Rolle entdecken, das sie dann im Betriebsrat zu realisieren versuchen. Das steht in keinerlei Zusammenhang mit Leistungsunwilligkeit und mangelnder Kooperationsbereitschaft im Amt. Das Wichtigste an dieser Beobachtung scheint mir zu sein, dass die Betriebsratsrolle immer mehr für Qualifizierte und Hochqualifizierte attraktiv geworden ist.

Kürzlich hat E. Tietel (2006: 319) eine sehr aufschlussreiche Untersuchung über die psychologische und emotionale Seite der Betriebsratsrolle vorgelegt. Er bilanziert seine Ergebnisse so: „Vor dem Hintergrund der in den bisherigen Kapiteln dargelegten eher nüchternen Forschungsergebnisse über die komplexe, widersprüchliche und insgesamt ziemlich aufreibende Rolle von Betriebsrät/innen/en im Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen stellt sich die Frage, warum es überhaupt noch Menschen gibt, die diese schwierige Aufgabe auf sich nehmen“ (Tietel 2006: 319).

Schnabels Behauptungen nähren die Vermutung, dass seine Erfahrungswelt nicht die „freie“ Wirtschaft ist, aus der man solche Töne schon lange nicht mehr gewohnt ist. Dem Betriebsrat ausgerechnet heute, nach einer Periode eines beispiellosen Ansehensgewinns dieser Institution in der Gesellschaft, das Proletarier- und Deppenimage anzuhängen, ist weltfremd. Aber vielleicht ist es nur wirtschaftsfremd. Möglicherweise herrschen im mitbestimmungs-soziologisch wenig erforschten Bereich von Sozialeinrichtungen in öffentlicher oder kirchlicher Trägerschaft andere Sitten. Jedenfalls ist es bemerkenswert, dass Schnabels Posaune des Klassenkampfes ausgerechnet aus der Branche ertönt, die das Soziale im Namen trägt. In meinen früheren Betriebsräteuntersuchungen verteidigten einige Firmeninhaber ihre harte Position gegenüber dem Betriebsrat mit dem geflügelten Wort „Wir sind hier nicht bei der Caritas“. Waren sie falsch informiert?

Nach all der Kritik wird der Leser überrascht sein, dass ich an Schnabels Beitrag auch Nützliches entdecke. Er rührt an einen Punkt des zeitgeschichtlichen und wissenschaftsgeschichtlichen Diskurses über den Betriebsrat, der auch nach meiner Einschätzung einer Korrektur bedarf. Wenn man alle Parteilichkeit des Beitrags weglässt, dann bleibt als harter Kern die nützliche Erinnerung daran, dass auch in Deutschland – und auch heute noch – die industriellen Beziehungen im Betrieb interessengeleitet und konfliktgeladen sind. Die Konsens- und Harmonie-Semantik und das glatte Gerede vom Co-Management wurden in den vergangenen Jahren überzogen, so dass andere Aspekte der vielschichtigen Realität verdeckt wurden. Möglicherweise hat die ökonometrische Effektivitätsforschung – vermutlich ungewollt – ein Stück dazu beigetragen. Von den soziologischen Fallstudien wird man das nicht behaupten können,

denn sie sind auf dem Boden einer Konflikttheorie des Betriebes entstanden, und haben nur gemessen am Maßstab dieses Kontextes einen überraschend hohen Konsens festgestellt, und das erst seit etwa Mitte der 80er Jahre. Der Leitbegriff hieß „kooperative Konfliktverarbeitung“, nicht „Harmonie“. In meiner ersten Betriebsräteuntersuchung Mitte der 70er Jahre hat annähernd die Hälfte der befragten Unternehmer die Einstellung gehabt, die Schnabel heute vertritt: sie haben auf den eigenen Betrieb bezogen den erwähnten Gefahren-Statements des Arbeitgeberlagers zugestimmt. Die verschiedenen Betriebsrats-Typologien, die aus diesem Forschungsstrang hervorgegangen sind, enthalten alle (mindestens) einen Typ, in dem Schnabel die industrial relations seiner Einrichtung wiedererkennen kann. Dies sind Typen, bei denen nicht auf dem Boden einer vertrauensvollen Zusammenarbeit interagiert wird, sondern wo Misstrauen, Blockade und Konflikt, und gewiss auch dadurch verursachter wirtschaftlicher Schaden anzutreffen sind.

Schnabel steht also keineswegs alleine da. Fraglos hat er Mit-Leidende. Aber er macht sich angreifbar, wenn er alle Arbeitgeber zu Mit-Leidenden macht, und nicht realisiert, dass das nach allen vorliegenden Erkenntnissen ein paar Stellen zu viel vor dem Komma sind. Er lenkt den Blick vor allem auf Konfliktbetriebe, die einen sehr hohen Anteil an gering Qualifizierten unter den Beschäftigten und schlechte Arbeitsbedingungen haben: all die Lidl's, Schleckers, Aldi's und Birkenstocks. Bezogen auf Pflegeeinrichtungen in kirchlicher Trägerschaft berichtet Tobias Jakobi ebenfalls von Fällen, in denen der Arbeitgeber „eine Interaktionsorientierung (hat), die gegenüber den Mitarbeitervertretern einseitiges Handeln bevorzugt. Die Mitarbeitervertreter lassen sich davon aber nicht einschüchtern und erreichen mit ihrer aktiven Gegenmachtstrategie, dass die Dienstgeber fallweise eine kooperative Interaktionsorientierung einnehmen, weil diese *die Kosten einseitigen Handelns* demgegenüber als zu hoch einschätzen“ (Jakobi 2007: 277; Hervorhebung von mir, H.K.). Jakobi schlägt eine Forschungsstrategie zur Mitbestimmung in konfessionellen Einrichtungen vor, die sich von der Strategie, die Schnabel vorschlägt, (persönlichkeitspsychologische Forschung) stark unterscheidet: „Künftige Studien zur betrieblichen Mitbestimmung in konfessionellen Einrichtungen können so an die Mitbestimmungsforschung zu nicht-konfessionellen Betrieben anschließen. Sie können die Bildung verschiedener Typen von Betriebsräten (vgl. Kotthoff 1994; Osterloh 1993, Bosch 1997) oder ein allgemeines Schema verschiedener Arten betrieblicher Interessenvertretungen (vgl. Müller-Jentsch 2006) sowie schließlich das Konzept der Sozialordnung aufgreifen“ (Jakobi 2007: 295 f.).

Wenn ich als einer der Angesprochenen etwas zur Aufklärung beitragen kann, dann mag es die Vermutung sein, dass der von Schnabel angeführte Fall, bezogen auf die von mir erstellte Typologie, entweder dem Typ „Der isolierte Betriebsrat im seelenlosen Arbeitshaus“ oder dem Typ „Der Betriebsrat als aggressive Gegenmacht“ entspricht. Was diesen letzterwähnten Typ betrifft möge man mir diese Selbst-Zitation nachsehen: „Der Ausgangspunkt für diesen Typ ist eine mitbestimmungsfeindliche und repressive Haltung der Geschäftsleitung, die sich partout nicht durch ein Mitbestimmungsorgan in ihre eigene Angelegenheit hineinreden lassen will, das BetrVG für eine schlechte Sache hält und mit einer fundamentalistischen Radikalität versucht, den Betriebsrat zu isolieren.“ (Kotthoff 1994: 298)

Wo soll der wirtschaftliche Schaden der Mitbestimmung verbucht werden, den solche Arbeitgeber dadurch verursachen, dass sie den politisch legitimierten Zwang des Gesetzes nachhaltig ignorieren? Die ökonomische Effektivitätsforschung sollte man nicht – wie Schnabel es tut – dafür kritisieren, dass sie unterm Strich keinen gravierenden ökonomischen Schaden festgestellt hat. Aber man kann von ihr wünschen, dass sie die Nutzen-/Schadensrechnung für die verschiedenen qualitativ eruierten Typen getrennt aufmacht, darunter auch für den im Hause Schnabels anzutreffenden Typus. Es ist ein Fortschritt, dass die Ökonometrie in den vergangenen Jahren mehr Licht in die Kostenbilanz der Mitbestimmung gebracht hat. Jedoch ist daran zu erinnern, dass der Betriebsrat nicht primär aus Kostengründen erfunden wurde. Es ist wieder an der Zeit, dass seine Sozialbilanz aufgemacht wird.

### Literatur

- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat, München und Mering.
- Jakobi, T. (2007): Konfessionelle Mitbestimmungspolitik. Arbeitsbeziehungen bei Caritas und Diakonie am Beispiel des Krankenhausesektors. Berlin.
- Kotthoff, H. (1977): Die Einstellungen der Geschäftsleiter zum Betriebsverfassungsgesetz. Unveröff. Forschungspapier. Freiburg.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kotthoff, H. (2005): Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier Nr.114. Düsseldorf.
- Kotthoff, H. (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier Nr. 79. Düsseldorf.
- Minssen, H./Riese, Ch. (2007): Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin.
- Müller-Jentsch, W. (2006): Diesseits und Jenseits des dualen Systems. In: Artus, I. et al. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/M.: 189-195.
- Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart.
- Tietel, E. (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin.

Thomas Metz\*

## Starke Konfliktpartner gefordert!

Die Mitbestimmung hat sich nie ausschließlich auf der Idee ökonomischer Vorteilhaftigkeit begründet. Sie fußt ebenso stark auf dem Impetus demokratischer Teilhabe in einer Gesellschaft, die nicht vor den Werkstoren halt machen darf. Diese institutionelle Grundlegung und breite Legitimationsgrundlage der Mitbestimmung muss zumindest im Hinterkopf bleiben, wenn man in eine – um diesen sehr wichtigen Aspekt verkürzte – im engeren Sinne ökonomische Analyse und Diskussion der Mitbestimmung einsteigt. Darüber hinaus steht derjenige, der heute die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland in Frage stellt, sowohl in Wissenschaft wie Praxis recht alleine auf weiter Flur. Anderes gilt aktuell für die Unternehmensmitbestimmung, die aber in den Beiträgen nicht angesprochen wird. Zumindest öffentliche Stellungnahmen zur betrieblichen Mitbestimmung fallen weit überwiegend positiv aus.

Dass Schnabel in seinem Beitrag genau an dieser Stelle einen Kontrapunkt setzt, ist bemerkenswert und mutig. Es ist zu vermuten, dass er mit seinem Unbehagen gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung nicht alleine steht – im Unterschied zu manchem anderen tut er dies immerhin kund und macht es der Diskussion zugänglich. Schnabel fasst zunächst den Diskussionsstand der (personal-)ökonomischen Forschung aus seiner Sicht zusammen. Dabei beobachtet er, dass in der Personalökonomie wohl ein Paradigmenwechsel stattgefunden habe, weg von einer mitbestimmungskritischen Haltung hin zur Würdigung positiver ökonomischer Effekte. Schnabel stellt bedauernd fest, dass damit eine Entmutigung des „forschen Managers“ verbunden sei. Das Unbehagen an der betrieblichen Mitbestimmung speist sich für ihn aus praktischer Erfahrung. Er nimmt Betriebs- und Personalräte primär als Bremser (notwendiger) ökonomischer Dispositionen des Unternehmens wahr. Betriebsräte agierten in erster Linie als Schützer eher weniger leistungsorientierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wer sich im Betriebsrat engagiere tue dies, um eigene Defizite zu kompensieren. Schnabel versucht diese und andere in Thesen gefassten Eindrücke in einer „Fallstudie“ mit wenigen askriptiven Merkmalen eines Betriebsratsgremiums aus einem Unternehmen mit ca. 500 Beschäftigten zu untermauern.

Schnabel fischt mit einigen seiner Gedanken im Trüben. In mancher Argumentationslinie begibt er sich auf ein Niveau, das zu polemischer Gegenreaktion reizt: Dass von Betriebsräten „eher wenig Verständnis für allokativer Effizienz“ zu erwarten ist? Nicht erst seit Oggers „Nieten in Nadelstreifen“ lassen sich ausreichend Fälle für ökonomisches (und ethisches) Fehlverhalten auf der anderen Seite des Mitbestimmungstisches dokumentieren. Und auch in der ökonomischen Theorie gerät zunch-

---

\* Dr. Thomas Metz, Daimler AG, Stabsabteilung des Gesamtbetriebsrats / Staff of the General Works Council, HPC E704, Mercedesstr. 136, 70327 Stuttgart.  
E-mail: thomas.metz@daimler.com.

mend das Managementhandeln unter äußerst kritische Beurteilung. Oder: Dass die Betriebsräte im betrachteten Fall eine signifikant höhere Fehlzeitenquote aufweisen, führt Schnabel auf „Arbeitshaltung, Einstellung zum Betrieb, Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft sowie die innerorganisatorische Stellung“ zurück. Er legt damit nahe, dass Betriebsräte im Grunde schmarotzende Loser sind. Als Befund über konkrete Menschen ist dies unwürdig und wissenschaftlich nicht diskutierbar. Wenn es denn aber so ist, dann liegt Schnabel damit interessanter Weise genau auf der Linie neuerer ökonomischer Theorie, die eigennütziges und opportunistisches Verhalten unterstellt und zeigen kann, dass dennoch ökonomisch effiziente Arrangements möglich sind. Oder: Zweifel an der Co-Management-Funktion ergeben sich für Schnabel daraus, dass sie „von Mitarbeitern übernommen werden soll, die weder bereit sind partielle Verantwortung zu übernehmen noch vom Bildungsgrad und von der Einsatzbereitschaft her Signale senden, die eine konstruktiv-informative, also eine allokativ förderliche Rolle im Unternehmen erwarten lassen.“ Hier gilt Gleiches wie oben. Das sind unzulässige pauschale Diffamierungen. Zugleich übersieht Schnabel, dass das Betriebsratsamt per se mit der Übernahme einer hohen betrieblichen Verantwortung verbunden ist. Einige der Überlegungen Schnabels sind offenbar tief sitzenden Ressentiments geschuldet. Sie entziehen sich der sachlichen (wissenschaftlichen) Diskussion.

Dies gilt dennoch nicht für andere Argumentationslinien im Beitrag von Schnabel: Dass Betriebsräte vom Selbstverständnis her eine sozialpolitische Schutzfunktion für weniger leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für wichtig erachten, ist nicht zu bestreiten. Im Gegenteil: Der Schutz und die Sicherung der Teilhabe der Schwächeren gehört zu den zentralen politischen Grundsätzen solidarischer Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften und zu ihren Kernanforderungen an eine sozial verantwortliche Personal- und Gesellschaftspolitik. Schnabel macht in seiner Haltung selbst (und vermutlich unfreiwillig) deutlich, warum dies so wichtig ist: Da weniger leistungsfähige und leistungsorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer „high performance“-Organisation im Wege stehen, wären sie in einer Welt ohne betriebliche Mitbestimmung die ersten, von denen sich die Unternehmen trennen würden. Wenn im Management so gedacht wird und dahinter eine reale Drohung steht, ist es ziemlich klar, dass Betriebsräte genau hier auf einer ausgeglicheneren Personalpolitik insistieren.

Die theoretische Ausgangsposition Schnabels besteht in der Annahme eines „inversen Zusammenhangs von Partizipationsgrad und allokativer Effizienz.“ Vor diesem Hintergrund wäre zunächst jede Beteiligung an Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen negativ zu beurteilen. Bezüglich der Arbeitsbeziehungen ist jedoch gerade diese Ausgangsposition problematisch. Arbeitsbeziehungen lassen sich konstitutiv nur als *Beziehungen* mit einem Mindestmaß an „Partizipation“ denken. Entscheidungen über den Einsatz der Ressource Arbeit sind nicht ohne die sie leistenden Subjekte zu treffen. Insofern kommen – zumal als praktischer Bezugs- und Vergleichsrahmen – für die Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen unterschiedliche Systeme von Arbeitsbeziehungen in Betracht, die mehr oder weniger Mitbestimmung beinhalten. Die Frage ist aber nicht, *ob* es eine Voice der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt, sondern nur *wie* diese Voice zur Geltung gebracht wird. Auf direktem

Wege durch die Betroffenen selbst? Durch gewerkschaftliche Interessenvertreter? Durch Betriebsräte? Alle diese Formen bestehen – zumal international. Vielleicht wäre es leichter für Hubert Schnabel, wenn er seine Einschätzungen über die Mitbestimmung einmal im internationalen Vergleich betrachten würde. Ob sich ein spanischer oder ein französischer oder ein nordamerikanischer Manager angesichts deutlich schwächerer Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer bzw. der völligen Abwesenheit eines Betriebsrates leichter tut eine „high performance“-Organisation aufzubauen?

Bernd Frick zeichnet in seinem als Replik angelegten Beitrag seinerseits aktuelle Entwicklungen in der Personalökonomie nach. Er hält der von Schnabel behaupteten Unsicherheit der theoretischen und empirischen Untersuchungen die bereits erreichte Einmütigkeit empirischer Befunde entgegen, die eine positive ökonomische Wirkung der Mitbestimmung belegen können. Er setzt sich anschließend detaillierter mit drei von Schnabel postulierten Thesen auseinander. Erstens mit der Frage, ob die Existenz eines Betriebsrats der Unternehmensperformance zu- oder abträglich ist. Zweitens ob ein „rent-seeking behavior“ von Betriebsräten in Betracht zu ziehen ist und drittens was mit der These der mangelnden Repräsentativität von Betriebsräten anzufangen ist. Bezüglich aller drei Thesen kommt Frick unter Verweis auf eine Vielzahl empirischer Studien und theoretischer personalökonomischer Überlegungen zu dem Schluss, dass die von Schnabel behaupteten Zusammenhänge und Thesen nicht zutreffen bzw. widerlegbar sind. Einer psychologisierenden Argumentationslinie von Schnabel hält er die Orientierung an den messbaren und eigentlich wichtigen outcomes entgegen.

Aus den von Frick referierten Befunden lässt sich relativ zweifelsfrei erkennen, dass die betriebliche Mitbestimmung positive ökonomische Effekte haben kann und auch empirisch weit überwiegend hat. Woran liegt es, dass Schnabel offenbar ganz andere Erfahrungen macht? Die quantitativen empirischen Analysen können selbstredend nicht durchweg gelten. Vielleicht hat Schnabel nur das „Pech“, dass das von ihm untersuchte Unternehmen zu einer kleinen Gruppe von Unternehmen gehört, in der die betriebliche Mitbestimmung keine positiven Effekte hat. Statistisch gesehen ein Ausreißer?

Was ein einzelner Betriebsrat und was ein Betriebsratsgremium denkt und tut hängt von persönlichen Merkmalen und Erfahrungen, betrieblichen Konfliktgeschichten und -verläufen, der wirtschaftlichen Situation, politischen Großwetterlagen usw. ab. Denken und Handeln entwickeln und verändern sich über die Zeit und relativ zu Verhandlungsgegenständen. Die wissenschaftlich gemessenen „outcomes“ der Mitbestimmung beruhen realiter auf komplexen Prozessen. Wir wissen recht wenig darüber, welche Prozesse zu welchen „outcomes“ führen. Die betriebliche Mitbestimmung sichert lediglich in gewissem Umfang, dass Prozesse in einem Zusammenspiel von Betriebsrat und Unternehmensleitung bestehen. Wie sieht ein guter Verhandlungs- bzw. Mitbestimmungsprozess aus und was ist von den Verhandlungspartnern diesbezüglich zu erwarten?

Für den Praktiker sind gerade diese Prozesse interessant. Er muss sie durchleben und bewerkstelligen (managen). Bezüglich der Rolle „guter“ Betriebsräte wird in diesem Zusammenhang oft auf das Bild eines kritisch-konstruktiven und professionalisierten „Co-Managements“ zurückgegriffen. Aus praktischer Sicht ist allerdings darauf

hinzuweisen, wie voraussetzungsvoll eine solche Rolle ist. Sie setzt eine gefestigte Stellung der Betriebsräte und der sie tragenden betrieblichen und/oder gewerkschaftlichen Gruppierungen und Belegschaften voraus. Starke politische Auseinandersetzungen und Konkurrenzen im Betriebsratsgremium können einer solchen Positionierung entgegenstehen. Auch setzt Professionalisierung eine großzügige Ressourcenausstattung voraus.

Ein Management, das immer schon zu glauben weiß, was denn ökonomisch effizient ist und im Betriebsrat als „Co-Manager“ den bloßen Erfüllungsgehilfen seiner Pläne sieht, wird sich schnell getäuscht sehen. Zum einen wird der Betriebsrat diese Rolle nicht lange erfüllen, weil die Legitimation durch die Belegschaften fraglich wird. Zum anderen besteht „gute“ Mitbestimmung eben weder darin, dass sich die Rollen von Management und Betriebsrat angleichen oder sogar vermischen, noch darin, dass unilateral gesetzte Entscheidungen vom Betriebsrat widerspruchslös mit umgesetzt werden. Mitbestimmung lebt vom kritischen Dialog und dem Ringen um richtige Entscheidungen. Sie ist zudem eine eminent politische Veranstaltung. Das bringen die Aufgabe der Interessenkanalisierung und regelmäßige Betriebsratswahlen unweigerlich mit sich. Ein Management, das kein Gespür für diese Sachverhalte hat und das überdies die Legitimation seines Gegenübers anzweifelt, ist in diesem Sinne auch kein „gutes“ Management und wird keine positiven Effekte der Mitbestimmung erzielen können, weil es selbst keinerlei Beitrag zur Entstehung von Vertrauenskapital leistet.

Man kann von Fallstudien erwarten, dass sie solche Prozesse und Zusammenhänge erhellen helfen. Die von Schnabel vorgelegte Fallstudie tut das nicht. Und da sie die Ebene der „outcomes“ der geschilderten Konstellationen gar nicht thematisiert, erfährt man auch nicht, wo und wie denn die Betriebsratsarbeit in diesem Fall ökonomische Effizienz be- oder verhindert. Es erscheint im Sinne qualitativer Untersuchungsmethoden überdies sehr krude, wenn ausschließlich askriptive Merkmale erhoben und daraus auf Handlungsorientierungen geschlossen wird. Inwieweit umgekehrt angemessenere qualitative Fallstudien die quantitativ-ökonomische Forschung zu befruchten vermögen – was Frick ausdrücklich als Desiderat benennt – erschließt sich nicht unmittelbar.

Gute Betriebsräte fallen ebenso wenig vom Himmel wie gute Manager. Beide bedürfen intensiver Aus- und Weiterbildung. Dass sich Schnabel an der gewerkschaftlichen Bildung für Betriebsräte stört, ist wenig verständlich. Die von ihm beschriebenen „Defizite“ der Betriebsratsarbeit werden genau durch eine solide gewerkschaftliche Bildung angegangen.

Schnabel beklagt sich, dass die Personalökonomie heute keine Ermutigung für forsche Manager mehr biete. Wenn es um das Anzweifeln der betrieblichen Mitbestimmung geht, ist das gut so. Es macht wenig Sinn, vermeintlich wissenschaftlich gedeckt wie Don Quijote gegen Windmühlenflügel zu kämpfen. Wenn man daraus den Schluss zieht, dass gar keine forsche Manager mehr gebraucht würden, dann wäre das schlecht. Die betriebliche Mitbestimmung braucht auf beiden Seiten starke und forsche Konfliktpartner.

Claus Schnabel\*

## **Betriebliche Mitbestimmung – Widersprüche zwischen Forschung und Praxis?**

Die ebenso interessanten wie kontroversen Argumentationen von Hubert Schnabel und Bernd Frick zeigen wieder einmal, aus welcher unterschiedlichen Perspektiven man die betriebliche Mitbestimmung betrachten und zu welcher unterschiedlichen Erkenntnissen man dabei gelangen kann. Besonders deutlich wird das Grundproblem, dass der Praktiker ganz andere, einzelfallspezifische Erfahrungen machen mag als der empirische Forscher, der über die Zusammenhänge berichtet, die sich im Durchschnitt von mehreren hundert oder gar tausend Betrieben zeigen. Der Widerspruch zwischen Schnabel und Frick erinnert mich – wenn auch mit umgekehrtem Vorzeichen – an eine (nichtöffentliche) Tagung der Mitbestimmungskommission, auf der erstmals die Studie von Addison/Schnabel/Wagner (1999) vorgestellt wurde, welche die betriebliche Mitbestimmung auf Basis des Hannoveraner Firmenpanels analysiert. Dort widersprach Reinhard Mohn, der langjährige Chef von Bertelsmann, mit Verweis auf Erfahrungen aus seinem Unternehmen vehement den seines Erachtens zu negativen Ergebnissen über die Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung, die sich aus der ökonomischen Analyse der Daten von fast 1000 Industriebetrieben ergeben hatten.

Selbstverständlich kann man Zweifel haben, ob Analysen einer großen Zahl von Daten wirklich alle Zusammenhänge erkennen oder ob nicht im Wust der Massendaten spezifische Phänomene untergehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn bei der ökonomischen Analyse mangels detaillierterer Daten (z.B. über den Typ des Betriebsrates) nur eine Dummyvariable zur Existenz bzw. Nicht-Existenz eines Betriebsrates Verwendung findet, wie es bei der Mehrzahl der deutschen Studien der Fall ist (vgl. die Überblicke von Addison/Schnabel/Wagner 2004 und von Jirjahn 2006). Problemfälle wie der von Hubert Schnabel beschriebene haben deshalb durchaus hohen Erkenntniswert und können einen Anstoß geben zu weiter führenden Untersuchungen. Gleiches gilt natürlich in noch stärkerem Maße für die vorhandenen sorgfältigen Betriebsfallstudien im Stil von Kotthoff (1994). Wären allerdings die negativen Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung tatsächlich insgesamt so stark wie von Schnabel suggeriert, dann hätte dies eigentlich – trotz der obigen Einschränkungen – in den verschiedenen empirischen Studien (sei es mit Massendaten oder durch Fallstudienreihen) auffallen müssen.

Eine Schwäche insbesondere der quantitativen Literatur besteht darin, dass in erster Linie dem Betriebsrat Aufmerksamkeit geschenkt wird, während die Arbeitgeberseite oftmals unterbelichtet bleibt. Dies ist nicht zuletzt deshalb problematisch, weil

---

\* Prof. Dr. Claus Schnabel, Jg. 1961, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik, Lange Gasse 20, D – 90403 Nürnberg. E-mail: claus.schnabel@wiso.uni-erlangen.de.

die theoretische Literatur zu Gewerkschaften und Betriebsräten meist beide Seiten und deren Interaktion thematisiert. So sprechen z.B. Freeman/Medoff (1984: Kap. 1) in ihrer Bahn brechenden Arbeit explizit von „union voice/institutional response“, und auch das Betriebsratsmodell von Freeman/Lazear (1995) rechtfertigt die gesetzliche Einrichtung von Betriebsräten mit dem suboptimalen Handeln beider Seiten. Bedauerlich ist, dass auch der Beitrag von Hubert Schnabel sich so stark auf die Betriebsratsseite konzentriert und das Handeln der Arbeitgeberseite völlig ausblendet, obwohl in der Betrachtung beider Seiten und ihrer Interaktion eigentlich ein originärer Vorteil einer Fallstudie liegen müsste. Ob und wie die betriebliche Mitbestimmung funktioniert, hängt – in der Theorie wie in der Praxis – sowohl vom Typus und vom Verhalten des Arbeitgebers bzw. Managements als auch vom Typus und Verhalten des Betriebsrates ab. Von Bedeutung dürften auf Seiten der Arbeitnehmer auch die Zusammensetzung des Betriebsrates, seine Ausstattung mit Arbeitsmitteln etc. sowie die Fähigkeiten und Kenntnisse der Betriebsratsmitglieder sein.

Auf den letzten Punkt weist auch die originelle und teils provokante Analyse von Hubert Schnabel hin. Während es erfrischend ist zu lesen, wie er – nicht nur aus Sicht des Praktikers – die bestehende Literatur gegen den Strich bürstet und hinterfragt, bietet er m.E. zu wenig Belege für seine These, die betriebliche Mitbestimmung werde in ihren allokativen Wirkungen über- und in ihren distributiven Wirkungen unterschätzt. Zudem mag die Kritik an der fehlenden Freiwilligkeit der Einrichtung einer Mitbestimmung („Warum muss man die Unternehmen zu ihrem Glück zwingen?“) zwar intuitiv plausibel scheinen – dass sie jedoch viel zu simpel ist, hat die Forschung seit langem gezeigt und wird auch von Bernd Frick nochmals deutlich gemacht. Nicht berücksichtigt wird von beiden Autoren im Übrigen, dass es in Deutschland in vielen Betrieben statt gesetzlicher Betriebsräte andere betriebspezifische Formen der Mitarbeitervertretung gibt, die quasi freiwillig eingerichtet wurden (vgl. Ellguth 2005; Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2006).

Interessanter als derartige Grundsatzdiskussionen erscheinen mir jedoch die sechs Thesen von Hubert Schnabel zur Mitbestimmung und sein Versuch, sie mit Daten eines Betriebes zu untermauern. Besonders die Thesen 3 bis 6 sind grundsätzlich empirisch überprüfbar, wobei unterschiedliche wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Methoden zum Einsatz kommen mögen. So kann z.B. bei Existenz entsprechender Daten die Organisationsneigung bestimmter Gruppen der Belegschaft empirisch analysiert werden. Zudem dürfte es interessant sein zu überprüfen, ob durch die Existenz eines Betriebsrates tatsächlich weniger produktive und innovative Mitarbeiter angezogen werden und dann im Betrieb verbleiben – verbundene Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Datensätze und Panelanalysen mögen hier der richtige Ansatzpunkt sein.

Allerdings habe ich große Zweifel, ob die von Hubert Schnabel präsentierten Daten geeignet sind, seine Thesen zu überprüfen oder gar zu untermauern. Dass die Personalstruktur von Belegschaft und Betriebsrat nicht identisch sind, ist wenig überraschend und nicht unbedingt negativ zu sehen. Nicht nur aus Sicht des Managements wäre es wohl besser, wenn auch Mitarbeiter höherer Gehaltsstufen und Hierarchieebenen, die üblicherweise bessere Qualifikationen und Kenntnisse aufweisen, stärker im Betriebsrat vertreten wären. Dass diesen eine solche Tätigkeit nicht attraktiv erscheint oder sie nicht gewählt werden, mag viele Gründe haben, die sowohl auf Ar-

beitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite liegen können. Aus den Tabellen 2 und 3 von Schnabel vermag ich – im Gegensatz zu meinem Namensvetter – keineswegs den Schluss zu ziehen, „dass das Interesse an betrieblicher Verantwortung bei Betriebsratsmitgliedern weniger stark ausgeprägt ist als bei der Gesamtbelegschaft.“ Meine eigene Einzelfallevidenz aus Gesprächen mit Betriebsräten weist eher in die entgegengesetzte Richtung. Auch dass die Betriebsratsmitglieder im Schnitt älter und länger im Betrieb sind als der Rest der Belegschaft, könnte genauso positiv interpretiert werden – nämlich im Sinne einer größeren Erfahrung und wertvoller Kenntnisse über den Betrieb, welche die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und eine reibungslose Zusammenarbeit mit dem Management befördern sollten. Die höhere Fehlzeitenquote von Betriebsratsmitgliedern mag zum Teil mit deren höherem Alter oder anderen Strukturmerkmalen zusammenhängen, sie muss nicht eine bestimmte Einstellung zum Betrieb widerspiegeln. Auch andere Informationen aus seinen Daten werden von Hubert Schnabel offensichtlich überinterpretiert (z.B. in Richtung Kompensationstheorie oder fehlende Marktfähigkeit von Betriebsratsmitgliedern). Aufschluss geben kann hier allein eine multivariate Analyse der zugrunde liegenden Individualdaten aus dem Betrieb, aber nicht eine vergleichende Darstellung von reinen Durchschnittswerten.

Angesichts der sehr unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Argumentationen von Schnabel und Frick muss eine wesentliche Erkenntnisse der Mitbestimmungsforschung nochmals in Erinnerung gerufen werden: Betriebliche wie überbetriebliche Mitbestimmung sind nicht allein der Fluch oder der Segen, als der sie von ihren Kritikern bzw. Befürwortern häufig hingestellt werden. Sie haben gewisse Vor- und Nachteile, die eine sehr differenzierte Betrachtung erforderlich machen und die sich je nach Betrieb und Unternehmen unter dem Strich positiv oder negativ auswirken können. Weitere Forschungen sind angebracht, wobei sowohl Schnabel als auch Frick interessante Forschungsfragen aufwerfen, denen weiter nachgegangen werden sollte. Eine viel versprechende Perspektive für zukünftige, auch stärker interdisziplinäre Forschung könnte in der Kombination von quantitativer, ökonometrischer Analyse und qualitativer, sozialwissenschaftlicher (Fallstudien-)Analyse liegen, wie von Frick (und auch schon von Addison/Schnabel/Wagner 1999) vorgeschlagen.

Allerdings dürften auch zusätzliche wissenschaftliche Erkenntnisse an den politischen Kontroversen zur Mitbestimmung wenig ändern und politische Entscheidungen nur wenig beeinflussen. So hat z.B. die rot-grüne Bundesregierung ihre Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 zwar ökonomisch zu begründen versucht, indem sie die transaktionskostensenkenden und produktivitätssteigernden Vorteile der betrieblichen Mitbestimmung unterstrich. Dabei vernachlässigte sie jedoch empirische Erkenntnisse, dass effizienzsteigernde Effekte von Betriebsräten (wie geringere Fluktuation und höhere Produktivität) vor allem in großen, unübersichtlichen Betrieben, Umverteilungseffekte (wie geringere Gewinne) dagegen in Betrieben aller Größen vorzukommen scheinen. Die Kostenbelastungen der Reform (durch mehr Freistellungen, Hinzuziehung von externen Beratern, zusätzliche Betriebsratsrechte etc.) trafen überproportional kleine und mittlere Betriebe, die kaum durch eine höhere Produktivität profitiert haben dürften. Während seit den Hartz-Reformen die Evaluation von Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik gesetzlich vorgeschrieben ist (und bereits einige interessante sowie teilweise ernüchternde Erkenntnisse erbracht), hat der Ge-

setzgeber auf eine Evaluation der Mitbestimmungsreform verzichtet. Auch deshalb lässt sich weiterhin trefflich streiten, wie die betriebliche Mitbestimmung tatsächlich wirkt.

### Literatur

- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (1999): Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten: Empirische Befunde aus dem Hannoveraner Firmenpanel. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt am Main und New York: 223-252.
- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (2004): The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42: 255-281.
- Ellguth, P. (2005): Betriebe ohne Betriebsrat – welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung? In: *Industrielle Beziehungen*, 12: 149-176.
- Freeman, R.B./Lazear, E.B. (1995): An Economic Analysis of Works Councils. In: Rogers, J./Streeck, W. (Hg.): *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: 27-52.
- Freeman, R.B./Medoff, J.L. (1984): *What Do Unions Do?* New York.
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2006): Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft. In: *Industrielle Beziehungen*, 13: 340-369.
- Jirjahn, U. (2006): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. In: *Sozialer Fortschritt*, 55: 215-226.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering.

Thomas Zwick\*

## Perspektiven für die Wirkungsanalyse von Betriebsräten

### Einleitung

Wenn man sich dem Phänomen betriebliche Mitbestimmung wertfrei und ohne großes Hintergrundwissen nähert, stellt man erst einmal zwei fundamentale Dinge fest: kleine Betriebe unter 20 Mitarbeitern haben praktisch keine Betriebsräte, bei Betrieben zwischen 20 und 100 Mitarbeitern halten sich Betriebe mit und ohne Betriebsräte ungefähr die Waage und je größer ein Betrieb wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er einen Betriebsrat hat – mit Betriebsratsanteilen über 90% für die Betriebe mit über 500 Beschäftigten (Addison/Schnabel/Wagner 2004; Addison/Teixeira 2006). Diese Verteilung ist seit vielen Jahren relativ unverändert und das heißt, dass keine der beiden Organisationsformen sich auf Dauer durchzusetzen scheint. Bei den mittelgroßen Betrieben finden wir ausgesprochen gut vergleichbare Betriebe aus dem gleichen Wirtschaftssektor und mit ähnlichen Geschäftsmodellen mit und ohne Betriebsräte. Bei multinationalen Großkonzernen konkurrieren deutsche Standorte mit Betriebsräten mit ausländischen Standorten, die die weitgehend gleichen Produkte oder Dienstleistungen herstellen (können) ohne dass eine der Organisationsformen aufgrund wirtschaftlicher Nachteile langsam an Boden verliert. Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss, dass es Betriebe gibt, für die Betriebsräte besser sind und andere Betriebsarten, für die es besser ist, wenn sie keine Betriebsräte haben.

Somit ist es interessanter, die Gründe zu finden, weshalb in manchen Betrieben Betriebsräte eine positive Wirkung entfalten und in anderen nicht, als so zu tun, als ob Betriebsräte für alle Unternehmen vergleichbare positive Wirkungen entfalten können und diese zu messen zu versuchen. Außerdem sollte bei der Bewertung der Effekte von Betriebsräten berücksichtigt werden, dass die gemessene Wirkung für Betriebe mit Betriebsräten tendenziell besser ist als für vergleichbare Betriebe ohne Betriebsräte. Der Grund hierfür ist, dass Betriebe dort gegründet werden, wo sie die positivsten Auswirkungen versprechen. Mit anderen Worten: man sollte vorsichtig sein bei der Übertragung gemessener positiver Wirkungen von Betriebsräten auf Betriebe, in denen die Belegschaft möglicherweise ganz bewusst keinen Betriebsrat gegründet hat.

Die beiden Themen – was sind konkrete Wirkungsmechanismen und wie können wir die Wirkungen von Betriebsräten besser messen als bisher – sollen deshalb die beiden Leitlinien meiner Argumentation in der Antwort auf den sehr lesenswerten und kenntnisreichen Beitrag von Hubert Schnabel sein.

---

\* Thomas Zwick, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), L7,1, D – 68161 Mannheim. E-mail: zwick@zew.de.

### **Interessante Forschungsfelder zur Wirkungsanalyse von Betriebsräten**

Die empirische Literatur zur Wirkung von Betriebsräten hat in den letzten Jahren eine erstaunliche Entwicklung durchgemacht. Hierbei ist die Wirkungsforschung stärker durch die sukzessive Verfügbarkeit neuerer und besserer Daten getrieben worden als durch die Nutzung besserer Schätztechnik (obwohl eine Reihe von Schätzmethoden erst bei den neueren Daten zum Einsatz kommen konnte, wie zum Beispiel Panel-schätztechniken). Addison, Schnabel und Wagner (2004) haben die Entwicklung der empirischen Literatur sehr eindrücklich zusammengefasst. Sie unterscheiden drei Phasen, die an die Datenverfügbarkeit gekoppelt sind. In der ersten Phase wurden kleine Querschnittsdatensätze mit regionalem oder sektorspezifischem Focus ausgewertet. Sie zeichnen ein relativ negatives Bild der Wirkung von Betriebsräten auf Gewinne, Produktivität und Innovationen. Zwei offensichtliche Probleme dieser Studien sind die geringe Stichprobengröße sowie die Unmöglichkeit, unbeobachtete Heterogenitäten zwischen Betrieben wie zum Beispiel dem Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Management zu kontrollieren. In der zweiten Phase wurden vornehmlich das Hannoveraner Firmenpanel sowie das Panel zu neuen Informationstechnologien und flexiblen Arbeitszeitsystemen (NIFA) ausgewertet. Diese Studien zeigen die Wirkungsweise der Anwesenheit von Betriebsräten in einem etwas besseren Licht und konzentrieren sich hauptsächlich auf die Beschäftigungsdauer, Arbeitsproduktivität sowie den betrieblichen Umsatz. Interessant ist hierbei auch die Differenzierung der Wirkungsweisen von Betriebsräten zwischen kleineren und größeren Betrieben. Problematisch ist hier möglicherweise die Generalisierbarkeit der Ergebnisse und, weil praktisch alle Studien auf Querschnitten basieren, auch die Kausalität der Korrelationen sowie die Identifikation der Endogenität der Anwesenheit von Betriebsräten. In der dritten Phase wurden schließlich Studien auf Basis des IAB Betriebspanels durchgeführt. Diese Studien zeigen relativ positive Wirkungen von Betriebsräten, vor allem auf die Unternehmensproduktivität. Problematisch könnte bei diesen Studien allerdings sein, dass die Wirkungen sich zwischen Unternehmensarten stark unterscheiden – Beispiele sind hier unterschiedliche Unternehmensgrößen und unterschiedliche Ausprägungen anderer Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Offensichtlich änderte sich der Tenor zur Wirkung von Betriebsräten entsprechend der Evidenz über diese Institution relativ stark, während sich die Institution in diesem kurzen Zeitraum kaum verändert haben kann. Dies zeigt, dass aufgrund der starken Heterogenität der Wirkungen von Betriebsräten die Datenbasis die Ergebnisse treibt und Aussagen auf der Basis besserer Daten möglicherweise die Realität eher treffen. Von Fallstudien sind somit auch die größten Abweichungen von der gesamtwirtschaftlichen Realität zu erwarten, ganz gleich welches Unternehmen sie beschreiben und insbesondere wenn sie generelle Aussagen über die Wirkungen der Institution Betriebsräte in Deutschland machen.

Einen neuen und viel versprechenden Ansatz verfolgen Gerlach und Meyer (2007). Sie untersuchen den Einfluss der Reform des Betriebsratsgesetzes im Jahr 2001 auf die Lohnsetzung. Untersuchungen über Einflüsse von Gesetzesänderungen auf die Wirkung von Institutionen wie Betriebsräte haben den entscheidenden Vorteil, dass wir hier nicht Betriebe ohne mit Betrieben mit Betriebsräten vergleichen, sondern den gleichen Betrieb über die Zeit hinweg verfolgen können. Deshalb können wir

relativ sicher ausschließen, dass andere (häufig unbeobachtbare) Gründe außer der Gesetzesänderung die Ergebnisse treiben. Dies ist insbesondere bei Fallstudien wertvoll, die nur eine sehr beschränkte Menge an Informationen zum betrachteten Betrieb liefern und zudem häufig nur Querschnittsbetrachtungen zulassen. Ein viel versprechendes Befragungsdesign wäre es, die Situation vor und nach einer gesetzlichen Änderung direkt abzufragen. Ein Nachteil dieser Herangehensweise ist jedoch, dass Forscher üblicherweise politische Änderungen nicht beeinflussen können und Gesetzesänderungen nicht im Hinblick auf eine ökonomische Validierung der Wirksamkeit der geänderten Institution durchgeführt werden. Somit sind häufig Gesetzesänderungen in Bereichen zu verzeichnen, die aus Sicht der ökonomischen Forschung keine interessanten Schlüsse zulassen. Eine gute Alternative für Fallstudien, die die Vorteile des Schätzansatzes nützt, ohne die Nachteile möglicherweise wenig erhellender Gesetzesänderungen zu haben, wäre die gezielte Befragung eines Betriebes relativ kurz nach der Einführung eines Betriebsrates. Hier könnte die Situation vor und nachher aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden – allerdings muss man hier berücksichtigen, dass die Phasen kurz vor oder nach der Einführung institutioneller Änderungen möglicherweise nicht typisch sind und zudem eine neue Institution möglicherweise am Anfang eine positive Wirkung entfaltet, die im Laufe der Zeit jedoch verschwindet.

Eine Alternative zur Analyse von Gesetzesänderungen sind – wie oben angedeutet – Versuche, konkrete Mechanismen für die Wirkungen von Betriebsräten aufzuzeigen und hierbei zwischen unterschiedlichen Betriebsarten oder zwischen Betriebsräten zu differenzieren. Hübler und Jirjahn (2003) zeigen beispielsweise, dass der Einfluss von Betriebsräten auf Löhne in Betrieben mit Tarifverträgen geringer ist als in Betrieben ohne Tarifverträge. Dies zeigt zum einen, dass Betriebsräte trotz gesetzlicher Regelungen, die den direkten Einfluss auf die Lohnfindung unterbinden, sehr wohl einen Einfluss auf die Lohnhöhe und die Lohnstruktur ausüben können (Addison/Teixeira/Zwick 2007). Zum anderen reduzieren Tarifverträge die Möglichkeiten oder auch die Motivation von Betriebsräten, in die Lohnstruktur ihres Unternehmens einzugreifen. Zwick (2008) belegt, dass Betriebsräte für eine höhere Weiterbildungsbeteiligung insbesondere bei teuren Weiterbildungsarten sorgen und deren Produktivitätswirkung erhöhen. Betriebsräte haben eine Reihe von Möglichkeiten, diesen Effekt zu erzielen. Sie können mitbestimmen, wer Weiterbildung erhält und welche Weiterbildungsarten angemessen sind. Indirekt sorgen sie für ein der Weiterbildung förderliches Umfeld, in dem beispielsweise der durchschnittliche Verbleib der Beschäftigten deutlich länger ist als in vergleichbaren Betrieben ohne Betriebsräte. Einen weiteren Schub wird der Versuch, konkrete Mechanismen des Einflusses von Betriebsräten zu untersuchen, zweifelsohne durch die Analyse der erst seit kurzem verfügbaren verknüpften Betriebs- und Beschäftigten-daten wie dem LIAB<sup>1</sup> oder der Lohn- und Gehaltsstrukturerhebung erhalten – für relevante erste Arbeiten zum Thema Betriebsräte mit diesen Datensätzen siehe zum Beispiel Addison, Teixeira und Zwick (2006), Gürtzgen (2006), Fitzenberger und Kohn (2006). Diese Datensätze erlauben es, die Interaktion zwischen betrieblichen

---

<sup>1</sup> Linked employer employee data des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

und individuellen Charakteristiken zu untersuchen und den jeweiligen Beitrag der beiden Seiten zu definieren. So kann beispielsweise gezeigt werden, ob Unterschiede zwischen Betrieben ohne und mit Betriebsräten eher von der Beschäftigtenstruktur bzw. der Selektion spezifischer Beschäftigtengruppen in eine der beiden Betriebsarten oder durch Unterschiede bei den betrieblichen Charakteristiken wie deren Größe, Alter, Sektor etc. hervorgerufen werden.

Wichtig ist aber festzuhalten, dass auch diese neuen sehr informationsreichen Datensätze Fallstudien wie die von Hubert Schnabel vorgelegte nicht ersetzen können. Ausschlaggebend für den Nutzen von Fallstudien angesichts hervorragender repräsentativer Paneldaten in Deutschland ist allerdings die Zielsetzung und zu einem geringeren Umfang auch die Durchführung der Fallstudie. Die Zielsetzung von Fallstudien sollte sein, zusätzliche Evidenz zu gewinnen, die mit den amtlich initiierten und bezahlten Datensätzen nicht verfügbar ist, wie zum Beispiel subjektive Einschätzungen zu schwer messbaren Konzepten wie die Qualität der Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten (Dilger 2002 oder Frick in diesem Heft) oder die Motivation der Belegschaft, einen Betriebsrat zu gründen. Auch die Frage Hubert Schnabels nach den Auswirkungen der Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit (und insbesondere, welche Verfügungsrechte von Betriebsräten hier ausschlaggebend sind) wäre ein sehr lohnendes Thema für eine Fallstudie. Methodisch interessant wäre zudem eine zusätzliche Validierung der Aussagen durch die Befragung unterschiedlicher Gruppen wie dem Management, den Beschäftigtenvertretern und Beschäftigten im gleichen Betrieb, so wie dies im britischen Workplace Employee Relations Survey (WERS) ansatzweise gemacht wird. Dann sind Fallbeispiele unerlässliche Quellen zusätzlicher Evidenz, insbesondere bei der Analyse konkreter, bislang nur theoretisch postulierter Wirkungsmechanismen von Betriebsräten.

Zum Abschluss noch ein weiteres Wort zur Übertragbarkeit von Ergebnissen aus Fallstudien auf die Gesamtheit der Betriebe. Hubert Schnabel legt in seinem Beitrag nahe, dass Betriebsräte Beschäftigte bevorzugen, die ähnliche Eigenschaften haben wie sie selbst (ohne dies jedoch konkret zu zeigen). Dies kann durch repräsentative empirische Analysen leicht widerlegt werden. Entsprechend einer aktuellen Betriebsrätebefragung, sind Betriebsräte nach wie vor überdurchschnittlich männlich, deutsch und Facharbeiter im verarbeitenden Gewerbe (Wassermann/Rudolph 2005). Dies sind aber gerade nicht die Beschäftigtengruppen, die finanziell hauptsächlich von der Anwesenheit eines Betriebsrats profitieren. So zeigen Addison, Teixeira und Zwick (2006), dass die Lohnaufschläge in Betrieben mit Betriebsräten für Frauen, Ausländer und Beschäftigte im Dienstleistungssektor höher sind als für andere Beschäftigtengruppen. Was ist dann aber der gemeinsame Nenner dieser bevorzugten Beschäftigtengruppen? Sie müssen häufig finanzielle Nachteile in Kauf nehmen. Dies bedeutet, dass Betriebsräte stärker an einer Egalisierung der Entlohnung interessiert sind, als einer Klientelpolitik für Ihregleichen.

### **Schlussfolgerungen**

Dieser Beitrag zeigt, dass sorgfältig gemachte Fallstudien – so wie sie Hubert Schnabel vorgelegt hat – nach wie vor eine wichtige Rolle bei der Erkundung der Wirkungsweisen von Betriebsräten auf die Leistungsfähigkeit deutscher Unternehmen spielen kön-

nen. Aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit hervorragender repräsentativer Paneldaten mit Informationen zu Betriebsräten und ähnlicher Mitarbeiterbeteiligungsformen sowie detaillierten Unternehmens- und Beschäftigtencharakteristiken, sollten sich Fallstudien jedoch auf Bereiche konzentrieren, die in diesen Datensätzen nicht erfasst werden (können) und insbesondere die konkreten Mechanismen der Wirkungsweise von Betriebsräten erforschen. Dies behebt nicht das Manko der fehlenden Generalisierbarkeit, führt aber zu konkreten Erkenntnissen, die entweder in anderen Unternehmen repliziert oder möglicherweise indirekt mit Hilfe von repräsentativen Daten überprüft und generalisiert oder verworfen werden können. Ein besonders fruchtbares Feld für Fallstudien scheint mir die konkrete Betrachtung entweder von gesetzlichen Änderungen oder betrieblichen Änderungen zu sein, da hier die Wirkungsweise der betroffenen Institutionen nicht von sich zeitlich in der Zwischenzeit unverändert gebliebenen unbeobachtbaren Faktoren verzerrt wird.

### Literatur

- Addison, J./Schnabel, C./Wagner, J. (2004): The Course of Research into the Economic Consequences of German Works Councils. In: *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2): 255-281.
- Addison, J./Teixeira, P. (2006): The Effect of Works Councils on Employment Change. In: *Industrial Relations*, 45 (1), 1-25.
- Addison, J./Teixeira, P./Zwick, T. (2006): Works Councils and the Anatomy of Wages. ZEW Discussion Paper 06-086, Mannheim.
- Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten: München u. Mering: Hampp.
- Fitzenberger, B./Kohn, K. (2006): Union Density, Collective Bargaining, and Individual Coverage: The Anatomy of Union Wage Effects. Unpublished manuscript, University of Freiburg.
- Gerlach, K./Meyer, W. (2007): Wage Effects of Works Councils and Collective Agreements in Germany. mimeo, Universität Hannover.
- Gürtzgen, N. (2006): The Effect of Firm- and Industry-Level Contracts on Wages - Evidence from Longitudinal Linked Employer-Employee Data. ZEW Discussion Paper No. 06-082, Mannheim.
- Hübler, O./Jirjahn, U. (2003): Works Councils and Collective Bargaining in Germany: The Impact on Productivity and Wages. In: *Scottish Journal of Political Economy*, 50 (4), 471-491.
- Wassermann W./Rudolph, W. (2005): Betriebsräte nach der Reform. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Zwick, T. (2008): Works Councils and the Productivity Effects of Different Continuing Training Measures. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 1/2008, 137-149.

Erwiderung

Hubert Schnabel

## **Zur Diskussion über die betriebliche Mitbestimmung**

Mein Diskussionsbeitrag entstand aus einem Vortrag anlässlich eines Theorie-Praxis Workshops, der darauf abzielte, Perspektiven der Wissenschaft mit Erfahrungen aus der Praxis zusammenzubringen. Die Gespräche mit und die Anregungen von den Tagungsteilnehmern ermunterten mich, den Text zur Veröffentlichung einzureichen und der Wissenschaft zur Diskussion zu stellen. Ich danke den Herausgebern der „Industriellen Beziehungen“ für diese Möglichkeit.

Die Reaktionen aus den Beiträgen zeigen, dass der ökonomischen Analyse der betrieblichen Mitbestimmung weiterhin ein hoher Stellenwert zukommt. Insofern sehe ich mich schon alleine durch die aufschlussreichen Ergänzungen und die unterschiedlichen Bewertungen nicht „alleine auf weiter Flur“ (Metz: 185), wenn ich Wirkungen der betrieblichen Mitbestimmung in Frage stelle. Die in ihrem Duktus weitgehend undogmatischen Beiträge erleichtern den Dialog, zu dem ich meinerseits konstruktiv beitragen möchte, indem ich nicht einzelne Argumente wiederhole, sondern zentrale Punkte herausarbeite.

Vor dem Hintergrund empirischer Befunde ist die Frage nach den Effizienzwirkungen der betrieblichen Mitbestimmung nicht eindeutig zu beantworten (Kräkel 2004: 306). Mein Beitrag zielte nicht auf eine Wiederbelebung antagonistischer Interessenskonstruktionen durch Infragestellung elementarer Schutz- und Mitbestimmungsrechte, sondern auf einen Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis. Dieser Austausch ist notwendig.

Bernd Frick greift meine theoretischen Bedenken auf, versucht meine Zweifel an der Allgemeingültigkeit der bislang vorliegenden mikroökonomischen Studien auszuräumen und nimmt Stellung zu der Frage, inwieweit aus der Zusammensetzung der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen Schlussfolgerungen zulässig sind. Sieht man von der auch von mir nicht in Abrede gestellten Notwendigkeit des Schutzes von Quasirenten ab, begründet Bernd Frick die rechtlichen (Zwangs-) Bestimmungen zum Aufbau von Vertrauenskapital mit der fehlenden Selbstbindung und dem Versagen des Reputationswettbewerbs am Arbeitsmarkt. Dies setzt zunächst ein Vorhandensein und ein Abwägen betriebsspezifischer Humankapitalinvestitionen voraus. Aufgrund bestehender Informationsasymmetrien werden Unternehmen per Gesetz zur Mitbestimmung verpflichtet, weil dies zur Gleichverteilung der arbeitnehmerspezifischen Risiken führe und dadurch adverse Selektion vermeide. Selbst unter der Annahme, dass dieser Wirkungsmechanismus in praxi so funktioniert, werden dadurch nicht die von mir geäußerten Bedenken ausgeräumt. Denn die Möglichkeit, Risiken aus der Zusammensetzung der Belegschaft zu bewältigen, könnte durch andere Regelungen, etwa durch Flexibilisierung der Kündigungsvorschriften (Stiftung Marktwirtschaft

Industrielle Beziehungen, 15(2): 198-200

ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

2007: 31) zielführender erreicht werden. Auf die Frage, ob das eine oder andere Instrument zum Schutz solcher Quasirenten *besser* geeignet wäre, hat die genannte empirische Forschung noch keine schlüssige Antwort geliefert. Die empirische Evidenz produktivitätssteigernder Wirkungen der betrieblichen Mitbestimmung mag zwar in den letzten Jahren zugenommen haben, ist aber selbst auch nicht abschließend beantwortet – sonst müsste nicht der Hoffnung Ausdruck verliehen werden, durch eine Verbindung von quantitativer und qualitativer Analyse einen Aufschwung in der empirischen Mitbestimmungsforschung zu erreichen (Claus Schnabel: 190). Die Zusammensetzung eines Betriebsrates (oder eines anderen gewählten Gremiums) ist sicherlich kein Grund, Zweifel an dessen Legitimation zu hegen, was ich im Übrigen auch nicht getan habe. Sie kann aber Hinweise darauf geben, welche Interessen die jeweiligen Mitglieder verfolgen: Denn wenn bei den Arbeitgebern grundsätzlich eigennutzorientiertes Verhalten als Ausgangspunkt der o.g. Analysen angenommen wird, dann müsste dies sicher für Arbeitnehmer ebenfalls angenommen und konsequent weiter analysiert werden. In diesem Sinne soll mein Beitrag an der Stelle vor allem als Anregung für weitere Forschung verstanden werden.

Der Beitrag von Metz geht davon aus, es ginge mir darum, die betriebliche Mitbestimmung als solche in Frage zu stellen. Dies ist nicht der Fall. Ich habe vielmehr auf ökonomische Zusammenhänge hingewiesen und versucht, Argumentationslinien sauber auseinanderzuhalten. Ich habe an keiner Stelle weder „bedauernd festgestellt“ (Metz: 185), noch „beklagt“ (Metz: 188), mit dem Paradigmenwechsel sei eine „Entmutigung des forschenden Managers“ (Metz: 185) verbunden, sondern lediglich auf den Spannungsreichtum des Themas hingewiesen, der sich durch den beobachteten Paradigmenwechsel abzeichnet. Metz kritisiert das polemische Niveau meiner Argumentationslinie, konzidiert aber gleichzeitig, dass die neuere ökonomische Theorie eigennütziges und opportunistisches Verhalten in der Analyse nicht ausblendet. Das Ziel meines Beitrages war es nicht, mit einer Fallstudie Prozesse des Zusammenspiels von Betriebsrat und Unternehmensleitung erhellen zu helfen. Dies hat Bernd Frick mit seinem Beitrag geleistet. Ich habe lediglich – zugegebenermaßen sicherlich aus subjektiver Betrachtungsweise – Bedenken und Forschungsanregungen formuliert. Im Übrigen unterstelle ich nicht grundsätzlich einen inversen Zusammenhang von Partizipationsgrad und allokativer Effizienz, sondern stelle mit These 5 eine differenzierte Betrachtung an. Vielleicht hilft die Suche nach einem optimalen Partizipationsgrad weiter.

Thomas Zwick gibt in seinem Beitrag sehr wertvolle Hinweise zur weiteren Forschung. Seine Ausführungen zeigen, dass die empirische Literatur erhebliche Fortschritte bei der Wirkungsanalyse gemacht hat und auch weiterhin durch Fallstudien ergänzt werden sollte.

Claus Schnabels Kritik, meine These, die betriebliche Mitbestimmung werde in ihren allokativen Wirkungen über- und in ihren distributiven unterschätzt, biete zu wenig Belege, ist berechtigt. Ebenso ist sein Hinweis richtig, dass eine vergleichende Darstellung von Durchschnittswerten eine multivariate Analyse nicht ersetzen kann und von daher einige Daten von mir überinterpretiert wurden. Solche multivariaten Analysen bereitzustellen, ist nun Aufgabe der Wissenschaft. Wenn mein Beitrag hierzu einen Anstoß leisten konnte, so hat er seine Aufgabe in diesem Punkt erfüllt.

Auf die grundsätzliche Abneigung, die Hermann Kotthoff äußert, gehe ich nicht näher ein. Ich verstehe Menschen in Unternehmen nicht menschenverachtend als eine ökonomisierbare Masse, sondern als Humankapital bzw. Humanvermögen. Ob ein Persönlichkeitstyp und die daraus resultierende Zusammensetzung eines gewählten Organs Auswirkungen auf die erwartete Qualität des Organs haben, hängt von Plausibilitätsüberlegungen und Akzeptanzquoten ab. Letztere kann man objektiv messen. Auch hier öffnet sich ein weites Feld für die zukünftige Forschung, auf deren Ergebnisse man gespannt sein darf.

### **Literatur**

Kräkel, M. (2004): Organisation und Management. 2. Auflage. Tübingen.

Stiftung Marktwirtschaft (2007): Unternehmensmitbestimmung ohne Zwang. Schriftenreihe: Band 47. Berlin.