



# **Akzeptanz und Nutzen des Betriebsrates aus Unternehmenssicht**

**Zur Wahrnehmung und Bewertung der betrieblichen Interessenvertretung in privatwirtschaftlichen Betrieben**

***Manfred Krenn***

**FORBA Forschungsbericht 16/2005**

**Studie im Auftrag des ÖGB**

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt  
A-1020 WIEN, Aspernbrückengasse 4/5  
Tel.: +431 21 24 700  
Fax: +431 21 24 700-77  
office@forba.at  
<http://www.forba.at>

## INHALT

1.	<i>EINLEITUNG</i> .....	1
2.	<i>ZUR ANLAGE DER UNTERSUCHUNG</i> .....	2
3.	<i>BESCHREIBUNG DER STICHPROBE</i> .....	3
3.1.	<i>Betriebsgröße</i> .....	3
3.2.	<i>Branche</i> .....	3
3.3.	<i>Unternehmenstyp und Ertragslage</i> .....	4
3.4.	<i>Betriebsrat</i> .....	5
4.	<i>FÜHRUNGSSTIL UND BETRIEBSKLIMA</i> .....	6
5.	<i>BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN BEI VERÄNDERUNGEN IM UNTERNEHMEN</i> .....	9
5.1.	<i>Beteiligung an und Konfliktregulierung bei Arbeitszeitregelungen</i> .....	9
5.2.	<i>Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen in verschiedenen Gestaltungsbereichen</i> .....	11
6.	<i>DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT</i> .....	13
7.	<i>EINSTELLUNGEN UND HALTUNGEN ZUR INSTITUTION BETRIEBSRAT</i> .....	24
	<i>RESÜMEE UND EINBETTUNG DER ERGEBNISSE IN DEN SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN KONTEXT</i> .....	32
	<i>LITERATUR</i> .....	37

## TABELLEN

<i>Tabelle 3-1:</i>	<i>Verteilung der Unternehmen nach Betriebsgrößen .....</i>	<i>3</i>
<i>Tabelle 3-2:</i>	<i>Verteilung der Betriebe nach Branchen .....</i>	<i>4</i>
<i>Tabelle 4-1:</i>	<i>Fragen zum Führungsstil im Überblick (in %) .....</i>	<i>6</i>
<i>Tabelle 5-1:</i>	<i>Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen, die eine Veränderung der Arbeitszeitregelungen betreffen (in %) .....</i>	<i>10</i>
<i>Tabelle 5-2:</i>	<i>Konfliktregulierung im Zusammenhang mit Arbeitszeitregelungen (in %) .....</i>	<i>10</i>
<i>Tabelle 5-3:</i>	<i>Beteiligung der Beschäftigten in verschiedenen Bereichen – Betriebe mit Betriebsrat (in %) – Mehrfachnennungen .....</i>	<i>11</i>
<i>Tabelle 5-4:</i>	<i>Beteiligung der Beschäftigten in verschiedenen Bereichen – Betriebe ohne Betriebsrat (in %) – Mehrfachnennungen .....</i>	<i>12</i>
<i>Tabelle 6-1:</i>	<i>Einfluss eines guten Klimas zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat auf verschiedene Aspekte in Betrieben mit Betriebsrat (in %) .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabelle 6-2:</i>	<i>Auswirkung einer Beteiligung des Betriebsrates auf Entscheidungsprozesse im Unternehmen – Vergleich Betriebe mit und Betriebe ohne Betriebsrat (in %) .....</i>	<i>18</i>
<i>Tabelle 6-3:</i>	<i>Wie stünden Sie prinzipiell zur Gründung eines Betriebsrates in Ihrem Betrieb? .....</i>	<i>23</i>
<i>Tabelle 7-1:</i>	<i>Haltungen und Einstellungen zur Institution Betriebsrat (in %) – Vergleich zwischen Betrieben mit und Betrieben ohne Betriebsrat .....</i>	<i>31</i>

## DIAGRAMME

Abbildung 4-1:	<i>BR kann helfen, die Situation im Betrieb zu verbessern – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	7
Abbildung 4-2:	<i>Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter in Ihrem Betrieb ein?</i> .....	8
Abbildung 6-1:	<i>Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat in Ihrem Unternehmen einschätzen?</i> .....	13
Abbildung 6-2:	<i>Können Sie als Unternehmensleitung auf die Einhaltung mündlich gegebener Zusagen des Betriebsrates vollkommen, teils-teils oder überhaupt nicht vertrauen?</i> .....	14
Abbildung 6-3:	<i>Welche Bedeutung hat das Organ Betriebsrat im Unternehmen?</i> .....	15
Abbildung 6-4:	<i>Auswirkung der Beteiligung des Betriebsrates auf die Akzeptanz von Entscheidungen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung im Unternehmen</i> .....	17
Abbildung 6-5:	<i>Betriebsrat erleichtert die Abwicklung von Kündigungen</i> .....	19
Abbildung 6-6:	<i>Ein Betriebsrat ist von Vorteil bei der Personalsuche und -rekrutierung</i> .....	19
Abbildung 6-7:	<i>Ein Betriebsrat ist förderlich für den Bereich Verkauf/Vertrieb/ Kundenbeziehungen</i> .....	20
Abbildung 6-8:	<i>Vereinbarungen mit dem Betriebsrat führen zu einer Arbeitersparnis im Personalwesen – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	21
Abbildung 6-9:	<i>Halten Sie die Existenz eines Betriebsrates in Ihrem Betrieb für</i> .....	21
Abbildung 6-10:	<i>Würden Sie anderen Unternehmen mit vergleichbarer Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur die Einrichtung eines Betriebsrates empfehlen?</i> .....	22
Abbildung 7-1:	<i>Der Betriebsrat ist ein wichtiger Faktor für die Regulierung von Konflikten im Unternehmen – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	24
Abbildung 7-2:	<i>Ein qualifizierter Betriebsrat ist trotz gelegentlicher Konflikte ein wichtiger Partner für die Erreichung gemeinsamer Unternehmensziele – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	25
Abbildung 7-3:	<i>Eine gedeihliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist ein wichtiges Element moderner Unternehmensführung – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	26
Abbildung 7-4:	<i>Der Betriebsrat stört das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	27
Abbildung 7-5:	<i>Der Betriebsrat schränkt die unternehmerische Handlungsfreiheit und Flexibilität empfindlich ein – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	28
Abbildung 7-6:	<i>Ein Betriebsrat gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens durch unrealistische Forderungen – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	29
Abbildung 7-7:	<i>Ein Betriebsrat verursacht zu hohe Kosten im Vergleich zum Nutzen, den er bringt – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat</i> .....	30

## 1. EINLEITUNG

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Wahrnehmung und Beurteilung der betrieblichen Interessenvertretung durch ManagerInnen und EigentümerInnen privater Unternehmen in Österreich. Der Schwerpunkt liegt dabei darauf, wie Unternehmensleitungen die Vor- und Nachteile eines Betriebsrates sowie dessen Nutzen für den Betrieb bewerten. Der spezielle Ansatz der Studie besteht darin, dass zu diesem Zweck sowohl Unternehmen mit als auch solche ohne Betriebsrat in die Untersuchung einbezogen wurden, was einen unmittelbaren Vergleich ermöglicht.

Im Fokus dieser Untersuchung steht der Blickwinkel der anderen, also der Unternehmensseite auf ein etabliertes Element der industriellen Beziehungen in Österreich, nämlich des Betriebsrates als Institution. Das ist deshalb von Bedeutung, da aus einer neoliberalen Perspektive eine uneingeschränkte Handlungsfähigkeit der Unternehmensleitungen als Grundvoraussetzung für das Bestehen im internationalen Wettbewerb postuliert wird. Das traditionelle System sozialpartnerschaftlicher, kooperativer Konfliktbewältigung wird in diesem Zusammenhang in der öffentlichen Diskussion zunehmend in Frage gestellt und seine Bedeutung nicht selten als eine im Schwinden begriffene dargestellt. Insofern ist es von beträchtlichem Interesse, wie sich diese Diskussion auf der betrieblichen Ebene darstellt und v.a. wie in der Praxis der Unternehmen Interessenvertretung und Konfliktlösung bewertet und realisiert werden.

Wir haben uns dafür entschieden, an die Fragestellung des Nutzens von Betriebsräten über eine Bewertung durch UnternehmerInnen und ManagerInnen heranzugehen. V.a. im Zusammenhang mit dem durch Globalisierungsprozesse verstärkten Konkurrenzdruck und der Zunahme börsennotierter Unternehmenssteuerung ist eine Diskussion über den wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung bzw. über Kosten-Nutzen-Relationen von Betriebsräten entstanden. In Deutschland sind dazu auch bereits mehrere Studien durchgeführt worden (vgl. Dilger 2002, Abelshauer 1999). Allerdings spiegelt die Beschäftigung mit diesem Thema auch die Schwierigkeiten einer exakten Bestimmung der wirtschaftlichen Effekte von Mitbestimmung wider. Die Diskussion dazu ist widersprüchlich und von gegensätzlichen Statements geprägt. Die Untersuchungen zeigen sowohl positive als auch negative wirtschaftliche Effekte. Offen bleibt dabei aber weiterhin die entscheidende Frage einer Gesamteinschätzung, also ob insgesamt die positiven oder die negativen Effekte überwiegen. V.a. aber macht die Diskussion deutlich, dass ein hoher methodischer und zeitlicher Aufwand betrieben werden muss, um, wenn überhaupt, solche Effekte nachweisen zu können.

Dazu müssen nämlich viele verschiedene Einflussfaktoren (wie Branche, Betriebsgröße, Region, Zeitabschnitte ...) berücksichtigt und herausgefiltert werden, um Vergleiche zwischen Unternehmen anstellen zu können. Und selbst dann sind harte betriebswirtschaftliche Effekte des weichen Faktors Mitbestimmung schwer festzumachen. Aus der Beschäftigung mit dieser Diskussion haben wir angesichts des zur Verfügung stehenden bescheidenen Rahmens dieser Studie die Schlussfolgerung gezogen, uns auf die Bewertung der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung durch die Mana-

gerInnen und EigentümerInnen zu beschränken. Das gab uns einerseits die Möglichkeit, klare Fragestellungen (hinsichtlich Einstellungen und Bewertungen) auszuarbeiten und andererseits dazu auch eindeutige Aussagen machen zu können. Außerdem ist die Frage des Wertes und des Nutzens einer demokratischen Institution wie der des Betriebsrates ohnehin nicht auf seine ökonomische Verwertbarkeit und Effizienz zu reduzieren.

Im Zuge der Recherchen zu dieser Studie und in der Auseinandersetzung mit deutschen Untersuchungen zu diesem Thema haben wir zum Teil Fragen ähnlich gestellt, um Vergleiche über die österreichische Situation hinaus zu ermöglichen. Einen Teil dieser Vergleiche haben wir ins Resümee dieses Berichts eingearbeitet. Ein anderer Teil – und das betrifft v.a. unsere Kooperation mit dem Forschungsprojekt „Betriebliche Interessenregulierung“ an der Ruhr-Universität Bochum (Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung) – konnte noch nicht berücksichtigt werden. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind noch nicht veröffentlicht – insofern muss ein detaillierter Vergleich der vorliegenden Studie mit den Ergebnissen dieses deutschen Projekts zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

## 2. ZUR ANLAGE DER UNTERSUCHUNG

Die Studie basiert auf einer standardisierten telefonischen Befragung von GeschäftsführerInnen bzw. Personalverantwortlichen in österreichischen Privatunternehmen. Als Grundgesamtheit wurden dabei alle österreichischen Unternehmen ab einer Größe von 50 Beschäftigten herangezogen. Kleinstbetriebe wurden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt.

Der Stichprobenumfang umfasste 300 Unternehmen, wobei insofern eine Unterteilung vorgenommen wurde, als 150 Betriebe mit Betriebsrat und 150 ohne Betriebsrat ausgewählt wurden. Das sollte einen unmittelbaren Vergleich zwischen diesen beiden Gruppen ermöglichen. Bei der Stichprobe handelt es sich um eine disproportionale Zufallsstichprobe mit einer Mindestquotierung nach drei Betriebsgrößenklassen, um Verzerrungen zu vermeiden. Aus anderen Studien ist bekannt, dass die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins eines Betriebsrates mit der Betriebsgröße rapide zunimmt. D.h. in größeren Unternehmen sind Betriebsräte überproportional häufig vertreten. Dieser Umstand sollte durch die Schichtung berücksichtigt werden.

Die telefonische Befragung wurde vom Institut für empirische Sozialforschung (IFES) im September 2005 durchgeführt.

### 3. *BESCHREIBUNG DER STICHPROBE*

#### 3.1. *Betriebsgröße*

Was die Struktur der Unternehmen nach ihrer Betriebsgröße betrifft, so ist diese für unsere beiden Unternehmenskategorien unterschiedlich. Bei den Unternehmen mit Betriebsrat haben die größeren Betriebe ein stärkeres Gewicht. So befinden sich 38 Betriebe (25%) mit über 500 Beschäftigten, 33 Betriebe (22%) mit 201-500 Beschäftigten und 37 Betriebe (25%) mit 101-200 Beschäftigten sowie 17 Betriebe (11%) mit 76-100 Beschäftigten und 25 Betriebe (17%) mit 51-75 Beschäftigten im Sample. Bei den Unternehmen ohne Betriebsrat verhält es sich genau umgekehrt, hier dominieren die kleineren Betriebe: 37% bis 75 Beschäftigte, 23% 76-100 Beschäftigte, 24% 101-200 Beschäftigte, 11% 201-500 Beschäftigte, 7% über 500 Beschäftigte.

Tabelle 3-1: Verteilung der Unternehmen nach Betriebsgrößen

Betriebsgröße (Zahl der Beschäftigten)	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
51 bis 75	25	55
76 bis 100	17	35
101 bis 200	37	36
201 bis 500	33	17
über 500	38	7
gesamt	150	150

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in den letzten drei Jahren ergibt folgendes Bild: Von den Unternehmen mit Betriebsrat weisen 45% steigende, 30% gleich bleibende und 24% sinkende Beschäftigtenzahlen auf. Bei jenen ohne Betriebsrat sieht die Entwicklung der Beschäftigung folgendermaßen aus: bei 56% steigend, bei 33% gleich bleibend und bei 11% sinkend.

#### 3.2. *Branche*

Um die Besetzungszahlen in den einzelnen Kategorien auf einem für die statistische Auswertung passablen Niveau zu halten, wurde die Brancheneinteilung auf eine grobe Kategorisierung zusammengefasst. In den Betriebsratsunternehmen kommen 24% aus Industrie/Gewerbe, 27% aus Handel/Tourismus, 11% aus dem Bauwesen und 37% aus sonstigen Branchen. Bei den betriebsratslosen Unternehmen stellen jene aus Handel/Tourismus mit 42% die größte Gruppe, gefolgt von Industrie/Gewerbe (26%), sonstige Branchen (23%) und Bauwesen mit 9%.

Tabelle 3-2: Verteilung der Betriebe nach Branchen

<i>Branche</i>	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
Industrie/Gewerbe	36	39
Handel/Tourismus	41	63
Bauwesen	17	13
Sonstige Branchen	56	35
gesamt	150	150

### 3.3. *Unternehmenstyp und Ertragslage*

In der Untersuchung interessierte uns auch noch, um welchen Typ von Unternehmen es sich handelt. Wir unterschieden dabei nach selbständigen und abhängigen Unternehmen, wobei Letztere noch in solche mit Zentrale im Inland und solche mit Zentrale im Ausland differenziert wurden. Selbständige Unternehmen machen in unserem Sample bei jenen mit Betriebsrat 53% aus, während es bei jenen ohne Betriebsrat 76% sind. Niederlassungen mit Konzernzentrale im Inland finden sich mehr bei den Betriebsratsbetrieben mit 29% gegenüber 13% bei den betriebsratslosen. Und schließlich ist der Anteil von Töchtern internationaler Konzerne bei den Unternehmen mit Betriebsrat (16%) höher als bei jenen ohne Betriebsrat (11%).

Was die Leitung betrifft, werden in Unternehmen mit Betriebsrat 49 (33%) und in jenen ohne 99 (66%) durch die Eigentümer bzw. die Familie selbst geführt, von angestellten ManagerInnen hingegen in der ersten Gruppe 87 (58%) und in der zweiten 36 (24%). Dabei dürften die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen auf die unterschiedliche Verteilung nach Betriebsgrößen zurückzuführen sein. Mit der Größe des Unternehmens wächst auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese von angestellten ManagerInnen geführt werden.

Interessant ist, dass in der Gruppe der betriebsratslosen Unternehmen in unserem Sample nur 9% an der Börse notiert sind, während das bei den Betriebsratsunternehmen doch bei fast einem Viertel (23%) der Fall ist.

Auch die wirtschaftliche Ertragslage der Unternehmen spielte eine Rolle. Diese wird von 23% der Unternehmen mit Betriebsrat und von 18% der Betriebe ohne Betriebsrat als „sehr gut“ bezeichnet. „Gut“ ist die Ertragslage bei 31% der Betriebsratsbetriebe und bei 45% der betriebsratslosen. Nur „durchschnittlich“ bzw. „weniger gut“ wird sie in beiden Kategorien von 34% der Befragten beurteilt. Hingegen beurteilen die ManagerInnen in den Betrieben ohne Betriebsrat die wirtschaftlichen Zukunftsaussichten etwas optimistischer als ihre KollegInnen. Hier liegt der Mittelwert, der sich auf eine Bandbreite von 1=sehr optimistisch bis 5=sehr pessimistisch bezieht, bei 2,15, während er bei den Betrieben mit Betriebsrat 2,24 beträgt.



### 3.4. *Betriebsrat*

Die untersuchten Unternehmen weisen folgende Formen der Institution Betriebsrat auf: In 62 Unternehmen existiert ein Arbeiterbetriebsrat (in 61% davon auch ein Angestelltenbetriebsrat), in 67 Unternehmen ein Angestelltenbetriebsrat (davon in 57% auch ein Arbeiterbetriebsrat) und in 59 Unternehmen ein gemeinsamer Betriebsrat von ArbeiterInnen und Angestellten.

#### 4. FÜHRUNGSSTIL UND BETRIEBSKLIMA

In der Untersuchung wurden Fragen zum Führungsstil und zum Unternehmensklima gestellt, um festzustellen, ob diesbezüglich Unterschiede zwischen den beiden Unternehmensgruppen existieren. Dabei zeigte sich, dass kaum Differenzen zwischen den Betrieben mit und jenen ohne Betriebsrat festzustellen sind. Allerdings gewähren die Ergebnisse interessante Einblicke.

Besonders auffallend ist dabei, dass in beiden Kategorien sehr hohe Werte in Bezug auf eine langfristige Personalpolitik erzielt wurden. So stimmen der Aussage „Die langfristige Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb ist wichtig“ in den Betrieben mit Betriebsrat 75% voll und ganz zu und in den Betrieben ohne Betriebsrat 72%. Weitere 22% in der ersten Gruppe und 26% in der zweiten Gruppe stimmen eher zu. Das bedeutet, dass die Betriebe fast zur Gänze (97% in der ersten, 98% in der zweiten Gruppe) eine langfristig angelegte Personalpolitik mit einer Bindung der MitarbeiterInnen ans Unternehmen für wichtig halten. Das ist insofern überraschend, als der öffentliche Diskurs eine Änderung der Personalpolitik hin zu flexibleren und kurzfristigeren Beschäftigungsverhältnissen nahe legt. Dies findet sich in unseren Ergebnissen jedoch nicht wieder.

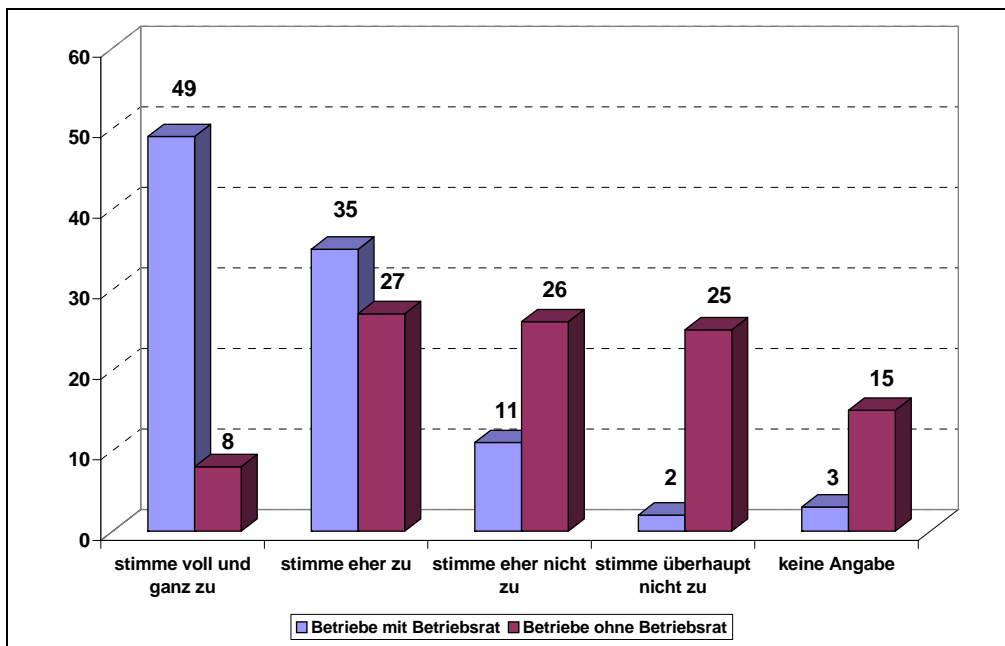
Tabelle 4-1: Fragen zum Führungsstil im Überblick (in %)

Aussagen	Stimme voll und ganz zu		Stimme eher zu		Stimme eher nicht zu		Stimme gar nicht zu		Keine Angabe	
	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
Die langfristige Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb ist wichtig	75	72	22	26	1	1	-	-	2	1
Ein Betrieb sollte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern	49	55	47	41	4	3	1	1	-	-
Mitarbeiter sollten bei wichtigen betrieblichen Fragen einbezogen werden	31	45	47	29	18	20	1	5	3	1
Ein Betriebsrat kann dabei helfen, die Situation im Betrieb zu verbessern	49	8	35	27	11	26	2	25	3	15
gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Die Tabelle zeigt, dass in hohem Ausmaß Zustimmung zur Förderung der „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in beiden Gruppen von Unternehmen vorhanden ist (96%),

allerdings mit kleinen Akzentverschiebungen zwischen den Kategorien „stimme voll und ganz zu“ bzw. „stimme eher zu“. Bei der Einbeziehung der MitarbeiterInnen in wichtigen betrieblichen Fragen weisen beide Gruppen ebenfalls ähnliche und hohe Werte einer Zustimmung auf, allerdings sind die Unterschiede in den Graden der Zustimmung ausgeprägter. Bei den Befragten aus den Betrieben ohne Betriebsrat ist der Anteil jener, die der Aussage „voll und ganz“ zustimmen mit 45% deutlich höher als bei jenen mit Betriebsrat (31%), während sich die Verteilung bei „stimme eher zu“ umkehrt.

Abbildung 4-1: BR kann helfen, die Situation im Betrieb zu verbessern – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



Deutliche Unterschiede ergeben sich hingegen – wie auch nicht anders zu erwarten – bei jenem Aspekt von Führungsstil und Betriebsklima, der sich auf den Betriebsrat bezieht. Der Aussage „Der Betriebsrat kann dabei helfen, die Situation im Betrieb zu verbessern“ stimmen in jenen Betrieben, wo es einen solchen gibt, die Hälfte der Befragten (49%) „voll und ganz zu“ und weitere 35% „eher zu“. Das bedeutet, dass hier auch zu dieser Aussage insgesamt eine besonders hohe Zustimmung von 84% erreicht wird.

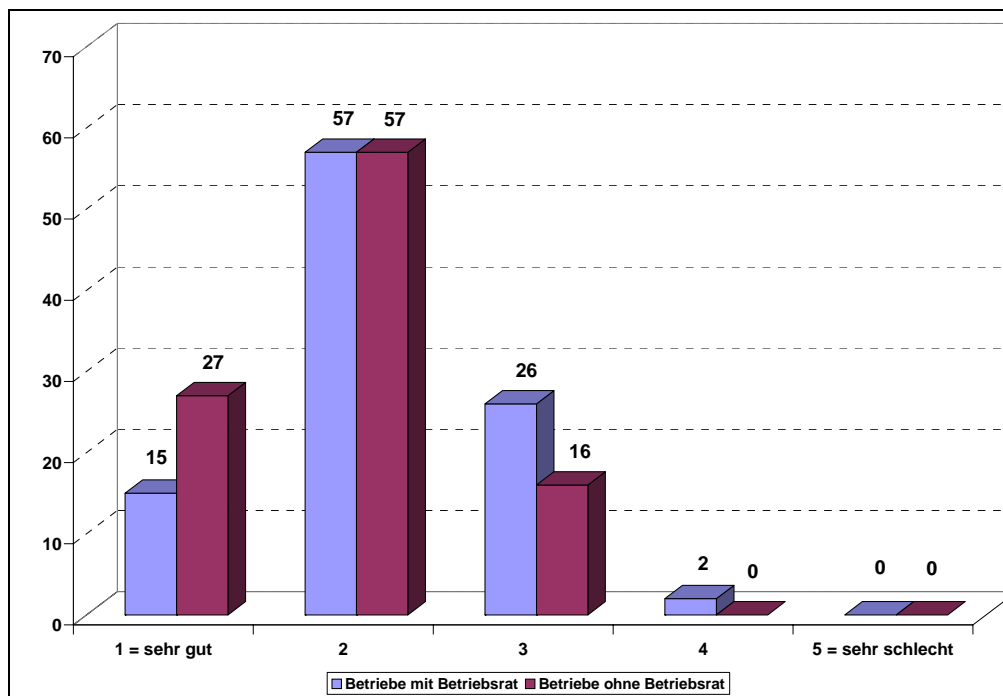
Hingegen fallen die Antworten in den Betrieben ohne Betriebsrat – wo die leicht abgeänderte Formulierung lautete: „Wenn es einen Betriebsrat gibt, kann dieser dabei helfen, die Situation im Betrieb zu verbessern“ – eindeutig anders aus: Über die Hälfte der Befragten (51%) stimmt dieser Aussage in unterschiedlichem Grad nicht zu, während ein Drittel der Befragten Zustimmung signalisiert. Andererseits umfasst diese positive Beurteilung mit einem Drittel der Betriebe, die über keinen Betriebsrat verfügen, auch wiederum einen nicht unbedeutenden Teil dieser Unternehmen. Es darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass bei der Beurteilung dieser Aussage die einen auf konkrete Erfahrungen mit einem Betriebsrat zurückgreifen können,

während es sich bei jenen ohne Betriebsrat um eine hypothetische Fragestellung handelt. Das kommt auch im Anteil von 15% der Befragten aus dieser Gruppe, die sich bei dieser Frage der Aussage enthielten, zum Ausdruck.

Alles in allem kann resümiert werden, dass sich Betriebe ohne Betriebsrat in der Beurteilung von Aussagen, die sich auf zentrale Aspekte von Führungsstil beziehen, nicht wesentlich von jenen mit einem Betriebsrat unterscheiden.

Das Betriebsklima im Unternehmen wird von den befragten ManagerInnen in den Betrieben ohne Betriebsrat als besser eingeschätzt als in der anderen Gruppe. Auf die Frage „Wie würden Sie das allgemeine Klima zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung in Ihrem Betrieb bezeichnen“ ergeben die Antworten (auf einer Skala von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht) in den Unternehmen ohne Betriebsrat einen Mittelwert von 1,77, während dieser Wert in den Betrieben mit Betriebsrat bei 1,99 liegt.

Abbildung 4-2: Wie schätzen Sie im Allgemeinen die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter in Ihrem Betrieb ein?



Auch die Arbeitsmotivation der MitarbeiterInnen wird in den Unternehmen ohne Betriebsrat deutlich höher eingeschätzt als in jenen mit Betriebsrat. Hier liegt der Mittelwert für die erste Gruppe (Skala 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht) bei 1,89 und für die zweite Gruppe bei 2,15. Das heißt, bei den Fragen zu Betriebsklima und Mitarbeitermotivation weisen die Befragten in den Unternehmen ohne Betriebsrat positivere Einschätzungen auf als ihre KollegInnen in den Unternehmen mit Betriebsrat.

## 5. *BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN BEI VERÄNDERUNGEN IM UNTERNEHMEN*

Ein Teil der Fragen beschäftigte sich mit Veränderungen in den Unternehmen in bestimmten Bereichen und dem Grad der Beteiligung der Beschäftigten an diesen Veränderungen. Dabei haben wir zwischen verschiedenen Formen der Beteiligung unterschieden und zwar: einzelne Beschäftigte, Arbeits- oder Projektgruppen und Betriebsrat, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

### 5.1. *Beteiligung an und Konfliktregulierung bei Arbeitszeitregelungen*

Wir haben dazu zunächst nach gravierenden Veränderungen in den Arbeitszeitformen gefragt, wobei in dieser Frage in weiterer Folge nicht nur der Grad der Beteiligung der Beschäftigten an diesbezüglichen Veränderungen interessierte, sondern auch die Art und Weise der Regulierung von auftretenden Konflikten. Deshalb wird diese Frage gesondert von den übrigen Gestaltungsbereichen behandelt. Das Ergebnis ist insofern überraschend ausgefallen, als in beiden Gruppen nur eine Minderheit der Unternehmen gravierende Änderungen der Arbeitszeiten vorgenommen hat. In den Unternehmen mit Betriebsrat waren das 19% und in jenen ohne Betriebsrat 17%. Das bedeutet, dass in beiden Gruppen in über 80% der Unternehmen keine diesbezüglichen Änderungen gravierender Art stattgefunden haben.

Wenn es zu einer Veränderung von Arbeitszeitregelungen kommt, dann wird in den Betriebsratsunternehmen am häufigsten der Betriebsrat (69%) als Beteiligter genannt, gefolgt von Arbeits- oder Projektgruppen (29%) und einzelnen Beschäftigten (26%). Das deutet darauf hin, dass Arbeitszeitregelungen in hohem Maße eine Angelegenheit der Aushandlung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat sind.

In den betriebsratslosen Unternehmen, wo eine Beteiligung durch den Betriebsrat wegfällt, werden zu etwa gleichen Teilen einzelne Beschäftigte (44%) und Arbeits- oder Projektgruppen (41%) in die Entscheidung einbezogen. Auffallend ist hier, dass im Unterschied zur ersten Gruppe auch 18% angaben, dass niemand außer der Geschäftsleitung selbst an Entscheidungen über Arbeitszeitregelungen beteiligt wird.

Tabelle 5-1: Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen, die eine Veränderung der Arbeitszeitregelungen betreffen (in %)

Wer davon wird auf Seiten der Beschäftigten an Entscheidungen, die eine Veränderung der Arbeitszeitregelungen betreffen, beteiligt?	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
Einzelne Beschäftigte	26	44
Arbeits- oder Projektgruppen	29	41
Betriebsrat	69	-
Niemand davon	-	18
Keine Angabe	16	5

Im Folgenden geht es um die Regelung von und den Umgang mit Konflikten in Arbeitszeitfragen in den befragten Unternehmen. Auch hier steht in der ersten Gruppe die Lösung des Konflikts zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat mit 54% an erster Stelle der Nennungen. In 41% der Fälle setzt sich die Geschäftsleitung mit den betroffenen Beschäftigten auseinander, ebenso häufig wird das auf der Ebene AbteilungsleiterInnen/direkte Vorgesetzte mit betroffenen Beschäftigten behandelt, und in einem Fünftel der Nennungen ist die Regelung eine Angelegenheit des mittleren/unteren Managements mit dem Betriebsrat. Nur in 12% der Fälle behält sich die Geschäftsleitung das alleinige Recht zur Konfliktlösung vor.

In den Unternehmen ohne Betriebsrat sind naturgemäß die direkten Regelungen häufiger, wobei 55% angeben, dass der Konflikt direkt zwischen Geschäftsleitung und betroffenen Beschäftigten gelöst wird, während in 51% die Regelungsebene darunter, also AbteilungsleiterIn/direkte/r Vorgesetzte/r, mit den betroffenen Beschäftigten mit der Konfliktlösung beschäftigt ist. Relativ hoch ist hier mit einem Nennungsanteil von 23% eine alleinige Vorgangsweise der Geschäftsleitung ohne Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten.

Tabelle 5-2: Konfliktregulierung im Zusammenhang mit Arbeitszeitregelungen (in %)

Falls es im Zusammenhang mit Arbeitszeitregelungen zu Konflikten kommt, wer aller würde diese Probleme in Ihrem Betrieb regeln?	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
Die Geschäftsleitung mit den betroffenen Beschäftigten	41	55
Abteilungsleiter/direkte Vorgesetzte mit den betroffenen Beschäftigten	41	51
Geschäftsleitung/Abteilungsleiter allein	12	23
Die Geschäftsleitung mit dem Betriebsrat	56	-
Abteilungsleiter/direkte Vorgesetzte mit dem Betriebsrat	20	-
Keine Angabe	3	3

## 5.2. *Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen in verschiedenen Gestaltungsbereichen*

Neben den Arbeitszeitregelungen haben wir die Frage des Ausmaßes und der Art und Weise der Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen noch auf folgende wichtige Gestaltungsbereiche ausgedehnt: Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, Entgeltgestaltung, Personaleinstellungen und Versetzungen, Qualifizierungsmaßnahmen, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit sowie Investitionsplanung.

Betrachtet man das Bild der Beteiligung in den Unternehmen mit Betriebsrat, so fällt auf, dass sich die Geschäftsleitungen nicht unerwartet in den Bereichen Investitionsplanung (69%) und Personaleinstellungen und Versetzungen (51%) am wenigsten hineinreden lassen. Hier sind die Anteile an alleinigen Entscheidungen am höchsten. Auch bei den Qualifizierungsmaßnahmen (40%) und der Entgeltgestaltung (38%) finden sich noch relativ hohe Werte. Die Domänen der Betriebsräte sind klassischerweise Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit (39%) und Entgeltgestaltung (38%), wo sie die höchsten Beteiligungswerte aufweisen. Die Einbeziehung der Beschäftigten wiederum erreicht eindeutig bei arbeitsplatznahen Fragen wie Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation die höchsten Werte (54%), gefolgt von Qualifizierungsmaßnahmen (35%). Die geringsten Beteiligungswerte, und zwar durchgängig in allen Bereichen, weisen unsere Resultate für die Arbeits- oder Projektgruppen aus, was auch damit zusammenhängen kann, dass diese nicht in allen Betrieben existieren.

Tabelle 5-3: Beteiligung der Beschäftigten in verschiedenen Bereichen – Betriebe mit Betriebsrat (in %) – Mehrfachnennungen

Wer davon ist auf Seiten der Beschäftigten an Entscheidungen hinsichtlich ... beteiligt?	MitarbeiterInnen	Arbeits- oder Projektgruppen	Betriebsrat	Niemand davon	Keine Angabe
Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation	54	37	33	12	3
Entgeltgestaltung	23	18	38	38	1
Personaleinstellungen und Versetzungen	20	10	29	51	1
Qualifizierungsmaßnahmen	35	19	19	40	4
Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit	22	27	39	33	3
Investitionsplanung	7	17	5	69	4

Der Vergleich zwischen den Betrieben mit und jenen ohne Betriebsrat macht deutlich, dass der Umstand, dass es einen Betriebsrat im Unternehmen gibt, doch einen wesentlichen Einfluss auf das Ausmaß der Beteiligung der Beschäftigten an wichtigen betrieblichen Entscheidungen zu haben scheint. Das Ausmaß der direkten Einbeziehung der

MitarbeiterInnen bzw. von Arbeits- oder Projektgruppen liegt in den Betrieben mit Betriebsrat nur leicht über den Werten in den Betrieben ohne Betriebsrat. Interessant an diesem Ergebnis eines gleichen Ausmaßes an direkter Einbeziehung der Beschäftigten in beiden Gruppen ist, dass auch wenn ein Betriebsrat existiert, die kollektive sich nicht zu Lasten der direkten Partizipation auswirkt.

Der entscheidende Unterschied aber sticht ins Auge, wenn man das Ausmaß, in dem keinerlei Einbeziehung stattfindet, betrachtet. In den betriebsratslosen Unternehmen trifft die Geschäftsleitung, und zwar durchgängig in allen angesprochenen Feldern, weitaus häufiger einsame Entscheidungen: bei der Investitionsplanung zu 81%, bei der Entgeltgestaltung zu 61%, bei Personaleinstellungen zu 57%, bei Qualifizierungsmaßnahmen zu 46% und bei Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit zu 44%. Das deutet darauf hin, dass die repräsentative betriebliche Interessenvertretung doch eine wesentliche Erhöhung der Einflusschancen der Beschäftigten mit sich bringt, die durch eine direkte Beteiligung der Beschäftigten bei weitem nicht kompensiert werden kann.

Tabelle 5-4: Beteiligung der Beschäftigten in verschiedenen Bereichen – Betriebe ohne Betriebsrat (in %) – Mehrfachnennungen

Wer davon ist auf Seiten der Beschäftigten an Entscheidungen hinsichtlich ... beteiligt??	MitarbeiterInnen	Arbeits- oder Projektgruppen	Betriebsrat	Niemand davon	Keine Angabe
Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation	50	35	-	21	2
Entgeltgestaltung	21	19	-	61	1
Personaleinstellungen und Versetzungen	22	21	-	57	1
Qualifizierungsmaßnahmen	31	28	-	46	1
Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit	26	35	-	44	1
Investitionsplanung	8	11	-	81	1

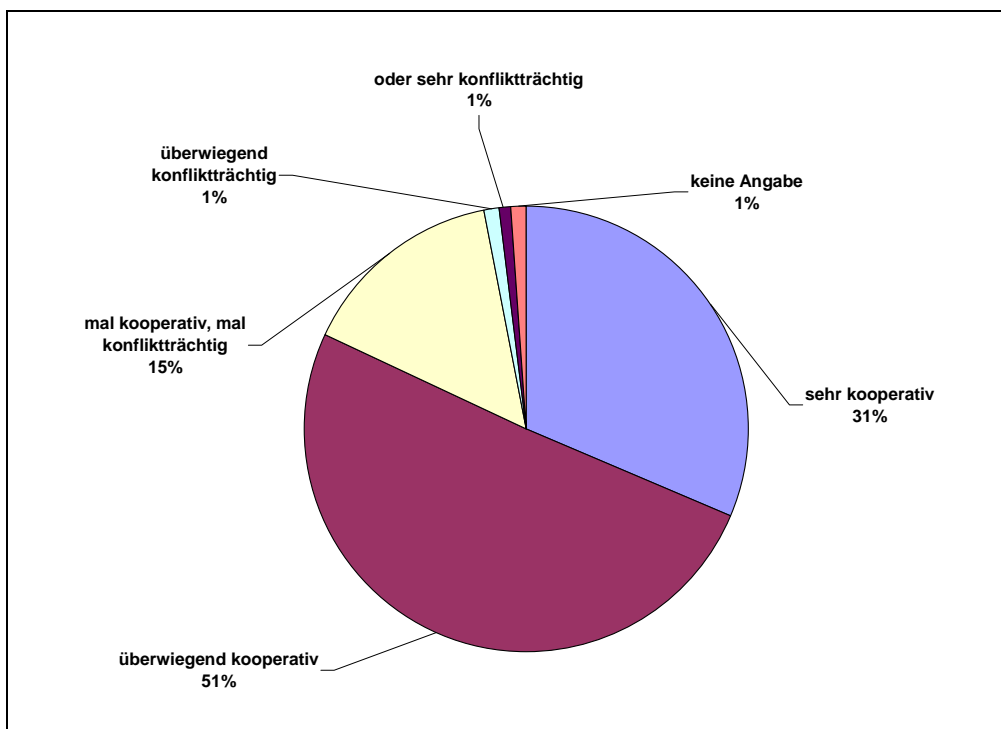


## 6. DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM BETRIEBSRAT

Obwohl in dieser Studie der Vergleich zwischen Unternehmen mit und solchen ohne Betriebsrat v.a. hinsichtlich der Einstellung von ManagerInnen zur betrieblichen Interessenvertretung im Vordergrund stand, interessierte uns auch die Einschätzung der konkreten Praxis der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat. Dieser Aspekt betrifft naturgemäß nur jene Unternehmen, in denen ein Betriebsrat existiert.

Als eindeutiges Ergebnis geht aus unserer Untersuchung hervor, dass das Muster „kooperativer Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977), das für die Länder des sog. rheinischen Kapitalismus, zu denen auch Österreich zählt, typisch ist, auf der betrieblichen Ebene nach wie vor dominiert. Die Einschätzung der befragten ManagerInnen hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat fiel für über 80% der Befragten eindeutig positiv aus: Fast ein Drittel (31%) schätzen diese als „sehr kooperativ“ ein und die Hälfte (51%) als „überwiegend kooperativ“. Weitere 15% sehen die Zusammenarbeit als „mal kooperativ, mal konfliktträchtig“. So gut wie nicht vorhanden sind hingegen eindeutig konfliktträchtige Beziehungen, wie auch aus nachstehendem Diagramm hervorgeht.

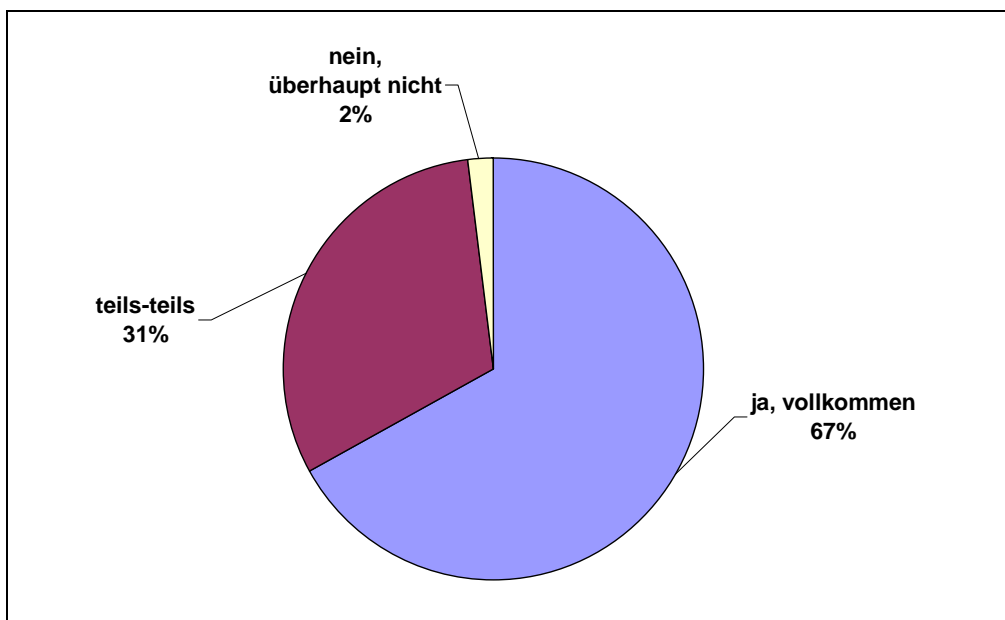
Abbildung 6-1: Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat in Ihrem Unternehmen einschätzen?



Diese überwiegend kooperativ ausgerichtete Zusammenarbeit basiert in den meisten Fällen auf der Grundlage weitgehend vertrauensvoller Beziehungen. Das kommt in un-

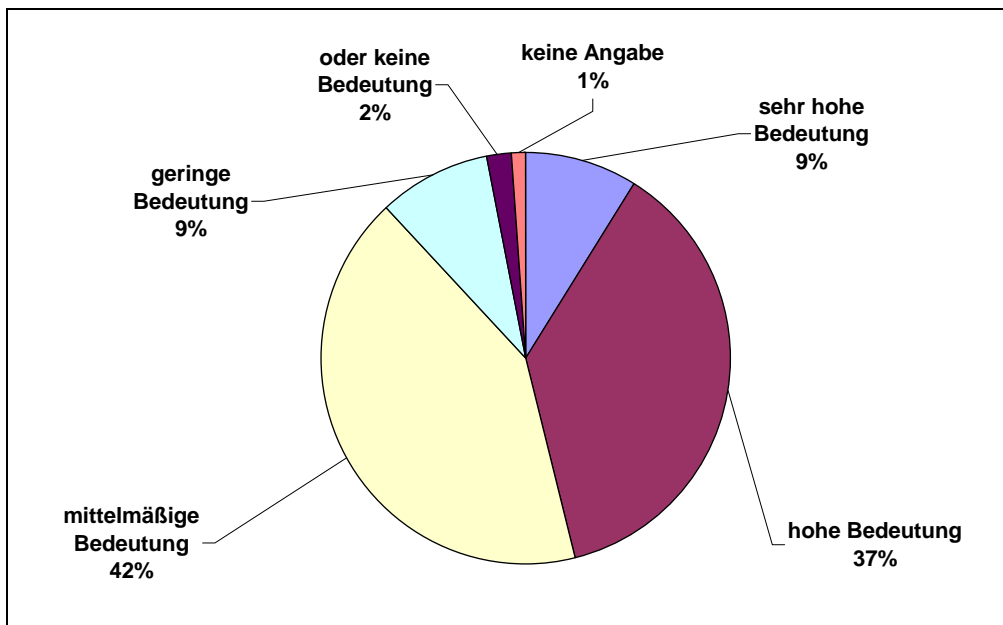
serer Untersuchung darin zum Ausdruck, dass zwei Drittel der UnternehmerInnen oder ManagerInnen in der Befragung angeben, dass sie als Unternehmensleitung vollkommen auf die Einhaltung mündlich gegebener Zusagen des Betriebsrates vertrauen können. Teilweise darauf vertrauen können weitere 31% der Befragten, während Misstrauen wiederum mit 2% kaum vorkommt. Das heißt, die in der Politik vielfältig bemühte Metapher der Handschlagqualität als Ausdruck produktiver, auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basierender Beziehungen, deren zunehmender Verlust häufig beklagt wird, ist in der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen lebendige Praxis der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.

Abbildung 6-2: Können Sie als Unternehmensleitung auf die Einhaltung mündlich gegebener Zusagen des Betriebsrates vollkommen, teils-teils oder überhaupt nicht vertrauen?



Setzt man diese Praxis der vertrauensvollen Kooperation in Beziehung zur Bedeutung, die der Institution Betriebsrat von den befragten ManagerInnen im Unternehmen zugesprochen wird, ergibt sich folgendes Bild: Für knapp die Hälfte hat die Institution Betriebsrat eine sehr hohe (9%) bzw. hohe (37%) Bedeutung. Weitere 42% schätzen die Bedeutung des Betriebsrates im Unternehmen als mittelmäßig ein und nur 1% sieht eine geringe oder keine Bedeutung. Damit wird auch deutlich, dass durch die doch hohe Bedeutung, die der Institution Betriebsrat in vielen Unternehmen zugesprochen wird, eine vertrauensvolle kooperative Beziehung zum Betriebsrat kein Nebengeleise unternehmerischer Politik, sondern ein wichtiges Element im Rahmen von Unternehmensführung darstellt.

Abbildung 6-3: Welche Bedeutung hat das Organ Betriebsrat im Unternehmen?



In weiterer Folge sind wir in der Untersuchung auch der Frage nach konkreten Auswirkungen des Betriebsrates bzw. des Klimas zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat auf wichtige Aspekte in der Unternehmenspraxis nachgegangen (vgl. Tabelle 6-1). Dabei zeigt sich, dass die größten Effekte des Betriebsrates bei den Aspekten Mitarbeitermotivation, Senkung der Fehlzeiten, Senkung der Fluktuation und Kundenzufriedenheit gesehen werden. Deutlich am höchsten bewerten die befragten ManagerInnen den Einfluss auf die Mitarbeitermotivation, wo 45% dem Betriebsrat einen sehr großen bzw. großen Einfluss zuschreiben, gefolgt von Senkung der Fehlzeiten (39%), Senkung der Fluktuation (38%) und Kundenzufriedenheit (35%). Deutlich weniger Einfluss wird dem Betriebsrat auf die Weiterbildungsbereitschaft der MitarbeiterInnen – hier sehen nur 27% der Befragten einen sehr großen bzw. großen Einfluss – sowie auf die Gewinnsituation (24%) zugebilligt. Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet ist allerdings auch hier interessant, dass immerhin ein Viertel der befragten ManagerInnen dem Betriebsrat einen sehr hohen bzw. hohen Einfluss auf die Gewinnsituation zuschreibt und immerhin fast 40% den Einfluss in der mittleren Kategorie 3 ansiedeln, also deutlich mehr als nur einen geringen oder sehr geringen Einfluss angeben.

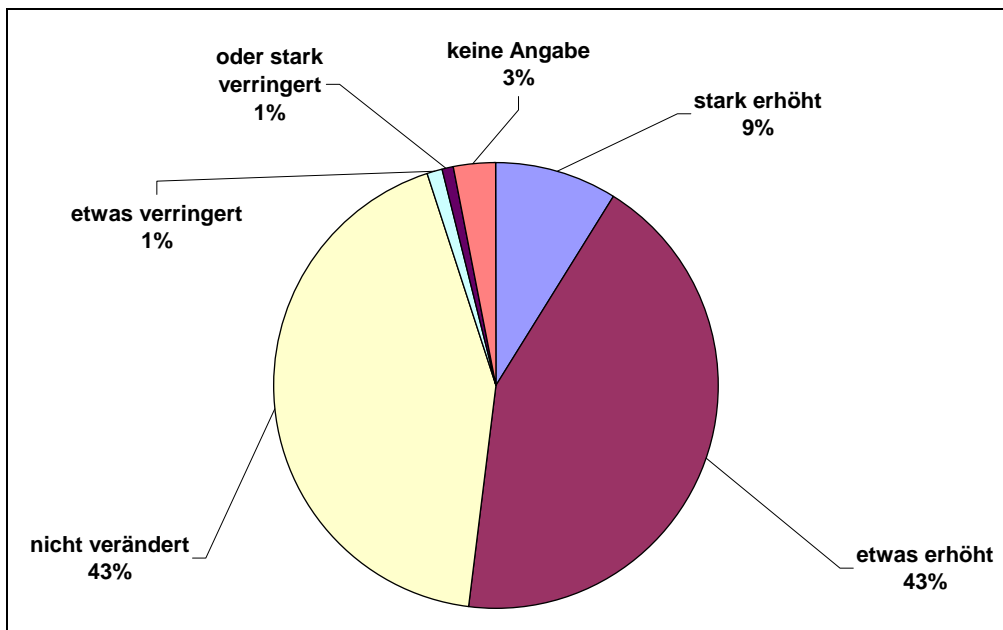
Tabelle 6-1: Einfluss eines guten Klimas zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat auf verschiedene Aspekte in Betrieben mit Betriebsrat (in %)

Welchen Einfluss hat speziell ein gutes Klima zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat auf...	1=sehr geringen Einfluss	2	3	4	5=sehr großen Einfluss
die Gewinnsituation	22	11	39	16	8
die Kundenzufriedenheit	25	17	21	20	15
die Senkung der Fehlzeiten	13	17	27	21	18
die Senkung der Fluktuation	17	21	19	21	17
die Mitarbeitermotivation	11	16	27	25	20
die Weiterbildungsbereitschaft	20	17	33	16	11

Die auf 100 fehlenden Werte in den Zeilensummen ergeben sich aus den fehlenden Antworten auf diese Frage.

Neben konkreten Auswirkungen auf verschiedene Bereiche haben wir auch erhoben, wie eine Beteiligung des Betriebsrates Entscheidungsprozesse im Unternehmen beeinflusst. Zunächst wurde danach gefragt, wie sich die Beteiligung des Betriebsrates auf die Geschwindigkeit von Entscheidungen auswirkt. Demnach sehen 19% der Befragten darin einen Beschleunigungseffekt, 50% keine Veränderung und 27% eine Verlangsamung von Entscheidungsprozessen. Für 31% verbessert die Beteiligung des Betriebsrates die Qualität von Entscheidungen im Unternehmen, während 63% dadurch keine Veränderung bemerken und nur 3% eine Verschlechterung angeben. Deutlich höhere Auswirkungen werden einer Beteiligung des Betriebsrates hingegen auf die Akzeptanz von Entscheidungen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung im Unternehmen zugebilligt. Hier konstatieren 52% eine Erhöhung, 43% keine Veränderung und kaum jemand (2%) eine Verringerung.

Abbildung 6-4: Auswirkung der Beteiligung des Betriebsrates auf die Akzeptanz von Entscheidungen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung im Unternehmen



Ähnlich hohe Werte erreichen die Auswirkungen einer Beteiligung des Betriebsrates auf die Qualität von Information und Kommunikation im Unternehmen. Hier sehen 54% der Befragten eine Verbesserung, 42% keine Veränderung und wiederum kaum jemand (2%) eine Verschlechterung.

Wir haben zu Vergleichszwecken parallel dazu auch die ManagerInnen in den Unternehmen ohne Betriebsrat danach gefragt, wie sich ihrer Meinung nach ein Betriebsrat auf diese Prozesse auswirken würde. Dabei zeigt sich, dass diese in höherem Maße entweder Befürchtungen hinsichtlich negativer Auswirkungen hegen oder keine Veränderungen erwarten. Am skeptischsten zeigen sich die Befragten in den Betrieben ohne Betriebsrat hinsichtlich der Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen: 44% erwarten sich durch die Beteiligung eines Betriebsrates eine Verlangsamung, ein Drittel keine Veränderung und nur 8% eine Beschleunigung. Bei der Qualität der Entscheidungen gibt eine deutliche Mehrheit von knapp 60% an, keine Veränderungen zu erwarten, während sich jene, die eine Verschlechterung befürchten (14%), und jene, die eine Verbesserung sehen (13%), die Waage halten. Immerhin ein Viertel der ManagerInnen kann sich eine Erhöhung der Akzeptanz von Entscheidungen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung im Unternehmen durch eine Betriebsratsbeteiligung vorstellen, während sich knapp die Hälfte dadurch keine Veränderung erhofft und 12% eine Verringerung erwartet. Am häufigsten können sie sich eine Verbesserung der Qualität von Information und Kommunikation im Unternehmen als Effekt einer möglichen Beteiligung durch einen Betriebsrat vorstellen. Diese Erwartung wird immerhin von fast einem Drittel (32%) geäußert (45%: keine Veränderung, 8%: Verschlechterung).

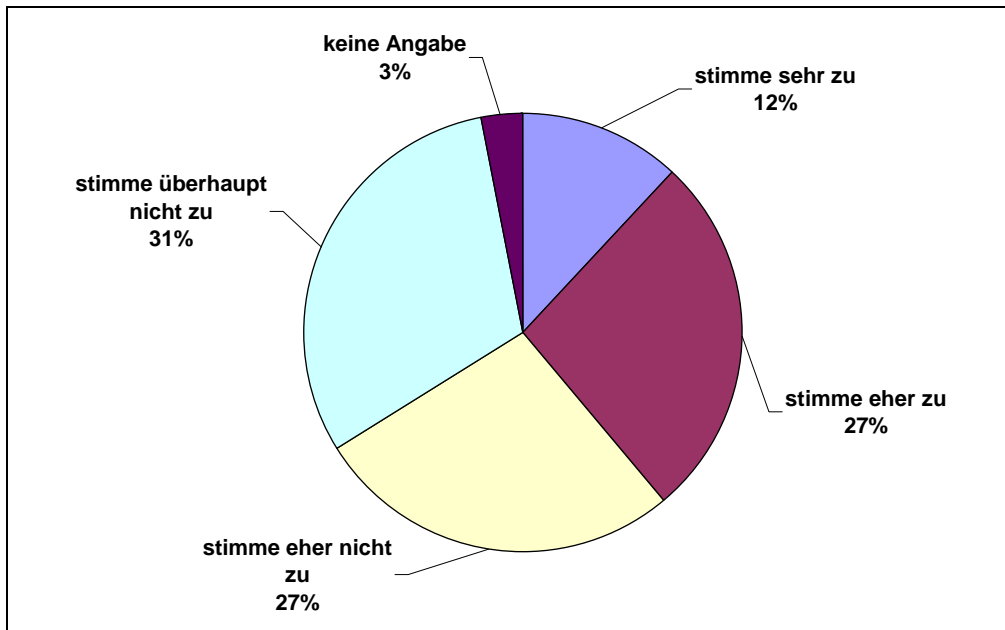
Wir haben diese Ergebnisse vergleichend und im Überblick in Tabelle 6-2 dargestellt.

Tabelle 6-2: Auswirkung einer Beteiligung des Betriebsrates auf Entscheidungsprozesse im Unternehmen – Vergleich Betriebe mit und Betriebe ohne Betriebsrat (in %)

Betriebe mit BR: Wie wirkt sich die Beteiligung des Betriebsrates aus auf ... bzw. Betriebe ohne BR: Glauben Sie, dass sich Beteiligung des Betriebsrates auswirkt auf ...	Stark beschleunigt bzw. verbessert bzw. erhöht		Etwas beschleunigt bzw. verbessert bzw. erhöht		Keine Veränderung		Etwas verlangsamt bzw. verschlechtert bzw. verringert		Stark verlangsamt bzw. verschlechtert bzw. verringert	
	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen in Ihrem Unternehmen	4	1	15	7	50	33	25	28	2	16
die Qualität von Entscheidungen in Ihrem Unternehmen	3	-	28	13	63	59	3	11	-	3
die Akzeptanz von Entscheidungen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung in Ihrem Unternehmen	9	3	43	21	43	48	1	9	1	3
die Qualität von Information und Kommunikation in Ihrem Unternehmen	7	1	47	31	42	45	1	7	1	1

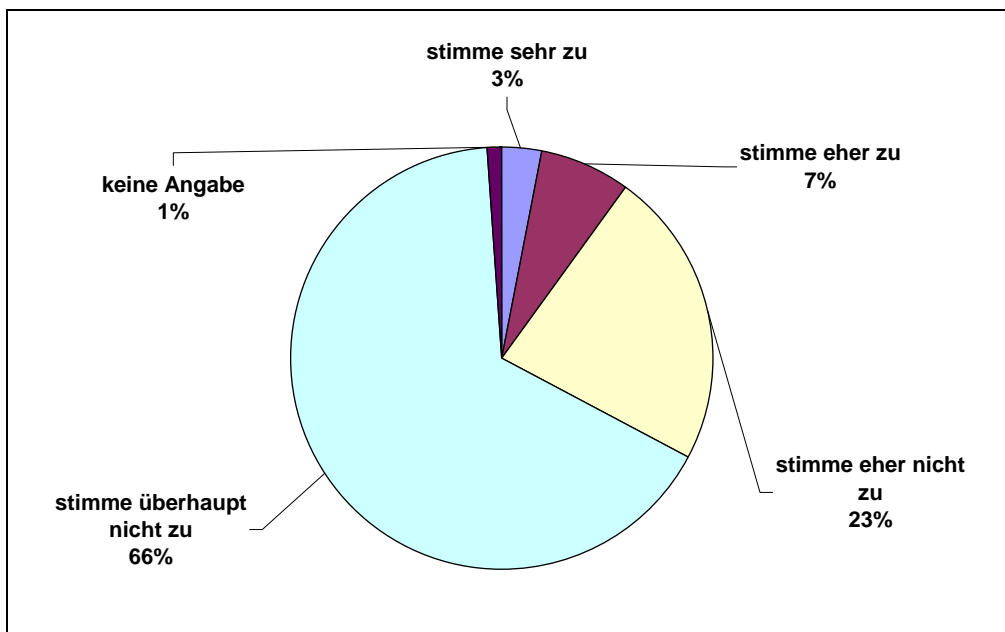
Neben den Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse und Kommunikation wurde auch nach dem Einfluss des Betriebsrates auf andere Aspekte der Praxis im Unternehmen gefragt. Dabei wurde zunächst erhoben, ob nach Ansicht der befragten ManagerInnen in den Betriebsratsbetrieben ein Betriebsrat die Abwicklung von Kündigungen erleichtert. Dieser Aussage stimmten fast 40% zu (12% sehr, 27% eher), während eine Mehrheit von 58% keine Erleichterung sieht.

Abbildung 6-5: Betriebsrat erleichtert die Abwicklung von Kündigungen



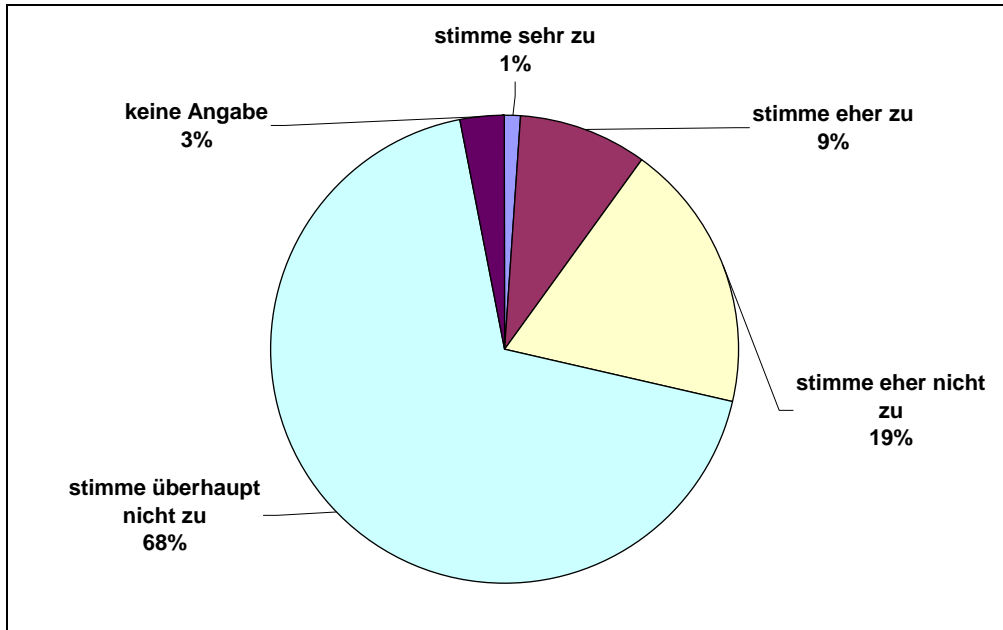
Sieht bei der Abwicklung von Kündigungen noch ein großer Teil Vorteile durch einen Betriebsrat, so ist das bei den nachstehenden beiden Fragen nicht mehr der Fall. Nur 10% können Vorteile bei der Personalsuche und -rekrutierung mit dem Betriebsrat in Verbindung bringen. 90% stimmen der Aussage „Ein Betriebsrat ist von Vorteil bei der Personalsuche und -rekrutierung“ nicht zu, wobei mehr als zwei Drittel überhaupt nicht zustimmen.

Abbildung 6-6: Ein Betriebsrat ist von Vorteil bei der Personalsuche und -rekrutierung



Dasselbe Bild bietet sich bei der Aussage „Ein Betriebsrat ist förderlich für den Bereich Verkauf/Vertrieb/Kundenbeziehungen“. Auch hier wird dem Betriebsrat kaum ein positiver Effekt zugebilligt. Nur 10% stimmen dieser Aussage zu und 88% lehnen sie ab (2% keine Angabe).

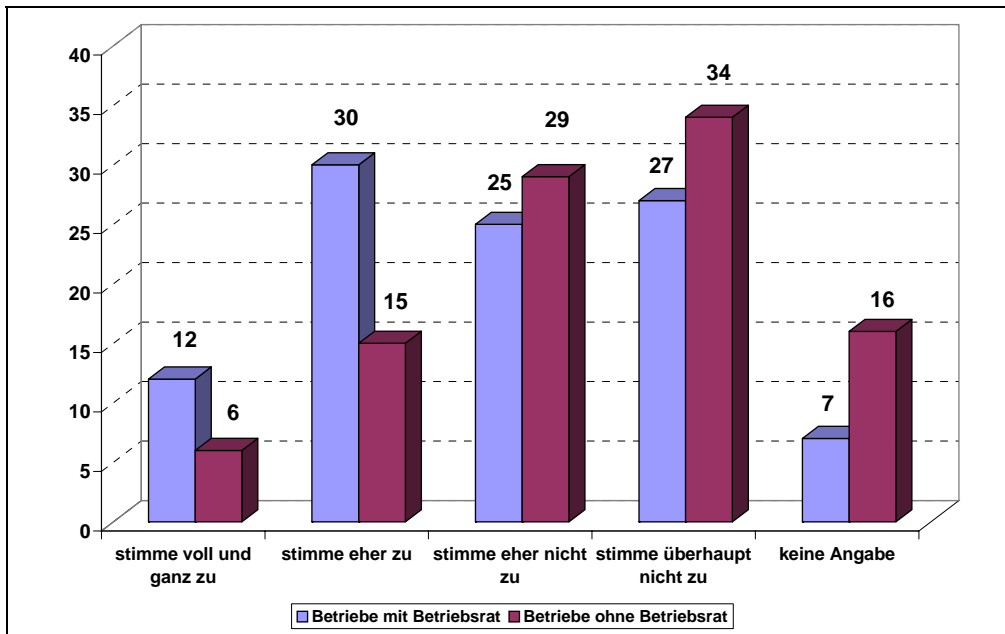
Abbildung 6-7: Ein Betriebsrat ist förderlich für den Bereich Verkauf/Vertrieb/ Kundenbeziehungen



Während in diesen sehr konkreten Aspekten der Personalarbeit dem Betriebsrat kaum ein Einfluss zugeschrieben wird, so kann daraus nicht geschlossen werden, dass dem Betriebsrat in Personalfragen nur eine minimale Relevanz zukommt. Denn insgesamt wird dem Betriebsrat von deutlich mehr ManagerInnen ein sehr konkreter Nutzen im Personalwesen attestiert. So stimmen 42% der befragten ManagerInnen in den Betrieben mit Betriebsrat der Aussage „Vereinbarungen mit dem Betriebsrat führen zu einer Arbeitersparnis im Personalwesen“ zu (12% voll und ganz, 30% eher). Hier stehen auch wieder Vergleichswerte in Betrieben ohne Betriebsrat zur Verfügung: Bei diesen können sich zwar um die Hälfte weniger, aber immerhin noch ein Fünftel der ManagerInnen eine Arbeitersparnis vorstellen.

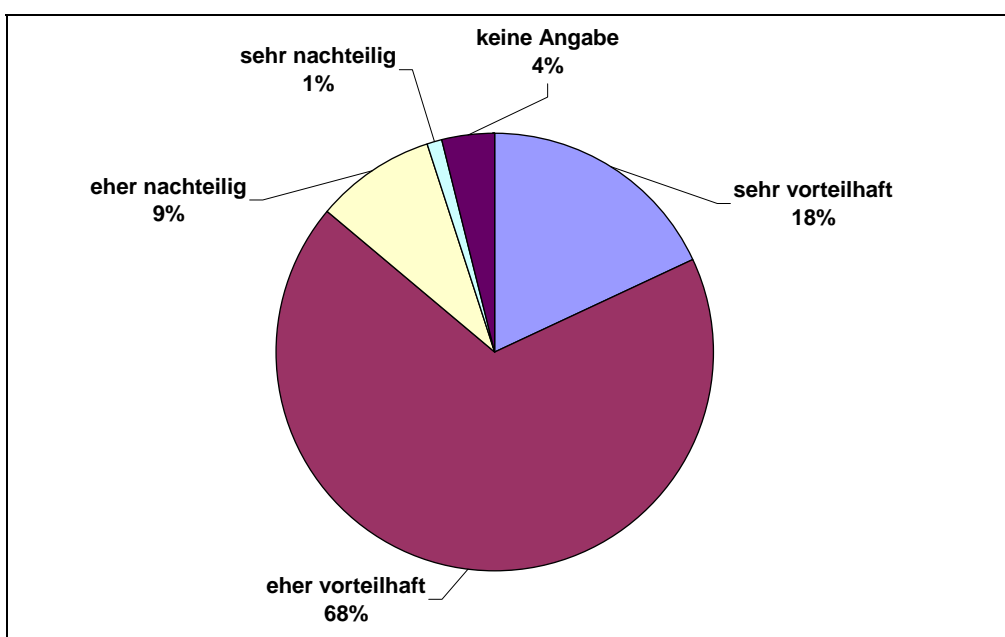


Abbildung 6-8: Vereinbarungen mit dem Betriebsrat führen zu einer Arbeitersparnis im Personalwesen – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



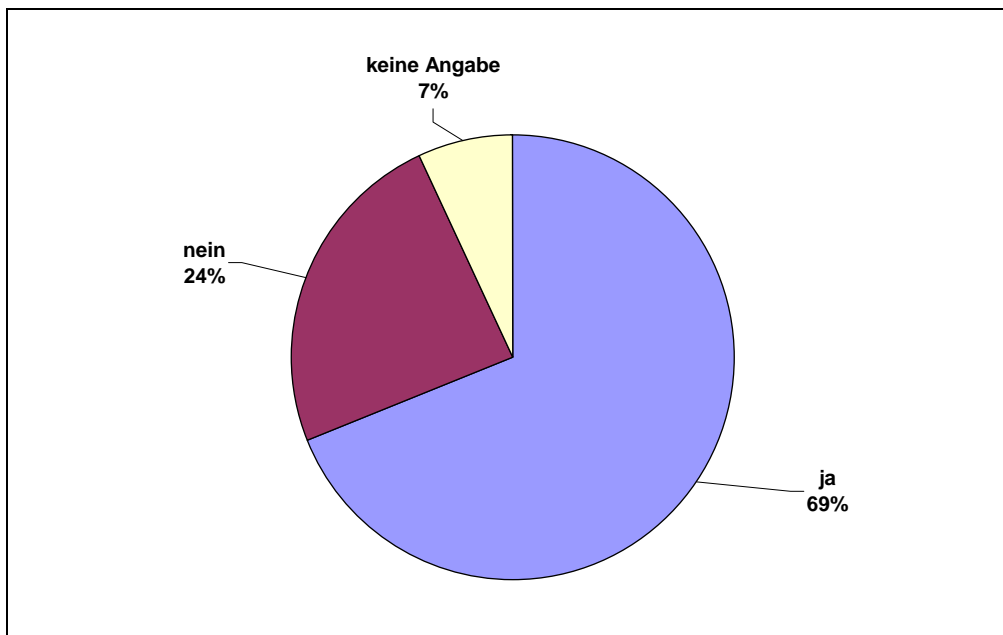
Wenn auch die Bedeutung des Betriebsrates aus der Sicht der befragten ManagerInnen in konkreten Einzelfragen nicht als besonders hoch bewertet wird, so zeigt sich in unserer Untersuchung doch, dass die Einschätzung der betrieblichen Praxis in den Betrieben mit Betriebsrat insgesamt doch positiv ausfällt. So hält die überwältigende Mehrheit von 86% die Existenz eines Betriebsrates in ihrem Unternehmen für vorteilhaft (18% sehr vorteilhaft, 68% eher vorteilhaft) und nur 10% explizit für nachteilig.

Abbildung 6-9: Halten Sie die Existenz eines Betriebsrates in Ihrem Betrieb für ...



Diese positive Gesamteinschätzung der betrieblichen Interessenvertretung beschränkt sich aber nicht nur auf die spezifische Situation des eigenen Unternehmens, sondern geht weit darüber hinaus. Die guten Erfahrungen, die die befragten ManagerInnen in den Unternehmen mit Betriebsrat gemacht haben, führen dazu, dass die Vorteile in ihren Augen durchaus verallgemeinerbar sind. Das kommt darin zum Ausdruck, dass mehr als zwei Drittel von ihnen (69%) anderen Unternehmen mit vergleichbarer Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur die Einrichtung eines Betriebsrates empfehlen würden.

Abbildung 6-10: Würden Sie anderen Unternehmen mit vergleichbarer Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur die Einrichtung eines Betriebsrates empfehlen?



Gleichzeitig haben wir in der anderen Gruppe, d.h. bei den Unternehmen ohne Betriebsrat nachgefragt, wie diese der Gründung eines Betriebsrates in ihrem Betrieb gegenüberstehen würden. Ist man von vornherein eher geneigt anzunehmen, dass die ManagerInnen bzw. die EigentümerInnen in diesen Unternehmen strikt negativ zur Institution Betriebsrat stehen, so zeigen unsere Ergebnisse ein differenziertes Bild. Bei der Mehrheit der Befragten wird eine deutliche Skepsis einem Betriebsrat gegenüber ausgedrückt. Und zwar lehnt etwas mehr als ein Fünftel die Gründung eines Betriebsrates ausdrücklich ab, weil darin mehr Nachteile für den Betrieb erwartet werden. Weitere 37% ziehen die Bildung anderer Vertretungsformen, wie Gruppen- oder Belegschaftssprecher bzw. Vertrauensleute, einem Betriebsrat vor. Immerhin ein Drittel der befragten ManagerInnen bringt zum Ausdruck, dass sie nichts gegen die Einrichtung eines Betriebsrates haben, aber von den MitarbeiterInnen noch keine Initiative für eine Gründung ausgegangen ist. Besonders häufig ist diese Haltung im Bauwesen (54%), in Unternehmen mit guter Ertragslage (52%) sowie bei den Tochterunternehmen und zwar sowohl bei jenen, wo sich die Zentrale im Inland befindet (45%), als auch bei jenen, wo sie im Ausland liegt (44%), und in den Betrieben

mit einer Größe zwischen 101-200 Beschäftigten (42%). Nur eine kleine Minderheit von 3% würde die Gründung eines Betriebsrates explizit begrüßen, weil sie sich dadurch Vorteile erwartet. Die Verteilung der Antworten zeigt, dass trotz mehrheitlicher Skepsis die Ablehnung einer Betriebsratsgründung nicht so eindeutig ausfällt, wie es vielleicht zu erwarten gewesen wäre. Nicht alle betriebsratsfreien Zonen sind also darauf zurückzuführen, dass die ManagerInnen oder EigentümerInnen eine Gründung zu verhindern versuchen.

Tabelle 6-3: Wie stünden Sie prinzipiell zur Gründung eines Betriebsrates in Ihrem Betrieb?

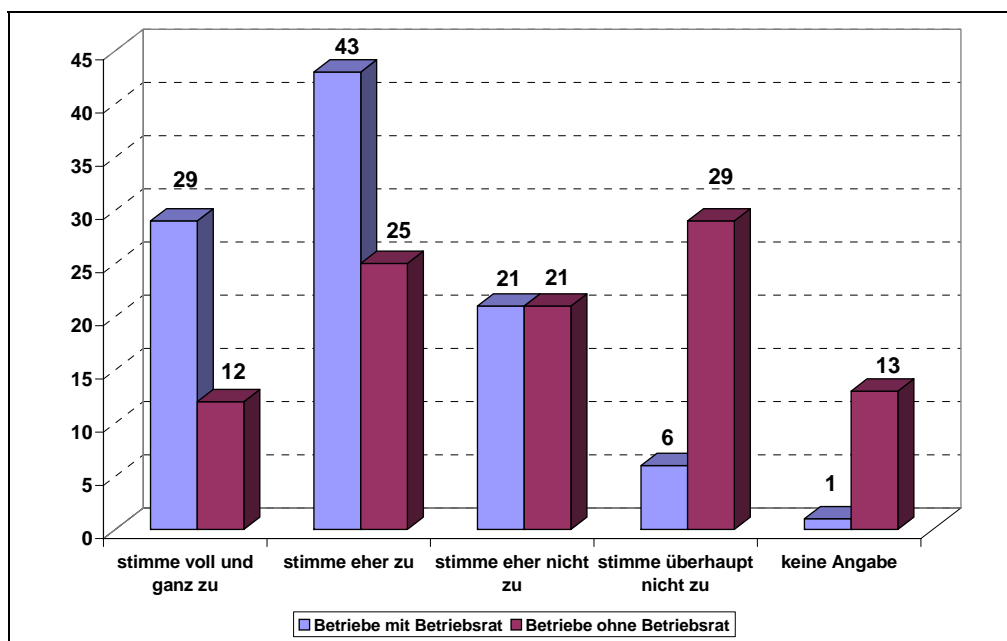
Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie am ehesten zu?	Betriebe ohne Betriebsrat
Ich würde die Gründung eines Betriebsrates begrüßen, weil ich mir durchaus Vorteile vorstellen kann	3
Ich habe nichts gegen die Einrichtung eines Betriebsrates, aber von den Mitarbeitern ist noch keine Initiative für eine Gründung ausgegangen	33
Ich würde die Bildung von anderen Vertretungsformen (Gruppensprecher, Belegschaftssprecher, Vertrauensleute, ...) einem Betriebsrat vorziehen	37
Ich lehne die Gründung eines Betriebsrates ab, da ich davon mehr Nachteile für den Betrieb erwarte	22
Keine Angabe	4

## 7. EINSTELLUNGEN UND HALTUNGEN ZUR INSTITUTION BETRIEBSRAT

Nachdem im vorigen Abschnitt die konkrete Praxis in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und deren Auswirkungen auf verschiedene Bereiche der Unternehmenspolitik und -praxis im Mittelpunkt stand, wenden wir uns jetzt den grundsätzlichen Einstellungen und Haltungen zur Institution Betriebsrat zu. Hier haben wir auch versucht, einen direkten Vergleich zwischen den ManagerInnen der Betriebe mit und jenen der Unternehmen ohne Betriebsrat anzustellen. Auf diese Weise wollten wir überprüfen, ob die konkrete Erfahrung mit der Institution Betriebsrat zu einer positiveren Haltung führt bzw. ob das Fehlen einer solchen praktischen Erfahrung eher negative Einstellungen befördert. Zu diesem Zweck wurden grundsätzliche Aussagen zum Betriebsrat und zwar sowohl positive als auch negative zur Bewertung vorgelegt.

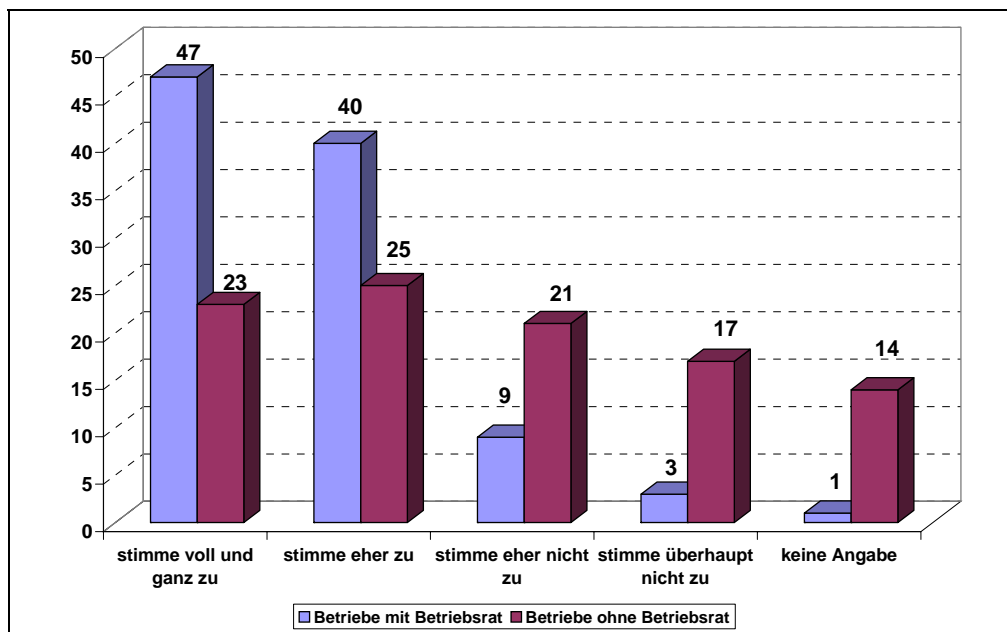
Zunächst war die Haltung zur prinzipiellen Rolle und Funktion eines Betriebsrates im Konfliktmanagement eines Unternehmens von Interesse. In den Betrieben mit Betriebsrat stimmten der Aussage „Der Betriebsrat ist ein wichtiger Faktor für die Regulierung von Konflikten im Unternehmen“ fast drei Viertel der Befragten (72%) zu (29% voll und ganz, 43% eher) und nur 27% lehnen sie ab. In den Betrieben ohne Betriebsrat fiel die Zustimmung erwartungsgemäß deutlich niedrigerer aus: 37% stimmten der Aussage zu (12% voll und ganz, 25% eher) und 50% lehnten sie ab (bei 13 Enthaltungen). Dennoch ist es überraschend, dass auch in dieser Gruppe, die de facto über keine konkreten Erfahrungen mit einem Betriebsrat verfügt, fast 40% eine positive Konfliktregulierungsfunktion eines Betriebsrates annehmen.

Abbildung 7-1: Der Betriebsrat ist ein wichtiger Faktor für die Regulierung von Konflikten im Unternehmen – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



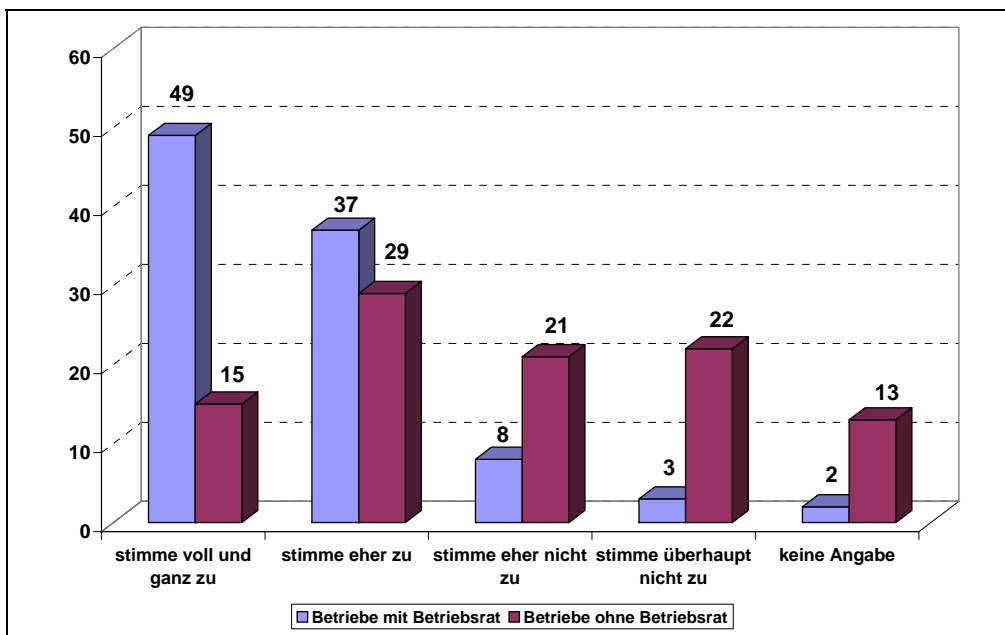
Auch die grundsätzliche Bedeutung eines Betriebsrates für die Erreichung von Unternehmenszielen wird von den ManagerInnen in den Betriebsratsbetrieben sehr hoch bewertet. So stimmen in dieser Gruppe 87% der Befragten der Aussage „Ein qualifizierter Betriebsrat ist trotz gelegentlicher Konflikte ein wichtiger Partner für die Erreichung gemeinsamer Unternehmensziele“ zu. Interessant ist hier, dass fast die Hälfte (47%) dieser Aussage voll und ganz zustimmt und damit eine sehr weitgehende Übereinstimmung zum Ausdruck bringt. Ebenfalls interessant ist hier ein Blick zur Gruppe der Unternehmen ohne Betriebsrat: Denn auch hier signalisiert fast die Hälfte der Befragten (48%) eine Zustimmung zu dieser Aussage. Damit überwiegt in dieser Frage in den Betrieben ohne Betriebsrat die Zustimmung, denn nur 38% der Befragten lehnen diese Aussage ab (bei 14% keine Angabe).

Abbildung 7-2: Ein qualifizierter Betriebsrat ist trotz gelegentlicher Konflikte ein wichtiger Partner für die Erreichung gemeinsamer Unternehmensziele – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



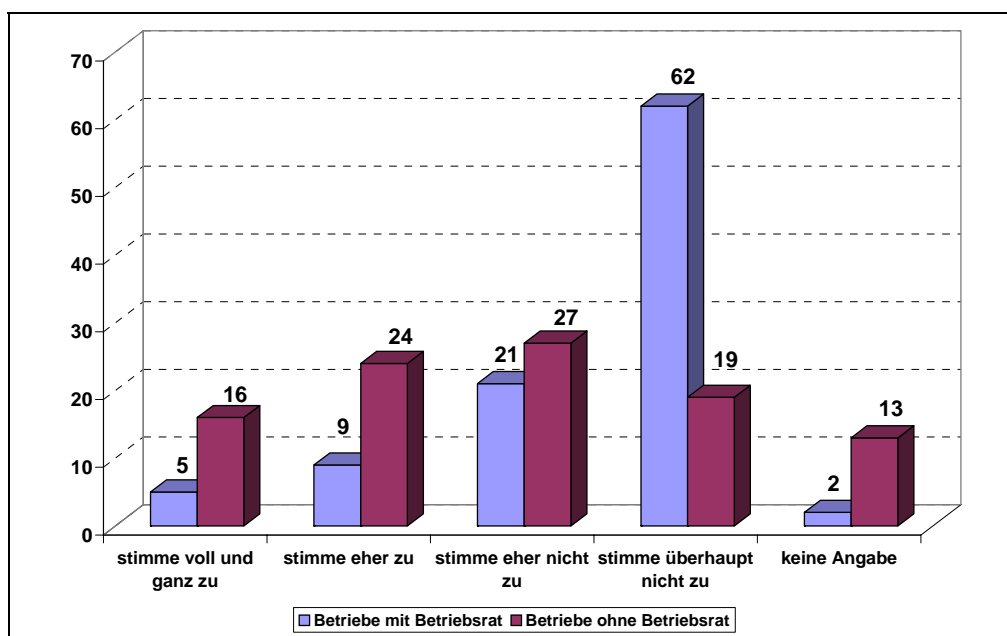
Weiter gestützt wird dieses Resultat auch noch durch die Bewertung der folgenden Aussage: „Eine gedeihliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist ein wichtiges Element moderner Unternehmensführung.“ Auch dazu erteilten die Befragten in den Betrieben mit Betriebsrat eine auffallend hohe Zustimmung von 86%, wobei wiederum fast die Hälfte (49%) voll und ganz zustimmt, während nur 11% ablehnend antworten. Auch in dieser Frage überwiegen in den Betrieben ohne Betriebsrat die positiven Antworten die negativen Einstellungen: 44% der ManagerInnen stimmen dieser Aussage zu (15% voll und ganz, 29% eher) und 33% lehnen sie ab (21% eher nicht, 22% überhaupt nicht). Nimmt man die Resultate auf die letzten beiden Aussagen zusammen, so wird hier deutlich, dass die UnternehmerInnen und ManagerInnen der Institution Betriebsrat doch eine prinzipiell wichtige Funktion als Partner auf der betrieblichen Ebene im Rahmen „moderner Unternehmensführung“ zuschreiben.

Abbildung 7-3: Eine gedeihliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist ein wichtiges Element moderner Unternehmensführung – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



Wir haben die ManagerInnen aber auch zu ihrer Haltung in Bezug auf gängige negative Funktionszuschreibungen von Betriebsräten befragt, um insgesamt ein abgerundetes Bild zu erhalten. Ein Aspekt bezog sich darauf, inwiefern der Betriebsrat als Störfaktor für die Beziehungen zwischen Management und Belegschaft gesehen wird. Dazu sollte zur Aussage „Der Betriebsrat stört das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern“ Stellung bezogen werden. In den Betrieben mit Betriebsrat brachte das Ergebnis eine eindeutige Ablehnung dieser Zuschreibung: 83% der befragten ManagerInnen stimmten dieser Aussage nicht zu (62% voll und ganz, 21% eher) und nur 14% stimmten ihr zu. Der Blick zur Gruppe der Unternehmen ohne Betriebsrat fördert Interessantes zutage. Auch hier lehnt eine große Gruppe von 46% die Aussage ab (19% stimmen überhaupt nicht zu, 27% eher nicht), was bedeutet, dass die Zustimmungen überwiegen, da die Ablehnungen nur 40% ausmachen (bei 13% keine Angabe).

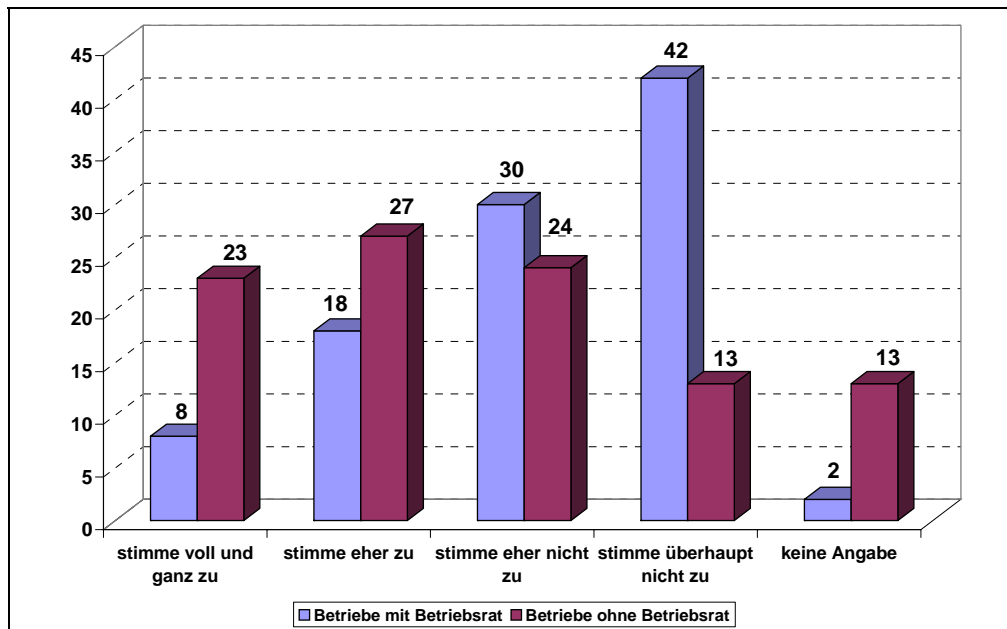
Abbildung 7-4: Der Betriebsrat stört das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



D.h. selbst in jenen Unternehmen, wo kein Betriebsrat existiert und die Unternehmensleitung bzw. das Management die laufenden Angelegenheiten direkt mit der Belegschaft regelt, überwiegt – zumindest was die prinzipielle Einstellung betrifft – keineswegs das Misstrauen. Es wäre zu erwarten gewesen, dass die ManagerInnen in diesen Unternehmen den Betriebsrat eher als Störfaktor für gewachsene Beziehungen zu den Beschäftigten sehen. Eine solche Erwartung wird durch unsere Ergebnisse so nicht bestätigt.

Ein etwas anderes Bild, was die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen betrifft, zeigt sich in Bezug auf eine Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit durch einen Betriebsrat: Bei jenen, die auf konkrete Erfahrungen mit einem Betriebsrat zurückgreifen können, stimmen fast zwei Drittel (72%) der Aussage „Der Betriebsrat schränkt die unternehmerische Handlungsfreiheit und Flexibilität empfindlich ein“ nicht zu (42% überhaupt nicht, 30% eher nicht) und nur ein Viertel (26%) stimmt ihr zu. Demgegenüber äußert die Hälfte der Befragten in den Betrieben ohne Betriebsrat diesbezügliche Befürchtungen, indem sie der Aussage zustimmt (23% voll und ganz, 27% eher). Aber auch hier zeigt sich, dass ein nicht unwesentlicher Teil von 37% auch in dieser Gruppe die Aussage ablehnt, d.h. keine Einschränkung der Handlungsfreiheit befürchtet.

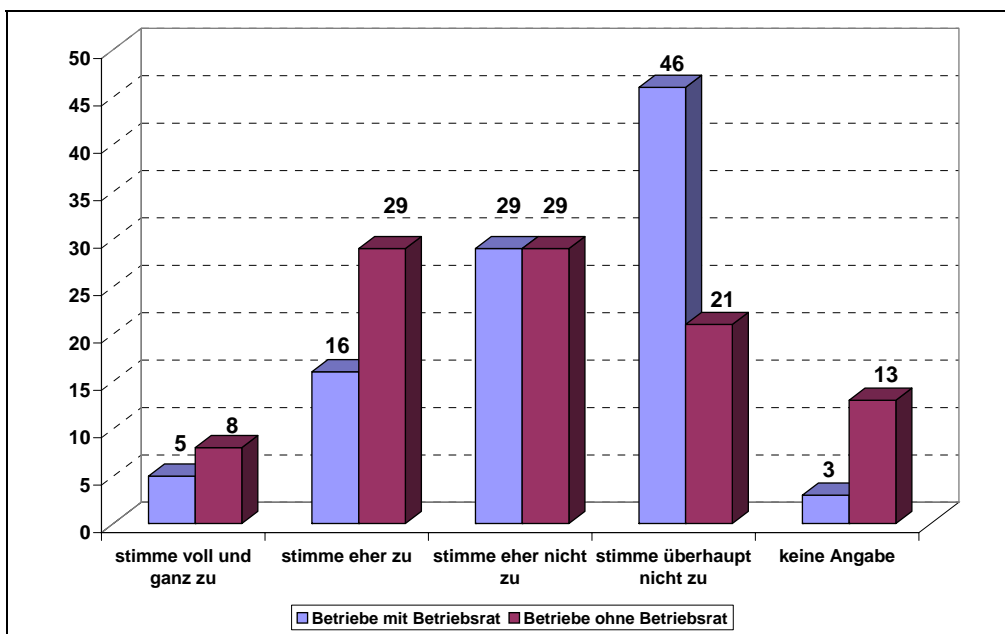
Abbildung 7-5: Der Betriebsrat schränkt die unternehmerische Handlungsfreiheit und Flexibilität empfindlich ein – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat





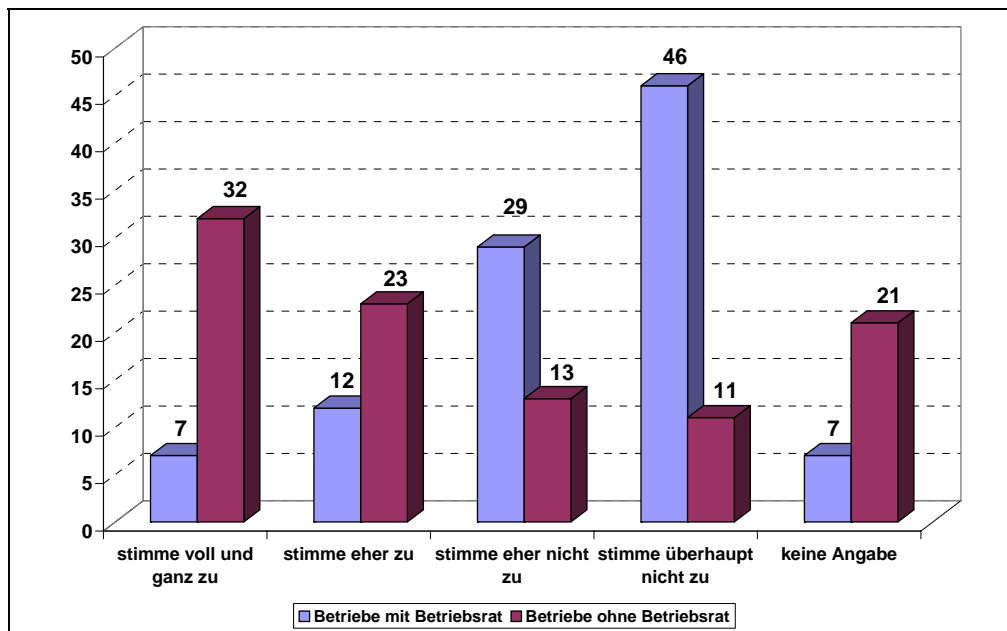
Des Weiteren interessierte uns, ob der Betriebsrat als negativer Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gesehen wird. Auf Seiten der Unternehmen mit Betriebsrat wird diese Haltung anscheinend durch die Praxis nicht bestätigt, denn drei Viertel der Befragten lehnen die Aussage „Ein Betriebsrat gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens durch unrealistische Forderungen“ ab (46% stimmen überhaupt nicht zu, 29% eher nicht). Auch bei den Unternehmen ohne Betriebsrat wird diese Befürchtung von der Mehrheit nicht geteilt: Die Hälfte lehnt die Aussage ab, und das ist deutlich mehr als ihr zustimmen (37%). D.h. als wirtschaftliche Gefährdung wird ein Betriebsrat in beiden Gruppen mehrheitlich nicht gesehen.

Abbildung 7-6: Ein Betriebsrat gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens durch unrealistische Forderungen – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



Abschließend zu diesem Block wollten wir wissen, wie das Verhältnis von Kosten und Nutzen eines Betriebsrates aus der Sicht der befragten ManagerInnen bewertet wird. Dazu sollte zur Aussage „Ein Betriebsrat verursacht zu hohe Kosten im Vergleich zum Nutzen, den er bringt“ Stellung bezogen werden. In diesem Punkt, um den Vergleich vorwegzunehmen, fanden sich tiefgreifende Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Dort, wo die ManagerInnen die Frage auf dem Hintergrund konkreter Praxis beurteilen können, stimmen drei Viertel (46% voll und ganz, 29 eher) dieser Aussage nicht zu. In der Gruppe ohne Betriebsrat, wo die Einstellung durch Erwartungen zum Ausdruck gebracht wird, werden die Kosten höher veranschlagt als der Nutzen. Zumindest signalisiert das eine Mehrheit von 56% durch Zustimmung zur Aussage (32% voll und ganz, 23% eher), während nur ein Viertel zu einer gegenteiligen Einschätzung kommt.

Abbildung 7-7: Ein Betriebsrat verursacht zu hohe Kosten im Vergleich zum Nutzen, den er bringt – Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat



In der nachfolgenden Tabelle finden sich die Aussagen zu den Haltungen und Einstellungen nochmals im Überblick.

**Tabelle 7-1: Haltungen und Einstellungen zur Institution Betriebsrat (in %) – Vergleich zwischen Betrieben mit und Betrieben ohne Betriebsrat**

Aussagen	Stimme voll und ganz zu		Stimme eher zu		Stimme eher nicht zu		Stimme gar nicht zu		Keine Angabe	
	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat	Betriebe mit Betriebsrat	Betriebe ohne Betriebsrat
Der Betriebsrat ist ein wichtiger Faktor für die Regulierung von Konflikten im Unternehmen.	29	12	43	25	21	21	6	29	1	13
Ein qualifizierter Betriebsrat ist trotz gelegentlicher Konflikte ein wichtiger Partner für die Erreichung gemeinsamer Unternehmensziele.	47	23	40	25	9	21	3	17	1	14
Eine gedeihliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist ein wichtiges Element moderner Unternehmensführung.	49	15	37	29	8	21	3	22	2	13
Ein Betriebsrat stört das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern.	5	16	9	24	21	27	62	19	2	13
Ein Betriebsrat gefährdet den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens durch unrealistische Forderungen.	5	8	16	29	29	29	46	21	3	13
Ein Betriebsrat schränkt die unternehmerische Handlungsfreiheit und Flexibilität empfindlich ein.	8	23	18	27	30	24	42	13	2	13
Die Einrichtung und Aufrechterhaltung eines Betriebsrates verursacht zu hohe Kosten im Vergleich zum Nutzen, den er bringt.	7	32	12	23	29	13	46	11	7	21

## ***RESÜMEE UND EINBETTUNG DER ERGEBNISSE IN DEN SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN KONTEXT***

Ziel dieser Studie war es, die Einstellungen von ManagerInnen und EigentümerInnen zur Institution Betriebsrat zu erheben. Dabei darf nicht vergessen werden, dass sich diese Frage auf dem Hintergrund eines veränderten politischen und wirtschaftlichen Klimas anders und neu stellt als noch in den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts.

Internationalisierung/Globalisierung, verschärfter Konkurrenzkampf, Standortverlagerung, Wegfallen der Systemkonkurrenz und Deregulierung markieren als Stichworte jenen neu gesteckten gesellschaftlichen Rahmen, auf den in der öffentlichen Diskussion im Zusammenhang mit dem Infragestellen traditioneller Institutionen und Regulierungsformen Bezug genommen wird. Betriebsräte und Gewerkschaften werden in dieser Diskussion nicht selten als überholt, nicht mehr zeitgemäß und hinderlich für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Nationalstaaten im globalen Wettbewerb betrachtet.

In Deutschland, jenem Nachbarn Österreichs, mit dem traditionell nicht nur die engste wirtschaftliche Verflechtung besteht, sondern der auch insgesamt in seinem System der wirtschaftlichen Steuerung und der Arbeitsbeziehungen große Ähnlichkeit zu Österreich aufweist, wird die Struktur und gesetzliche Regelung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmung bereits offen diskutiert und infrage gestellt. In Österreich ist das zwar (noch) nicht der Fall, aber auch hier mehrten sich die Hinweise, die auf eine Abkehr vom sozialpartnerschaftlichen Konsensmodell hindeuten. Die diesbezüglichen Diskussionen und Vorstöße spielen sich in der Öffentlichkeit und damit in den Medien ab, was ihnen eine entsprechende Reichweite garantiert. Damit entsteht gleichzeitig der Eindruck, dass diese Diskussionen die Realität widerspiegeln, was allerdings nur zum Teil der Fall ist.

Sozialwissenschaft versucht von ihrem Selbstverständnis her, einen Blick hinter die Kulissen (der öffentlichen Diskussion) zu werfen und dabei genau und differenziert vorzugehen, um solche Diskussionen auf eine sachlichere Basis zu stellen. Diesem Zweck diene die vorliegende Studie. Unsere Ergebnisse decken sich mit jenen verschiedener Untersuchungen in Deutschland zu diesen Problemstellungen und lassen den Schluss zu, dass die Realität in vielen Betrieben stark von dem in der öffentlichen Auseinandersetzung erzeugten Eindruck abweicht. Zum anderen zeigt ein solcher Vergleich auch, dass die Ergebnisse aus Österreich nicht auf unseren nationalen Rahmen zu beschränken und damit ausschließlich nationalspezifischen Besonderheiten geschuldet sind.

### **Vertrauensvolle kooperative Arbeitsbeziehungen als dominantes Muster**

Aus unserer Studie geht hervor, dass die Praxis der Beziehungen zwischen Geschäftsleitung/Management und Betriebsrat als weitgehend kooperativ und vertrauensvoll

charakterisiert werden können. Über 80% der befragten ManagerInnen in den Betriebsratsunternehmen bezeichnen ihre Beziehungen zum Betriebsrat als kooperativ und zwei Drittel können sich voll und ganz auf die Einhaltung mündlich gegebener Zusagen verlassen, weitere 31% teilweise. Misstrauen zwischen den beiden betrieblichen Parteien ist so gut wie nicht vorhanden. Diese Resultate deuten darauf hin, dass in den österreichischen Unternehmen, in denen ein Betriebsrat existiert, die betrieblichen Arbeitsbeziehungen durch eine intakte und funktionierende Zusammenarbeit geprägt sind. Das führt die große Mehrheit der ManagerInnen (86%) in diesen Betrieben auch dazu, die Existenz eines Betriebsrates in ihrem Unternehmen insgesamt als vorteilhaft zu bezeichnen.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Studien aus Deutschland. So bezeichnen in einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), in der 200 deutsche Großunternehmen befragt wurden, 76% der Unternehmensleitungen die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als gut oder sehr gut (Niedenhoff 1999:65). Diese bei Großunternehmen festgestellte hohe Zustimmung findet sich aber, wie eine andere Studie belegt, auch in mittelständischen Unternehmen. In einer Studie der Universität Jena weisen von den befragten mittleren Betrieben in Ost- und Westdeutschland 80% der UnternehmerInnen ein unproblematisches oder sogar Vertrauensverhältnis zum Betriebsrat auf, 8% ein angespanntes und konfliktreiches und für 15% ist der Betriebsrat überflüssig (vgl. Martens/Michailow 2003).

Interessant ist im Zusammenhang mit der Diskussion über einen steigenden Druck auf die Arbeitsbeziehungen durch die zunehmende Internationalisierung eine Mitbestimmungsstudie in deutschen Töchtern internationaler Konzerne. Auch dort, wo erhöhtes Misstrauen von ManagerInnen gegenüber deutschen Mitbestimmungspraktiken und -institutionen am ehesten vermutet werden könnte, zeigen sich keine gravierenden Abweichungen zu den obigen Befunden: 75%, also drei Viertel der befragten ManagerInnen, charakterisieren ihr Verhältnis zum Betriebsrat als kooperativ und nur 7% als konfliktträchtig – sowie 17% als neutral (Vitols 2001:13)

Die positiven Erfahrungen und die weitgehend vertrauensvoll-kooperative Zusammenarbeit führen die befragten ManagerInnen und EigentümerInnen in unserer Untersuchung auch dazu, dass der Großteil von ihnen, nämlich über zwei Drittel (69%), Unternehmen mit vergleichbarer Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur die Einrichtung eines Betriebsrates empfehlen würde. Daran zeigt sich, dass sie die Vorteile eines Betriebsrates nicht nur aus der eigenen spezifischen betrieblichen Situation heraus erklären, sondern ihre Erfahrungen durchaus als verallgemeinerbar für andere Betriebe bewerten. Das unterstreicht die positive Funktion des Betriebsrates aus Unternehmenssicht.

### **Bessere Entscheidungen und mehr Akzeptanz durch Beteiligung des Betriebsrates**

Was die Geschwindigkeit von Entscheidungen betrifft, sehen die befragten ManagerInnen in unserer Studie kaum positive Effekte einer Beteiligung des Betriebsrates auf betriebliche Entscheidungen. Hingegen gesteht eine Mehrheit der befragten Mana-

gerInnen dem Betriebsrat einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz von Entscheidungen der Unternehmensleitung und deren Umsetzung im Unternehmen sowie auf die Qualität von Information und Kommunikation zu. Damit stimmen unsere Ergebnisse mit den theoretischen Vorannahmen und einer deutschen Umfrage des „Forums Mitbestimmung und Unternehmen“, das von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit der Hans Böckler Stiftung initiiert wurde, überein. In der Studie, in der 77 mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen befragt wurden, wird von den befragten Unternehmensleitungen ebenfalls eine Verringerung des Tempos von Entscheidungsprozessen durch die Beteiligung des Betriebsrates angegeben, es werden aber auch positive Wirkungen auf die Qualität von Managemententscheidungen und deren Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen genannt (Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung o.J.:30).

Das zeigt, dass sowohl in Deutschland als auch in Österreich dem Betriebsrat von den UnternehmerInnen/ManagerInnen nach wie vor eine wichtige Funktion als sozialer Integrator und Kommunikator zugeordnet wird. Das macht v.a. auf dem Hintergrund einer aufgrund unserer Ergebnisse nach wie vor vorhandenen Unternehmensstrategie Sinn, die auf langfristige Bindung der MitarbeiterInnen ans Unternehmen und die Entwicklung des Humankapitals der Stammbeslegschaft Wert legt. Innerhalb eines solchen Beschäftigungsmodells kommen die Vorteile repräsentativer Mitbestimmung voll zum Tragen. Damit gilt auch für Österreich nach wie vor das, was die „Kommission Mitbestimmung“ von Bertelsmann und Hans Böckler Stiftung für Deutschland als Resümee festhält: „Die deutsche Mitbestimmung entspricht einem Beschäftigungsmodell, das langfristige Unternehmenszugehörigkeit der Kernbelegschaften anstrebt, um hohe Humankapitalinvestitionen rentierlich zu machen. Die durch die Mitbestimmung gesicherten Rechte auf organisatorische Beteiligung kommen gefestigten Erwartungen deutscher Belegschaften entgegen, an wichtigen Entscheidungen entsprechend ihrer hohen Qualifikation und der von ihnen erwarteten Loyalität dem Unternehmen gegenüber beteiligt zu werden.“ (Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung 1998:8). Dieses Beschäftigungsmodell und die strategische Funktion der betrieblichen Mitbestimmung darin ist nach den Ergebnissen unserer Studie stabiler als aufgrund der öffentlichen Diskussion angenommen werden konnte. Das erklärt auch die eindeutig positive Einschätzung des Betriebsrates durch die befragten UnternehmerInnen und ManagerInnen.

### *Vergleich von Unternehmen mit und ohne Betriebsrat*

#### **Insgesamt mehr Beteiligung in Betrieben mit Betriebsrat**

Die Untersuchung ermöglicht einen unmittelbaren Vergleich zwischen Unternehmen, in denen ein Betriebsrat existiert, und solchen, wo das nicht der Fall ist. Das gibt Aufschlüsse darüber, ob konkrete Erfahrungen mit einer Zusammenarbeit die Einstellung zur Institution Betriebsrat beeinflussen bzw. ob in Betrieben ohne Betriebsrat aufgrund fehlender Erfahrungen Befürchtungen hinsichtlich negativer Auswirkungen von Betriebsräten stärker vorhanden sind.

Zunächst ist festzuhalten, dass wir eigentlich kaum Unterschiede in wichtigen Aspekten des Führungsstils zwischen den beiden Gruppen von Unternehmen feststellen konnten. In beiden Gruppen wird auf die langfristige Bindung der MitarbeiterInnen an den Betrieb großen Wert gelegt, und auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Einbeziehung der MitarbeiterInnen ergeben sich keine gravierenden Unterschiede.

Unterschiede ergeben sich im Hinblick auf die Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen in wichtigen betrieblichen Gestaltungsfeldern. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Gruppen nicht so sehr am Ausmaß der direkten Beteiligung von MitarbeiterInnen an den jeweiligen Fragen und Entscheidungen, die in etwa gleich hohe Werte erreicht. Die Differenz lässt sich vielmehr daran ablesen, dass in den Betrieben ohne Betriebsrat das Ausmaß, in dem die Geschäftsführung Entscheidungen allein, d.h. ohne jegliche Einbeziehung, trifft, im Schnitt doppelt so hoch ist wie in den Unternehmen mit Betriebsrat. Hier macht (die institutionalisierte, repräsentative Interessenvertretung, d.h.) der Betriebsrat einen markanten Unterschied für die Chance zur Einflussnahme (von Seiten) der Beschäftigten auf wichtige betriebliche Entscheidungen aus, der durch eine direkte Beteiligung der Beschäftigten nicht kompensiert werden kann. Interessant ist, dass die Einrichtung eines Betriebsrates die direkte Beteiligung der Beschäftigten nicht einschränkt, sondern eher leicht ausweitet. Das spricht gegen die Annahme, dass die Beschäftigten ihre Mitwirkungsmöglichkeiten an den Betriebsrat abtreten, wenn ein solcher eingerichtet ist.

### **Hohe positive Einstellung zur Institution Betriebsrat**

Deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen mit und ohne Betriebsrat ergeben sich auch in der Bewertung der Institution Betriebsrat. Hier wird unsere Vorüberlegung, dass konkrete Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einem Betriebsrat die Einstellungen positiv beeinflussen, durch unsere Resultate bestätigt. In den Unternehmen mit Betriebsrat finden sowohl die positiv konnotierten Aussagen zum Betriebsrat überaus hohe Zustimmungswerte von zum Teil über 80%, als auch jene Statements, die kritische oder negative Haltungen zum Ausdruck bringen, hohe Ablehnung. Demgegenüber erreichen in den Unternehmen ohne Betriebsrat Zustimmung zu positiven sowie Ablehnung von negativen Haltungen jeweils nur die Hälfte der Werte der ersten Gruppe.

Allerdings muss dabei ein Aspekt doch festgehalten werden: Ebenso wie die Höhe bzw. das Ausmaß der positiven Einstellungen in den Betrieben mit Betriebsrat als überraschend bezeichnet werden kann, ist auch deren Anteil in den Unternehmen ohne Betriebsrat keineswegs gering. Auch in dieser Gruppe stimmen durchwegs über 40% den positiven Aussagen über den Betriebsrat zu und auch bei den negativen Haltungen weisen sie Ablehnungswerte knapp unter 40% auf. In der Frage des Kosten-Nutzen-Vergleichs schlägt sich der Unterschied in der Einschätzung, der auf konkrete Erfahrungen mit einem Betriebsrat zurückzuführen ist, am deutlichsten nieder: Wurde diese Frage in den Betriebsratsunternehmen eindeutig (drei Viertel) zugunsten des Nutzens beantwortet, so übersteigen in den betriebsratslosen Unternehmen die Befürchtungen, dass die Kosten über dem Nutzen liegen, mit 56% eindeutig jene mit positiven

Erwartungen, die nur ein Viertel ausmachen. Insgesamt zeigen diese Resultate jedoch, dass die Einstellungen von ManagerInnen in Betrieben ohne Betriebsrat zur Institution Betriebsrat nicht so eindeutig negativ gefärbt sind, wie man auf den ersten Blick annehmen würde. Das zeigt sich auch daran, dass immerhin ein Drittel der ManagerInnen in diesen betriebsratslosen Unternehmen angab, im Prinzip nichts gegen die Gründung eines Betriebsrates in ihrem Unternehmen einzuwenden zu haben, aber von den MitarbeiterInnen noch keine Initiative ausgegangen sei.

### **Schluss**

Abschließend kann folgendes Resümee gezogen werden: Betriebliche Mitbestimmung in Form des Betriebsrates ist in österreichischen Unternehmen, dort wo sie existiert, ein nicht nur akzeptiertes, sondern hoch geschätztes und zur Nachahmung empfohlenes Instrument betrieblicher Regulierung – und das quer durch alle Betriebsgrößen und Branchen. Demgegenüber hegen UnternehmerInnen bzw. ManagerInnen in Betrieben ohne Betriebsrat in höherem Maße Befürchtungen über mögliche negative Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung, die allerdings, wenn man den Vergleich mit jenen Unternehmen anstellt, die über konkrete Erfahrungen mit einem Betriebsrat verfügen, großteils unbegründet erscheinen. Jedoch ist selbst in den betriebsratslosen Unternehmen die Ablehnung eines Betriebsrates bei weitem nicht so hoch ausgefallen, wie man das aufgrund einer oberflächlichen Einschätzung vermuten könnte. D.h. hier wird in unserer Untersuchung durchaus noch ein Potenzial einer weiteren Demokratisierung der Wirtschaft durch die Einrichtung von Betriebsräten sichtbar. Denn auch das zeigen unsere Ergebnisse: Die Einrichtung eines Betriebsrates geht nicht zu Lasten einer direkten Beteiligung der Beschäftigten. Im Gegenteil: Die Möglichkeiten der direkten, individuellen Mitbestimmung nehmen sogar leicht zu und der Anteil an „einsamen Entscheidungen“ durch die Geschäftsleitung geht insgesamt zurück.



## LITERATUR

- Abelshäuser, Werner (1999): Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland; in: Streeck, Wolfgang/Kluge, Norbert (Hg.), Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, Frankfurt/New York
- Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung (Hg.) (o.J.): Mitbestimmung für die Zukunft. Ergebnisse und Fazit aus der Arbeit des „Forum Mitbestimmung und Unternehmen“ 1999-2003, Broschüre
- Bertelsmann Stiftung/Hans Böckler Stiftung (Hg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven, Bericht der „Kommission Mitbestimmung“, Gütersloh
- Dilger, Alexander (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten, München und Mering
- Martens, Bernd/Michailow, Matthias (2003): Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management – Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland; in: SFB 580 Mitteilungen, Heft 10, S.13-56
- Niederhoff, Horst-Udo (1999): Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung. Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrat- und Sprecherausschusswahlen, Köln
- Vitols, Sigurt (2001): Unternehmensführung und Arbeitsbeziehungen in deutschen Tochtergesellschaften großer ausländischer Unternehmen, Studie des Forums Mitbestimmung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung, Gütersloh