

Betriebsvereinbarungen – Kommt es auf den Betriebsrat an?

Werner Nienhüser
Heiko Hoßfeld

In der Diskussion um Flexibilisierung und Dezentralisierung spielen Betriebsvereinbarungen eine entscheidende Rolle, da mit diesem Instrument die zentral abgeschlossenen Tarifverträge ausgefüllt oder sogar ergänzt werden können – wobei hier die Akteure Betriebsrat und Betriebsleitung gleichsam die betriebliche Parallelfunktion der tariflichen Parteien wahrnehmen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu klären, welche Inhalte in Betriebsvereinbarungen geregelt werden, wie groß ihre Verbreitung ist und ob sich die Verbreitung in den letzten Jahren verändert hat. Für die Einschätzung von Arbeitsbeziehungen ist zudem relevant, wie Personalmanager Betriebsvereinbarungen bewerten und von welchen Faktoren Bewertung und Verbreitung abhängen.

1 Einleitung

Überraschenderweise gibt es über Betriebsvereinbarungen wenig empirische Untersuchungen. Wir wissen erstens wenig über die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Zweitens ist nicht geklärt, welche Inhalte mit Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Offen sind drittens die Bestimmungsgründe für die von Betrieb zu Betrieb erheblichen Unterschiede in der Verbreitung und in den Inhalten von Betriebsvereinbarungen. Zwar weiß man, dass mit zunehmender Betriebsgröße auch die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins und die Anzahl von Betriebsvereinbarungen zunehmen (Knuth u.a. 1983; Keller 1997). Die Frage jedoch, welche „Kräfte“ letztlich für diese Unterschiede verantwortlich sind, ist weitgehend offen. Viertens gibt es keine Untersuchung über die Wahrnehmung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch die Betriebsleitungen. Eine plausible Vermutung wäre, dass die für Verhandlungen mit dem Betriebsrat und für den Abschluss von Betriebsvereinbarungen verantwortlichen Manager (in aller Regel Personalmanager) solche Vereinbarungen als Flexibilisierungsinstrument, sozusagen als Substitut von Tarifverträgen, schätzen und sich daher für eine zunehmende Nutzung aussprechen. Ebenso plausibel ist aber auch eine völlig andere Vermutung: dass Betriebsvereinbarungen als vom Betriebsrat erzwungen oder als Festschreibung der bereits bestehenden betrieblichen Praxis angesehen und daher als Regulierungs-

instrument eher negativ bewertet werden. Die Einschätzung des Managements (der Personalverantwortlichen) hat vermutlich (neben der Initiative des Betriebsrates) auch einen erheblichen Einfluss darauf, ob Betriebsvereinbarungen abgeschlossen und welche Inhalte in ihnen normiert werden.

Diesen Fragen wollen wir im Folgenden entsprechend nachgehen,¹ wobei unsere zentrale Hypothese ist, dass neben der Größe des Betriebes der wahrgenommene *Betriebsrats-Typ* – also z. B. die Wahrnehmung des Betriebsrates als relativ stark und kooperationsbereit oder als schwach und wenig kooperativ – eine wichtige Rolle spielt für das Zustandekommen und die Bewertung von Betriebsvereinbarungen.

Wir gehen folgendermaßen vor: In Abschnitt 2 wird ausgeführt, wie wir die beiden Dimensionen der Betriebsrats-Typologie – Stärke und Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates – messen und wie häufig welche Typen empirisch vorzufinden sind. In Abschnitt 3 gehen wir dann auf die Frage nach der Nutzung von Betriebsvereinbarungen in den Betrieben ein. Dabei untersuchen wir – wie bei allen folgenden empirischen Befunden auch – den Einfluss der Betriebsgröße und des Betriebsrats-Typs jeweils unabhängig voneinander. Abschnitt 4 widmet sich den Unterschieden in den Inhalten der Betriebsvereinbarungen. In Abschnitt 5 untersuchen wir die Bewertung des Regulierungsinstrumentes Betriebsvereinbarung, auch im Vergleich zum Flächentarifvertrag. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

2 Betriebsrats-Typen

In der Verhandlungsbeziehung zwischen Betriebsrat und Management kommt es vor allem darauf an, wie der Verhandlungspartner (oder -gegner) hinsichtlich seiner Macht und seiner Kooperationsbereitschaft eingeschätzt wird (Weitbrecht u.a. 2002). Solche Wahrnehmungen der Beziehung zwischen Management und Betriebsrat (in unserer Untersuchung aus der Perspektive der Personalmanager) werden in der Literatur vor allem im Kontext von

¹ Die empirischen Ergebnisse in diesem Beitrag beruhen auf einer repräsentativen telefonischen Befragung von 1.000 Personalverantwortlichen in ebenso vielen Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten. Die Studie wurde mit finanzieller Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung im Jahre 2003 durchgeführt (ausführlich: Nienhüser/Hoßfeld 2004).

Werner Nienhüser, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft, an der Universität Duisburg-Essen.
Arbeitsschwerpunkte: Personalstrategien, Arbeitsbeziehungen, prekäre Arbeitsverhältnisse.

e-mail: werner.nienhueser@uni-essen.de

Heiko Hoßfeld, Dipl.-Kfm., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft, an der Universität Duisburg-Essen.
Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen, Massenentlassungen, Kommunikation.
e-mail: heiko.hossfeld@uni-essen.de

Betriebsrats-Typologien diskutiert (vor allem Kotthoff 1981, 1994; Osterloh 1993; Eckardstein u.a. 1998; Müller-Jentsch/Seitz 1998; Müller-Jentsch u.a. 1998; Dilger 2002). Wir verwenden hier eine zweidimensionale Typologie, die die Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft miteinander kombiniert. Wünschenswert wären hierfür zwar Daten, die das Interaktionsverhältnis bzw. die Verhandlungsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management und die wechselseitigen Wahrnehmungen der *beiden* kollektiven Akteure erfassen. Unsere Daten beruhen jedoch auf den Wahrnehmungen lediglich der Personalmanager; Betriebsräte sind nicht befragt worden.

Durch die Kombination der beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft ergeben sich logisch vier Formen oder Typen der Sozialbeziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung (kurz: *Betriebsrats-Typen*), die mit entsprechenden Bezeichnungen versehen werden:

- (1) schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat,
- (2) schwacher, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat,
- (3) starker, kooperationsbereiter Betriebsrat sowie
- (4) starker, wenig kooperationsbereiter Betriebsrat.

Die (durch die Personalmanager wahrgenommene) *Macht bzw. Stärke des Betriebsrates* erfassen wir über drei Fragen: „Bitte sagen Sie, inwieweit Sie folgenden Aussagen über den Betriebsrat zustimmen: a) Der Betriebsrat nutzt den Spielraum des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel voll aus. b) Der Betriebsrat hat auch Einflussmöglichkeiten, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen.“ Bei beiden Fragen stehen vier Antwortmöglichkeiten zur Verfügung (von „trifft völlig zu“ bis „trifft gar nicht zu“). Darüber hinaus haben wir eine dritte, summarische Frage gestellt: „Im Vergleich zu anderen Unternehmen: Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss Ihres Betriebsrates?“ Es stehen drei Antwortmöglichkeiten zur Verfügung: „unterdurchschnittlich“, „durchschnittlich“ und „überdurchschnittlich“. Wir addieren, wie häufig bei den ersten beiden Fragen zustimmende Antworten (trifft überwiegend/völlig zu“) und bei der zweiten Frage die Antwort „überdurchschnittlich“ erfolgten. Der Machtindex kann da-

mit die Werte von 0 (keine/geringe Macht) bis 3 (hohe Macht) annehmen. Für die Typologie werden die Werte 0 und 1 zu „geringe Macht“, die Werte 2 und 3 zu „hohe Macht“ zusammengefasst.

Zur Messung der wahrgenommenen *Kooperationsbereitschaft* des Betriebsrates haben wir in anderen Untersuchungen bewährte statements herangezogen (Widmaier 1996; Müller-Jentsch/Seitz 1998; Dilger 2002): „(a) Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden. (b) Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln. (c) Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt.“ Jede Aussage konnte mit Ja oder Nein beantwortet werden. Die Skala der Kooperationsbereitschaft wird so konstruiert, dass bei den ersten beiden Fragen (a und b) die Nein-Antworten, bei der dritten Frage (c) die Ja-Antworten addiert werden. Die Skala kann daher Werte von 0 (geringe Kooperationsbereitschaft) bis 3 (hohe Kooperationsbereitschaft) annehmen. Für die Typologie werden die Werte zusammengefasst: Werte mit den Ausprägungen 0 und 1 werden als geringe, Werte mit den Ausprägungen 2 und 3 als hohe Kooperationsbereitschaft gewertet.

Die Typologie wird dadurch konstruiert, dass die beiden Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft mit jeweils zwei Ausprägungen (gering/hoch) klassifiziert werden, wodurch sich vier mögliche Kombinationen, also die oben genannten vier Typen von Betriebsräten, ergeben.

Welche Betriebsrats-Typen kommen wie häufig vor? Es dominieren mit knapp 38 % die als schwach und kooperativ wahrgenommenen Betriebsräte. Danach folgen an zweiter Stelle mit 23 % die schwach-nicht-kooperativen Betriebsräte. Die als einflussreich eingeschätzten Betriebsräte machen zusammen 39 % aus, davon ent-

fallen 20 % auf die nicht-kooperativen und 19 % auf die kooperativen Formen. Rund 43 % aller Betriebsräte werden damit als nicht bzw. als gering kooperativ wahrgenommen.

Nun könnte es sein, dass ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Vorkommen bestimmter Betriebsrats-Typen und anderen betrieblichen Merkmalen besteht, die wiederum unabhängig vom Betriebsrats-Typ einen Einfluss auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen haben könnten. Bei (multivariaten) Analysen von relevanten betrieblichen Merkmalen zeigt sich zwar, dass sich die Betriebe – nach Betriebsrats-Typen differenziert – im Großen und Ganzen recht ähnlich sind. Relativ große Unterschiede finden sich allerdings in der Betriebsgröße: Die Mitarbeiterzahl von Betrieben mit als stark eingeschätzten Betriebsräten liegt höher. Deshalb ist es sinnvoll, in folgenden Analysen die Betriebsgröße zu kontrollieren, da diese mit der Stärke und Kooperationsbereitschaft verbunden ist und einen eigenständigen Einfluss haben dürfte.

3 Verbreitung von Betriebsvereinbarungen

Fast 99 % aller von uns befragten Betriebe haben mindestens eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Etwa 25 % geben an, 1 bis 4 Vereinbarungen zu haben, und rund 23 % kommen auf mehr als 20 geltende Betriebsvereinbarungen. Im Durchschnitt liegen in den Betrieben unseres Samples 14 (Median: 9) vor. Die Standardabweichung beträgt knapp 19 (*Tabelle 1*).

Die Frage, ob die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen zugenommen hat, lässt sich zwar nicht mit Sicherheit beantworten, weil wir keine Längsschnittanalyse durchgeführt haben. Allerdings können wir unsere Befunde mit denen früherer Untersuchungen vergleichen. Im Sample

Tabelle 1: Anzahl der Betriebsvereinbarungen (BV)

Verteilung der Anzahl der Betriebsvereinbarungen	in %	Gesamt	Anzahl
Keine Betriebsvereinbarungen	1	Arithmetisches Mittel	14
1 bis 4 Betriebsvereinbarungen	25	Median	9
5 bis 9 Betriebsvereinbarungen	24	Standardabweichung	19
10 bis 19 Betriebsvereinbarungen	26		
20 und mehr Betriebsvereinbarungen	26		

Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler Stiftung

Tabelle 2: Durchschnittliche Anzahl von Betriebsvereinbarungen, nach Betriebsgröße

Anzahl Beschäftigte	Anzahl derzeit geltender Betriebsvereinbarungen		
	Mittelwert	Median	n
100 bis unter 140 Beschäftigte	7,8	5	231
140 bis unter 200 Beschäftigte	9,5	7	249
200 bis unter 500 Beschäftigte	14,8	10	316
500 bis unter 1000 Beschäftigte	18,2	13	97
1000 und mehr Beschäftigte	35,7	30	93
Gesamt	14,1	9	986

Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler Stiftung

von Knuth u.a. (1983) existierten in deutlich weniger Betrieben Betriebsvereinbarungen (rund 80 %), wobei diese Untersuchung ausschließlich Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten umfasste. Betrachten wir bei den von uns befragten Betrieben ebenfalls nur jene mit mehr als 200 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, so zeigt sich, dass hier nahezu alle mindestens eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben. Gegenüber der 20 Jahre zurückliegenden Untersuchung von Knuth u.a. ist dies ein Anstieg von 80 % auf rund 100 %. Wir haben daher Grund zur Annahme, dass die Verbreitung von Betriebsvereinbarungen in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich zugenommen hat.

Die Betriebsgröße hat einen wenig überraschenden Einfluss auf die Häufigkeit von Betriebsvereinbarungen (Tabelle 2):

Mit zunehmender Betriebsgröße steigen sowohl das arithmetische Mittel als auch der (für statistische Ausreißer weniger anfällige) Median der Anzahl an Betriebsvereinbarungen beträchtlich. Wir vermuten als Grund, dass es mit zunehmender Betriebsgröße relativ zu kollektiven Vereinbarungen schwieriger wird, jedes einzelne Arbeitsverhältnis individuell zu regeln. In kleineren Betrieben mit wenigen Arbeitsverhältnissen ist es eher möglich, Vereinbarungen auf der Ebene des Individualarbeitsvertrages oder über informelle Verein-

barungen zwischen einem einzelnen Arbeitnehmer und der Betriebsleitung zu treffen. Mit steigender Betriebsgröße (und Mitarbeiterzahl) lohnt es sich dagegen zunehmend, kollektive Vereinbarungen mit dem Betriebsrat für eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen zu treffen, um so die Verhandlungskosten je Arbeitsverhältnis zu senken. Die Betriebsleitung hat den Vorteil, im Extremfall mit einer einzigen Betriebsvereinbarung mit einem einzigen Verhandlungspartner eine Vielzahl von Arbeitsverhältnissen regulieren zu können. Damit ist – unter Rückgriff auf ein Transaktionskostenkalkül – zu erwarten, dass in größeren Betrieben mit vielen Arbeitsverhältnissen Betriebsvereinbarungen häufiger vorkommen.

Diesem Vorteil in Form einer Senkung von Transaktionskosten können allerdings auch Nachteile (Kostenerhöhungen) gegenüberstehen. Möglicherweise können Betriebsräte in kollektiven Betriebsvereinbarungen Sachverhalte durchsetzen, die in individuellen Verhandlungen einzelner Arbeitnehmer nicht realisiert worden wären. Betriebsvereinbarungen können also einerseits verhandlungskosten sparend wirken, andererseits aber Kosten durch bestimmte Regelungsgegenstände verursachen, etwa für die vereinbarte Einrichtung einer zusätzlichen Altersversorgung. Wir gehen davon aus, dass die Verhandlungs-

kosteneinsparungen besonders dann realisiert werden können, wenn die Betriebsleitung es mit einem wenig einflussreichen und wenig konfliktbereiten bzw. -fähigen Betriebsrat zu tun hat. Zwar hat der Arbeitgeber immer einen Machtvorteil, dieser wird allerdings von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich groß sein. Wir wollen daher auch die Macht des Betriebsrates und seine Kooperationsbereitschaft mit einbeziehen.

Tabelle 3 zeigt den deutlichen Effekt der Stärke des Betriebsrates. In Betrieben mit als einflussreich wahrgenommenen Betriebsräten sind mehr Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden. Dieser Stärkeeffect ist außerdem nahezu unabhängig von der Größe des Betriebes. Dagegen spielt die (wahrgenommene) Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates bei der Anzahl der abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen keine (eindeutige) Rolle.

4 Regelungsgegenstände von Betriebsvereinbarungen

Wichtig sind nicht nur die Anzahl, sondern auch die Inhalte von Betriebsvereinbarungen. Welche Sachverhalte werden besonders häufig, welche weniger häufig über Betriebsvereinbarungen geregelt? Der zentrale Regelungsgegenstand ist die Arbeitszeit. Beinahe alle befragten Betriebe (94 %) haben Betriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeit abgeschlossen. An zweiter Stelle folgt mit etwa der Hälfte der befragten Betriebe der Bereich Entlohnung bzw. Eingruppierung (zu dieser Rangfolge ebenso die Befunde von Knuth u.a. 1983 und Müller-Jentsch u.a. 1998).

Betrachtet man die relativen Häufigkeiten der einzelnen Regelungsbereiche nach Größenklassen getrennt (rechte Spalte in Tabelle 4), so ist zu erkennen, dass mit zunehmender Beschäftigtenzahl tendenziell die Wahrscheinlichkeit steigt, dass in einem Regelungsbereich Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden. Besonders deutlich zeigt sich dieser Zusammenhang bei der Ausbildung und Weiterbildung sowie bei der Technikgestaltung bzw. den Technikfolgen: Hier beträgt die Wahrscheinlichkeit in großen Betrieben das bis zu 1,7fache im Vergleich zu kleinen Betrieben. In anderen Bereichen ist der Einfluss der Mitarbeiterzahl hingegen nicht so groß,

Tabelle 3: Betriebsrats-Typ und Anzahl von Betriebsvereinbarungen, bei Kontrolle der Betriebsgröße

Typ	Anzahl an Betriebsvereinbarungen*		
	In kleineren Betrieben (100 bis 200 Mitarbeiter) n = 521	In größeren Betrieben (mehr als 200 Mitarbeiter) n = 424	Alle n = 945
Schwacher, kooperativer BR (n=355)	8	18	12
Schwacher, wenig kooperativer BR (n=217)	8	15	11
Starker, kooperativer BR (n=181)	10	23	17
Starker, wenig kooperativer BR (n=192)	11	26	19
Alle	9	21	14

*Arithmetisches Mittel, gerundet.

Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler Stiftung

so etwa bei der Arbeitszeit (ausführlich: Nienhüser/Hoßfeld 2004). Der Grund dafür könnte etwa darin liegen, dass einige Regelungsbereiche gleichsam standardmäßig und von nahezu allen Betrieben mittels Betriebsvereinbarungen geregelt werden, während andere Bereiche eher zu den „Exoten“ gehören, die in kleineren Betrieben nicht die Relevanz haben wie in den größeren.

Wir fragen nun, ob je nach Einfluss des Betriebsrates andere Sachverhalte mit Betriebsvereinbarungen geregelt sind.

Generell können wir sagen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Sachverhalt per Betriebsvereinbarung geregelt ist, bei allen Sachverhalten größer ist, wenn ein starker Betriebsrat gegeben ist. Auch bei Kontrolle der Betriebsgröße zeigt sich dieser Stärke-Effekt fast durchgängig. Außerdem steigt tendenziell die Wahrscheinlichkeit, wenn ein als kooperativ eingeschätzter Betriebsrat existiert. Interessant ist das etwas andere Muster bei Vereinbarungen über Beschäftigungssicherung und Leistungsregelungen. Hier ist der Anteil abgeschlossener Betriebsvereinbarungen in Großbetrieben mit starken, nicht-kooperativen Betriebsräten besonders hoch. Eine Interpretation dieses Befundes könnte darin bestehen, dass Beschäftigungssicherung und Leistungsregelung zwei besonders strittige, konfliktträchtige Bereiche sind, in denen Vereinbarungen besonders von starken Betriebsräten durchgesetzt werden können – wofür sie dann als wenig kooperativ eingeschätzt werden. Allerdings trifft diese Deutung nur für größere Betriebe zu. Zudem wissen wir zu wenig über die konkreten Inhalte der Vereinbarungen, um hier mehr als Spekulationen bieten zu können. Es könnte sich ja durchaus um Inhalte handeln, die nicht gegen das Management durchgesetzt werden und keineswegs im Interesse der Arbeitnehmer liegen; so werden gerade im Bereich der Beschäftigungssicherung Vereinbarungen abgeschlossen, in denen die Beschäftigten erhebliche Zugeständnisse machen müssen (Massa-Wirth/Seifert 2005). Weiterhin fällt auf, dass der Betriebsrats-Typ in manchen Bereichen keinen Unterschied macht, etwa im Bereich der Arbeitszeit. Vermutlich sind es vor allem die Bereiche, die besonders häufig per Betriebsvereinbarung reguliert sind, in denen der Einfluss des Betriebsrates einen vernachlässigbaren Effekt hat – hier sind möglicherweise Vereinbarungen so an der Tagesordnung und wenig strittig

Tabelle 4: Anteil von Betrieben mit Betriebsvereinbarungen in den unterschiedlichen Regelungsbereichen, nach Betriebsrats-Typ und Betriebsgröße* – in % –

Regelungsbereiche	Betriebsrats-Typ				Gesamt
	Typ 1: S – K +	Typ 2: S – K –	Typ 3: S + K +	Typ 4: S + K –	
Arbeitszeit	93 97	91 95	95 94	97 94	93 95
Entlohnung bzw. Eingruppierung	51 46	42 43	60 58	45 58	49 51
Leistungsregelungen	41 46	43 44	44 54	38 60	42 51
Arbeitsschutz	37 56	29 45	47 49	37 53	36 51
Arbeitsorganisation	36 43	37 32	48 50	35 44	38 43
Personalfragen	35 34	27 32	55 46	43 39	37 38
Weiterbildung	17 28	14 24	35 33	23 34	20 30
Technikgestaltung, Technikfolgen	17 23	15 30	21 36	22 39	18 31
Beschäftigungssicherung	21 18	17 26	36 25	20 33	22 25
Ausbildung	15 20	13 22	35 36	15 35	17 28
Frauenförderung, Gleichstellungsmaßnahmen	5 5	3 6	11 15	10 7	6 8

*Jeweils 1. Zeile: Betriebe mit bis zu 200 Mitarbeitern; jeweils 2. Zeile: Betriebe mit über 200 Mitarbeitern.
Anmerkung: S = Stärke, K = Kooperationsbereitschaft, - = niedrig, + = hoch.
Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler
Stiftung

zwischen den betrieblichen Parteien, dass Aktivitäten des Betriebsrates entweder nicht nötig sind oder immer zum Abschluss einer Vereinbarung führen.

5

Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch das Management

Um zu ermitteln, wie Betriebsvereinbarungen von Managern bewertet werden, haben wir die Personalverantwortlichen nach ihrer Meinung zu den Betriebsvereinbarungen im eigenen Betrieb befragt (Nienhüser/Hoßfeld 2004). Die Befragten konnten jeweils eine zustimmende oder ablehnende Haltung zu vorgegebenen Statements äußern. Die Statements beziehen sich dabei vor allem auf mögliche Wirkungen bzw. Funktionen von Betriebsvereinbarungen (Tabelle 5). Neben dem Umstand, dass bei den Bewertungen die Betriebsgröße kaum eine Rolle spielt, fällt hier besonders auf, dass Personalverantwortliche Betriebsvereinbarungen vor allem als flexibilitätsfördernd sehen – etwa drei Viertel sind der Meinung, dass Betriebsvereinbarungen die Flexibilität erhöhen, während lediglich etwa ein Fünftel der Meinung ist, dass sie be-

triebliche Starrheit bewirken. Wir haben außerdem danach gefragt, von wem die Initiative für den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ausgeht. 39 % der Befragten gaben an, dass die „geltenden Vereinbarungen vor allem auf Betreiben des Betriebsrates zustande gekommen“ seien. Anders ausgedrückt: Die Mehrheit (rund 60 %) meint, Betriebsvereinbarungen seien auf eine gemeinsame Initiative von Betriebsrat und Management oder des Managements allein zurückzuführen. Dieser Befund spricht dafür, dass zumindest ein Teil der Betriebsvereinbarungen auch im Interesse des Managements liegt oder zumindest nicht gegen seine Interessen durchgesetzt wird. Dies mag ein Grund mit dafür sein, dass die große Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen der Meinung ist, dass die Vorteile von Betriebsvereinbarungen überwiegen und eine größere Bedeutung dieser Vereinbarungen gewünscht wird.

Analysen der Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen aus Tabelle 5 zeigen, dass eine positive Einstellung („Betriebsvereinbarungen haben eher Vorteile als Nachteile“) umso mehr vorhanden ist, je stärker Betriebsvereinbarungen eine flexibilitätsfördernde Wirkung zugeschrieben wird und je weniger man annimmt, sie erhöhten die Starrheit. Wenn die Befragten

Tabelle 5: Bewertung der derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen durch das Management – Antworten in % –

Die im Betrieb derzeit geltenden Betriebsvereinbarungen...	In kleineren Betrieben (100 bis 200 Mitarbeiter)	In größeren Betrieben (mehr als 200 Mitarbeiter)	Gesamt
... erhöhen die Flexibilität	74	73	74
... bieten die Möglichkeit, Flächentarifverträge „aufzulockern“	51	54	53
... dienen vor allem der Ausfüllung von Öffnungsklauseln in Tarifverträgen	40	49	45
... schreiben nur die praktizierte „betriebliche Übung“ fest	61	55	58
... sind vor allem auf Betreiben des Betriebsrates zustande gekommen	38	40	39
... führen zu einer erhöhten betrieblichen Starrheit	19	23	21
Betriebsvereinbarungen sollte eine größere Bedeutung zukommen	91	90	90
Betriebsvereinbarungen haben eher Vorteile als Nachteile	90	87	88

Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler Stiftung

glauben, die Betriebsvereinbarungen seien vor allem auf Betreiben des Betriebsrates zustande gekommen, dann hat dies einen negativen Einfluss auf die Einschätzung der Flexibilitätswirkung und fördert die Annahme, dass Betriebsvereinbarungen zu Starrheit führten und lediglich die betriebliche Übung festgeschrieben würde.

Man kann nun weiter danach fragen, ob die wahrgenommenen Flexibilitäts- oder Starrheitswirkungen in einem Zusammenhang zu der Existenz von Betriebsvereinbarungen in bestimmten Regelungsbereichen stehen (Nienhäuser/Hoßfeld 2004, S. 65). Dies ist jedoch nur bei der Arbeitszeit der Fall; die Befragten assoziieren Vereinbarungen über Arbeitszeitregelungen mit höherer Flexibilität. So sind z. B.

74,5 % der Befragten, deren Betrieb den Bereich Arbeitszeit mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen regelt, der Meinung, dass ihre Betriebsvereinbarungen die Flexibilität erhöhen, während dies in Betrieben, die den Bereich nicht kodifizieren, nur 53,8 % sagen. Die Betriebe mit Vereinbarungen im Bereich Arbeitszeit sind auch eher der Meinung, dass Betriebsvereinbarungen eine größere Bedeutung zukommen sollte und dass sie insgesamt mehr Vorteile als Nachteile aufwiesen. Vermutlich liegt dies daran, dass viele Vereinbarungen zur Arbeitszeit Flexibilisierungssachverhalte regeln und die Personalverantwortlichen hiermit auch gute Erfahrungen gemacht haben.

Wie sieht es nun mit den Unterschieden je nach Betriebsrats-Typ aus?

Tabelle 6: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Bewertung von Betriebsvereinbarungen* – Antworten in % –

Bewertung von Betriebsvereinbarungen	Betriebsrats-Typ				Gesamt
	Typ 1: S – K +	Typ 2: S – K –	Typ 3: S + K +	Typ 4: S + K –	
Erhöhen die Flexibilität	80	68	89	55	74
	83	67	82	59	74
Lockern Flächentarifverträge auf	54	49	56	45	52
	60	59	57	42	55
Füllen Öffnungsklauseln auf	45	42	37	33	41
	51	51	52	45	50
Führen zu Starrheit	13	24	4	38	19
	8	28	16	45	23
Schreiben betriebliche Übung fest	62	62	53	65	61
	52	57	55	52	54
Kamen vor allem auf Betreiben des Betriebsrates zustande	37	35	29	50	38
	31	36	43	53	41
Betriebsvereinbarungen sollte größere Bedeutung zukommen	92	91	95	87	91
	93	85	92	84	89
Insgesamt Vorteile	93	89	95	78	90
	87	86	94	78	86

*Jeweils 1. Zeile: Betriebe mit bis zu 200 Mitarbeitern; jeweils 2. Zeile: Betriebe mit mehr als 200 Mitarbeitern.
Erläuterung: S = Stärke, K = Kooperationsbereitschaft, - = niedrig, + = hoch.

Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler Stiftung

Deutlich erkennt man in *Tabelle 6*, dass in Betrieben mit nicht-kooperativen Betriebsräten Betriebsvereinbarungen als weniger flexibilitätsfördernd, weniger „auflockernd“, in stärkerem Maße als Starrheitserhöhend angesehen werden. So ist der Anteil der Befragten, die meinen, Betriebsvereinbarungen führten zu mehr betrieblicher Starrheit, bei einem starken, nicht-kooperativen Betriebsrat etwa doppelt so hoch wie im Durchschnitt (45 % bei größeren bzw. 38 % bei kleineren Betrieben im Vergleich zu 23 % bzw. 19 % im Mittel aller Befragten). Zudem schreibt man Betriebsvereinbarungen – insbesondere bei Vorhandensein eines starken und zugleich nicht-kooperativen Betriebsrates – weniger Vorteile zu. Gleichwohl werden Betriebsvereinbarungen insgesamt als positiv eingeschätzt. 88 % stimmen der Aussage zu, dass sie mehr Vorteile als Nachteile mit sich brächten. Und unabhängig von den Betriebsrats-Typen machen diejenigen, die negative Wirkungen sehen (z. B. Starrheitseffekte oder keine Flexibilitätswirkungen), weniger als die Hälfte der Befragten aus – selbst bei Vorliegen eines (aus Unternehmersicht) „ungünstigen“ Betriebsrates (stark und nicht-kooperativ) bewerten noch 78 % der Personalmanager Betriebsvereinbarungen als vorteilhaft.

6 Verhältnis Betriebsvereinbarung/Flächentarifvertrag

Einige Politiker und viele Arbeitgeberverbandsvertreter fordern einen Ausstieg aus dem System der Flächentarifverträge und eine stärkere Verbetrieblung. Die Aushandlung von Löhnen, Arbeitszeiten usw. soll diesen Vorstellungen zufolge noch stärker als bisher auf die betriebliche Ebene verlagert werden. Flächentarifverträge würden allenfalls noch Rahmenregelungen enthalten, während Betriebsvereinbarungen Tarifverträge unter Berücksichtigung betrieblicher Besonderheiten mit Inhalten füllen oder sogar ganz ersetzen könnten. Wie sehen dies die Personalverantwortlichen? Schließlich sind sie es, die auf Arbeitgeberseite „vor Ort“ von den Folgen eines solchen tarifpolitischen Strukturwandels betroffen wären und diesen Wandel umsetzen müssten. Wir haben die Personalverantwortlichen nach ihrer „Verbetrieblungsneigung“ befragt, konkret: ob

sie Betriebsvereinbarungen gegenüber dem Flächentarifvertrag bevorzugen (Tabelle 7). Zwar stimmen lediglich 6 % der Aussage zu, „die verbindlichen Regelungen des Flächentarifvertrages sollten auf jeden Fall erhalten bleiben“, während 41 % der Auffassung sind, Betriebsvereinbarungen sollten Vorrang vor Tarifverträgen haben. Die Mehrheit allerdings (53 %) entscheidet sich für die dritte Alternative: Flächentarifverträgen den Vorrang zu geben, aber durch Betriebsvereinbarungen anzupassen. Damit befürworten fast 60 % der befragten Personalverantwortlichen das Instrument des Flächentarifvertrages. Der Flächentarifvertrag hat also bei den Personalverantwortlichen durchaus nicht das die öffentliche Diskussion prägende Negative. Das bedeutet, die Forderungen der Deregulierungsbefürworter finden bei den betrieblichen Personalpraktikern relativ wenig Widerhall.

Nun liegt die Vermutung nahe, dass eine Verbetrieblung vom Management weniger befürwortet wird, wenn es mit – aus seiner Sicht – starken und wenig kooperativeren Betriebsräten interagiert. Bei starken und konfliktbereiten, wenig kooperativen Betriebsräten könnten die Verhandlungskosten höher ausfallen und die Ergebnisse auch insgesamt für das Management ungünstiger sein. In unseren Daten bestätigt sich diese Hypothese eher nicht: Zwar findet sich gerade bei den großen Betrieben mit starken, wenig kooperativen Betriebsräten mit 69 % der höchste Anteil der Befürworter von Flächentarifverträgen (6 % wollen den Flächentarifvertrag auf jeden Fall erhalten, 63 % räumen ihm den Vorrang ein, allerdings ergänzt um Betriebsvereinbarungen). Bei den kleineren Betrieben finden wir allerdings dieses Muster nicht vor; zudem sind die Prozentunterschiede insgesamt recht gering.

Zusammenfassend können wir also erstens sagen, dass Betriebsvereinbarungen von den befragten Personalmanagern mehrheitlich nicht als Tarifvertragsersatz gesehen werden, sondern als ein komplementäres, Flächentarifverträge ausfüllendes und anpassendes Regulierungsinstrument. Zweitens ist diese Einschätzung weitgehend unabhängig von der (wahrgenommenen) Verhandlungsmacht und Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte. Allerdings wären hier weitere multivariate Analysen notwendig, um mögliche Ein-

Tabelle 7: Effekte des Betriebsrats-Typs auf die Bewertung des Verhältnisses zwischen Flächentarifvertrag und Betriebsvereinbarungen* – Antworten in % –

Bewertung von Betriebsvereinbarungen	Betriebsrats-Typ				Gesamt
	Typ 1: S – K +	Typ 2: S – K –	Typ 3: S + K +	Typ 4: S + K –	
Flächentarifvertrag auf jeden Fall erhalten	6 7	4 1	8 9	3 6	5 6
Flächentarifvertrag Vorrang vor Betriebsvereinbarungen (mit Anpassung des Tarifvertrags durch Betriebsvereinbarungen)	54 56	47 56	46 55	49 63	50 57
Betriebsvereinbarungen Vorrang vor Flächentarifvertrag	40 38	49 43	46 36	47 32	44 37

* Jeweils 1. Zeile: Betriebe mit bis zu 200 Mitarbeitern; jeweils 2. Zeile: Betriebe mit mehr als 200 Mitarbeitern.
Erläuterung: S = Stärke, K = Kooperationsbereitschaft, - = niedrig, + = hoch.
Quelle: Eigene Berechnungen.

WSI Hans Böckler Stiftung

flüsse anderer Variablen (etwa Tarifvertragsbindung, gewerkschaftlicher Organisationsgrad etc.) mit einzubeziehen (Nienhüser 2005).

7

Fazit und Diskussion

Halten wir die Befunde der Analyse fest:

- (1) In Betrieben mit starken, nicht-kooperativen Betriebsräten finden sich (unabhängig von der Betriebsgröße) mehr Betriebsvereinbarungen.
- (2) Es deutet einiges darauf hin, dass starke, konfliktfreudige (in den Augen des Managements wenig kooperative) Betriebsräte vor allem im Bereich der Leistungsregelungen und der Beschäftigungssicherung häufiger als im Durchschnitt Vereinbarungen durchsetzen.
- (3) Die Haltung der Personalmanager zu Betriebsvereinbarungen ist überwiegend positiv. Die Bewertung dieses Regulierungsinstrumentes fällt aber weniger günstig aus, wenn sie meinen, es mit starken und wenig kooperativen Betriebsräten zu tun zu haben. Die schlechtesten Bewertungen sind im Fall eines starken, nicht-kooperativen Betriebsrates gegeben. Zugleich haben die Betriebe bei Vorliegen eines solchen Betriebsrats-Typs besonders viele Vereinbarungen abgeschlossen. Dies deutet darauf hin, dass es vor allem die starken Betriebsräte sind, die den Abschluss von Betriebsvereinbarungen initiieren und durchsetzen.

(4) Insgesamt will der größte Teil der befragten Manager nicht, dass Betriebsvereinbarungen Vorrang vor Flächentarifverträgen haben sollen. Der jeweilige Betriebsrats-Typ hat hier keinen durchgängigen Einfluss, nur in den Großbetrieben mit starken, als wenig kooperationsbereit wahrgenommenen Betriebsräten ist der Anteil derjenigen, die der Betriebsebene den Vorrang im Tarifgeschehen geben wollen, etwas geringer.

Die befragten Manager schätzen Betriebsvereinbarungen offenbar in dem Maße, in dem sie mit ihrer Hilfe ihre eigenen Interessen realisieren können. Sie schätzen Betriebsvereinbarungen weniger und schreiben ihnen weniger positive und vermehrt negative Effekte zu, wenn ein Betriebsrat seine dem Management zuwiderlaufenden Interessen einbringt – offenbar und wenig überraschend drückt sich der Interessengegensatz zwischen Betriebsleitung und der Interessenvertretung der Arbeitnehmer auch auf dem Feld der Betriebsvereinbarungen aus und fließt in die Bewertung dieses Regulierungsinstrumentes ein.

Darüber hinaus deuten unsere Befunde darauf hin, dass „harte“ Gegner des Flächentarifvertragssystems unter den befragten Personalverantwortlichen die Minderheit darstellen. Die Mehrheit befürwortet das bisherige Regulierungssystem mit seinen bereits jetzt schon vorhandenen Flexibilisierungsmöglichkeiten – und das weitgehend unbeeinflusst von der betrieblichen Verhandlungskonstellation.

LITERATUR

- Dilger, A.** (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering
- Eckardstein, D. v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T.** (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat, München/Mering
- Keller, B.** (1997): Einführung in die Arbeitspolitik, 5. Aufl., München/Wien, S. 85 f.
- Knuth, M./Büttner, R./Schank, G.** (1983): Zustandekommen und Analyse von Betriebsvereinbarungen und praktische Erfahrungen mit Einigungsstellen. Teil I: Ergebnisse, Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung. Saarbrücken
- Kotthoff, H.** (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/M.
- Kotthoff, H.** (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mering
- Massa-Wirth, H./Seifert, H.** (2005): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Flexibilisierung der Personalpolitik; in: Nienhüser, W. (Hrsg.): Betriebliche Beschäftigungspolitik (in Vorbereitung)
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B.** (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau; in: Industrielle Beziehungen, 5, S. 361-387.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B./Drescher, I.** (1998): Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau, Auszüge des Abschlussberichts an die Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bochum
- Nienhüser, W.** (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: Industrielle Beziehungen, 12, S. 5–27
- Nienhüser, W./Hoßfeld, H.** (2004): Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager. Eine empirische Studie, Frankfurt/M.
- Osterloh, M.** (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S./Motzkau, H.** (2002): Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit; in: Industrielle Beziehungen 9, S. 55–78
- Widmaier, U.** (Hrsg.) (1996): Betriebliche Rationalisierung und ökonomische Rationalität: Optionen und Determinanten von Differenzierungsprozessen im deutschen Maschinenbau, Opladen