

# VORTEIL MITBESTIMMUNG

---

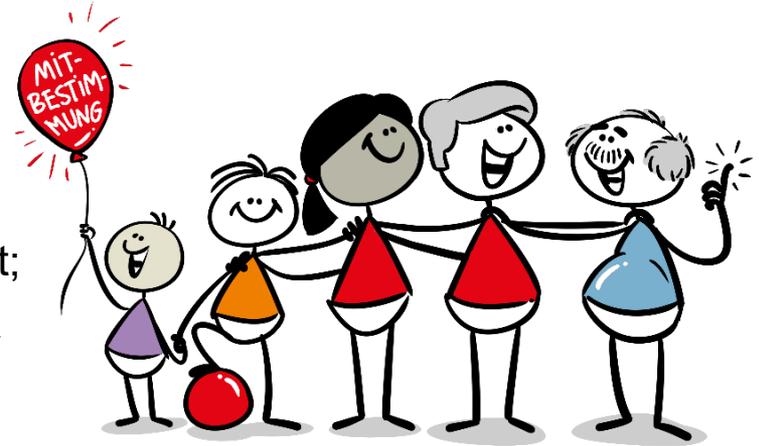
Eine Sammlung von guten Argumenten für  
eine starke Arbeitnehmerbeteiligung

Update: Februar 2023

# Vorteil Mitbestimmung

Mitbestimmung hat nachweislich eine Vielzahl **positiver Effekte**. Laut empirischen Studien trägt **Mitbestimmung** unter anderem dazu bei, dass ...

- ... die **Demokratie** gestärkt wird;
- ... Unternehmen in der Finanzkrise und danach **wirtschaftlich** besser abgeschnitten haben;
- ... es mehr betriebliche **Gesundheitsförderung** gibt;
- ... Unternehmen **seltener Steuern vermeiden** oder Spielräume zur Bilanzausgestaltung ausnutzen;
- ... mehr **Weiterbildung** angeboten wird;
- ...



→ Böckler Impuls (14/2021).  
[Mitbestimmung wirkt](#)

Diese und weitere **gute Argumente** für eine **starke Arbeitnehmerbeteiligung** präsentieren wir auf den folgenden Seiten.

# Starke Argumente für eine starke Arbeitnehmerbeteiligung!



**MITBESTIMMUNG SICHERT ERHOLUNG**



**I.M.U.**

**MEHR INVESTITIONEN DANK MITBESTIMMUNG**



**I.M.U.**

Alle Argumente anschaulich **illustriert** auf:

→ [www.mitbestimmung.de/vorteil-mitbestimmung](http://www.mitbestimmung.de/vorteil-mitbestimmung)



# Mitbestimmung ist das demokratische Gestaltungsprinzip der sozialen Marktwirtschaft

Zwei Seiten einer Medaille:

**Sozialmodell:  
„Bürger am Arbeitsplatz“**

- Soziale Sicherheit, Demokratie am Arbeitsplatz und auf Unternehmensebene
- Freie Tarifverhandlungen und Gewerkschaften

**Wettbewerbsmodell:  
„Gute Unternehmensführung“**

- „Nachhaltiges Unternehmen“  
ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltig



# Arbeitnehmerbeteiligung ist ein Europäisches Grundrecht

---

## Charta der Grundrechte der Europäischen Union



„Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre Vertreter muss auf den geeigneten Ebenen eine rechtzeitige **Unterrichtung und Anhörung** in den Fällen und unter den Voraussetzungen gewährleistet sein, die nach dem Unionsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten vorgesehen sind.“

*Artikel 27*

„Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber oder ihre jeweiligen Organisationen haben nach dem Unionsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten **das Recht, Tarifverträge auf den geeigneten Ebenen auszuhandeln und zu schließen** sowie bei Interessenkonflikten kollektive Maßnahmen zur Verteidigung ihrer Interessen, einschließlich Streiks, zu ergreifen.“

*Artikel 28*



# Arbeitnehmerbeteiligung ist ökonomisch sinnvoll

---



Die Beschäftigten, die europäische Unternehmen benötigen – kompetent, mobil, engagiert, verantwortungsbewusst, fähig, technische Innovationen einzusetzen und sich mit dem Ziel steigender Wettbewerbsfähigkeit und Qualität zu identifizieren – können nicht einfach nur Anweisungen des Arbeitgebers gehorchen. Die Arbeitnehmer müssen eng und dauerhaft in die Entscheidungen auf allen Unternehmensebenen eingebunden werden.

*Hochrangige EU-Expertengruppe zur Arbeitnehmerbeteiligung  
(Davignon group), Abschlussbericht, 1997*



# Mitbestimmung in Deutschland: „Kommunizierende Röhren“

## Betrieb: Betriebsrat

Betriebliche  
Unterrichtungs-,  
Anhörungs- und  
Mitbestimmungs-  
rechte

Betriebe mit  
mindestens  
5 Beschäftigten

## Unternehmen: Aufsichtsrat

Unternehmens-  
mitbestimmung

**50% AR Sitze**

bei >2.000  
Beschäftigten bzw.

>1.000 Beschäftigten  
in der Montanindustrie

**1/3 AR-Sitze**  
bei >500 Beschäftigten

## Kollektive Beteiligung: Gewerkschaften

Tarifvertrags-  
verhandlungen

Zusammenarbeit  
mit dem Betriebsrat

Sitze im Aufsichtsrat



# Mitbestimmung bezieht mehrere Akteure ein

---

## **Betriebspartner:**

Unternehmensleitung und gewählte  
Arbeitnehmervertreter im Betrieb (Betriebsräte)

## **Unternehmensmitbestimmung:**

Anteilseignervertreter und gewählte  
Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat/Board  
(Betriebsräte und Gewerkschaften)

## **Sozialpartner:**

Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften

→ **Interessen aller Akteure** werden  
berücksichtigt.

Das Zusammenwirken  
der Betriebs- und  
Sozialpartner in den  
unterschiedlichen  
Bereichen machen den  
Betrieb zu einer  
„friedlichen Zone“, da  
Konflikte auf Ebene der  
Sozialpartner  
ausgetragen werden.  
*(Müller-Jentsch)*



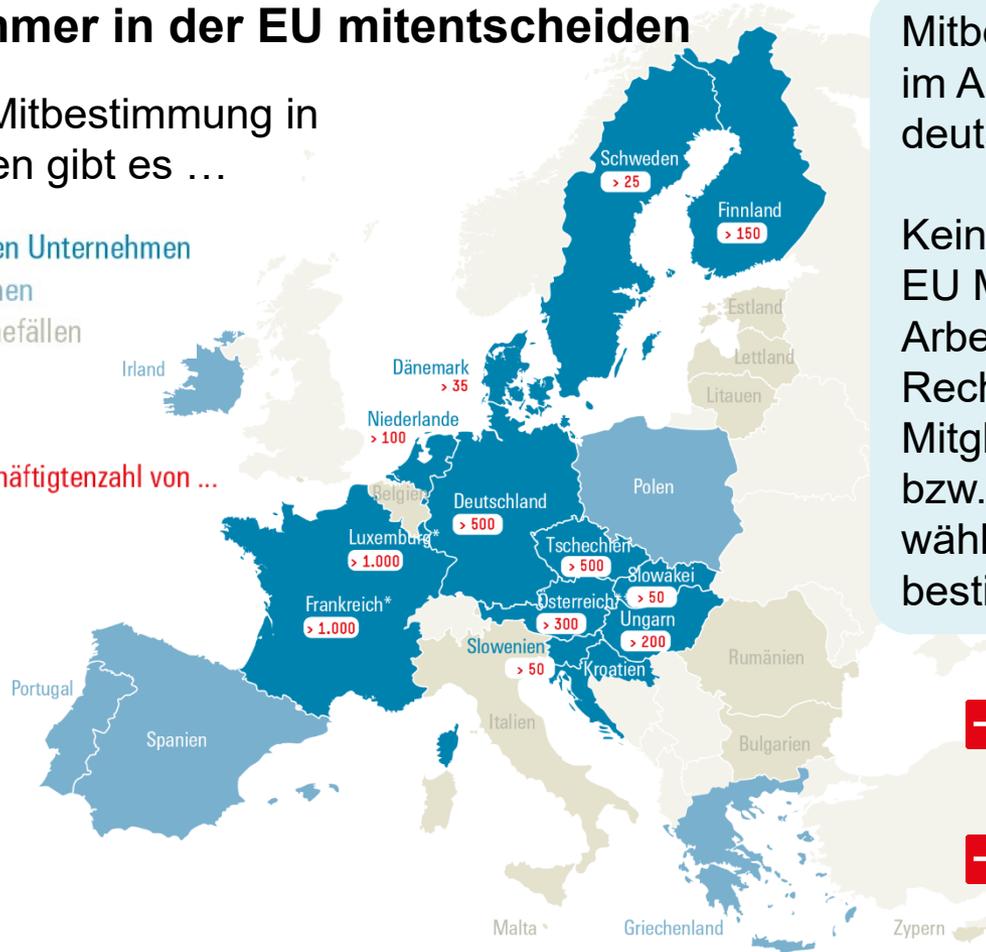
# Europäisches Erfolgsmodell

## Wo Arbeitnehmer in der EU mitentscheiden

Das Recht auf Mitbestimmung in Führungsgremien gibt es ...

in privaten und staatlichen Unternehmen  
in staatlichen Unternehmen  
nur in wenigen Ausnahmefällen

in der Regel ab einer Beschäftigtenzahl von ...



Mitbestimmung im Aufsichtsrat, ein deutscher Sonderfall?

Keineswegs! In 18 von 27 EU Mitgliedstaaten haben Arbeitnehmer:innen das Recht, einen Teil der Mitglieder des Aufsichtsbzw. Verwaltungsrats zu wählen oder zu bestimmen.

➔ [Böckler Impuls \(07/2021\). Beschäftigte brauchen eine starke Stimme](#)

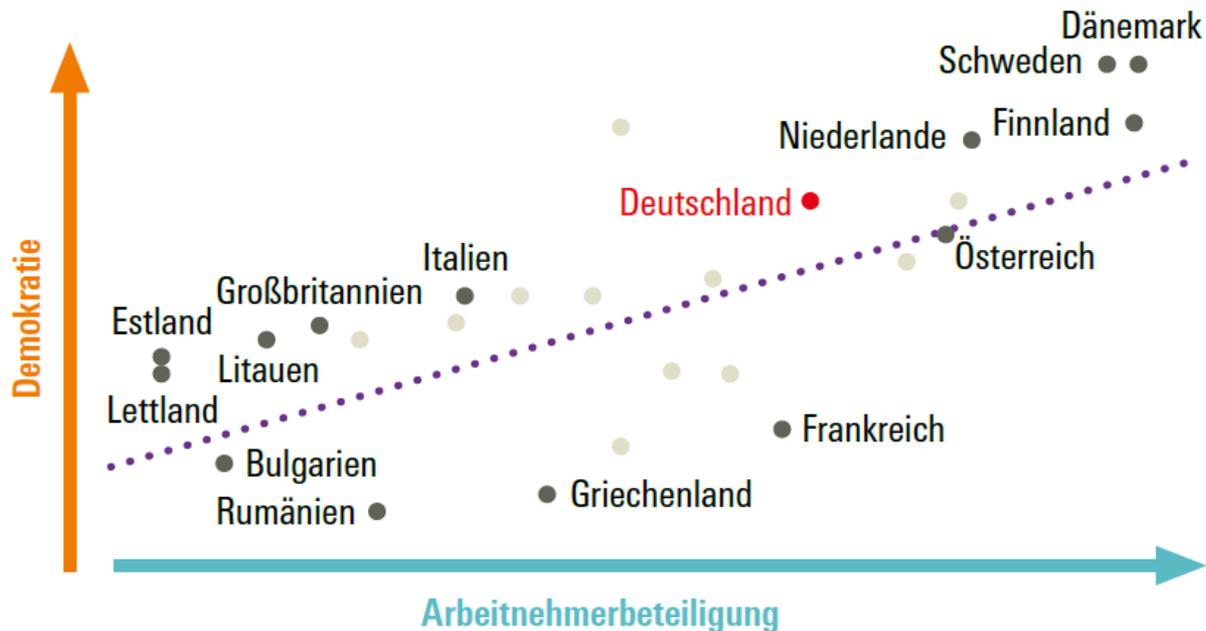
➔ [Unternehmensmitbestimmung \(ETUI-Website\)](#)

\* andere Schwellenwerte für staatliche Unternehmen \*\* nur GmbHs, bei AGs kein Schwellenwert, sofern ein Betriebsrat existiert Quelle: ETUI 2020



# Starke Mitbestimmung, starke Demokratie

Der Zustand von **Demokratie** und **Arbeitnehmerbeteiligung** in...



Die Stärke der politischen Demokratie und Mitbestimmung in der Wirtschaft hängen zusammen.

Das zeigt ein Vergleich europäischer Länder.

→ Böckler Impuls (07/2021). [Starke Arbeitnehmer sind gut für die Demokratie](#)

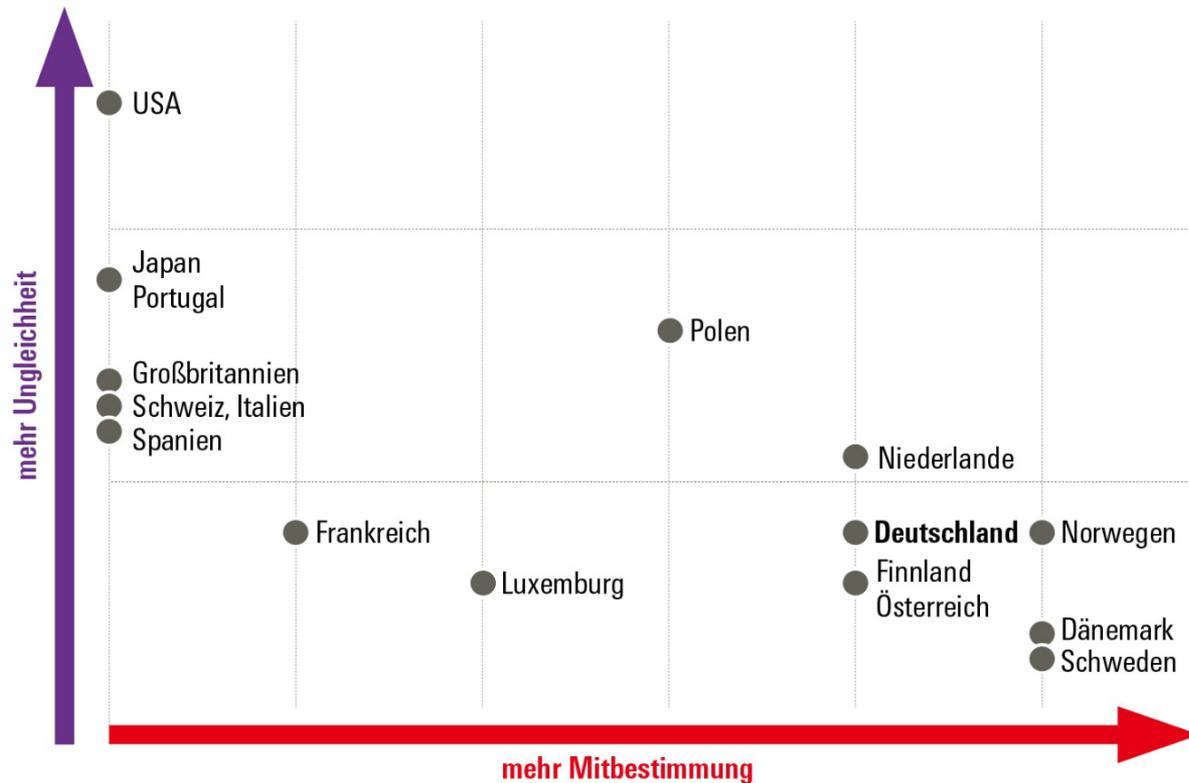
Daten aus Vitols, Sigurt (2018): Kontinent vieler Geschwindigkeiten.  
Arbeitnehmer- und Bürgerbeteiligung in Europa. In: WZB Mitteilungen 160, S. 30-32.  
Darstellung nach Böckler Impuls 8/2019, S. 7. Download: [bit.do/impuls1246](https://bit.do/impuls1246)

Hans Böckler  
Stiftung



# Starke Mitbestimmung, gerechtere Verteilung

So steht es um **Einkommensungleichheit** und **Unternehmensmitbestimmung** in...



In Ländern mit weitreichenden Mitbestimmungsrechten fällt die Ungleichheit tendenziell geringer aus.



Böckler Impuls (16/2017).  
[Mitbestimmung verringert die Ungleichheit](#)

Einkommensverteilung basierend auf Gini-Koeffizient, Grad der Unternehmensmitbestimmung nach „Codetermination Index“

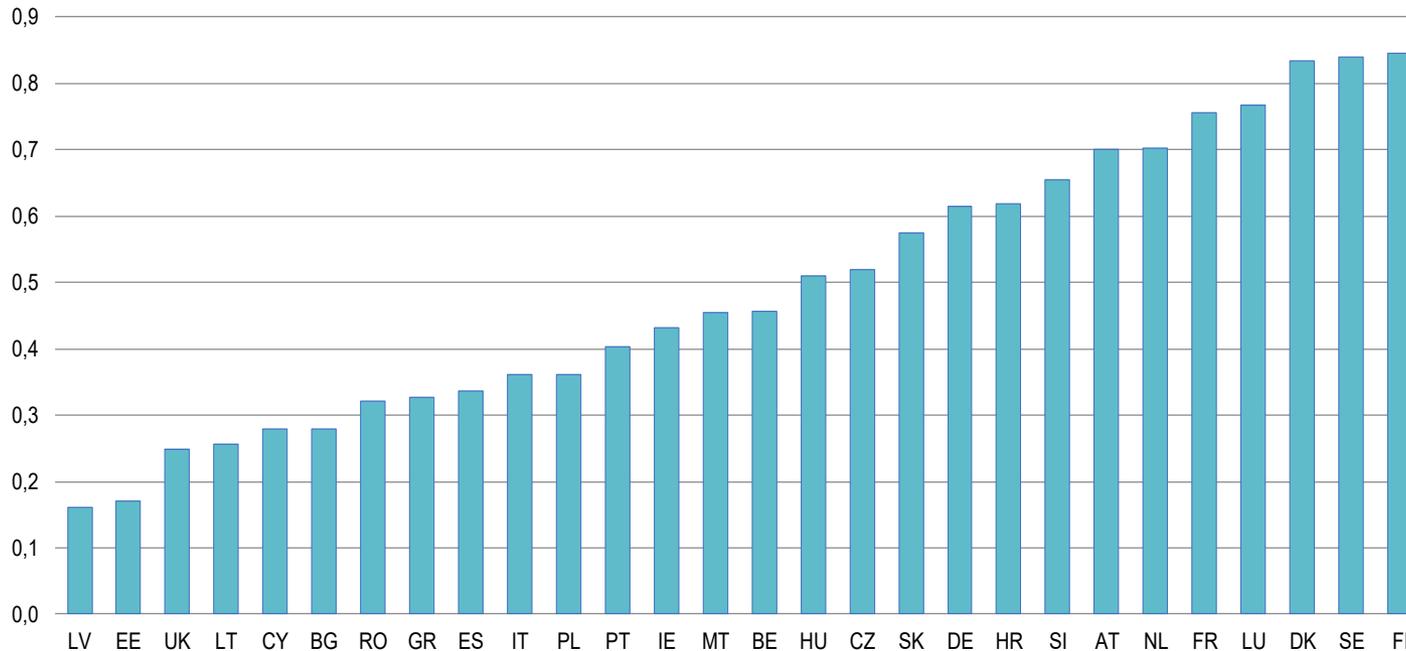
Quelle: Hörisch 2012 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0928](https://bit.do/impuls0928) Daten: [bit.do/impuls0929](https://bit.do/impuls0929)

Hans Böckler  
Stiftung



# European Participation Index (EPI)

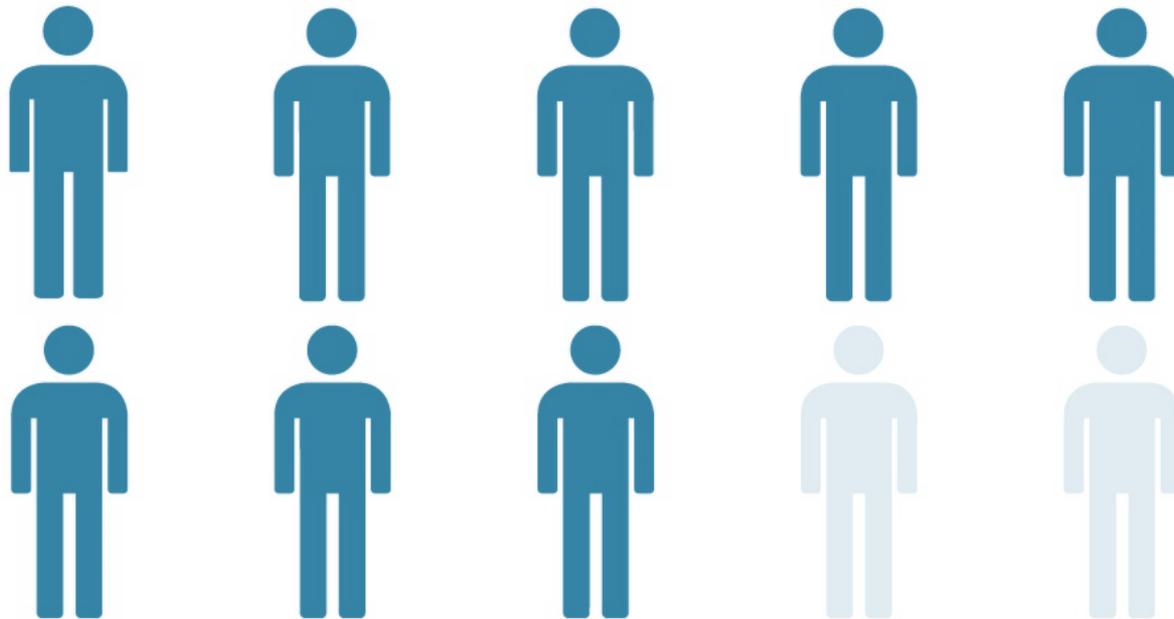
Der EPI misst den **Grad der Demokratie am Arbeitsplatz** in den EU-Ländern. Berücksichtigt werden dabei tarifvertragliche Abdeckung, gewerkschaftlicher Organisationsgrad, das Vorhandensein betrieblicher Arbeitnehmervvertretungen sowie Mitbestimmungsrechte auf betrieblicher und Unternehmensebene.



S. Vitols (2020). <https://europeanparticipationindex.eu>



# Demokratie endet nicht am Werkstor



Arbeitnehmer:innen legen großen Wert auf ihre Interessenvertretung gegenüber dem Management.

Die durchschnittliche **Wahlbeteiligung** bei den Betriebsratswahlen 2018 lag bei **76,4%**.

... 8 von 10 Beschäftigten.



Mitbestimmungsreport Nr. 60 (2020):

[N. Demir, M. Funder, R. Greifenstein und L. Kißler. Trendreport Betriebsratswahlen 2018.](#)



# Mitbestimmungsindex (MB-ix)

---

Der **Mitbestimmungsindex** misst, wie stark Mitbestimmung in einem Unternehmen verankert ist. Der **MB-ix** wurde vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) entwickelt und zeigt, dass Unternehmensmitbestimmung die Unternehmensperformance positive beeinflusst.

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung

→ [www.mitbestimmung.de/mbix](http://www.mitbestimmung.de/mbix)

## Mitbestimmte Unternehmen haben:

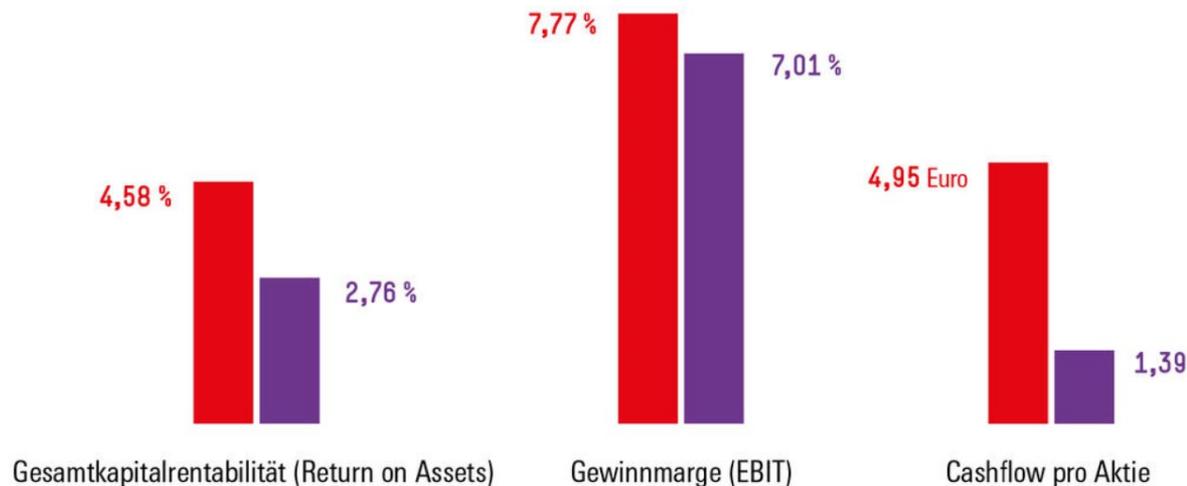
1. höhere Investitionsquoten
2. häufiger Nachhaltigkeitspraktiken
3. höhere Ausbildungsquoten
4. ein höheres Maß an Beschäftigungssicherung
5. eine Vorstandsvergütung, die längerfristiger ausgerichtet und weniger aktienmarktorientiert ist.



# Strategisch gut aufgestellt

## Wirtschaftlicher mit Mitbestimmung

So schneiden Unternehmen mit **starker** und **schwacher** Mitbestimmung ab bei...



Quelle: Campagna u. a. 2020

Hans Böckler  
Stiftung

Stärker mitbestimmte Unternehmen sind erfolgreicher und sie verfolgen häufiger eine **innovations- und forschungsorientierte Strategie** als Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung.

→ Mitbestimmungsreport Nr. 57 (2020): [S. Campagna, M. Eulerich, B. Fligge, R. Scholz und S. Vitols. Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsennotierten Unternehmen.](#)

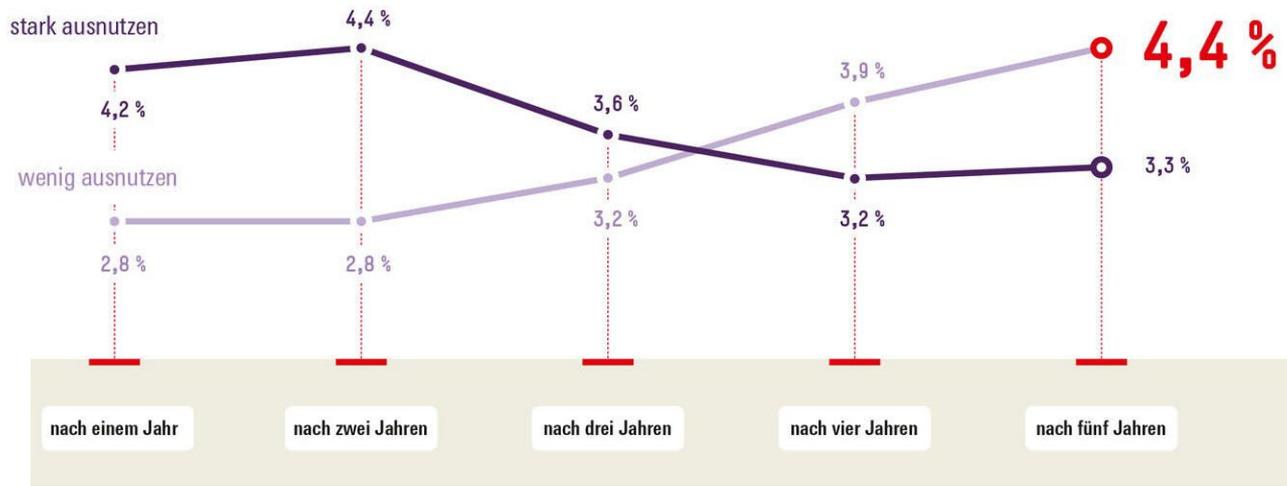
→ Böckler Impuls (09/2020). [Nachhaltiger durch Mitbestimmung](#)



# Weniger Bilanzkosmetik

## Mit solider Bilanzierung langfristig erfolgreich

So hoch war die **Gesamtkapitalrentabilität\*** bei Unternehmen, die Bilanzierungsspielräume ...



\* Gewinn im Verhältnis zur Bilanzsumme Quelle: Eulerich, Fligge 2020

Hans Böckler  
Stiftung

Unternehmen mit starker Mitbestimmung betreiben deutlich seltener Steuer-  
vermeidung. Zudem nutzen sie seltener Bilanzierungs-  
spielräume aus, um z.B. ihre wirtschaftliche Lage besser  
darzustellen, als sie tatsächlich ist.



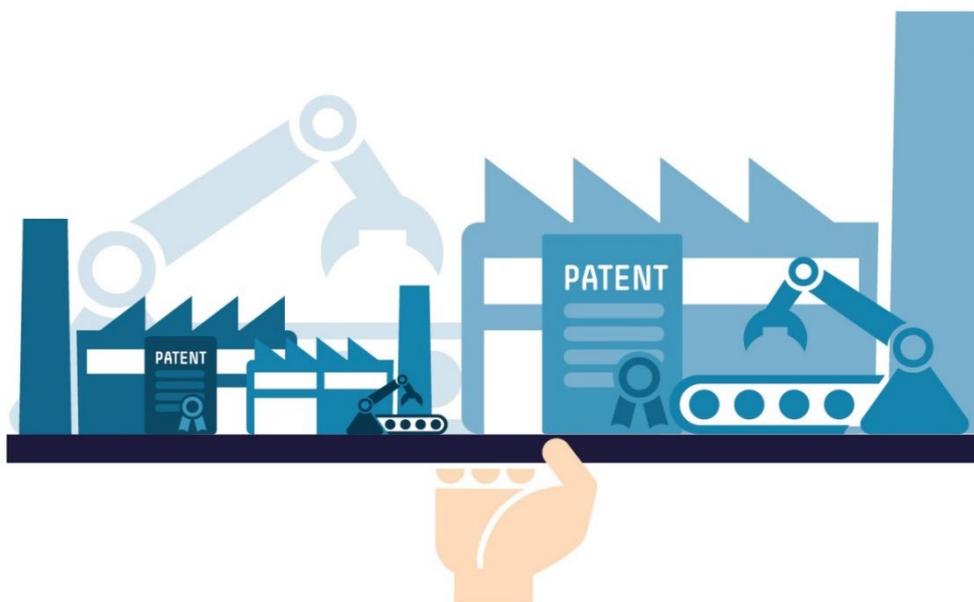
Böckler Impuls (13/2020).  
[Weniger Bilanzkosmetik durch  
Mitbestimmung](#)



# Mehr Investitionen

Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhöht den **Kapitalstock** von Unternehmen um...

+ 30 bis 50 %



Der Kapitalstock – also der Bestand an Gebäuden, Maschinen, Patenten oder Marken – vergrößert sich durch Mitbestimmung um 30 bis 50 Prozent.

- WSI-Mitteilungen (02/2021): [S. Vitols und R. Scholz. Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen.](#)
- Böckler Impuls (08/2021). [Mehr Investitionen mit starker Vertretung](#)
- Böckler Impuls (02/2020). [Mehr Investitionen durch Mitbestimmung](#)

Quelle: Jäger u. a. 2019 Grafik zum Download: [bit.do/impuls1625](https://bit.do/impuls1625)

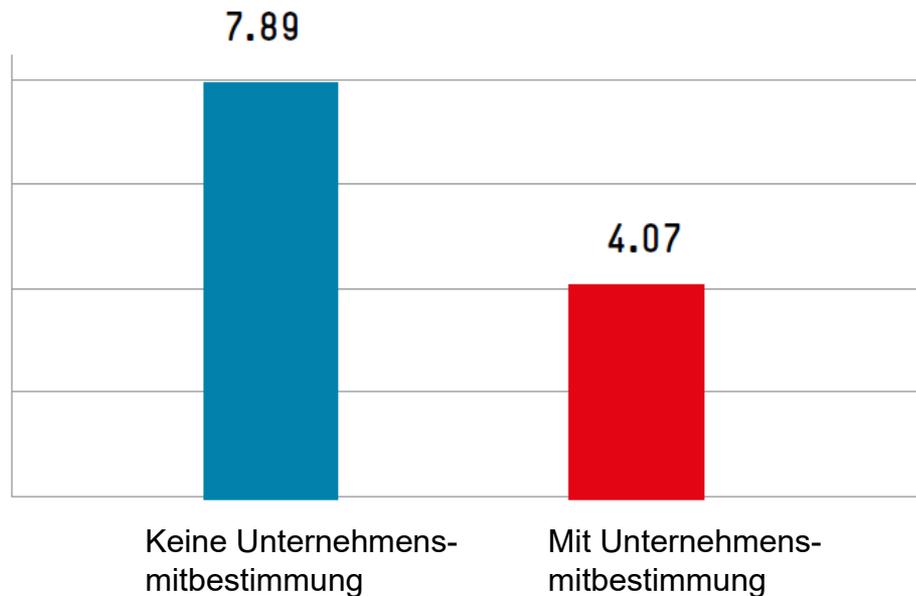
Hans Böckler  
Stiftung



# Niedrigere Managementvergütung

So hoch sind die höchsten **Vergütungspakete** ...

(in Millionen US\$, 2014)



Unternehmen ohne Arbeitnehmervertreter im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat haben höhere Vergütungspakete für Top-Manager als mitbestimmte Unternehmen.

→ Mitbestimmungsreport Nr. 31 (2017): [A. Hassel and N. Helmerich. Workers' Voice in the 100 Largest European Companies.](#)

**100 größte, börsennotierte Unternehmen in Europa**

Source: WV data set Hassel / Helmerich

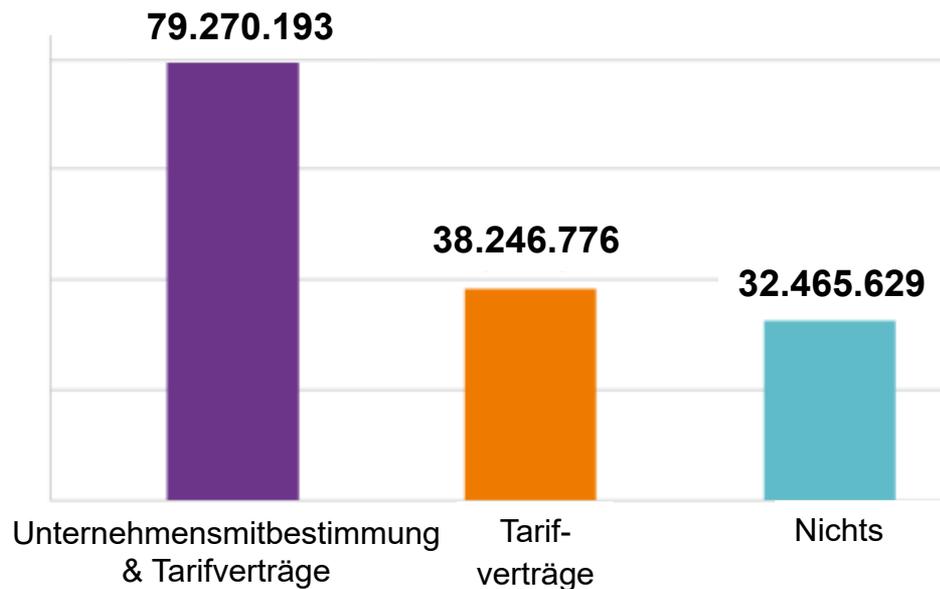
Hans **Böckler**  
Stiftung



# Höherer Nettoumsatz

**Nettoerlöse** oder durchschnittlicher **Umsatz** mit Unternehmensmitbestimmung und Tarifverträgen

(in US\$, 2014)



**100 größte, börsennotierte Unternehmen in Europa**

Source: WV data set Hassel / Helmerich

Hans Böckler  
Stiftung

Unternehmen mit Mitbestimmung und Tarifverträgen performen besser.

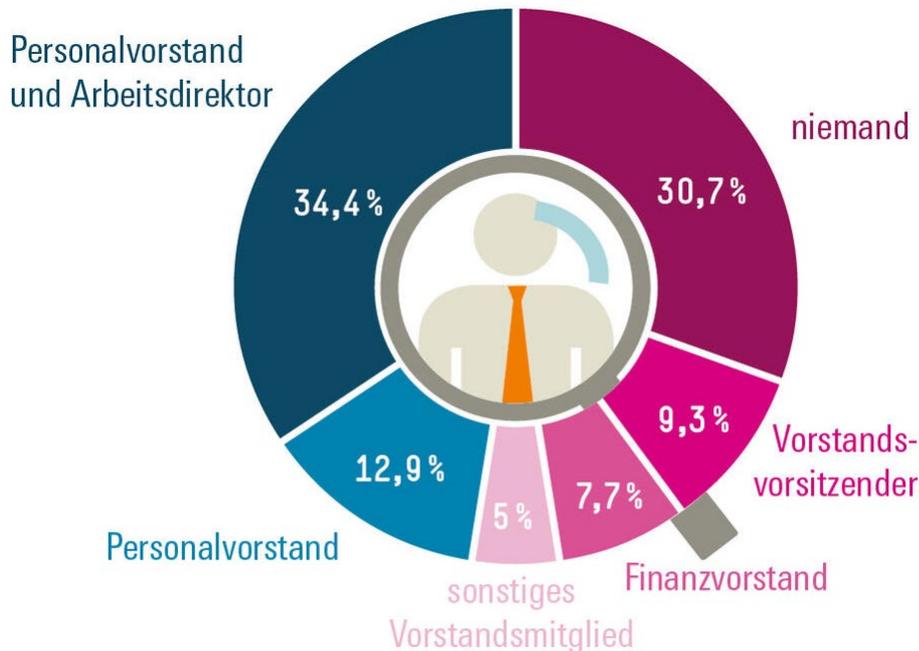
→ Mitbestimmungsreport Nr. 31 (2017):  
[A. Hassel and N. Helmerich. Workers' Voice in the 100 Largest European Companies.](#)



# Eigenständiger Personalvorstand

## Wer für Personalarbeit zuständig ist

Im Vorstand explizit zuständig für Personal ist bei den 677 größten Unternehmen\* in Deutschland ...



Ein Unternehmen, das die Belange seiner Beschäftigten ernst nimmt, braucht einen **eigenständigen Personalvorstand**. Am besten stehen Unternehmen mit **Arbeitsdirektoren** da.

→ I.M.U. Policy Brief Nr. 6 (2021): [J.-P. Giertz. Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen.](#)

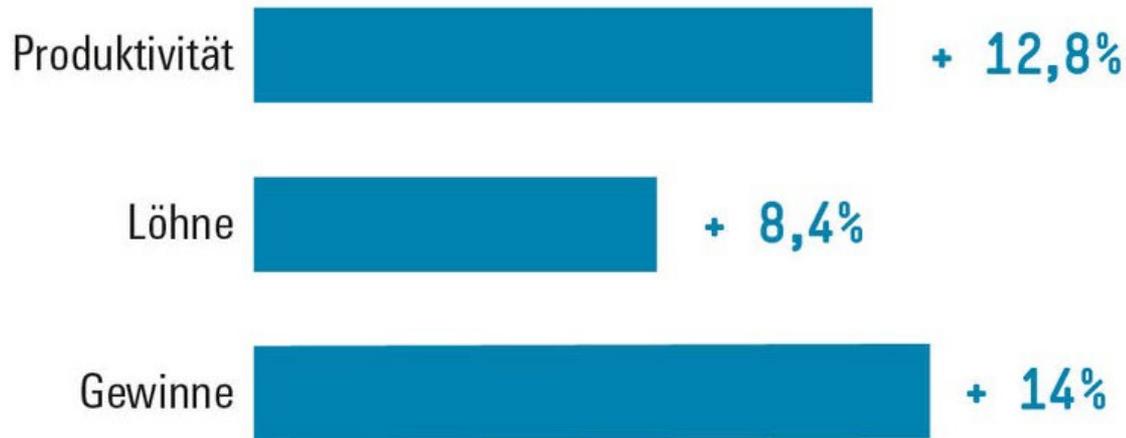
\* mit Mitbestimmung und mindestens 2000 Beschäftigten  
Quelle: Giertz 2021

Hans Böckler  
Stiftung



# Höhere Produktivität

So wirken sich **Betriebsräte** bei Unternehmen aus auf ...



Dass mitbestimmte Betriebe **ökonomisch erfolgreicher** sind, liegt zum Teil daran, dass sie leistungsfähigere Beschäftigte anziehen. Doch auch unabhängig davon erhöhen Betriebsräte Produktivität, Löhne und Gewinne deutlich.

unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen  
Quelle: Müller, Neuschäffer 2020

Hans **Böckler**  
Stiftung



Böckler Impuls (01/2021).  
[Mehr Erfolg dank Mitbestimmung](#)



# Besser durch die Wirtschaftskrise

- So hat sich die **Aktienrendite** von 2006 bis 2011 verändert bei...



- So hat sich die **Beschäftigung** im Vergleich zur Zeit vor der Krise verändert bei Unternehmen...



- So haben sich die **Investitionen** im Vergleich zur Zeit vor der Krise verändert bei Unternehmen...



Unternehmen mit Mitbestimmung im Aufsichtsrat haben in der **Finanzkrise** und in den Folgejahren **wirtschaftlich besser** abgeschnitten.

➔ Böckler Impuls (03/2021). [Gemeinsam durch die Krise](#)

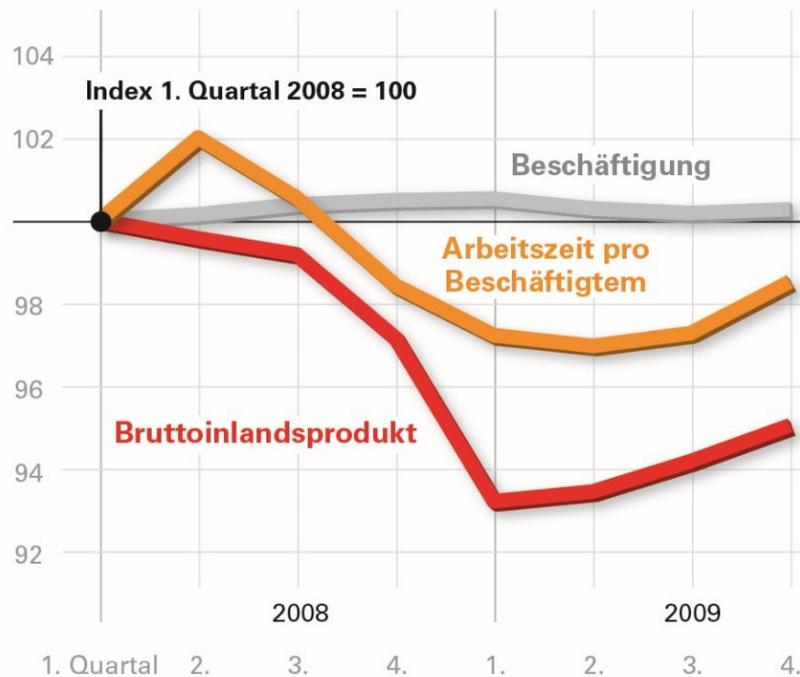
Quelle: Daten aus Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael (2019): Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung, Study Nr. 424. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Darstellung nach Böckler Impuls 10/2019, S. 4. Download: [bit.do/impuls1573](https://bit.do/impuls1573)





# Besser durch die Wirtschaftskrise

## Krisenbewältigung in Deutschland – Nicht möglich ohne Mitbestimmung



Quelle: IMK 2013 | © Hans-Böckler-Stiftung 2013

Die Ausweitung von Kurzarbeit, die Reduzierung von Überstunden, die Nutzung von Arbeitszeitkonten und die Kürzung der Arbeitszeit haben während der Finanz- und Wirtschaftskrise eine Million Jobs gerettet.

Außer der Kurzarbeit basieren alle Instrumente auf **Tarifvereinbarungen** und/oder **Betriebsvereinbarungen** zwischen dem Management und dem Betriebsrat oder Arbeitsverträgen.



Böckler Impuls (13/2013)  
[Mitbestimmung sichert Beschäftigung](#)



## Mitbestimmt durch die Corona-Krise



Die Corona-Krise hat nicht zuletzt unser Arbeitsleben umgekrempelt. In unserem Film erzählen vier **Betriebsräte**, wie sie die Zeit seit dem ersten Lockdown erlebt haben. Sie geben der Verantwortung im Betrieb ein Gesicht – und rufen dazu auf, sich zu engagieren.

→ [www.zukunftmitbestimmung.de](http://www.zukunftmitbestimmung.de)

Auf unser „**FOKUS > Corona**“ Seite stellen wir im **Mitbestimmungsportal** aktuelle Informationen und Materialien zusammen, z.B. zu Aufsichtsratswahlen und Betriebsvereinbarungen.

→ [FOKUS-Thema Coronakrise](#)



# Nachhaltiger mit Mitbestimmung

**Mitbestimmung im Aufsichtsrat** erhöht die Chance, dass sich Unternehmen glaubhaft zur **Einhaltung sozialer oder ökologischer Ziele** verpflichten.

Unternehmen, die alle Möglichkeiten der Arbeitnehmerbeteiligung ausschöpfen, integrieren **Nachhaltigkeitsstrategien** mit fast doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit in die Leitlinien der Unternehmensführung wie Firmen ohne Unternehmensmitbestimmung.



→ Böckler Impuls (02/2019).  
[Mitbestimmung fördert CSR](#)

→ Böckler Impuls (17/2016).  
[Nachhaltig mit Mitbestimmung](#)





# Mehr Klimaschutz

Eine Studie der Universität Sydney zeigt: Unternehmen, die ihre Beschäftigten an Entscheidungen beteiligen, **tun mehr zur Vermeidung von Treibhausgasen.**

Besonders ausgeprägt sind die Bemühungen um die Umwelt dort, wo mehrere Beteiligungsformen zusammenkommen und wo Gremien aus Management- und Belegschaftsvertretern einen ausdrücklichen Auftrag haben, sich mit **Umweltfragen** auseinanderzusetzen.

Einen starken Einfluss haben außerdem Gewerkschaften: Wo Beschäftigte organisiert sind, ist Beteiligung wie **ökologisches Engagement** überdurchschnittlich verbreitet.



Böckler Impuls (19/2019).  
[Mitbestimmung schützt das Klima](#)



# Einsatz für mehr Nachhaltigkeit

In vielen Unternehmen engagieren sich Betriebsräte für **nachhaltiges Wirtschaften**. Am besten gelingt das, wenn es eine sozialpartnerschaftliche **Mitbestimmungskultur** gibt.

**Betriebsvereinbarungen zu Nachhaltigkeitsthemen**, wie betrieblicher Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Qualifizierung, sind unverzichtbar, um dauerhafte Fortschritte zu erreichen.



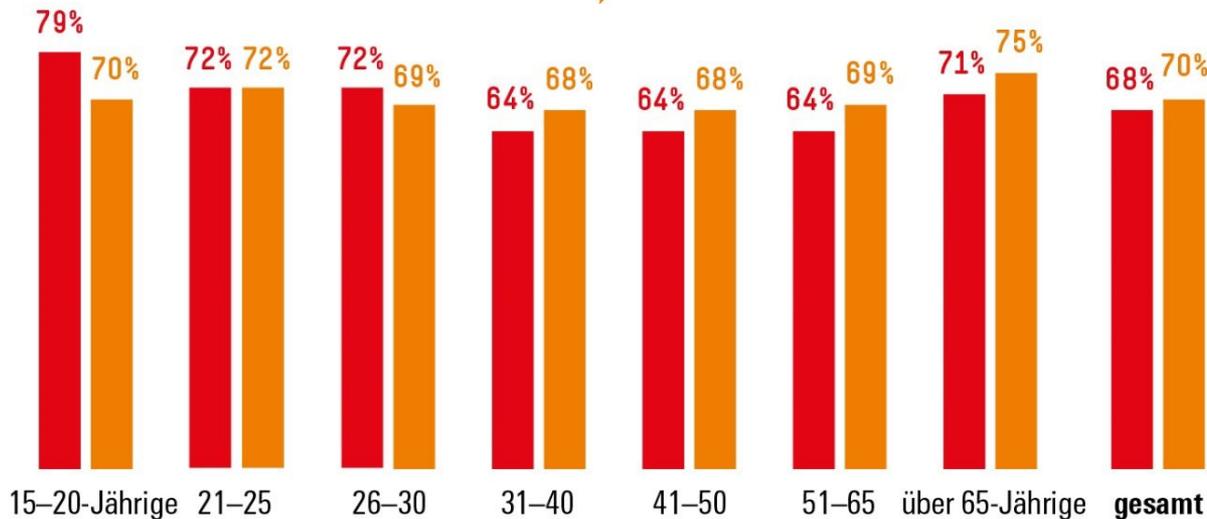
→ Study der HBS Nr. 452 (2021): [A. Haunschild, R. Meyer, H.-G. Ridder, E. Clasen, F. Krause, K. Rempel: Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung.](#)

→ Böckler Impuls (09/2021). [Betriebsräte setzen sich für mehr Nachhaltigkeit ein](#)



# Mitbestimmung wird hochgeschätzt

Mit **Mitbestimmung** oder **Betriebsräten** verbinden etwas Positives ...



Über alle Altersgruppen hinweg herrscht Einigkeit: Die große Mehrheit hält **Mitbestimmung** für eine **gute Sache**.

→ Böckler Impuls (01/2019). [Mitbestimmung hat einen guten Ruf](#)

Quelle: Nienhüser 2016 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0399](https://bit.do/impuls0399)

Hans Böckler  
Stiftung



# Mitbestimmung schützt und beflügelt

„Mitbestimmung steigert die Motivation der Mitarbeiter.“



Stimme voll/eher zu

93%

Stimme eher/gar nicht zu

6%

Rest: keine Angabe. 500 befragte Beschäftigte;  
TNS Infratest für Hans-Böckler-Stiftung, Jan. 2015

„Mitbestimmung schützt Arbeitnehmer in Krisenzeiten.“



77%

Stimme voll/eher zu



22%

Stimme eher/gar nicht zu

Rest: keine Angabe. 500 befragte Beschäftigte;  
TNS Infratest für Hans-Böckler-Stiftung, Jan. 2015

In einer Umfrage von TNS Infratest waren sich die meisten Befragten einig:

Mitbestimmung **steigert die Motivation** der Beschäftigten.

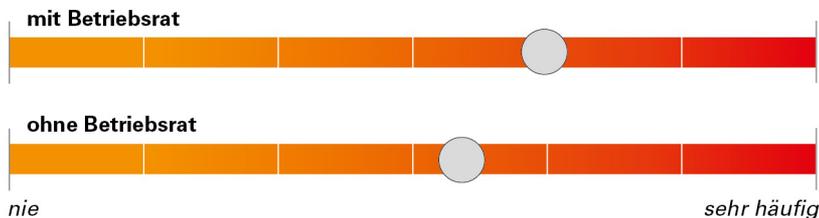
Und: Mitbestimmung **schützt die Arbeitnehmer** in Krisenzeiten.



# Mehr Weiterbildung, zufriedene Beschäftigte

Betriebsräte erhöhen die **Arbeitszufriedenheit**, denn sie sorgen für mehr **Weiterbildung**.

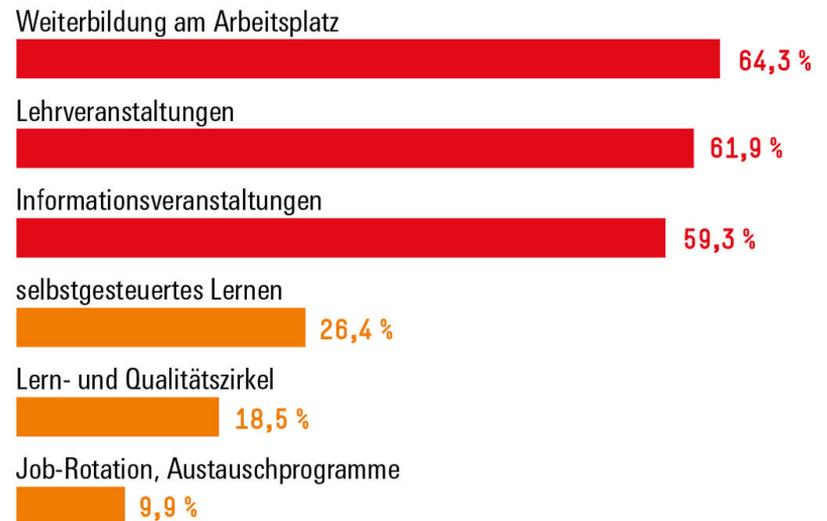
## Weiterbildung wird angeboten in Betrieben...



Quelle: Cantner u.a. 2014 | © Hans-Böckler-Stiftung 2014

- Mitbestimmungspraxis Nr. 40 (2021). [S. Hinrichs. Qualifizierung im digitalen Wandel.](#)
- Böckler Impuls (10/2021). [Mehr Weiterbildung durch Mitbestimmung](#)
- Böckler Impuls (12/2014). [Mehr Wissen mit Betriebsrat](#)

## In so vielen Unternehmen gab es 2015 ...



Quelle: Destatis 2018

Hans Böckler  
Stiftung

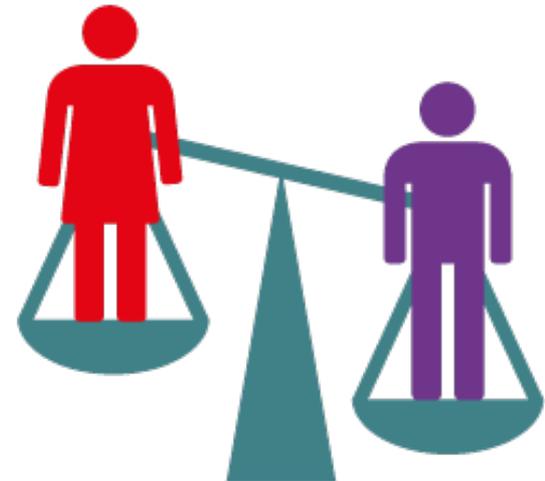


# Mehr Geschlechtergleichheit

Betriebliche Mitbestimmung kann dabei helfen, die **beruflichen Chancen von Frauen** zu verbessern.

Wenn es einen **Betriebsrat** gibt, **steigt** die **Wahrscheinlichkeit**,

- dass Betriebe flexible Arbeitszeitarrangements für Beschäftigte mit **Betreuungspflichten** anbieten um **13,9 Prozentpunkte**.
- dass Beschäftigte in **Elternzeit** durch Information oder Weiterbildung unterstützt werden um **7,6 Prozentpunkte**.
- dass Beschäftigte mit **pflegebedürftigen Angehörigen** Unterstützung bekommen um **6,8 Prozentpunkte**.
- dass es Zuschüsse für die **Kinderbetreuung**, einen **Betriebskindergarten** oder **Kooperationen mit Kitas** gibt um **4 Prozentpunkte**.



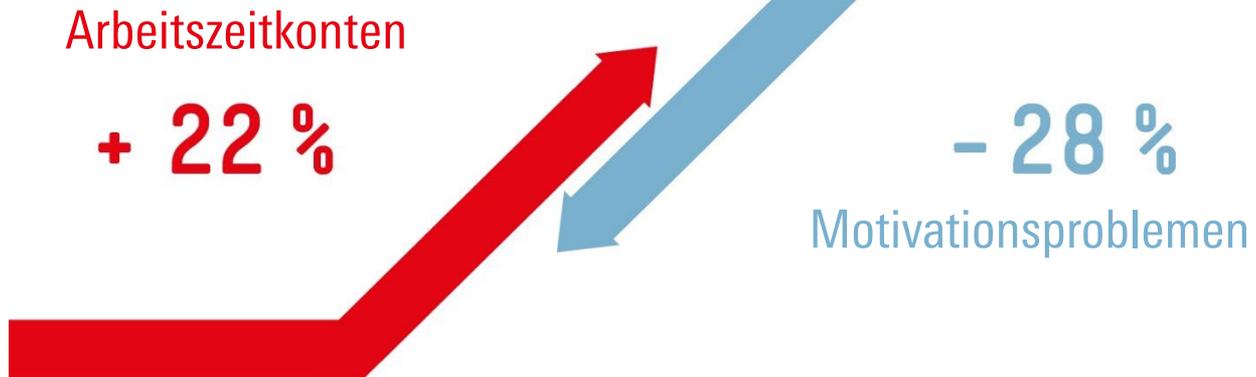
→ IZA Discussion Paper Nr. 12344 (2019): [U. Jirjahn und J. Mohrenweiser: Works Councils and Organizational Gender Policies in Germany.](#)

→ Böckler Impuls (04/2021). [Mehr Geschlechtergleichheit dank Mitbestimmung](#)



# Flexibel und motivierter

So veränderte die Umsetzung der **EU-Richtlinie zur Unterrichtung und Anhörung von Arbeitnehmern** den Anteil der Betriebe\* mit ...



Arbeitnehmervertretungen sorgen dafür, dass mehr Betriebe **Arbeitszeitkonten** anbieten.



Böckler Impuls (03/2017).  
[Kontrollierte Flexibilität bei der Arbeitszeit](#)

\* Betriebe ab 50 Beschäftigten in Großbritannien, Irland, Polen und Zypern  
Quelle: Burdín, Pérotin 2016 **Grafik zum Download:** [bit.do/impuls0656](https://bit.do/impuls0656)

Hans Böckler  
Stiftung 

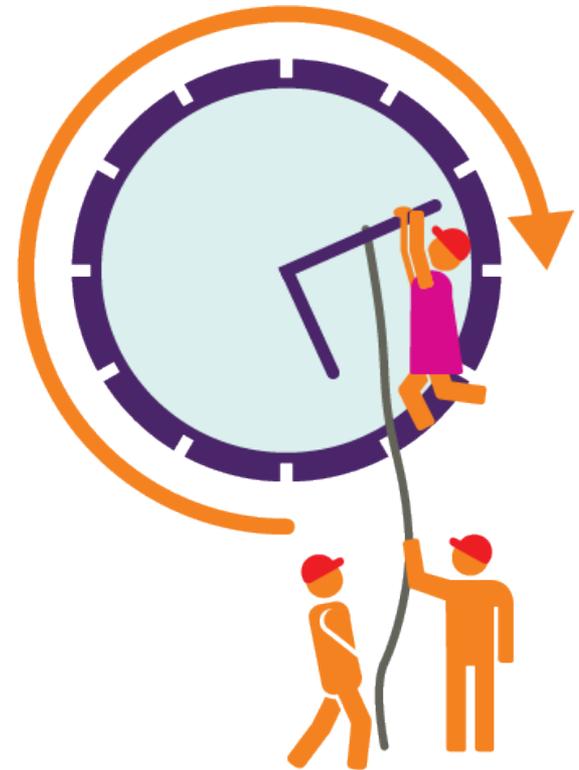


# Erleichterung bei Arbeitszeitgestaltung

Die **Vereinbarkeit von Arbeit und Familie** hängt stark vom betrieblichen Umfeld ab.

Nur wenn Beschäftigte an einem Strang ziehen, können sie **bessere Arbeitszeiten** durchsetzen.

- Letztlich kommt es weniger darauf an, ob es sich um einen Groß- oder Kleinbetrieb, einen Betrieb im Westen oder Osten oder eine von Frauen oder Männern dominierte Branche handelt.
- Wo Beschäftigte mitbestimmen und Tarifverträge gelten, sind **Gleitzeit, Homeoffice, kürzere Wochenarbeitszeit** oder **besser vergütete Wochenendarbeit** weiter verbreitet.
- Zudem sind **Fluktuation** und **Fehlzeiten** unter den Beschäftigten in diesen Betrieben meist **geringer**.



Böckler Impuls (08/2021).  
[Arbeitszeit gemeinsam gestalten](#)



# Videoserie KURZ & GUT mit Praxistipps für Betriebsvereinbarungen

Wir zeigen in unserer Videoserie KURZ & GUT, wie Betriebsräte und Gewerkschaften die Herausforderungen unserer Zeit angehen und worauf es in der **betrieblichen Praxis** ankommt, z.B. bei aktuellen Themen wie Homeoffice & mobiles Arbeiten, Qualifizierung & Digitalisierung oder Inklusion.



FOLGE 3

Videoserie KURZ & GUT

**INKLUSION IM BETRIEB**



FOLGE 2

Videoserie KURZ & GUT

**QUALIFIZIERUNG UND  
DIGITALISIERUNG IM BETRIEB**



FOLGE 1

Videoserie KURZ & GUT

**HOMEOFFICE UND MOBILES  
ARBEITEN IM BETRIEB**



[Alle Videos der Reihe  
KURZ & GUT](#)

Mehr Informationen zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen stellen wir auf der Seite „**Praxiswissen Betriebsvereinbarungen**“ bereit.

→ [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



# Mehr Erholung

So viele **Urlaubstage** stehen Beschäftigten im Schnitt zu in Betrieben ...



Davon durchschnittlich  
nicht in Anspruch  
genommen werden ... **1,6** Tage

**2,6** Tage

Betriebsräte tragen dazu bei, dass Arbeitnehmer ihre **Urlaubsansprüche** ausschöpfen.



Böckler Impuls (09/2016).  
[Mit Betriebsrat verfallen weniger Urlaubstage](#)

Quelle: Goerke, Jeworrek 2016

Grafik zum Download: [bit.do/impuls0380](https://bit.do/impuls0380)

Hans Böckler  
Stiftung



# Mehr Gesundheitsförderung

Wenn es einen **Betriebsrat** gibt, steigt die Wahrscheinlichkeit\*, dass Unternehmen betriebliche Gesundheitsförderung anbieten, um...



Mitbestimmte Firmen tun mehr für die **betriebliche Gesundheitsförderung**.



Böckler Impuls (06/2021).  
[Mitbestimmung hält gesund](#)

In mitbestimmten Betrieben gibt es unter anderem häufiger\*...

- Fehlzeitenanalysen
- Gesundheitszirkel
- Beschäftigtenbefragungen
- innerbetriebliche Präventionsmaßnahmen
- finanzielle Unterstützung für externe Maßnahmen

\* unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen  
Quelle: Jirjahn u.a. 2019

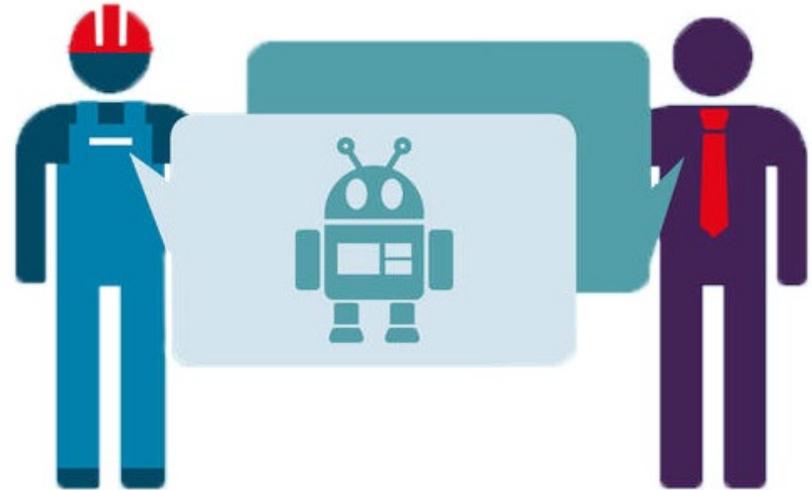
Hans **Böckler**  
Stiftung



# Modernisierung mit Mitsprache

Zwischen Arbeitnehmervertretung und Management geschlossene **Rahmenverträge schützen Beschäftigte** vor negativen Folgen der **Digitalisierung**.

**Digitale Transformationsprozesse**, die nach **Vereinbarungen** ablaufen, können **sozialverträglich** gestaltet werden und nehmen der Belegschaft ihre Ängste.



- Mitbestimmungspraxis Nr. 41 (2021).  
[J. Massolle. Die Transformation von Arbeit mitgestalten.](#)
- Mitbestimmungspraxis Nr. 43 (2021):  
[J. Massolle. Die Arbeitswelt der Zukunft gestalten.](#)
- Böckler Impuls (15/2021).  
[Modernisierung mit Mitsprache](#)



# Bessere Ausbildung

Die Bleiberate von **Azubis** nach Abschluss ihrer Ausbildung ist in mitbestimmten Betrieben so viel höher als in Betrieben ohne Betriebsrat...



Mitbestimmte Betriebe investieren mehr in ihre Azubis. Das zahlt sich aus, weil Absolventen dort länger bleiben.



Böckler Impuls (08/2014).  
[Bessere Ausbildung mit Betriebsrat](#)

Betriebe mit mehr als 5 Beschäftigten

Quelle: Kriechel u. a. 2014 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0045](https://bit.do/impuls0045)

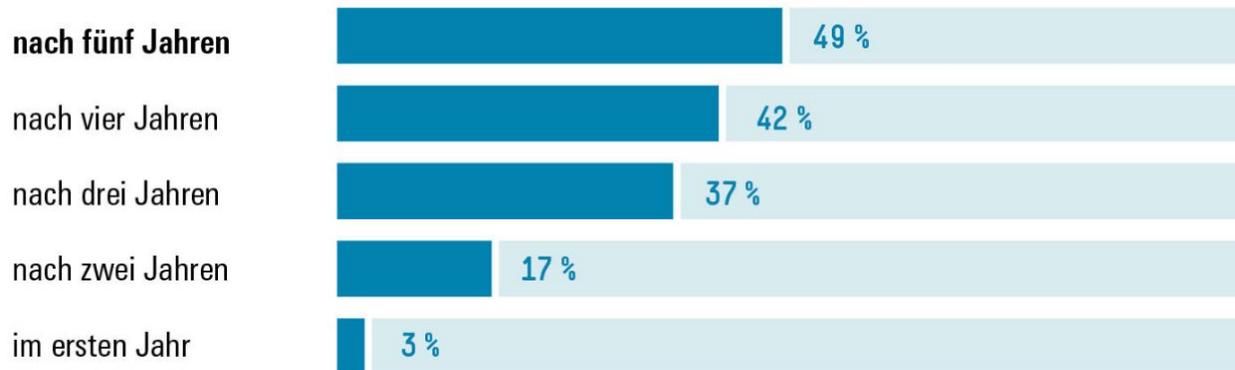
Hans Böckler  
Stiftung



# Mitbestimmung fördert Integration

## Integration geht voran

Die Erwerbstätigenquote der Geflüchteten, die seit 2013 nach Deutschland gekommen sind, betrug ...



Die Integration von Geflüchteten gelingt besser mit Mitbestimmung und Tarifverträgen.

Problematisch wird es, wo die Tarifdeckung schwach ist und Betriebsräte fehlen.



Böckler Impuls (08/2021).  
[Betriebsräte fördern die Integration](#)

18- bis 64-Jährige; einschließlich Auszubildende, Praktikanten und geringfügig Beschäftigte  
Quelle: IAB 2020

Hans Böckler  
Stiftung



# Mitbestimmung fördert Integration

Wenn eine Gesellschaft sich in hohem Maß über Arbeit definiert, dann muss sie Menschen auch über Arbeit integrieren.

Zwei Elemente haben eine besonders **hohe integrative Kraft: Mitbestimmung** als gelebte Demokratie im Betrieb und **betriebliche Ausbildung**.

Mitbestimmte Unternehmen können einen großen Einfluss darauf haben, ob man zukünftig (nur) von einem Einwanderungsland im wirtschaftsgeografischen Sinne oder von einer sozial integrativen Einwanderungsgesellschaft spricht.

Gewerkschaftliche und betriebsrätliche Integrationsarbeit steht für Engagement gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Rechtsextremismus.

## IG Metall (z.B.):

<b>24%</b>	der Mitglieder
<b>32%</b>	der Betriebsräte
<b>37%</b>	der Vertrauensleute
<b>11%</b>	der Betriebsratsvorsitzenden

**... haben einen Migrationshintergrund**

*Source: direkt 4/2017*



Mitbestimmungsreport Nr. 28 (2016):

[J.-P. Giertz, M. Maschke und N. Werner. Mitbestimmung als notwendige Bedingung für Integration.](#)



# Eurobetriebsräte bringen Europa voran

Seit fast 25 Jahren gibt es nun **Europäische Betriebsräte (EBR)**. Mit mittlerweile mehr als **1.000 Gremien** und rund **20.000 Arbeitnehmervertreter:innen** haben sie sich zu einem lebendigen Element und einer treibenden Kraft für die Europäische Integration entwickelt.

Sie bieten ein wichtiges Forum und Instrument für die **grenzüberschreitende Zusammenarbeit** und **gemeinsame Interessenvertretung** von Arbeitnehmern.

Auch Manager internationaler Konzerne beschreiben ihre **Zusammenarbeit** mit Europäischen Betriebsräten **positiv**.



→ [EBR-Datenbank des Europäischen Gewerkschaftsinstituts](#)

→ Böckler Impuls (11/2016). [Geschätzte Eurobetriebsräte](#)



# Algorithmen: ein Fall für den Betriebsrat!

## Umgang mit Daten regeln

In Betriebsvereinbarungen heißt es beispielsweise ...

„Geschäftsführung und Betriebsrat stimmen darüber überein, dass alle Auswertungen von Mitarbeiterdaten nur dann zulässig sind, wenn gesetzliche oder aufsichtsrechtliche Anforderungen erfüllt werden müssen.“



„Sämtliche Leistungsdaten, die das System erfasst, dürfen weder direkt noch indirekt zum Gegenstand arbeitsrechtlicher Maßnahmen gemacht werden.“



„Auswertungen sind grundsätzlich ohne Personenbezug vorzunehmen [...]. Es sei denn, dass dies durch gesonderte Betriebsvereinbarung im Einzelfall gestattet wird.“



„Eine Übermittlung von Daten an Externe [...] bedarf einer vorhergehenden Prüfung durch den betrieblichen Datenschutzbeauftragten und der Zustimmung durch den Betriebsrat.“



**Künstliche Intelligenz** zieht in Büros und Werkhallen ein, Algorithmen werten Arbeitsprozesse aus.

**Betriebsvereinbarungen** können **verhindern**, dass daraus individuelle **Überwachung** wird.

→ Böckler Impuls (18/2020). [Betriebsräte setzen den Algorithmen Grenzen](#)

→ Böckler Impuls (10/2019). [Algorithmen sind ein Fall für den Betriebsrat](#)



## MITBESTIMMUNG 2035 – 4 Szenarien. Die Arbeitswelt von morgen – nachhaltig nur mit starker „Workers‘ Voice“



### Wettbewerb

Wachstumsorientierung und der zunehmende Wettbewerbsdruck führen zur Vermarktlichung von Arbeitnehmervertretungen. Mitbestimmung „muss sich rechnen“.



### Verantwortung

Selbstverantwortung und Autonomie gewinnen in der Arbeitswelt an Bedeutung – hoher individueller Einfluss bei der konkreten Gestaltung der Arbeitsabläufe und -umgebung.



### Kampf

Krisen und zunehmende Verteilungskonflikte führen zu antagonistischen Arbeitsbeziehungen. Alternative Formen des Wirtschaftens und neue Formen von Solidarität entstehen.



### Fairness

Die Arbeitswelt wird demokratischer. Kollektive Interessenvertretungen gewinnen (wieder) an Bedeutung, um individuelle Handlungsspielräume zu vergrößern und faire Arbeitsbedingungen abzusichern.

→ [Denken in Alternativen - Szenarien \(Mitbestimmungsportal\)](#)



# Information in English language



This guide is intended to help people unfamiliar with the German system of labour relations to understand one of its key aspects, the system of employee involvement known as **'codetermination'**.

Further compact information on **industrial relations in Germany** can also be found here:

→ [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu)

→ Mitbestimmungspraxis Nr. 32 (2020): [L. Fulton. Codetermination in Germany - A Beginner's Guide.](#)



NACHHALTIGKEITS-  
KOMPASS

JAHRESABSCHLUSS  
WERKZEUGKASTEN FÜR AUFSICHTSRÄTE

MONITORING  
INNOVATIONS- UND TECHNOLOGIEPOLITIK

GUTE PRAXIS      FOKUS . THEMEN

BRANCHENMONITORE

WISSEN KOMPAKT

MONITOR  
EU-WIRTSCHAFTSRECHT

...

 [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)