

# **IW-Analysen**

Forschungsberichte

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Horst-Udo Niedenhoff

## **Die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung aus  
den Jahren 2003/2004

**div**  
Deutscher Instituts-Verlag

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-602-14675-8

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2004 Deutscher Instituts-Verlag GmbH  
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88, 50968 Köln  
Postfach 51 06 70, 50942 Köln  
Telefon (02 21) 49 81 - 4 52  
Telefax (02 21) 49 81 - 4 45  
Internet: [www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)  
E-Mail: [div@iwkoeln.de](mailto:div@iwkoeln.de)

Druck: Druckhaus LOCHER GmbH, Köln

# **Inhalt**

- 1 Einleitung und Methode der Untersuchung**
- 2 Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein des Managements**
- 3 Kostenübernahmepflicht des Arbeitgebers**
- 4 Kostenarten**
- 5 Direkte Gesamtkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**
- 6 Einzelkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**
  - 6.1 Direkte Kosten der Betriebsratstätigkeit
  - 6.2 Direkte Kosten der Betriebsräteversammlungen
  - 6.3 Direkte Kosten der Einigungsstellenverfahren
  - 6.4 Direkte Kosten einer Betriebsratswahl
  - 6.5 Direkte Kosten der jährlichen Betriebsversammlungen
  - 6.6 Direkte Kosten der Jugend- und Auszubildendenvertretung
  - 6.7 Direkte Kosten des Gesamt- und des Konzernbetriebsrats
  - 6.8 Direkte Kosten des Wirtschaftsausschusses
  - 6.9 Direkte Kosten von Sozialplänen
- 7 Zusammenfassung und Ausblick**

## **Literatur**

## **Anhang: Fragebogen**

## **Kurzdarstellung/Abstract**

## **Der Autor**

# 1 Einleitung und Methode der Untersuchung

Mit dieser Schrift legt das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zum fünften Mal nach 1982, 1986, 1992/93 und 1997/98 eine Studie über die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) vor.

Von besonderem Interesse war bei dieser Untersuchung, die durch die Novellierung des BetrVG bedingte Kostenentwicklung darzustellen. In welchem Maße haben sich die Kosten erhöht, weil der Schwellenwert bei der völligen Freistellung der Betriebsräte von 300 auf 200 Beschäftigte gesenkt wurde? Wie hat sich die Erhöhung der Zahl der Betriebsratsmitglieder auf die Kosten, die ein Unternehmen zu tragen hat, ausgewirkt? In welchem Maße haben sich die Betriebsratswahlkosten durch das zweistufige Wahlverfahren für Kleinbetriebe bis 50 Arbeitnehmer und die zusätzliche Wahlberechtigung von Leiharbeitnehmern verändert? Auch war es sehr wichtig zu erfahren, ob durch die abweichenden Regelungen in § 3 des Betriebsverfassungsgesetzes, wie zum Beispiel Zusammenfassung von Betrieben, Spartenbetriebsräte, Arbeitsgemeinschaften usw., der deutschen Wirtschaft höhere Kosten entstanden sind.

Um auf diese und ähnliche Fragen Antworten zu bekommen, hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln zusammen mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) einen Fragebogen entwickelt (siehe Anhang). Dabei wurde im Gegensatz zu den früheren Untersuchungen versucht, nahezu alle betriebsverfassungsrechtlichen Kosten aufzulisten. Auch wenn viele Firmen durch die häufigen Umfragen berechtigterweise Kritik üben und ein solcher Fragebogen zudem auch noch recht umfangreich ist, überwog die Auffassung, dass gerade dieser Fragebogen für die Unternehmen in Deutschland sehr nützlich sein konnte. Da er ihnen ermöglichte, ihre eigene Kostenstruktur kennenzulernen und nach Beendigung der empirischen Erhebung einen Vergleich zu anderen Firmen zu ziehen. Außerdem haben viele Firmen in den vergangenen Jahren immer wieder nachgefragt, wie man die Kosten der Mitbestimmung erheben kann. Der Fragebogen eröffnet somit die Möglichkeit, diese Kosten künftig regelmäßig und vollständig zu überprüfen.

Der Fragebogen wurde von den Arbeitgeberverbänden Ende 2003/Anfang 2004 versendet. An der empirischen Erhebung nahmen 338 Unternehmen mit 1.811 Betriebsratseinheiten und 14.987 Betriebsratsmitgliedern teil. In den 338 Unternehmen arbeiteten 1.296.510 wahlberechtigte Arbeitnehmer (Tabelle 1). Die Mehrzahl (67,5 Prozent) dieser Arbeitnehmer war in der Industrie beschäftigt, 17,6 Prozent im Bereich der Dienstleistungen. 12,7 Prozent waren Arbeitnehmer sonstiger Unternehmen, die weder der Industrie noch der Dienstleistung

zuzurechnen sind. 54,3 Prozent waren Angestellte und 45,7 Prozent der wahlberechtigten Arbeitnehmer kamen aus dem gewerblichen Bereich. 98,9 Prozent waren in Unternehmen mit mehr als 200 Arbeitnehmern beschäftigt.

#### **Tabelle 1: Unternehmen, Betriebsratseinheiten, Betriebsratsmitglieder und wahlberechtigte Arbeitnehmer**

Das Land Nordrhein-Westfalen ist in dieser Untersuchung mit 95 Unternehmen (= 28,1 Prozent) vertreten. Es folgen Niedersachsen (13,0 Prozent = 44 Unternehmen), Bayern (12,7 Prozent = 43 Unternehmen) und Baden-Württemberg (9,4 Prozent = 32 Unternehmen). 32 Unternehmen (9,4 Prozent) sind bundesweit tätig. Die Ergebnisse dieser Untersuchung basieren somit vorwiegend auf Industrieunternehmen mit mehr als 200 Arbeitnehmern und sind nicht repräsentativ.

Leider erheben nur sehr wenige Firmen die direkten Kosten der Betriebstätigkeit exakt und vollständig. Viele Kosten werden geschätzt. Manche Kostenarten werden zusammengefasst wie zum Beispiel die zeitweilige und die völlige Freistellung von Betriebsratsmitgliedern oder die Kosten der Betriebsratstätigkeit mit den Kosten der Betriebsräteversammlung, oft auch die Kosten Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat und Konzernbetriebsrat. Sehr häufig werden die Kosten für Büroräume, Büroeinrichtung, Büromaterial und Büropersonal zusammengefasst, ebenso wie Schulungs- und Reisekosten, die dann auch nur zentral erhoben und nicht den einzelnen Betriebsratseinheiten zugeordnet werden.

Sehr selten werden die Produktionsausfallkosten in Industriebetrieben oder die Umsatzeinbußen im Einzelhandel anlässlich von Betriebsversammlungen erhoben. Gleiches gilt für die Kosten, die dem Arbeitgeber, der Betriebsleitung oder den leitenden Angestellten für ihren zeitlichen Aufwand entstehen, wenn sie betriebsverfassungsrechtliche Aufgaben wahrnehmen wie zum Beispiel das Abhalten gemeinsamer Sitzungen mit dem Betriebsrat, die Vorbereitungszeit für Betriebsversammlungen oder auch die Vorbereitung auf Wirtschaftsausschusssitzungen usw. Im Fragebogen wurden die Unternehmen dennoch gebeten, jeweils die Kosten pro Mitarbeiter anzugeben. Der Durchschnitt (Mittelwert) dieser Kosten je Mitarbeiter ist in der Auswertung ausgewiesen. Um diesen Mittelwert zu errechnen, wurden die Kosten je Mitarbeiter aller Unternehmen addiert und durch die Anzahl der Unternehmen geteilt. Durch diese Berechnungsmethode sind alle Unternehmen unabhängig von ihrer Größe mit dem gleichen Anteil in die Auswertung eingeflossen. In der Befragung haben – wie eben dargestellt – nicht alle Unternehmen auch alle Fragen beantwortet. Bei der Auswertung gibt es daher zwei Auswertungsmöglichkeiten. Die erste Möglichkeit besteht darin, nur die Unternehmen in die Auswertung einfließen zu lassen, die alle Fragen beantwortet haben. Da dies nur wenige Unternehmen getan haben, wäre die Fallzahl damit sehr gering gewesen, und es wären eine Reihe von Informationen verloren gegangen. Um dies zu verhindern, hätte sich die Auswertung wie bei den früheren Befragungen alternativ auf die

zusammenfassenden Fragen beschränken müssen, die von den Unternehmen häufiger beantwortet wurden als die zugehörigen Unterfragen.

In der zweiten Alternative, die in dieser Befragung letztlich auch angewendet wurde, werden alle Fragen (auch die Unterfragen) ausgewertet, unabhängig davon, ob jedes Unternehmen auch alle Fragen beantwortet hat. Diese Auswertungsmethode hat den Vorteil, dass auch Ergebnisse von Fragen veröffentlicht werden können, die nur wenige Unternehmen beantwortet haben. Auf die Fallzahl ist dabei im Einzelnen jedoch hingewiesen. Die Ergebnisse sind bei geringer Fallzahl nur von wenigen Unternehmen geprägt und können bei einer höheren Fallzahl unter Umständen andere Werte aufweisen. Daraus resultiert, dass sich die Gesamtsummen eines Fragenblocks nicht aus den einzelnen Werten der Unterfragen ergeben, da die zusammenfassende Frage am Ende eines Fragenblocks in der Regel von (deutlich) mehr Unternehmen beantwortet wurde als die zugehörigen Unterfragen.

Eine sehr wichtige Aussage dieser Untersuchung sollte zudem sein, ob eine professionelle partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber oder Betriebsleitung und Betriebsrat zu einer günstigeren Kostenentwicklung in einem Unternehmen beitragen kann. Aus diesem Grunde wurde dem Fragebogen ein weiterer Teil hinzugefügt, in dem die Bewertung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat abgefragt wurde. Hierbei ging es darum herauszufinden, wie die Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein des Arbeitgebers oder des Managements ist. Glauben die Manager, dass der Betriebsrat ein Produktionsfaktor und daher ein wesentliches Mitentscheidungsorgan ist? Denkt man nicht mehr über das „Ob“, sondern über das „Wie“ der Zusammenarbeit nach? Wird der Betriebsrat als eine betriebliche Führungskraft gesehen, oder wird dieses völlig abgelehnt? Haben diese Einstellungen Einfluss auf die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes?

All diese Fragen runden die Erkenntnisse über die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung in den Betrieben der Bundesrepublik Deutschland ab.

An dieser Stelle sei allen, die bereit waren, sich mit Hilfe, Rat und Versendung von Fragebögen an dieser Publikation zu beteiligen, herzlich gedankt. Ein besonderer Dank gilt Herrn Roland Wolf, Leiter der Abteilung Arbeitsrecht bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, für seine Unterstützung bei der Erstellung sowie der Versendung der Fragebögen.

## **2 Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein des Managements**

Durch seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ist der Betriebsrat ein Produktionsfaktor. Dies wird von immer mehr Menschen im Betrieb auch so gesehen. In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland trägt diese partnerschaftliche Zusammenarbeit von Betriebsrat und Betriebsleitung dazu bei, das Betriebsklima zu verbessern und den Betriebsfrieden zu erhalten.

Gäbe es kein Betriebsverfassungsgesetz, müssten dennoch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in geeigneter Weise am Entscheidungsprozess im Betrieb beteiligt sein, um diese Betriebsfrieden stiftende Maßnahme zu erhalten. Konsens ist somit die Grundlage für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Zu diesem Ergebnis kam schon 1990 eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (Niederhoff, 1990) über Erfahrungen im partnerschaftlichen Umgang zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung. Hier wurden Unternehmer, Personalvorstände, Personalleiter und Werksleiter über ihre generelle unternehmerische Einstellung zum Betriebsrat und zur Betriebsratsarbeit befragt. Die wesentlichen Aussagen lauteten:

- Zur vertrauensvollen Zusammenarbeit gibt es aus Unternehmenssicht keine vernünftige Alternative. Dabei sind Integrität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen unverzichtbare Grundlagen dieser Zusammenarbeit.
- Ein qualifizierter, wissender Betriebsrat ist trotz gelegentlicher Konflikte mit der Betriebsleitung der bessere Partner für den gemeinsam angestrebten Unternehmenserfolg.
- Je partnerschaftlicher Betriebsleitung und Betriebsrat zusammenarbeiten, umso weniger bedarf es der Mitwirkung Externer bei der Lösung innerbetrieblicher Probleme.

Eine weitere Untersuchung aus dem Jahre 1994 (Niederhoff, 1994) und die hier vorliegende Studie machen diese hervorgehobene Stellung des Betriebsrats beim Management deutlich (Tabelle 2). Über 70 Prozent der Befragten waren überzeugt, dass nicht über das „Ob“, sondern über das „Wie“ bei der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nachzudenken sei. (1994: 79,7 Prozent in der hier vorliegenden Studie 72,2 Prozent der befragten Manager. Auch wenn die Zustimmung etwas zurückgegangen ist, zeigt dies doch eindeutig die Meinung des Managements. Nur 0,9 Prozent lehnen diese Aussage ab. Unternehmerisches

Handeln bedeutet demnach, das Organ Betriebsrat zu akzeptieren und die korrekte Gestaltung der vertrauensvollen Zusammenarbeit voranzutreiben.

## Tabelle 2: Stellung des Betriebsrats im Bewusstsein des Managements

Über 60 Prozent der befragten Manager sind der Meinung, dass der Betriebsrat eine betriebliche Führungskraft ist. Mangelnde Qualifikation kann bei ihm genauso wie bei jedem leitenden Angestellten zu einer negativen Beeinflussung des Unternehmenserfolgs führen. Daher sind heute über 80 Prozent der befragten Unternehmensvertreter der Meinung, dass die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management eine Führungsaufgabe ist.

Gerade die zuletzt genannte Einschätzung über den Betriebsrat als Führungskraft macht seinen heutigen Stellenwert deutlich. Betriebsrat kann laut Betriebsverfassungsgesetz kein leitender Angestellter sein. Sein Einfluss auf das betriebliche Geschehen und somit auch auf das Betriebsergebnis ist jedoch ganz entscheidend. Er könnte, wenn er wollte, die Betriebsabläufe beeinträchtigen, umgekehrt jedoch auch in entscheidendem Maße zur Prosperität eines Unternehmens beitragen. So arbeiten Betriebsrat und leitende Angestellte an den gleichen Lösungen mit, wie zum Beispiel Fragen der Ordnung des Betriebes, Beginn und Ende der Arbeitszeit, Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze, Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, Regelung über die Verhütung von Arbeitsunfällen, Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze, Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen usw. Es handelt sich hier also um die gesamte Arbeitsordnung einer Firma. Ferner ist der Betriebsrat unter anderem beteiligt an der Personalplanung, an der Ausschreibung von Arbeitsplätzen, an den Beurteilungsgrundsätzen sowie an der Gestaltung und Formulierung von Personalfragebögen, an Auswahlrichtlinien der Bildung und Weiterbildung, der Anwendung der Tarifverträge und des Personaleinsatzes usw.

Nach dem novellierten Betriebsverfassungsgesetz von 2001 ist es auch eine Aufgabe des Betriebsrats, die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern (§ 80 Abs. 1 Satz 8 BetrVG). Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie



zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben. Dabei hat der Arbeitgeber diese Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten (§ 92 a BetrVG).

Eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahre 2000 kommt zu dem Ergebnis: „Je qualifizierter, erfahrener und partnerschaftlicher Betriebsleitung und Betriebsrat zusammenarbeiten, um so weniger bedarf es der Mitwirkung Externer bei der Lösung innerbetrieblicher Probleme.“ (Niedenhoff/Reiter, 2001, 7) Das Hinzuziehen Externer, das Einigungsstellenverfahren oder gerichtliche Auseinandersetzungen sind daher die Ausnahme bei der Konfliktbewältigung. Gemeinsam abgesprochene Spiel- oder Verhaltensregeln, wie zum Beispiel „Was sind die gemeinsamen Ziele?“, „Wie können diese Ziele erreicht werden?“, „Wo liegen Differenzen?“, „Wie können Meinungsverschiedenheiten beigelegt werden?“, erhöhen das Maß einer dauerhaften, von beiden Seiten getragenen Konfliktlösung.

Auch in der vorliegenden Untersuchung ist das Management der Meinung, dass weitgehende Informationen und die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats dafür sorgen, dass Konflikte und Konfrontationen vermieden werden. Die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Betriebsleitung und die Lösung von Konflikten ist daher in erster Linie politisch und psychologisch und erst in zweiter Linie juristisch geprägt. Die Konfliktlösungskultur sowie die Streitkultur in einem Unternehmen können daher nur eine Langfriststrategie sein (Niedenhoff/Reiter, 2001, 8 f.).

Auch andere Untersuchungen kommen zu ähnlichen Ergebnissen: Im Handelsblatt Business Monitor wird regelmäßig die Einstellung von Führungskräften aus der Wirtschaft zu aktuellen Themen erhoben. Im November 2000 wurden in dieser Reihe die Manager zu ihrer Haltung zum Betriebsverfassungsgesetz befragt (Handelsblatt vom 17./18.11.2000). 90 Prozent der Befragten (aus Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten) waren bei dieser Umfrage der Ansicht, die Arbeitnehmermitbestimmung habe sich in Deutschland bewährt. Auch die 2004 veröffentlichte Studie des Instituts für Soziologie in Jena (Martens/Michailov, 2004) hat einen ähnlichen Tenor: Die befragten Manager gaben zu 80 Prozent an, dass ihr Verhältnis zum Betriebsrat unproblematisch sei und sie ein gutes Vertrauensverhältnis hätten. Nur 15 Prozent halten den Betriebsrat für überflüssig, und 8 Prozent der Befragten stufen das Verhältnis zum Betriebsrat als gespannt und konfliktreich ein.

Angesichts dieser Beschreibung ist es wichtig, den Preis dieser Partnerschaft zu wissen, um zu erkennen ob und wie Kosten optimiert werden können. Einsparpotenziale bei zum Beispiel Sach- und Personalaufwendungen, bei Schulungs- und Sachverständigenkosten

oder gar die Reduzierung von extern ausgetragenen Rechtsstreitigkeiten helfen enorm, die Wettbewerbssituation der Unternehmen in Deutschland zu verbessern.

### **3 Kostenübernahmepflicht des Arbeitgebers**

Die Bundesrepublik Deutschland ist im internationalen Vergleich das Land mit den meisten Mitbestimmungsregelungen und den tiefgreifendsten Rechten der Arbeitnehmer in den Betrieben und Unternehmen. Im Mittelpunkt dieser Mitbestimmung steht das Betriebsverfassungsgesetz sozusagen als Grundgesetz des Zusammenarbeitens von Arbeitnehmern und Arbeitgebern in den Betrieben. Ziel dieses Gesetzes ist die Idee der Partnerschaft durch Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Vertretungen aller Arbeitnehmer im Betrieb und Unternehmen zu verwirklichen. Als oberster Grundsatz gilt, dass der Betriebsrat als Vertreter der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber vertrauensvoll zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammenarbeiten sollen (§ 2 Abs. 1 BetrVG).

Eine solche Zusammenarbeit kostet allerdings auch Geld. Zum einen entstehen Aufwendungen durch die Organe des Betriebsverfassungsgesetzes, wie zum Beispiel Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder Jugend- und Auszubildendenvertretung usw. Zum anderen entstehen Kosten durch die Tätigkeit der Personen, wie zum Beispiel die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern, die Schulungskosten der Betriebsräte usw. Hinzu kommen die Kosten bei Streitigkeiten, wenn sich Betriebsrat und Arbeitgeber nicht einigen können. Hier sind zum Beispiel die Einigungsstellenverfahren zu nennen.

Eine berechtigte Frage ist allerdings: Wer trägt diese Kosten? So könnte zum Beispiel folgende Überlegung angestellt werden: Üblicherweise werden die finanziellen Mittel zur Deckung von Kosten einer Interessenvertretung von den Begünstigten selbst aufgebracht. Da ein Betriebsrat die Belegschaftsinteressen repräsentiert, wäre es eigentlich folgerichtig, dass – wie in Österreich üblich – die Arbeitnehmer die Betriebsratskosten übernehmen (Wauschkuhn, 1985, 12). Der deutsche Gesetzgeber hat sich allerdings dafür entschieden, dass der Arbeitgeber alle aus dem Betriebsverfassungsgesetz heraus resultierenden Kosten trägt. So heißt es in § 40 BetrVG: „Die durch die Tätigkeit des Betriebsrats entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber. Für Sitzungen, die Sprechstunden und die laufende Geschäftsführung hat der Arbeitgeber in erforderlichem Umfang Räume, Sachmittel, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Büropersonal zur Verfügung zu stellen.“ Und im Gegensatz zur österreichischen Mitbestimmung heißt es in § 41 BetrVG: „Die Erhebung und Leistung von Beiträgen der Arbeitnehmer für Zwecke des Betriebsrats ist

unzulässig.“ Somit wird durch dieses Umlageverbot allen Beteiligten untersagt, Kosten des Betriebsrats durch Vereinbarungen, Direktiven, Aufrufe, Sammlungen oder auf sonstigem Wege auf die Arbeitnehmer umzulegen (Thies, 1998, 8).

Voraussetzung für die Kostenübernahme gemäß § 40 Abs. 1 BetrVG ist, dass die Kosten dem gesamten Betriebsrat oder einzelnen Betriebsratsmitgliedern, dem Betriebsratsvorsitzenden, dem Betriebsausschuss oder weiteren Ausschüssen bei pflichtgemäßer Wahrnehmung der ihnen nach dem Betriebsverfassungsgesetz obliegenden Aufgaben tatsächlich entstanden sind (Steger/Weinspach, 2002).

Neben den Kosten der Betriebsratstätigkeit sieht das Betriebsverfassungsgesetz noch weitere Kostenübernahmen durch den Arbeitgeber vor (Übersicht 1). Es sind dies zum Beispiel die Kosten der Betriebsratswahl, die Freistellungskosten, die Schulungskosten, die Kosten der Betriebsversammlung sowie der Einigungsstelle. Weiterhin trägt der Arbeitgeber die Kosten für sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen des Betriebsrats sowie für weitere Sachverständige nach vorheriger Vereinbarung mit dem Arbeitgeber.

#### Übersicht 1: Kostenübernahme durch den Arbeitgeber nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Der Arbeitgeber hat nur sehr wenig Möglichkeiten, die Kosten der Mitbestimmung zu beeinflussen. So unterliegen Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder die Jugend- und Auszubildendenvertretung bei der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Aufgaben keiner Kontrolle durch den Arbeitgeber. Ebenso ist der Betriebsrat bei der Prüfung der Erforderlichkeit der Kosten eigenverantwortlich tätig. Im weitestgehenden Maße entscheidet er über die Notwendigkeit seiner Aktivität und damit über die sich daraus ergebenden Kosten.

Allerdings muss sich der Betriebsrat zum Beispiel dann, wenn er Sachverständige hinzuziehen will, vorher mit dem Arbeitgeber einigen. Auf der einen Seite hat der Betriebsrat das Recht, diese Kosten zu verursachen, auf der anderen Seite prüft der Arbeitgeber, ob diese Kosten verhältnismäßig sind. So heißt es zum Beispiel im § 80 Abs. 3 BetrVG: „Der Betriebsrat kann bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist.“ Ein anderes Beispiel ist die Hinzuziehung von sachkundigen Arbeitnehmern als Auskunftspersonen des Betriebsrats. Hier heißt es im Gesetzestext: „So weit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats

erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen; er hat dabei die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen.“ Ein professionelles Kostenmanagement in der Betriebsverfassung ist daher sinnvoll.

Bei den hier angesprochenen Beispielen geht es um die Verhältnismäßigkeit der Kosten. Den berechtigten Interessen des Betriebsrats stehen die berechtigten Kostenkalkulationen des Arbeitgebers gegenüber. Der Inanspruchnahme von Arbeitgebermitteln durch Kosten der Mitbestimmungsorgane sollen durch den Grundsatz dieser Verhältnismäßigkeit Grenzen gesetzt werden. Es soll verhindert werden, dass dem Arbeitgeber Kosten entstehen, die vernünftigerweise nicht verursacht oder nicht in dieser Höhe verursacht worden wären, wenn man andere – preiswertere – Möglichkeiten herangezogen hätte. Der Arbeitgeber kann sich mit seiner Kostenkalkulation durchsetzen, wenn er nachweisen kann, dass die vom Betriebsrat geforderten Kosten in einem groben Missverhältnis zu dem mit ihnen erzielten Nutzen stehen. Es kann dem Betriebsrat zum Beispiel auferlegt werden, bei der Kostenverursachung zu prüfen, ob ihm nicht andere geeignetere oder weniger aufwendige Mittel zur Verfügung stehen, um die jeweilige Aufgabe zu bewältigen.

Nicht ganz unstrittig war in der Vergangenheit die Frage, inwieweit der Arbeitgeber die Kosten der Betriebsratstätigkeit öffentlich bekanntmachen darf. Es ist nur allzu selbstverständlich, dass angesichts der sich ständig verschärfenden Konkurrenzsituation sowohl auf dem inländischen als auch auf dem globalen Markt diese direkten Mitbestimmungskosten zu einem Wettbewerbsfaktor geworden sind. Der Arbeitgeber kann einen solchen Kostenfaktor auf keinen Fall ignorieren, denn das betriebswirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens wird durch diese zusätzlichen Kosten maßgeblich beeinflusst. Es ist daher zwingend, dass diese zusätzlichen Kosten berücksichtigt werden müssen.

Dass der Arbeitgeber sich einen Überblick über die administrativen Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes verschafft, ist unstrittig. Es stellt sich allerdings die Frage, wie er diese Kostenanalyse veröffentlicht. In der Vergangenheit haben sich Arbeitsgerichte und das Bundesarbeitsgericht mehrfach direkt oder indirekt zur Zulässigkeit der Bekanntgabe der Betriebsratskosten geäußert: So wurde die Bekanntgabe der Kosten des Betriebsrats auf der Lohn- und Gehaltsabrechnung eines Unternehmens vom Arbeitsgericht Darmstadt (ArbG Darmstadt, AiB 1987, 140) als Verstoß gegen § 78 Abs. 1 BetrVG dargestellt.<sup>1</sup> Demgegenüber billigte das Landesarbeitsgericht Köln dem Arbeitgeber in einem

---

<sup>1</sup> Schutzbestimmungen: Die Mitglieder des Betriebsrats, des Gesamtbetriebsrats, des Konzernbetriebsrats, der Jugend- und Auszubildendenvertretung, der

Beschluss vom 21.03.1995 (LAG Köln, LAGE No. 37 zu § 23 BetrVG 1972) weitergehende Möglichkeiten der freien Rede zu.

Das Bundesarbeitsgericht hat in zwei Entscheidungen zur Zulässigkeit der Veröffentlichung von Betriebsratskosten Stellung genommen. Es sieht deren Bekanntgabe zwar nicht grundsätzlich als verboten an, sondern hält auch Fallkonstellationen für möglich, in denen eine entsprechende Mitteilung nicht betriebsverfassungswidrig ist. Es knüpft an die Zulässigkeit solcher Mitteilungen allerdings Bedingungen. Eine vom Arbeitgeber als nachteilige Auswirkung auf das wirtschaftliche Ergebnis dargestellte Meinungsäußerung ist nach Auffassung des Bundesarbeitsgerichts eine unzulässige Behinderung der Betriebsratsarbeit (BAG vom 19.07.1995, EzA No. 3 zu § 43 BetrVG 1972).

Eine juristische Abhandlung über die Zulässigkeit der Bekanntgabe von Betriebsratskosten (Wolke, 2000, 102 ff.) kommt zu dem Ergebnis, dass die Bekanntgabe solcher Kosten vom Schutzbereich des in Artikel 5 Abs. 1 Satz 1 GG normierten Grundrechts der Meinungsäußerung erfasst wird und somit zulässig ist. Danach darf der Arbeitgeber die Kosten der Betriebsratsarbeit als „allgemeine Betätigung“ bekannt geben und zur Diskussion stellen. Eine allgemeine Ermittlung der Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes ist nicht geeignet, den Betriebsrat unter Rechtfertigungsdruck zu setzen. Eine solche Mitteilung eröffnet lediglich den Dialog über die Kosten, besonders wenn es um die Frage geht, wie diese eingespart werden können.

#### **4 Kostenarten**

Betriebsverfassungsrechtlich entstehen dem Arbeitgeber durch die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes direkte und indirekte Kosten (Abbildung 1). Erfassbar und messbar sind die direkten Kosten wie zum Beispiel Freistellungskosten, Sachkosten, Produktionsausfallkosten usw. Dem Arbeitgeber können aber auch sehr hohe indirekte Kosten entstehen, wenn die Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Betriebsrat nicht von

---

Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung, der Konzernjugend- und Auszubildendenvertretung, des Wirtschaftsausschusses, der Bordverbindung des Seebetriebsrats, der in § 3 Abs. 1 genannten Vertretungen der Arbeitnehmer, der Einigungsstelle einer tariflichen Schlichtungsstelle (§ 76 Abs. 8) und einer betrieblichen Beschwerdestelle (§ 86) sowie Auskunftspersonen (§ 80 Abs. 2 Satz 3) dürfen in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht gestört oder behindert werden. Sie dürfen wegen ihrer Tätigkeit nicht benachteiligt oder begünstigt werden; dies gilt auch für ihre berufliche Entwicklung.

gegenseitigem Vertrauen getragen ist. So können Koppelungsgeschäfte, ideologische Auseinandersetzungen, Verzögerungen oder gar Verhinderungen von unternehmenspolitischen Entscheidungen zu enormen Kosten führen.

#### Abbildung 1: Direkte und indirekte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes

Einerseits kann ein Betriebsrat, wenn er nicht partnerschaftlich eingestellt ist, einen Betrieb zeitweise lahmlegen, andererseits, wenn er das Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs berücksichtigt, kann er auch zur Prosperität eines Betriebes beitragen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann die Qualität und die Schnelligkeit der unternehmerischen Entscheidungen wesentlich beeinflussen und zur Kostenminderung führen. Diese indirekten Kosten sind allerdings nicht erhebbar. In dieser Untersuchung werden deshalb ausschließlich die direkten Kosten berücksichtigt.

Betriebsverfassungsrechtlich induzierte direkte Kosten entstehen dem Arbeitgeber durch die Sachkosten der Mitwirkungs- und Mitbestimmungsorgane sowie die persönlichen Aufwendungen und die Freistellungen der Mitglieder dieser Organe. Im Mittelpunkt steht dabei die Tätigkeit des Betriebsrats (Abbildung 2). Hier sind die Freistellungskosten an erster Stelle zu nennen. Es folgen die Schulungs- und Weiterbildungskosten, Büroräume, Büroeinrichtung, Büropersonal usw., wiederum gefolgt von den Kosten für den Gesamt- und Konzernbetriebsrat sowie für die Betriebsräteversammlung. Ähnliches gilt für die Jugend- und Auszubildendenvertretung.

#### Abbildung 2: Direkte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes

Betriebsrat und Jugend- und Auszubildendenvertretung sind Delegationsorgane: Die Arbeitnehmer oder die Jugendlichen in den Betrieben haben das Recht, Kandidaten in diese Organe zu wählen, um die Rechte dieser Gruppen zu überwachen und ihre Interessen dem Arbeitgeber gegenüber zu vertreten. Hierdurch entstehen weitere Aufwendungen, die der Arbeitgeber zu tragen hat:

1. Kosten für die alle vier Jahre vom 1. März bis 31. Mai stattfindenden Betriebsratswahlen und
2. Kosten für die alle zwei Jahre stattfindenden Jugend- und Auszubildendenvertreterwahlen.

Es gibt aber noch weitere Mitbestimmungsorgane, die erhebliche Kosten verursachen können. Hier steht an erster Stelle die Betriebsversammlung. Nach dem Willen des Gesetzgebers soll sie einmal im Kalendervierteljahr – also viermal im Jahr – stattfinden, wobei bei Vorliegen „wichtiger Gründe“ eine außerordentliche Versammlung zuzüglich durchgeführt werden kann. Durch diese Betriebsversammlungen entstehen wieder Freistellungskosten der Arbeitnehmer, die an der Versammlung teilnehmen, sowie Produktionsausfallkosten, wenn während der Versammlung nicht weiter produziert werden kann oder bei einem Handelsunternehmen die Betriebsstätte geschlossen bleibt. Weitere Aufwendungen sind die Kosten für den Versammlungsraum, besonders wenn dieser nicht im Unternehmen selbst liegt.

Auch der Wirtschaftsausschuss, der nach der Regelung durch den Gesetzgeber zwölfmal im Jahr tagen soll, verursacht Kosten. Hier sind es an erster Stelle wiederum die Freistellungskosten für die Teilnahme an diesen Sitzungen. Ferner entstehen in der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber beziehungsweise Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder auch der Jugend- und Auszubildendenvertretung hin und wieder Streitigkeiten. Auch hierdurch werden Kosten des Einigungsstellenverfahrens, vom Betriebsrat veranlasste Anwalts- und Prozesskosten sowie Beraterkosten und Kosten für Gutachten und Sachverständige sowie für Auskunftspersonen innerhalb des Unternehmens verursacht.

Zu diesen Betrachtungen müssen allerdings noch die persönlichen Aufwendungen des Arbeitgebers hinzugezählt werden. Ihm entstehen ebenso Kosten wie zum Beispiel die Kosten seines zeitlichen Aufwandes, wenn er mit den Mitbestimmungsorganen in Verhandlung tritt. Auch die jeweiligen Vorbereitungsphasen auf solche Verhandlungen sind ein zeitlicher Aufwand für den Arbeitgeber oder für die leitenden Angestellten, die im Auftrag des Arbeitgebers tätig werden. Unter Umständen benötigt der Arbeitgeber ebenso Sachverständige oder Anwälte, die ihn bei der Bewältigung der Mitbestimmungsaufgaben zur Seite stehen.

Die Gesamtkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes setzen sich also aus den Sachkosten der Mitbestimmungsorgane sowie den persönlichen Aufwendungen der Mitglieder dieser Organe, den Freistellungen, den Produktionsausfallkosten oder den Kosten

des entgangenen Umsatzes wegen betriebsverfassungsrechtlicher Tatbestände wie zum Beispiel Betriebsversammlungen, den Kosten für Streitigkeiten sowie den Kosten, die der Arbeitgeberseite durch Sachkosten und persönliche Aufwendungen des Arbeitgebers einschließlich der leitenden Angestellten sowohl in der Vorbereitungsphase als auch während der betriebsverfassungsrechtlichen Tätigkeit entstehen, zusammen (Abbildung 2).

## **5 Direkte Gesamtkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**

2004 betrugen die *direkten Gesamtkosten* der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes 650,12 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Im Vergleich zu der Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus den Jahren 1997/98 sind damit die direkten Kosten um 80,72 Euro gestiegen (Tabelle 3). Den *Hauptanteil* haben die Kosten der Betriebsrätstätigkeit (337,95 Euro), gefolgt von den Kosten der jährlichen Betriebsversammlungen (146,69 Euro) und den Einigungsstellenverfahren mit 60,32 Euro. Die direkten Kosten für die Arbeit des Gesamt- und Konzernbetriebsrats betragen 33,22 Euro.

Tabelle 3: Direkte Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes (1997/98 und 2003/04)

Auch wenn die Fallzahlen bei dieser Untersuchung relativ gering sind, lässt sich dennoch erkennen, dass in Unternehmen mit weniger als 200 wahlberechtigten Arbeitnehmern die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes mit 406,16 Euro erheblich niedriger liegen als in Großunternehmen. Hierfür gibt es eine Erklärung: In Unternehmen mit 5 bis 199 wahlberechtigten Arbeitnehmern sieht das Betriebsverfassungsgesetz keine völlige Freistellung von Betriebsratsmitgliedern vor (§ 38 Abs. 1 BetrVG). Auch ist die Zahl der Betriebsratsmitglieder niedriger (§ 9 BetrVG). In Unternehmen dieser Größe besteht oft kein Gesamt- oder Konzernbetriebsrat. Somit fallen auch die Betriebsräteversammlungen fort. Für ein genaues Bild der direkten Kostensituation in diesen Unternehmen, wäre eine Umfrage in den Mittelstandsunternehmen sehr empfehlenswert.

Einfluss auf die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes hat auch die unterschiedliche *Einstellung des Managements zum Betriebsrat*: Dort, wo nicht über das „Ob“, sondern über das „Wie“ der Zusammenarbeit nachgedacht wird (Tabelle 2) oder wo der Betriebsrat als betriebliche Führungskraft anerkannt ist und er auch als ein wichtiger Produktionsfaktor gesehen wird, sind die administrativen Kosten mit 621,94 Euro um über 72



Euro niedriger als in anderen Betrieben. Hier liegen die Kosten bei 694,20 Euro. Somit scheinen sich eine positive Einstellung zum Betriebsrat und das qualifizierte Zusammenarbeiten mit diesem auch günstiger auf die Kostenentwicklung auszuwirken. Erkennbar ist dies auch daran, dass bei der partnerschaftlichen Zusammenarbeit fast keine Einigungsstellenverfahren stattfinden. Gleiches gilt für Rechtsstreitigkeiten. Auch das Hinzuziehen von sachkundigen Arbeitnehmern als Auskunftspersonen für den Betriebsrat sowie von Sachverständigen ist in diesen Unternehmen nicht die Regel.

## **6 Einzelkosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes**

### **6.1 Direkte Kosten der Betriebsratstätigkeit**

Der Betriebsrat ist gemäß Betriebsverfassungsgesetz das zentrale Vertretungsorgan der Arbeitnehmer. Eine weitere Aufgabe ist es, darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze und Verordnungen und Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. Seine zweite Hauptaufgabe liegt darin, die nach dem Arbeitsrecht definierten kollektiven Interessen der von ihm vertretenen Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber wahrzunehmen. Dazu gehören im Wesentlichen seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten sowie die Förderung der Berufsbildung. Wie groß der Zeitaufwand dabei sein kann, spiegelt sich in folgender Auflistung von Betriebsratsaktivitäten wider:

1. *Betriebsratssitzungen* (§ 29 und 30 BetrVG): In der Regel finden diese Sitzungen wöchentlich statt. Meistens werden sie morgens durchgeführt und dauern im Schnitt 2,7 Stunden (Niederhoff, 1999, 36 ff.)
2. *Sprechstunden* (§ 39 BetrVG): Sie werden meistens von den völlig freigestellten Betriebsratsmitgliedern zu festen Zeiten im Betriebsratsbüro abgehalten.
3. Tätigkeit des *Betriebsausschusses* (§ 27 BetrVG): Er wird gebildet, wenn der Betriebsrat neun und mehr Mitglieder hat.
4. Tätigkeit weiterer *Betriebsratsausschüsse* (§ 28 Abs. 1 und 2 BetrVG): Ist ein Betriebsausschuss gebildet, kann der Betriebsrat noch weitere Ausschüsse bilden und ihnen bestimmte Aufgaben übertragen.
5. Tätigkeit der *gemeinsamen Ausschüsse* von Arbeitgebern und Betriebsräten (§ 28 Abs. 3 BetrVG): In der Praxis existieren 29 verschiedene Ausschüsse.
6. Tätigkeit im *Wirtschaftsausschuss* (§§ 106 bis 109 BetrVG)

7. Besprechungen mit dem Arbeitgeber sowie mit dem Betriebsarzt und Sicherheitsingenieuren (§ 9 ArbSchG)
8. Teilnahme an Sitzungen des Arbeitsschutzausschusses (§ 11 ArbSchG)
9. Besuch inländischer Betriebsstätten
10. Teilnahme an Unfalluntersuchungen der Berufsgenossenschaft (§ 89 BetrVG)
11. Besprechungen mit Gewerkschaftsvertretern im Rahmen des BetrVG
12. Teilnahme an der Betriebsräteversammlung (§ 53 BetrVG)
13. Besprechungen mit dem Arbeitgeber (§ 74 Abs. 1 BetrVG)
14. Beratung einzelner Mitarbeiter des Betriebes
15. Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen zur Aneignung des erforderlichen Fachwissens (§ 37 Abs. 6 und 7 BetrVG)
16. Tätigkeit einzelner Betriebsratsmitglieder im Gesamtbetriebsrat (§ 47 ff. BetrVG)
17. Tätigkeit einzelner Betriebsratsmitglieder im Konzernbetriebsrat (§ 54 ff. BetrVG)
18. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Betriebsversammlungen (§§ 42 bis 44 BetrVG)
19. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Betriebs- und Abteilungsversammlungen (§ 45 BetrVG)

Durch die in § 40 BetrVG aufgelistete umfassende Kostentragungsverpflichtung seitens des Arbeitgebers wird der Betriebsrat in die Lage versetzt, die eben aufgeführten Aufgaben nach dem Gesetz pflichtgemäß zu erfüllen. Hinzu kommen die Freistellungskosten gemäß § 37 Abs. 1 und § 38 BetrVG (Abbildung 3).

### Abbildung 3: Direkte Kosten der Betriebsratstätigkeit

Das Betriebsratsamt ist ein Ehrenamt (§ 37 Abs. 1 BetrVG). Es bestehen also keinerlei Eingangsvoraussetzungen, um in den Betriebsrat gewählt zu werden. Schulung und Weiterbildung ist daher zweckmäßig. Diese Kosten gehören zu den persönlichen Aufwendungen des Betriebsrats. Es folgen die Kosten für Büro- und Sitzungsräume, Büroeinrichtungen sowie das dazugehörige Büromaterial. Je nach Größe des Betriebs summieren sich die Kosten für Büropersonal, wie zum Beispiel Sekretärin, Schreibkräfte, Aushilfskräfte, Dolmetscher usw. Zu den Geschäftsführungskosten des Betriebsrats kommen die Reisekosten sowie die sächlichen Hilfsmittel hinzu, wie zum Beispiel Fachliteratur, Tages- oder Wochenzeitschriften oder auch die Kosten für die Benutzung des Internets. Zieht der Betriebsrat sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen oder

Sachverständige von außen hinzu, entstehen weitere Kosten. Rechtsstreitigkeiten können auch zu einem Aufblähen der Kosten führen.

#### Tabelle 4: Direkte Kosten der Betriebsratstätigkeit (1997/98 und 2003/04)

Diese Gesamtkosten belaufen sich auf 337,95 Euro pro Mitarbeiter und Jahr (Tabelle 4). Den Hauptanteil haben die Freistellungskosten mit 304,67 Euro. An zweiter Stelle liegen mit 82,27 Euro die Kosten für den zeitlichen Aufwand des Arbeitgebers, seines Stellvertreters und der leitenden Angestellten (Vorbereitung, Konsultationen, Sitzungen usw.) zur Erfüllung mitbestimmungsrechtlicher Aufgaben in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Büroräume, -einrichtung, -material, -personal und Sitzungsräume kosten 62,82 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Im Vergleich zu der Untersuchung 1997/98 konnte damit ein erheblicher Anstieg der direkten Kosten um 72,54 Euro festgestellt werden. Es ist nicht abschließend zu klären, welcher Teil des Kostenanstiegs ausschließlich auf die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes zurückzuführen ist.

Zur allgemeinen Kostensteigerung bei der Betriebsratstätigkeit haben aber neue Bestandteile dieses Gesetzes beigetragen. Dazu zählt die Möglichkeit, sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen hinzuzuziehen (§ 80 Abs. 2 BetrVG), Besprechungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zur Beschäftigungssicherung gemäß § 92a BetrVG oder die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben auf Arbeitsgruppen zu übertragen (§ 28a BetrVG). Zur allgemeinen Kostensteigerung hat auch der Umstand beigetragen, dass durch Änderung des Wortes „Betrieb“ in „Unternehmen“ die Mitbestimmung des Betriebsrats erheblich ausgeweitet worden ist. Früher hieß es zum Beispiel: „In Betrieben mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten, ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen und Auskunft über die Person der Beteiligten zu geben ... und die Zustimmung des Betriebsrats zu der geplanten Maßnahme einzuholen.“ (§ 99 Abs. 1 BetrVG) Da es heute „Unternehmen“ heißt, werden viel mehr Betriebe von dieser Mitbestimmung betroffen. Gleiches gilt auch für die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG.

Besonders gestiegen sind die Freistellungskosten. In erheblichem Maße haben dazu – neben der allgemeinen Erhöhung der Lohn- und Gehaltskosten – die Zunahme der Betriebsratsmandate gemäß § 9 BetrVG und die Herabsenkung des Schwellenwertes von 300 auf 200 Arbeitnehmer für die völlige Freistellung von Betriebsratsmitgliedern gemäß § 38

Abs. 1 BetrVG beigetragen (iwd, 2001, 4). Nach Berechnungen des Büros für Sozialforschung in Kassel (direkt, 2002, 5) ist durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes bei den Betriebsratswahlen 2002 die Zahl der Betriebsräte um etwa 11 Prozent, die Zahl der völlig freigestellten Betriebsräte sogar um 35 Prozent gestiegen.

Auch die hohen persönlichen Kosten des Arbeitgebers oder seines Vertreters sind erklärbar: Die Verrechtlichung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zwingt die Betriebsleitung zu einer immer stärkeren Professionalisierung der Aufgabenbewältigung. Fehler bei dieser Arbeit führen in der Regel zu Streitigkeiten, teuren Einigungsstellenverfahren oder auch gerichtlichen Auseinandersetzungen und somit zur Verzögerung unternehmerischer Entscheidungen. Außerdem leidet durch eine unprofessionelle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat die Kultur in einem Unternehmen. Dies bringt einen immer höheren Zeitaufwand mit sich. Die Kosten fallen umso höher aus, je mehr der Arbeitgeber dem Betriebsrat zum Beispiel Juristen zur Aufgabenbewältigung zur Seite stellt, oder wenn in vielen Großunternehmen eigene Abteilungen als so genannte Koordinierungsstellen für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gebildet werden.

Auch die Kostensteigerung bei Büroräumen, -einrichtung, -material, -personal usw. ist auf die Erhöhung der Zahl der Betriebsratsmitglieder und die vermehrte Zahl der völlig Freigestellten zurückzuführen, die mehr Personal, wie zum Beispiel Sekretärinnen und Aushilfskräfte, erfordert.

Zur Erhöhung der *Sachkosten* der Betriebsratstätigkeit hat folgender Umstand beigetragen: 2001 hat der Gesetzgeber im Rahmen der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes in § 40 eine fast unbemerkte Änderung eingefügt. Während früher nur von „sachlichen Mitteln“ die Rede war, sind heute expressis verbis „Informations- und Kommunikationstechniken“ eingefügt worden. Dazu gehören Computer mit ihrer entsprechenden Software wie auch die Nutzung der im Betrieb und Unternehmen vorhandenen modernen Kommunikationsmittel.

Diese Änderung hat nach Meinung von Fachleuten nicht zu größerer Klarheit geführt, sondern einen weiteren Meinungsstreit entfacht (Kliemt/Panzer, 2003). Vor der Novellierung waren dem Betriebsrat nach einhelliger Ansicht Sachmittel (hierzu zählten auch PC, Telefax usw.) nur dann zur Verfügung zu stellen, wenn dies zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich war. Die Geister scheiden sich nun an der Frage, wann im Einzelfall eine solche Erforderlichkeit gegeben war. Heute ist bereits umstritten, ob Kommunikations- und Informationstechnik stets und unabhängig von ihrer Erforderlichkeit zur Verfügung zu stellen sind oder ob auch bei solchen IT-Mitteln nach wie vor ein Anspruch des Betriebsrats nur

besteht, sofern er deren Erforderlichkeit darlegen kann. In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe wird diese Frage allerdings nicht mehr gestellt. Hier stehen nun gemäß § 40 BetrVG dem Betriebsrat in der Regel alle technischen Mittel zur Verfügung, die somit auch zu einer Kostensteigerung beigetragen haben.

Mehr als verdoppelt haben sich auch die *Reise- und Schulungskosten*: Sie belaufen sich 2004 auf 40,48 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Nach § 37 Abs. 6 BetrVG besteht ein kollektiver Anspruch des Betriebsrats auf Schulungsmaßnahmen, soweit diese für seine Arbeit „erforderlich“ sind (Übersicht 2). Die Rechtsprechung hat dies dahingehend präzisiert, dass unter Berücksichtigung der konkreten Situation im jeweiligen Betrieb Kenntnisse benötigt werden, um die derzeitigen und demnächst anfallenden gesetzlichen Aufgaben als Betriebsrat wirkungsvoll wahrnehmen zu können. Somit entscheidet der Betriebsrat durch eigenen Beschluss, welche Schulungen erforderlich sind und welche Betriebsratsmitglieder daran teilnehmen. Er hat dies gegenüber dem Arbeitgeber darzulegen und im Einzelnen die Notwendigkeit zu begründen. Der Arbeitgeber hat in diesem Fall neben den Kosten der Lohnfortzahlung auch die durch die Teilnahme bedingten Lehrgangs- und Reisekosten zu tragen. Bei den geltend gemachten Kosten muss der Betriebsrat allerdings wie auch bei der üblichen Tätigkeit dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit Rechnung tragen.

Über diese nach § 37 Abs. 6 BetrVG entstehenden Kosten hinaus hat jedes einzelne Betriebsratsmitglied gemäß § 37 Abs. 7 einen individuellen Anspruch auf Teilnahme an Kursen, die für seine Tätigkeit „geeignet“ sind. Die Eignung wird von der zuständigen obersten Arbeitsbehörde des Landes nach Beratung mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände festgestellt. Im Gegensatz zu § 37 Abs. 6 braucht der Arbeitgeber diese Betriebsratsmitglieder lediglich für die Teilnahme an den Seminaren freizustellen. Eine Verpflichtung zur Übernahme der Kosten des Seminars besteht nicht. Dieser individuelle Anspruch ist bei Betriebsratsmitgliedern, die zum ersten Mal gewählt worden sind, auf vier Wochen und bei wiedergewählten auf drei Wochen pro Amtsperiode beschränkt.

## Übersicht 2: Schulungs- und Bildungsveranstaltungen für Betriebsratsmitglieder gemäß § 37 Abs. 6 und 7 BetrVG

Diesen enormen Schulungsbedarf haben die Gewerkschaften zum Anlass genommen, auf breiter Front durch Gründung formal selbstständiger Weiterbildungsträger Anbieter für diese Seminare zu sein. Auch die Kirchen sowie die Bildungswerke der deutschen Wirtschaft

bieten Seminare an. Ebenso ist die Zahl der privaten Seminarträger in den letzten Jahren ganz erheblich gestiegen.

Schon eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahre 1991 (Weiß, 1991, 18 f.) hat ergeben, dass Betriebsräte in 58,3 Prozent aller Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, an Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes teilgenommen haben. Dabei handelte es sich vor allem um größere Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe. Bei Kleinunternehmen ist ein weitaus geringerer Schulungsbedarf festzustellen. Übereinstimmend berichten die Firmen heute, dass der Schulungsaufwand in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat. Dazu hat auch die immer stärkere Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen beigetragen.

Die Kosten für *Rechtsstreitigkeiten* liegen bei 35,81 Euro. Diese Kosten sind mit über 30 Euro im Vergleich zur letzten Studie erheblich gestiegen. Der Grund liegt auch hier in dem neuen Betriebsverfassungsgesetz: Durch die neuen Bestimmungen, wie zum Beispiel erweiterte operative Mitwirkungsrechte, zusätzliche Ausschüsse, Umweltpolitik, Beschäftigungssicherung, werden die Beziehungen zwischen Management, Arbeitnehmern und Betriebsrat weiter verrechtlicht. Rechtsstreitigkeiten sind damit programmiert.

Neu im Betriebsverfassungsgesetz ist die Möglichkeit, dass der Arbeitgeber dem Betriebsrat zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben dem Betriebsrat sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftsperson zur Verfügung zu stellen hat (§ 80 Abs. 2 BetrVG). Dies macht 7,99 Euro pro Mitarbeiter und Jahr aus. Hinzu kommen die Sachverständigen gemäß § 80 Abs. 3 BetrVG mit 4,81 Euro. Dies macht zusammen weitere 12,80 Euro pro Mitarbeiter und Jahr aus.

## **6.2 Direkte Kosten der Betriebsräteversammlungen**

Gemäß § 53 BetrVG hat der Gesamtbetriebsrat mindestens einmal in jedem Kalenderjahr die Vorsitzenden und die stellvertretenden Vorsitzenden der Betriebsräte sowie die weiteren Mitglieder der Betriebsausschüsse zu einer Versammlung einzuberufen. Zu dieser Versammlung kann der örtliche Betriebsrat abweichend auch aus seiner Mitte andere Mitglieder entsenden. Inhalte dieser Betriebsräteversammlungen sind der Tätigkeitsbericht des Gesamtbetriebsrats sowie der Bericht des Arbeitgebers über das Personal- und Sozialwesen einschließlich des Stands der Gleichstellungen von Frauen und Männern im Unternehmen, der Integration der im Unternehmen beschäftigten ausländischen Arbeitnehmer, über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens sowie über

Fragen des Umweltschutzes im Unternehmen, soweit dadurch nicht Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden. Der Gesamtbetriebsrat kann die Betriebsräteversammlungen auch in Form von Teilversammlungen durchführen.

In der Tat finden in der überwiegenden Mehrzahl der Firmen diese Betriebsräteversammlungen einmal im Kalenderjahr statt. Ausnahmen bilden die Fälle, in denen Umstrukturierungen oder Massenentlassungen stattfinden. Hier kommt es vor, dass so genannte außerordentliche Betriebsräteversammlungen vom Gesamtbetriebsrat einberufen werden.

Betriebsräteversammlungen kosten zusätzlich zu den Kosten der Betriebsratstätigkeit 12,44 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Die Fallzahlen sind in dieser Untersuchung allerdings gering, da viele Unternehmen die Kosten der Betriebsräteversammlungen den Kosten der Betriebsratstätigkeit hinzurechnen.

### **6.3 Direkte Kosten der Einigungsstellenverfahren**

Alle Paragraphen der erzwingbaren Mitbestimmung durch den Betriebsrat enden mit den beiden Sätzen: „Kommt eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.“ Die Kosten der Einigungsstelle trägt der Arbeitgeber gemäß § 76a BetrVG. Hierunter fallen die Vorbereitungskosten, wie zum Beispiel Auswahl des Vorsitzenden und der Beisitzer, sowie die Sachkosten, zum Beispiel Anmietung von Räumlichkeiten, Schreibpersonal usw., und die Honorare für den Vorsitzenden, die Sachverständigen oder auch die externen Beisitzer (Abbildung 4).

Abbildung 4: Direkte Kosten der Einigungsstelle

Die Beisitzer der Einigungsstelle, die dem Betrieb angehören, erhalten gemäß Betriebsverfassungsgesetz für ihre Tätigkeit keine Vergütung. Demgegenüber haben der Vorsitzende und die Beisitzer der Einigungsstelle, die nicht dem Betrieb beziehungsweise dem Unternehmen angehören, gegenüber dem Arbeitgeber einen Anspruch auf Vergütung ihrer Tätigkeit. Die Höhe der Vergütung richtet sich nach den Grundsätzen, die der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung durch Rechtsverordnung regeln kann. In dieser Vergütungsverordnung sind Höchstsätze festzusetzen. Allerdings gibt es eine solche Verordnung noch nicht.

Bei der Grundlage der Vergütung sind der Zeitaufwand und der Schwierigkeitsgrad der Streitigkeit sowie ein Verdienstausschlag zu berücksichtigen. Die Vergütung der Beisitzer ist niedriger zu bemessen als die des Vorsitzenden. Im Gesetz heißt es: „Bei der Festsetzung der Höchstsätze ist den berechtigten Interessen der Mitglieder der Einigungsstelle und des Arbeitgebers Rechnung zu tragen.“

In einer Untersuchung für den Zeitraum von 1986 bis 1996 (Ebert, 1999, 28 ff.) wurde festgestellt, dass Gegenstand der Einigungsstellenverfahren in der Regel die Themen Arbeitszeit, Entgelt und Interessenausgleich waren. Dabei war der Sozialplan der Spitzenreiter. Weniger häufig wurden Fragen der betrieblichen Ordnung, Personalfragebögen, Auswahlrichtlinien oder die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern behandelt. Die Durchschnittshonorare der Vorsitzenden lagen zwischen 350 DM (178,95 Euro) und 520 DM (265,87 Euro) pro Stunde im Jahr 1995. Sie erhöhten sich schon im Jahre 1996 auf „Stundenlöhne“ bis zu 715 DM (365,57 Euro).

Im Frühsommer 1997 hat die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA, 1997) eine Unternehmensbefragung hinsichtlich der Kosten von Einigungsstellen durchgeführt. Zweck dieser Umfrage war es, Erkenntnisse über die daraus resultierenden kostenmäßigen Belastungen der Unternehmen zu gewinnen. Nach dieser Untersuchung befassten sich die meisten Einigungsstellenverfahren mit Fragen des Interessenausgleichs und des Sozialplans (40 Prozent), gefolgt von Arbeitszeitfragen (35 Prozent) und Fragen des Entgelts (10 Prozent). Den Vorsitz der Einigungsstelle (Abbildung 5) hatte in der Regel ein Richter inne. Nur vereinzelt übten die Vorsitzenden einen anderen Beruf, wie zum Beispiel Ministerialdirigent, Personalvorstand, Rechtsanwalt oder Ähnliches, aus. Durchschnittlich wurden für die Einigungsstellenverfahren 17,5 Stunden benötigt, wobei die kürzeste Dauer bei 3 Stunden und die längste bei 63 Stunden lag.

#### Abbildung 5: Einigungsstellenverfahren

##### **Weitere Inhalte der BDA-Studie:**

Genauso wie bei der hier vorliegenden Studie waren auch bei der BDA-Erhebung nicht alle Unternehmen bereit, die Kosten der Einigungsstelle darzulegen. Auch jene, die Angaben übermittelten, beantworteten genauso wie heute die Fragen nicht immer vollständig. Die Kosten der Verfahren wiesen bei der BDA-Studie je nach Gegenstand des einzelnen



Verfahrens erhebliche Schwankungen auf. Stark Kosten treibend wirkten dabei die Gutachten. In einem Unternehmen erreichten die Kosten knapp 600.000 DM (306.775,12 Euro) und in einem anderen rund 560.000 DM (286.323,45 Euro) pro Jahr.

Umgerechnet auf ein Einigungsstellenverfahren betrug der Höchstbetrag in einem Unternehmen 262.000 DM (133.958,47 Euro), und der niedrigste Betrag lag bei 2.000 DM (1.022,58 Euro). Im Durchschnitt betrugen die Gesamtkosten der Verfahren im Jahr 1996 rund 17.387 DM (8.889,83 Euro). Legt man die Gesamtkosten auf die von den Verfahren betroffenen Arbeitnehmer um, dann mussten die Unternehmen je Arbeitnehmer im Jahr 1996 knapp 19 DM (9,71 Euro) aufwenden. Bezogen auf die durchschnittlich benötigten Sitzungsstunden betrug der Kostenaufwand je Sitzungsstunde: 3.335 DM (1.705,15 Euro).

Der größte Kostenblock waren die Vergütungen für Vorsitzende und Beisitzer: Diese bewegten sich zwischen 234.000 DM (119.674,30 Euro) und rund 673.000 DM (344.099,43 Euro). Im Durchschnitt des Jahres 1996 belief sich die Gesamtvergütung auf 22.440 DM (11.473,38 Euro).

Im Durchschnitt betrug die Vergütung für den Vorsitzenden 8.395 DM (4.292,29 Euro). Bezogen auf die durchschnittlich benötigten Sitzungsstunden betrug die Vergütung des Vorsitzenden im Jahr je Sitzungsstunde 554 DM (283,25 Euro).

Über die Berechnungsart der Vergütung (wie zum Beispiel Pauschale, BRAGO oder auf Stundenbasis) machten bei der BDA-Studie die Unternehmen nur wenige Angaben. Beim Vorsitzenden wurde am häufigsten jedoch die Pauschale genannt, bei den Beisitzern dominierte die so genannte Sieben/zehn-Regelung. Entsprechend dieser Berechnungsart belief sich der durchschnittliche Stundensatz für externe Beisitzer zwischen knapp 390 DM (199,40 Euro) und gut 510 DM (260,75 Euro). Auch gaben nur wenige befragte Unternehmen Auskunft über die Höhe der ihnen mit der Durchführung des Einigungsstellenverfahrens entstandenen Sachkosten. Dies dürfte nach BDA-Meinung daran liegen, dass die tatsächlich anfallenden Kosten nicht immer unmittelbar aus der betrieblichen Kostenrechnung zu erkennen sind, beispielsweise für die im Rahmen der allgemeinen Sekretariatstätigkeit erfolgten Schreibarbeiten.

In der IW-Studie aus den Jahren 1997/98 betrugen die Kosten des Einigungsstellenverfahrens 22,35 Euro pro Mitarbeiter und Jahr (Niedenhoff, 1999, 13). Diese Kosten sind im Jahr 2004 auf 60,32 Euro gestiegen. Fast verdoppelt haben sich auch

die Kosten für die Honorare des Vorsitzenden, fast verdreifacht die Honorare der externen Beisitzer. Sie machen den Hauptanteil der Gesamtkosten aus. Am meisten gestiegen sind die Kosten für die Sachverständigen: Sie lagen 1997/98 bei 0,30 Euro und bewegen sich 2004 auf einem Niveau von 26,80 Euro. Einen nicht unerheblichen Anteil an der Kostenentwicklung haben auch die Vorbereitungskosten mit 7,26 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Hier scheinen die Auswahl des Vorsitzenden und die Bestellung der Beisitzer einen erheblichen Zeitaufwand mit sich zu bringen (Tabelle 5).

#### Tabelle 5: Kosten der Einigungsstellenverfahren

Um Kosten zu sparen, empfiehlt es sich, Pauschalen für den Vorsitzenden und auch für die Sachverständigen im Voraus festzulegen. Eine allgemeine Gebührenordnung für Einigungsstellenvorsitzende wäre angebracht. Auch sollte der Gesetzgeber, durch eine Gesetzesänderung dafür sorgen, dass Einigungsstellenverfahren möglichst umgehend stattfinden und eine zeitliche Begrenzung haben.

Nach § 76a Abs. 4 BetrVG (Übersicht 3) kann der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung durch Rechtsverordnung die Vergütung der Vorsitzenden und Beisitzer der Einigungsstelle regeln. Diese Vergütungsordnung ist allerdings nicht in Kraft getreten. Es liegt lediglich ein Entwurf aus dem Jahr 1990 vor (Einzelheiten dazu MünchArbR-Joost, § 312 Rz. 113). Bis zu einem Erlass ist die Vergütung entweder gemäß einer vertraglichen Absprache zwischen Arbeitgeber und Einigungsstellenmitglied oder – wenn eine solche nicht vorliegt – durch einseitige Bestimmung der Höhe der Vergütung durch das Einigungsstellenmitglied selbst nach billigem Ermessen und unter Berücksichtigung der Grundsätze des Abs. 4 S. 3 bis 5 festzulegen.

#### Übersicht 3: Wortlaut des § 76a BetrVG

### 6.4 Direkte Kosten einer Betriebsratswahl

Vom 1. März bis 31. Mai finden alle vier Jahre freie und geheime Wahlen zu den Betriebsräten in den Betrieben der Bundesrepublik Deutschland statt. Aufgrund von Umstrukturierungen, Neugründungen von Unternehmen finden auch zwischenzeitlich

Betriebsratswahlen statt. In der Zeit vom 1. März bis 31. Mai 2002 fanden die ersten Betriebsratswahlen seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes statt. Neu war bei dieser Wahl zunächst, dass aufgrund der gesetzlichen Erhöhung der Zahl der zu wählenden Betriebsräte erheblich mehr Betriebsräte gewählt wurden, als dies in den früheren Jahren der Fall war. Des Weiteren wurde für Kleinbetriebe von 5 bis 50 Arbeitnehmern zum ersten Mal das so genannte vereinfachte Wahlverfahren gemäß § 14a BetrVG durchgeführt. Hier wurde der Betriebsrat in einem zweistufigen Verfahren gewählt: Auf einer ersten Wahlversammlung wurde der Wahlvorstand gewählt, auf einer zweiten, sieben Tage später stattfindenden Versammlung der Betriebsrat.

Die aus diesen Wahlen entstandenen Kosten beschränken sich allerdings nicht alleine auf den Wahlakt. So hat der Gesetzgeber einen bestimmten Ablauf und bestimmte Fristen mit unterschiedlichen Rechtsgrundlagen festgelegt, um eine ordnungsgemäße Wahl durchführen zu können (Abbildung 6).

#### Abbildung 6: Direkte Kosten der Betriebsratswahl

Gemäß § 20 Abs. 3 BetrVG trägt der Arbeitgeber die Kosten einer Betriebsratswahl. Versäumnis von Arbeitszeit, die zur Ausübung des Wahlrechts, zur Betätigung im Wahlvorstand oder zur Tätigkeit als Vermittler erforderlich ist, berechtigt den Arbeitgeber nicht zur Minderung des Arbeitsentgelts. Somit trägt der Arbeitgeber die Freistellungskosten für das aktive Wahlrecht gemäß § 7 BetrVG, nämlich die Möglichkeit der Arbeitnehmer des Betriebes, die das 18. Lebensjahr vollendet haben, und auch der Leiharbeitnehmer, die voraussichtlich drei Monate in diesem Betrieb beschäftigt werden, den Arbeitsplatz zu verlassen, um in einem Stimmlokal ihre Stimme abzugeben und Betriebsratsmitglieder zu wählen. Durch § 20 Abs. 3 wird aber nicht nur das aktive Wahlrecht vor einer Entgeltminderung geschützt, sondern auch das passive Wahlrecht: Betriebsratskandidaten werden gewählt. Auch sie müssen zur Ausübung des Wahlrechts freigestellt werden.

Der Arbeitgeber hat ebenso die Sachkosten zu tragen, die durch Schulungsmaßnahmen, Vorschlagslistenabdrucke und Ähnliches entstehen. Dazu kommen die persönlichen Kosten, wie zum Beispiel für Reisen, die der Vorbereitung und Durchführung der Wahl dienen. Hierzu gehören auch Sachaufwendungen für die Teilnahme an Schulungsveranstaltungen, soweit sie notwendig sind, um die Betriebsratswahlen ordnungsgemäß durchführen zu können, sowie Kosten für die Beauftragung eines Rechtsanwalts bei Rechtsstreitigkeiten in Zusammenhang mit einer Betriebsratswahl.

Diese Kosten belaufen sich auf 18,83 Euro pro Mitarbeiter und Wahljahr (Tabelle 6). Dabei sind die Freistellungskosten der Arbeitnehmer für den eigentlichen Wahlakt (Stimmabgabe) der größte Posten in dieser Rechnung gefolgt von den Kosten des Wahlvorstands mit 6,09 Euro und den Schulungskosten mit 4,86 Euro.

#### **Tabelle 6: Direkte Kosten einer Betriebsratswahl**

Zum Termin der Betriebsratswahlen 2002 lagen die Kosten bei 13,86 Euro (Niederhoff, 2003, 26). Im Laufe der Jahre 2003 und 2004 sind bedingt durch Umstrukturierungen, Fusionen und Neugründungen sehr viele Betriebsratswahlen durchgeführt worden.

### **6.5 Direkte Kosten der jährlichen Betriebsversammlungen**

Die Betriebsversammlung ist gemäß §§ 42 ff. BetrVG ein Organ der Information und der Aussprache. Es gibt keinen anderen betriebsverfassungsrechtlichen Ort, an dem so viele Menschen zur gleichen Zeit versammelt sind wie hier. Im Mittelpunkt stehen der Tätigkeitsbericht des Betriebsrats und die mit dem Arbeitgeber getroffenen Vereinbarungen und gefassten Beschlüsse, die allgemeine Unterrichtung der Belegschaft über die betrieblichen Verhältnisse und ihre Entwicklung durch Betriebsrat und Arbeitgeber sowie Fragen, kritische Anmerkungen und Anträge der Mitarbeiter. Einmal im Kalenderjahr hat der Arbeitgeber die Pflicht, über das Personal- und Sozialwesen zu unterrichten und über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Betriebs zu berichten.

Nach dem Gesetz sollen Betriebsversammlungen einmal im Kalendervierteljahr – also viermal im Jahr – stattfinden. Der Betriebsrat kann, wenn dies aus besonderen Gründen zweckmäßig erscheint, in jedem Kalenderhalbjahr eine weitere Betriebsversammlung herbeiführen. Teilnahmeberechtigt an einer Betriebsversammlung sind die in Abbildung 7 aufgeführten Personen (Abbildung 7).

Abbildung 7: Teilnahmeberechtigte an der Betriebsversammlung

Da Betriebsversammlungen in der Regel während der Dienstzeit stattfinden, fallen naturgemäß recht hohe Kosten an (Abbildung 8): Im Mittelpunkt stehen dabei die Freistellungskosten der Arbeitnehmer, die während der Betriebsversammlung ihren Arbeitsplatz verlassen, und die Sachkosten, wie zum Beispiel ein extern gemieteter Versammlungsraum, die Technik, die Sicherheit und gegebenenfalls auch Reisekosten. Ein wichtiger Kostenbereich sind auch die Produktionsausfallkosten, falls eine Versammlung nicht in zwei Schichten – immer für die Hälfte der Arbeitnehmer – durchgeführt wird, oder die Kosten von Umsatzverlusten, zum Beispiel in Einzelhandelsunternehmen.

#### Abbildung 8: Direkte Kosten der Betriebsversammlungen

Die jährlichen Kosten der Betriebsversammlungen sind daher sehr hoch: Sie liegen bei 146,69 Euro pro Mitarbeiter im Jahr 2003/04. Die beiden Blöcke sind die Produktionsausfallkosten im Industriebereich oder die Kosten des entgangenen Umsatzes im Dienstleistungsgewerbe sowie die Freistellungskosten der Mitarbeiter. Es folgen die Kosten des Arbeitgebers oder der Betriebsleitung für die inhaltlichen Vorbereitungen (zeitlicher Aufwand) sowie die Sachaufwendungen (Versammlungsraum, Technik usw.) und Reisebeziehungsweise Transportkosten (Tabelle 7).

#### Tabelle 7: Direkte Kosten der jährlichen Betriebsversammlungen

Vergleicht man die Untersuchung aus den Jahren 2003/04 mit der aus den Jahren 1997/98, so sind die Kosten sehr stark gesunken (Niedenhoff, 1999, 135). Eine Erklärung liegt in der seit Jahren zurückgegangenen Zahl der Betriebsversammlungen pro Jahr: In einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft aus den Jahren 1987/88 (Niedenhoff, 1991, 56) fanden damals mehr als die Hälfte aller Betriebsversammlungen einmal im Quartal statt. Die Mehrzahl der Betriebe und Unternehmen hielt tatsächlich vier mal im Jahr eine Betriebsversammlung ab. Heute werden in der Regel nur noch zwei Betriebsversammlungen im Jahr durchgeführt.

### 6.6 Direkte Kosten der Jugend- und Auszubildendenvertretung

Jugend- und Auszubildendenvertretungen werden in solchen Betrieben gewählt, die einen Betriebsrat haben und wenn dort zugleich in der Regel mindestens fünf Jugendliche beschäftigt sind, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung hat die Aufgabe, Maßnahmen beim Betriebsrat zu beantragen, die den jugendlichen Arbeitnehmern dienen, vor allem in Fragen der Berufsbildung. Zudem hat sie darüber zu wachen, dass die zugunsten der jugendlichen Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen eingehalten werden. Sie hat das Recht, Anregungen von Jugendlichen vor allem bezüglich der Berufsbildung entgegenzunehmen und, falls sie betriebsverfassungsrechtlich berechtigt sind, beim Betriebsrat auf eine Erledigung hinzuwirken (§ 70 BetrVG).

Dieses Mitwirkungsorgan arbeitet somit eng mit dem Betriebsrat zusammen. Sie ist zwar ein eigenständiges Organ, hat aber nicht die Rechtsstellung eines selbstständigen Organs der Betriebsverfassung. Sie ist weder ein vom Betriebsrat unabhängiges Mitbestimmungsorgan noch hat sie eigene durchsetzbare Mitbestimmungsrechte. Deswegen ist es schwierig festzuhalten, welche separaten Kosten dem Arbeitgeber durch die Jugend- und Auszubildendenvertretung entstehen. Feststellbar sind in der Regel Freistellungskosten sowie in gewissem Maße auch Verwaltungskosten. In gewissem Umfang können auch die Wahlkosten analysiert werden.

#### **Tabelle 8: Direkte Kosten einer Jugend- und Auszubildendenvertretung**

Mit 7,85 Euro pro Mitarbeiter und Jahr schlägt dieses Mitbestimmungsorgan der Jugendlichen zu Buche. Auch hier – ähnlich wie bei der Betriebsratstätigkeit – sind die Freistellungskosten mit 4,48 Euro der höchste Posten in diesem Bereich (Tabelle 8). Eine Jugend- und Auszubildendenvertreterwahl kostet 2,47 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Auch hier tragen wiederum die Freistellungskosten mit 2,15 Euro pro Mitarbeiter und Jahr den größten Anteil.

### **6.7 Direkte Kosten des Gesamt- und des Konzernbetriebsrats**

Bestehen in einem Unternehmen mehrere Betriebsratseinheiten, so ist ein Gesamtbetriebsrat zu errichten (§ 47 Abs. 1 BetrVG). In diesen Gesamtbetriebsrat entsendet jeder örtliche Betriebsrat mit bis zu drei Mitgliedern einen, jeder Betriebsrat mit mehr als drei Mitgliedern zwei seiner Mitglieder (§ 47 Abs. 2 BetrVG).

Während die Errichtung eines Gesamtbetriebsrats Pflicht ist, sofern mehrere Betriebsräte bestehen, ist die Errichtung eines Konzernbetriebsrats eine so genannte Kann-Vorschrift (§ 54 Abs. 1 BetrVG). So heißt es im Gesetz: „Für einen Konzern (§ 18 Abs. 1 des Aktiengesetzes) kann durch Beschlüsse der einzelnen Gesamtbetriebsräte ein Konzernbetriebsrat errichtet werden. Die Errichtung erfordert die Zustimmung der Gesamtbetriebsräte der Konzernunternehmen, in denen mehr als 50 vom Hundert der Arbeitnehmer der Konzernunternehmen beschäftigt sind.“

Da in die Gesamtbetriebsräte Mitglieder der Einzelbetriebsräte entsendet werden, sind in der Regel viele Kosten des Gesamtbetriebsrats schon in den Kosten der örtlichen Betriebsräte enthalten. Es kommen also nur noch zusätzliche Reisekosten, Tagungskosten und Ähnliches hinzu. Dies gilt auch für die Konzernbetriebsräte: Hier sind die Gesamtbetriebsräte der einzelnen Unternehmen vertreten (Abbildung 9).

Abbildung 9: Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat

Nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie belaufen sich die Kosten des Gesamtbetriebsrats auf 25,23 Euro pro Mitarbeiter und Jahr und die des Konzernbetriebsrats auf 7,99 Euro pro Jahr. Das macht zusammen 33,22 Euro pro Mitarbeiter und Jahr aus. Auch hier hat sich bedingt durch die größere Zahl von Betriebsräten nach dem neuen Gesetz eine Kostensteigerung im Vergleich zur Studie von 1997/98 ergeben (Niederhoff, 1999, 138). Allerdings ist an der relativ geringen Zahl der Firmen, die geantwortet haben, zu erkennen, dass diese Kosten entweder schon den allgemeinen Kosten der Betriebsratstätigkeit hinzugerechnet wurde oder sehr oft auf die Errichtung eines Konzernbetriebsrats verzichtet wurde.

## **6.8 Direkte Kosten des Wirtschaftsausschusses**

In allen Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern ist nach § 106 BetrVG ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. Dieser Wirtschaftsausschuss

besteht aus mindestens drei und höchstens sieben Mitgliedern, die dem Unternehmen angehören müssen, darunter mindestens ein Betriebsratsmitglied (§ 107 BetrVG). Zu den Mitgliedern des Wirtschaftsausschusses können auch die leitenden Angestellten (§ 5 Abs. 3 und 4 BetrVG) bestimmt werden.

Der Wirtschaftsausschuss wird vom Betriebsrat für die Dauer seiner Amtszeit ernannt. Besteht in einem Unternehmen ein Gesamtbetriebsrat, so bestimmt dieser die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses. Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Arbeitgeber zu beraten und anschließend den Betriebsrat zu unterrichten. Er soll monatlich einmal zusammentreten (§ 108 BetrVG). An seinen Sitzungen hat der Unternehmer oder sein Vertreter teilzunehmen. Der Arbeitgeber kann auch sachkundige Arbeitnehmer des Unternehmens einschließlich der leitenden Angestellten hinzuziehen.

Der Wirtschaftsausschuss ist somit ein wichtiges Organ, da hier über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions- und Absatzlage, das Produktions- und Investitionsprogramm, über Rationalisierungsvorhaben sowie über Fabrikations- und Arbeitsmethoden – besonders über die Einführung neuer Arbeitsmethoden –, über Fragen des betrieblichen Umweltschutzes sowie die Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder Betriebsteilen, die Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen oder den Zusammenschluss oder die Spaltung von Unternehmen oder Betrieben sowie die Änderung der Betriebsorganisation und des Betriebszweckes seitens des Arbeitgebers informiert werden muss.

#### Abbildung 10: Kosten des Wirtschaftsausschusses

Die Sitzungsvorbereitungen müssen daher sehr gewissenhaft durchgeführt werden, was erheblich zu den Kosten beiträgt (Abbildung 10). Es müssen Vorabstimmungen durchgeführt werden, gegebenenfalls auch Sachverständige hinzugezogen werden. Für die eigentliche Sitzung muss die nötige Technik zur Verfügung stehen, es müssen Protokollführer gestellt werden, und es entstehen Reisekosten. Alles zusammen macht einen Aufwand in Höhe von 12,03 Euro pro Mitarbeiter und Jahr aus. Am stärksten schlagen hier die Kosten der Teilnahme der leitenden Angestellten (6,60 Euro) und des Arbeitgebers oder seines Vertreters (5,32 Euro) zu Buche (Tabelle 9). Sehr erfreulich ist indes die Tatsache, dass Rechtstreitigkeiten im Wirtschaftsausschuss so selten sind, dass sie in der Kostenrechnung der untersuchten Firmen keine Rolle gespielt haben.



Tabelle 9: Direkte Kosten des Wirtschaftsausschusses

## **6.9 Direkte Kosten von Sozialplänen**

Nach einer Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr 1995 hat die Zahl der Sozialpläne von 1990 an erheblich zugenommen (Hemmer, 1997, 97 f.).

Voraussetzung für die Erstellung von Sozialplänen sind Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können. Als Betriebsänderung gelten gemäß § 111 BetrVG die Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen, die Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen, der Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben, eine grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen und die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. In all diesen Fällen haben der Unternehmer und der Betriebsrat gemeinsam zu beraten, wie ein Interessenausgleich oder ein Sozialplan zustande kommen kann.

In der Untersuchung von 1995 lag der rechnerische Durchschnittswert einer Abfindungsleistung bei 19.900 DM (10.174,71 Euro). Zehn Jahre zuvor lag der entsprechende Wert erst bei 13.360 DM (6.830,86 Euro). Somit hatten sich damals schon innerhalb dieser zehn Jahre die Abfindungsleistungen im Durchschnitt um rund 50 Prozent erhöht (Hemmer, 1997, 113). In der aktuellen Untersuchung haben knapp 6 Prozent der befragten Unternehmen Angaben über die Kosten ihrer Sozialpläne gemacht: Sie lagen bei 1.540,29 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

## **7 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Auswertung der Umfrageergebnisse hat gezeigt, dass es zur vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat – auch aus Kostengründen – keine vernünftige Alternative gibt. Dies wird auch in dieser Untersuchung wiederum von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten so gesehen. Dort wo in Feindbildern gedacht wird, wird die betriebliche Mitbestimmung sehr schnell zur Kostenfalle.

Betriebliche Mitbestimmung muss aber sehr schnell, flexibel, betriebsbezogen und kostengünstig sein, damit Unternehmen im Wettbewerb bestehen können.

In der hier vorliegenden Untersuchung nehmen die Freistellungskosten der Betriebsräte den Löwenanteil an den Gesamtkosten ein. Um hier Kosten zu sparen, wäre es sinnvoll, die Schwellenwerte im Betriebsverfassungsgesetz deutlich anzuheben, um somit die Zahl der Betriebsratsmitglieder in Deutschland auf einen Stand zu bringen wie es im europäischen Ausland üblich ist. Darüber hinaus sollten generell die Schwellenwerte auf der Grundlage von betrieblichen Vereinbarungen verändert und angepasst werden können. Empfehlenswert wäre es, wenn dies für alle Schwellen im Betriebsverfassungsgesetz zuträfe, insbesondere für die, die der Betriebsgröße, der Anzahl der vollständig freigestellten Betriebsratsmitglieder und der Größe von Ausschüssen des Betriebsrats zu Grunde liegen. Die Einsparungen können dann – wie aus der Studie zu errechnen ist – bis zu 100 Euro pro Mitarbeiter und Jahr liegen. Um die Zahl der Betriebsratsmitglieder zu senken, sollten die Teilzeitbeschäftigten bei der Berechnung von Schwellenwerten grundsätzlich nur anteilig entsprechend ihrer Arbeitszeit berücksichtigt werden und nicht nach Köpfen zählen. Auch ist zu prüfen, ob Auszubildende, die ja eine Jugend- und Auszubildendenvertretung wählen können, bei der Berechnung von Schwellenwerten künftig nicht mehr berücksichtigt werden sollen.

Ein weiterer großer Kostenblock sind die Rechtsstreitigkeiten. Hier wären Beschleunigungsvorschriften und das Einführen von Fristen sehr sinnvoll. Lange Rechtsstreitigkeiten oder häufige Einigungsstellenverfahren verzögern nicht nur die unternehmerische Willensbildung, sondern erhöhen auch die Kosten in erheblichem Maße. Die Einführung einer Gebührenordnung für Einigungsstellenvorsitzende und externe Beisitzer ist ratsam, um die Kosten planbarer und überschaubarer zu machen.

Das Herausnehmen allgemeiner politischer Mitbestimmungselemente aus der Betriebsverfassung, wie zum Beispiel Chancengleichheit und die Bekämpfung von Rassismus oder Fremdenfeindlichkeit, verringern das Streitpotenzial in einem Betrieb.

Eine überaus große Chance, Einfluss auf die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes zu nehmen besteht darin, die Qualität der Zusammenarbeit der Betriebspartner zu verbessern. Dazu gehören neben der persönlichen Einstellung zu einander und den daraus resultierenden Verhaltensweisen auch das Aufstellen gemeinsamer Spielregeln. Wer ist zum Beispiel Ansprechpartner auf beiden Seiten? Wer ist für was zuständig? Wohin kann sich welches Betriebsratsmitglied oder welcher Vertreter der Betriebsleitung wenden, wenn bestimmte Probleme anstehen? Oder aber wann ist eine

Information bei dem betrieblichen Partner angekommen? Jede Unklarheit führt zu Unsicherheit und zu Fehlern. Irritationen sind die Folge, dies wiederum führt zu Verzögerungen unternehmerischer Entscheidungen und damit zu einer weiteren Kostenbelastung des Unternehmens.

Eine weitere Möglichkeit die Kosten zu beeinflussen, liegt in der Beantwortung der Frage: Wo und Wie können Arbeitgeber und Betriebsrat Kosten einsparen ohne den Sinn der Mitbestimmung in Frage zu stellen? Einsparungspotenziale können bei Sach- und Personalaufwendungen liegen, wie zum Beispiel welche Räumlichkeiten und welche technischen Einrichtungen können von Betriebsrat und Arbeitgeber gemeinsam genutzt werden? Oder ist es sinnvoll aus der völligen Freistellung von Betriebsratsmitgliedern Formen von Teilfreistellungen zu finden?

Ganz besonders wichtig sind die Betriebs- und Abteilungsversammlungen: Hier spielen Ort und Zeit eine erhebliche Rolle für die Kostenbelastung eines Unternehmens. Müssen in einem Jahr vier, fünf oder gar sechs Betriebsversammlungen stattfinden? Es ist zu prüfen, ob durch eine interessante und gezielte Informationspolitik die betriebsverfassungsrechtlichen Informationen gezielter und konzentrierter durchgeführt werden können. Können die oft preiswerteren betrieblichen Räumlichkeiten genutzt werden oder muss es das Hotel oder die Stadthalle sein? Ganz besonders wichtig ist die zeitliche Lage: Betriebsversammlungen in Warenhäusern auf den verkaufsoffenen Samstag vor Weihnachten zu legen, würde dem Sinn des §2 der Betriebsverfassung nicht entsprechen und zu enorm hohen Kosten führen.

Alle diese Überlegungen sind geeignet, die direkten Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes zu beeinflussen. Dazu gehört aber auch, dass die einzelnen Unternehmen diese Kosten intern auch erheben, um zum einen ihre Kostenstruktur zu erkennen und zum anderen mit dem Betriebsrat zusammen ein Kostenmanagement nicht zu scheuen. Hierzu soll diese Studie mit ihrem Fragebogen auch dienen.

## **Literatur**

**BDA** – Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), 1997, Ergebnisse der Unternehmensbefragung zum Thema „Kosten der Einigungsstelle“, Arbeitsrecht II/145 vom 09.10.1997, Köln

**direkt** – der Info-Dienst der IG Metall, 2002, Betriebsräte: Deutlicher Zuwachs nach Reform, Nr. 18, S. 5

**Ebert**, Oliver, 1999, Die Kosten der Einigungsstelle gemäß § 76a BetrVG 1972, Frankfurt/Main

Handelsblatt, 17./18.11.2000, Business Monitor

**Hemmer**, Edmund, 1997, Sozialpläne und Personalanpassungsmaßnahmen, Eine empirische Untersuchung, Köln

**iwd** – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, 2001, Betriebliche Mitbestimmung: Höhere Kosten und mehr Bürokratie, 27. Jg., Nr. 6, S. 4

**Kliemt**, Michael / **Panzer**, Andrea, 2003, IT-Mittel des Betriebsrats: Anspruch auf die neueste Technik, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Personal-Profi, 58. Jg., Nr. 8, S. 8–10

**Martens**, Bernd / **Michailow**, Matthias, 2004, Konvergenzen und Divergenzen zwischen dem ost- und westdeutschen Management – Ergebnisse einer Befragung von Leitern mittelständischer Industrieunternehmen in Ost- und Westdeutschland, Mitteilungen/SFB 580, Heft 10, S. 13–56

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1984, Die Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Beiträge des Instituts der deutschen Wirtschaft zu Gesellschafts- und Bildungsfragen, Nr. 95, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1987, Kosten der Mitbestimmung, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo (Hrsg.), 1990, Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, Erfahrungen und Anregungen für den partnerschaftlichen Umgang, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1991, Handbuch für Betriebsversammlungen, 4. Auflage, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1994, Die Kosten der Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes, Kölner Texte und Thesen, Nr. 18, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 1999, Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung – Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 2002, Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 13. Auflage, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo, 2003, Betriebsratswahlen 2002 – Eine Analyse der Zusammensetzung der Betriebsräte bis 2006, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr. 259, Köln

**Niedenhoff**, Horst-Udo / **Reiter**, Silke, 2001, Der Umgang mit Konflikten im Betrieb – Betriebspartner berichten aus der Praxis, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Nr. 248, Köln

**Pahlin**, Ronald, 1979, Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit und die Erstattung von Schulungskosten nach dem BetrVG 72, Berlin

**Schuster**, Matthias, 1989, Kosten der Wahlprogramme bei Betriebsratswahlen, in: Gewerkschaftsreport, Jg. 23, Nr. 5, S. 26–30

**Stege**, Dieter / **Weinspach**, F. K., 2002, Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar für die betriebliche Praxis, 9. Auflage, Köln

**Thies**, Kathrin, 1998, Kosten und Sachaufwand des Betriebsrats, Ratgeber-Reihe für Betriebsräte und Personalpraktiker, Band 5, Münster

**Wauschkuhn**, Peter, 1985, Kosten des Betriebsrats, Arbeitshefte Personalwesen Nr. 8, Heidelberg

**Weiß**, Reinhold, 1991, Lerneifer – Alles über die Weiterbildung von Betriebsräten: Rechtslage, Kosten und Themen, in: Unternehmen und Gesellschaft, 25. Jg., Nr. 6, S. 18–21

**Wolke**, Thorsten, 2000, Die Bekanntgabe der Betriebsratskosten durch den Arbeitgeber und dessen Recht auf freie Meinungsäußerung im Betrieb, Aachen

## **Anhang: Fragebogen**

## **Kurzdarstellung**

Die Bundesrepublik Deutschland ist im internationalen Vergleich das Land mit den meisten Mitbestimmungsgesetzen. Nirgendwo sonst sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer so weit gehend geregelt wie hier. Im Mittelpunkt dieser Gesetze steht das Betriebsverfassungsgesetz. Neben seinen Mitbestimmungsregelungen ist es aber auch ein Kostenfaktor für die Unternehmen. Die Anwendung dieses Gesetzes kostet 650,12 Euro pro Mitarbeiter und Jahr. Den Hauptanteil an diesen Kosten haben mit 337,95 Euro die Kosten der Betriebsratstätigkeit, gefolgt von den Kosten der jährlichen Betriebsversammlungen (146,69 Euro) und der Einigungsstellenverfahren mit 60,32 Euro. Die Untersuchung zeigt aber auch, dass durch eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber viele Kosten eingespart werden können.

## **Abstract**

## **Der Autor**

Horst-Udo Niedenhoff, Dr. rer. pol., geb. 1942 in Köln; Studium der Volkswirtschaftslehre, politischen Wissenschaft, Soziologie und Rechtswissenschaft in Köln; seit 1972 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln Arbeitsbereich Gewerkschaftspolitik, Mitbestimmung und Industriesoziologie innerhalb der Hauptabteilung Bildung und Arbeitsmarkt; Dozent an den Bildungswerken der deutschen Wirtschaft; Mitglied des Vorstands des Vereins Unternehmen und Gesellschaft, Bonn.