

IW-Trends

**Digitale und ökologische Transformation,
betriebliche Konfliktfelder und die Rolle von
Betriebsräten**

Oliver Stettes

IW-Trends 3/2024

Vierteljahresschrift zur
empirischen Wirtschaftsforschung
Jahrgang 51



Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Postfach 10 19 42
50459 Köln
www.iwkoeln.de

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

X
[x.com@iw_koeln](https://twitter.com/iw_koeln)

LinkedIn
[@Institut der deutschen Wirtschaft](https://www.linkedin.com/company/iwkoeln)

Facebook
[@IWKoeln](https://www.facebook.com/IWKoeln)

Instagram
[Instagram@IW_Koeln](https://www.instagram.com/IW_Koeln)

Verantwortliche Redakteure

Prof. Dr. Michael Grömling

Senior Economist
groemling@iwkoeln.de
0221 4981-776

Holger Schäfer

Senior Economist
schaefer.holger@iwkoeln.de
030 27877-124

**Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de**

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über lizenzen@iwkoeln.de.

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2024
Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH
Postfach 10 18 63, 50458 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Telefon: 0221 4981-450
iwmedien@iwkoeln.de
iwmedien.de

Digitale und ökologische Transformation, betriebliche Konfliktfelder und die Rolle von Betriebsräten

Oliver Stettes, Juli 2024

Zusammenfassung

Digitalisierungsprozesse sowie Umwelt- und Klimaschutzinvestitionen gehen häufig mit der Einführung neuer Verfahren und Arbeitsmethoden einher. Wo auf derartige Prozessinnovationen gesetzt wird, berichten 56 Prozent der Unternehmen von betrieblichen Konflikten über die damit verbundenen Reorganisationen. In vier von zehn Unternehmen drehen sich Auseinandersetzungen zwischen Geschäftsführungen, Beschäftigten und Betriebsrat sowie innerhalb der Belegschaften um arbeitsorganisatorische Aspekte wie die Personalplanung oder den Einsatz flexibler Beschäftigungsformen. In 46 Prozent der reorganisierenden Unternehmen werden Eingruppierungsfragen kontrovers diskutiert. Der digitale und ökologische Wandel erzeugt Reibungen, die von Betriebsräten nur unter bestimmten Bedingungen moderiert und abgemildert werden können, wie ökonometrische Analysen mit der 29. Welle des IW-Personalpanels für das Jahr 2022 zeigen. Es findet sich auch keine Evidenz dafür, dass die betriebliche Mitbestimmung Digitalisierungsprozesse und das Engagement der Unternehmen in den betrieblichen Klima- und Umweltschutz fördert. Die Anzahl der neu eingeführten Digitalisierungstechnologien und aktuell umgesetzten Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen unterscheiden sich zwischen mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen nicht signifikant. Der These, dass die digitale und ökologische Transformation eine größere Verbreitung von Betriebsräten und eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte erfordert, fehlt damit die empirische Fundierung.

Stichwörter: Betriebsrat, betriebliche Mitbestimmung, Konflikte, Digitalisierung, ökologische Transformation

JEL-Klassifikation: J53, J58, O33, Q55

DOI: 10.2373/1864-810X.24-03-01

Einführung

Die betriebliche Mitbestimmung gilt als eine der tragenden Säulen der deutschen Arbeitsmarktordnung. Der im Zeitablauf abnehmende Verbreitungsgrad (vgl. hier Hohendanner/Kohaut, 2023) und die Herausforderungen insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung führen in regelmäßigen Abständen zu wiederkehrenden politischen Bestrebungen, die Gründung und Implementierung von Betriebsräten zu fördern und Mitspracherechte der betrieblichen Interessenvertretungen auszudehnen. Allein in der vorherigen und aktuellen Legislaturperiode hat sich der Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales mit einer Vielzahl von Anträgen der Fraktionen beschäftigt, bei denen eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes gefordert wurde. Begründet wird dies im politischen Kontext häufig mit dem Argument, dass eine Teilhabe an betrieblichen Entscheidungsrechten bereits aus demokratietheoretischen Erwägungen geboten sei. Betriebliche Mitbestimmung ist in diesem normativen Verständnis Ausdruck demokratischer Teilhabe (z. B. Deutscher Bundestag, 2014; 2018; 2020; 2021; 2023a; 2023b).

Aus ökonomischer Perspektive wird auf den potenziellen Nutzen der betrieblichen Mitbestimmung hingewiesen, der sich aus einem verbesserten Informationstransfer und der Etablierung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Belegschaft und Geschäftsführung sowie der Stabilisierung von Arbeitsverhältnissen ergeben kann. Inwieweit betriebliche Interessenvertretungen das ökonomische Wohlergehen von Betrieben fördern können oder nicht, ist Untersuchungsgegenstand empirischer Studien, die dabei eine Vielzahl von möglichen Erfolgskennziffern in den Blick nehmen (für eine Übersicht vgl. Jirjahn/Smith, 2017; Schnabel, 2020).

In diesen empirischen Studien werden mitbestimmte Betriebe mit nicht mitbestimmten Betrieben verglichen. Aufgrund von Datenrestriktionen kann in der Regel lediglich die Existenz eines Betriebsrates, dessen Gründung oder Auflösung als differenzierendes Merkmal verwendet werden. Implizit liegt daher diesen Untersuchungen eine Homogenitätsannahme zugrunde, wonach sich die betrieblichen Interessenvertretungen zumindest in dem jeweils untersuchten Kontext in ihrer Einstellung, ihrem Verhalten und letztlich ihrer Wirkung alle gleichen.

Betriebsrat ist jedoch nicht gleich Betriebsrat. Dies zeigen nicht nur Fallstudien (z. B. Kotthoff, 1981; Niewerth et al., 2016; Haipeter, 2019), sondern auch vereinzelte Analysen auf Basis von Befragungsdaten mit größeren Fallzahlen. Mit Blick auf Letztere können sich Unterschiede zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen auf die wahrgenommene Kooperationsbereitschaft (vgl. z. B. Schneider et al., 2019), das Engagement oder die Beteiligung in bestimmten Sachthemen beziehen – zum Beispiel Umweltschutz (z. B. Askildsen et al., 2006) oder Innovationsprozesse (z. B. Kriegesmann et al., 2010). Ferner werden Betriebsräte in manchen Studien danach charakterisiert, ob sie offensiv oder defensiv auftreten, also in welchem Umfang sie ihre nach dem Betriebsverfassungsgesetz zustehenden Mitspracherechte ausschöpfen (z. B. Lesch, 2020; Fulda/Lesch, 2023).

Denkbar ist aber auch, dass Betriebsräte weit über die vom Betriebsverfassungsgesetz zugestandenen Handlungsfelder hinaus Wirkungsmacht entfalten können, weil die handelnden Akteure über eine entsprechende persönliche Autorität verfügen, sich Netzwerke und Beziehungen mit anderen internen und externen Akteuren zunutze machen können oder – je nach Rechtsform des Unternehmens – als Aufsichtsrat auf zusätzliche Wissens- und Beziehungsressourcen zurückgreifen können. Dies trifft tendenziell eher auf erfahrene Betriebsräte oder länger bestehende Betriebsratsgremien zu (Jirjahn et al., 2011). In diesem Sinne kommt es nicht nur auf die institutionelle Verankerung der Mitbestimmung an, sondern auch auf die in der Praxis gelebte Mitbestimmungsrealität (Fulda/Lesch, 2023, 89).

Vor dem Hintergrund der anhaltenden politischen Diskussionen um eine Stärkung der Mitspracherechte der Beschäftigten im Kontext der digitalen und ökologischen Transformation steht im Folgenden die empirische Frage im Vordergrund, ob Betriebsräte Digitalisierungsprozesse und Veränderungen im Zuge von Maßnahmen für Umwelt- und Klimaschutz fördern können oder diesen im Wege stehen. Dabei wird nicht nur zwischen mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen differenziert, sondern auf Basis der Informationen aus der 29. Welle des IW-Personalpanels aus dem Jahr 2022 (s. Kasten) auch auf die bereits etablierte Unterscheidung zwischen offensiven und defensiven Betriebsräten sowie auf ein weiteres Differenzierungskonzept zurückgegriffen.

Datengrundlage

Kasten

Das IW-Personalpanel ist eine regelmäßige, repräsentative Online-Mehrthemenbefragung von verantwortlichen Personen im Personalmanagement oder in der Geschäftsleitung von Unternehmen. Es erlaubt die Darstellung repräsentativer deskriptiver Befunde für insgesamt vier Branchencluster – Verarbeitendes Gewerbe zuzüglich Bau, Groß-/Einzelhandel und Logistik, wirtschaftsnahe Dienstleistungen und gesellschaftsnahe Dienstleistungen – und drei Größenklassen – kleiner 50, 51 bis 249, 250 und mehr Beschäftigte. Für die Hochrechnung wird ein selektionskorrigierter Gewichtungsfaktor verwendet. Für die Auswertung stehen im Rahmen der 29. Welle aus dem Frühjahr 2022 die Antworten von 631 Unternehmen zur Verfügung.

Um den Fortschritt bei der Digitalisierung zu erfassen, wird auf Angaben zurückgegriffen, ob in den beiden Jahren vor dem Befragungszeitpunkt Digitalisierungstechnologien neu eingeführt worden sind. Darunter fallen:

1) digitale Vertriebswege (z. B. Online-Plattformen, Shop-Systeme), 2) digitaler Datenaustausch mit Lieferanten, Dienstleistern oder Kunden (z. B. gemeinsame Beschaffungsplattform), 3) digitale Dienstleistungen (z. B. Cloud Services), 4) Big Data-Analysen (z. B. Prozessoptimierung, Produktentwicklung), 5) additive Fertigungsverfahren (z. B. 3D-Druck), 6) Internet der Dinge (z. B. Nutzung von RFID-Chips, E-Grains), 7) Vernetzung und Steuerung von Maschinen und Anlagen über das Internet (Cyber-physische Systeme), 8) Virtual/Augmented Reality (z. B. VR-Brillen, 3D-Ansichten), 9) Künstliche Intelligenz (z. B. Bilderkennung, Sprachanwendungen).

Zur Abbildung des unmittelbar in Bezug zum Wertschöpfungsprozess stehenden betrieblichen Engagements für den Klima- und Umweltschutz wurde berücksichtigt, ob die Unternehmen im Jahr 2021 1) Strom oder Wärme aus erneuerbaren Energien erzeugt, genutzt oder gespeichert haben, 2) energieeffiziente Herstellungsverfahren einsetzten, 3) Rohstoffe und Materialien sparsam oder im Sinne der Kreislaufführung (wieder-)verwendeten, 4) nachhaltige Vorprodukte und Vorleistungen einsetzten, 5) die Verschmutzung bei Luft, Lärm und Wasser verminderten oder vermieden sowie 6) sich aktiv um den Umwelt- und Klimaschutz in der Lieferkette kümmerten.

In diesem zweiten Konzept wird ein Betriebsrat zusätzlich als sogenannter Co-Manager charakterisiert, wenn er nach Auffassung von Geschäftsführungen und Personalver-

antwortlichen seine Einflussmöglichkeiten voll ausnutzt und in der Wahrnehmung der Befragten auch als Co-Manager agiert. Da es sich um eine Charakterisierung durch die Arbeitgeberseite handelt, ist offen, ob die hier als Co-Manager bezeichnete betriebliche Interessenvertretung dem Typus entspricht, der seine Funktionen auch auf Bereiche jenseits klassischer Betriebsratsarbeit erweitert und sich an betrieblichen Umstrukturierungsprozessen beteiligt (vgl. hierzu Müller-Jentsch/Seitz, 1998, 383 f.).

Unabhängig davon, liegt den beiden hier verwendeten Differenzierungsansätzen der Gedanke nahe, dass sich wirkungsmächtige (offensive/Co-Manager) und weniger wirkungsmächtige (defensive/Nicht-Co-Manager) Betriebsräte gegenüberstehen. Während die einen ihre Wirkungsmacht vorrangig aus den ihnen nach dem Betriebsverfassungsgesetz zustehenden Mitbestimmungsrechten ableiten (offensive Betriebsräte), können andere sich auch auf andere, informelle Einflusskanäle stützen (Co-Manager). Das IW-Personalpanel zeigt, dass ein offensiver Betriebsrat relativ häufig zugleich auch ein Co-Manager ist. Dies trifft auf etwas weniger als die Hälfte der offensiven Betriebsräte zu. Aber auch rund ein Sechstel der defensiven betrieblichen Interessenvertretungen agiert als Co-Manager. Dies impliziert, dass informelle Einflusskanäle institutionell verankerte Rechte durchaus substituieren können.

Digitalisierung, Umweltschutzmaßnahmen und betriebliche Konflikte

Die betriebliche Mitbestimmung kann grundsätzlich dem Schutz von Beschäftigteninteressen und -ansprüchen (Kooperationsrenten) und/oder der Aktivierung von Informationsvorsprüngen der Belegschaftsangehörigen gegenüber der Geschäftsführung sowie der Mobilisierung des Engagements aufseiten der Beschäftigten dienen, mit denen Kooperationsrenten erst geschaffen werden (Stettes, 2004). Beide Gesichtspunkte gewinnen eine besondere Relevanz in Veränderungsprozessen, die relativ häufig im Zuge von Digitalisierungsaktivitäten, aber auch durch Maßnahmen im Bereich des Umwelt- und Klimaschutzes auf Unternehmensebene angestoßen werden beziehungsweise mit diesen Initiativen Hand in Hand gehen. Veränderungsprozesse werden im IW-Personalpanel als die Einführung neuer Arbeitsmethoden und die Umsetzung von neuen Fertigungsverfahren in den zwei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt erfragt.

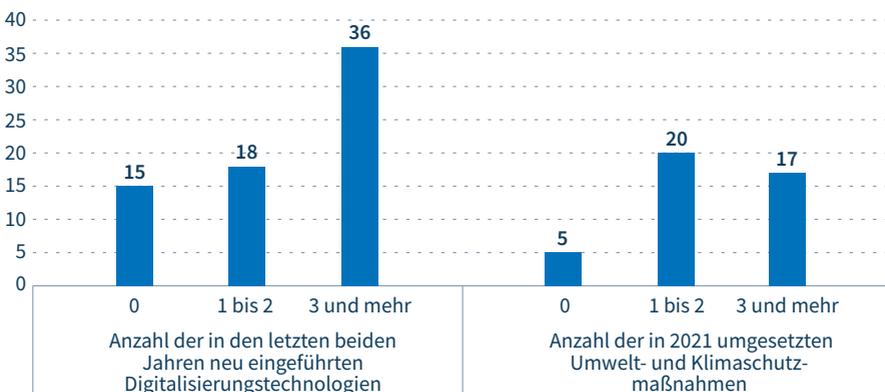
Der Anteil der Unternehmen mit den genannten Veränderungen war 2022 mehr als doppelt so hoch, wenn im Unternehmen intensivere Digitalisierungsbemühungen erfolgten – das bedeutet hier, dass drei und mehr unterschiedliche Digitalisierungstechnologien in den zwei vorherigen Jahren neu eingeführt worden waren – gegenüber Unternehmen, die in der jüngeren Vergangenheit auf zusätzliche Digitalisierungsschritte verzichtet hatten (Abbildung 1). Bei umfangreichen Umwelt- und Klimaschutzinvestitionen war das Verhältnis von Unternehmen mit drei zu eins noch größer.

Wo neue Arbeitsmethoden und neue Fertigungsverfahren implementiert wurden, treten zugleich häufiger betriebliche Konflikte auf, die sich zum Beispiel auf Aspekte des Personaleinsatzes und der Arbeitsorganisation beziehen, die Umgestaltung von Arbeitsabläufen betreffen oder in denen Eingruppierungsfragen diskutiert werden (Abbildung 2). Zugleich sind diese Bereiche zusammen mit dem Thema Mehrarbeit die am häufigsten genannten Konfliktfelder in den hiesigen Unternehmen (Fulda/Lesch, 2023, 96). Kontroverse Auseinandersetzungen um Überstunden stehen im Unterschied zu den oben genannten Bereichen hingegen in keinem sichtbaren Zusammenhang mit der Inzidenz von jüngst initiierten Veränderungsprozessen.

Transformation und Reorganisation von Prozessen

Abbildung 1

Anteil der Unternehmen, in denen in den letzten zwei Jahren neue Fertigungsverfahren oder grundlegend neue Arbeitsmethoden eingeführt worden sind, in Prozent – 2022



Quellen: IW-Personalpanel, 29. Welle, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 1: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/AKYC3Lm5py3byCZ>

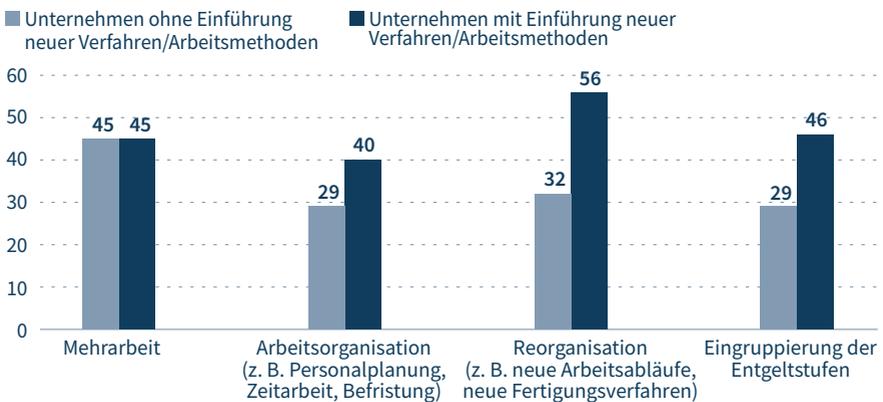
Aus der Formulierung im Fragebogen kann zwar nicht geschlossen werden, dass diese Konflikte zwingend zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat auftreten. Die deskriptiven Auswertungen von Fulda und Lesch (2023) deuten aber darauf hin, dass die Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung und ihr Verhalten in betriebsverfassungsrechtlich geregelten Anwendungsbereichen ein Faktor für ein häufigeres Auftreten von Konflikten sein kann.

Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung legen nahe, dass Konflikte bei Aspekten der Arbeitsorganisation und der Reorganisation ein relevantes Handlungsfeld für Betriebsräte darstellen. So berichten die betrieblichen Interessenvertretungen zum Beispiel im Jahr 2016, dass es im Zuge technischer Entwicklungen innerhalb der vorausgegangenen fünf Jahre zu Versetzungen, Personalaufbau, Auslagerungen und Personalabbau gekommen ist (Ahlers, 2018, 10). Zugleich wurden eine unzureichende Personalbemessung, eine hohe Arbeitsintensität und die Beschäftigungssicherung von Betriebsräten grundsätzlich als drängendste Handlungsfelder genannt (ebd., 18). Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2018 signalisieren, dass aus Sicht der

Betriebliche Konflikte und Prozessreorganisation

Abbildung 2

Anteil der Unternehmen, in denen es in den letzten zwei Jahren zumindest gelegentlich zu Konflikten in ausgesuchten Bereichen gekommen ist, in Prozent – 2022



Quellen: IW-Personalpanel, 29. Welle, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 2: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/scsdZssXigBpSS2>

betrieblichen Interessenvertreter die Gründe für eine wahrgenommene Arbeitsintensivierung häufig unter anderem in einer unzureichenden Personalbemessung, einer schlechten Arbeits-/Prozessorganisation, in betrieblichen Umstrukturierungen und dem Einsatz neuer Technologien zu finden sind (Ahlers, 2020, 33).

Betriebliche Mitbestimmung und die Implementierung von Digitalisierungs-, Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen

Die Einführung neuer Techniken oder Digitalisierung zählte für drei Viertel der Betriebsräte in den Jahren 2020/2021 zu den häufigsten von ihnen bearbeiteten Themenbereichen und erfuhr in den drei vorausgegangenen Jahren den größten Bedeutungszuwachs (Behrens/Brehmer, 2022, 6 f.). Betriebsräte sehen also für sich in der Digitalisierung eine wichtige Gestaltungsaufgabe. In vielen Betriebsvereinbarungen finden sich daher Regelungen mit einem direkten informations- und kommunikationstechnologischen Bezug (Baumann et al., 2018, 319).

Wenn Betriebsräte technologiegetriebenen Veränderungsprozessen eine hohe Aufmerksamkeit widmen und ihre Gestaltungskraft darauf ausrichten, stellt sich die Frage, wie sich dies auf die Wahrscheinlichkeit auswirkt, dass Digitalisierungstechnologien eingeführt werden. Die Wirkungsrichtung ist zunächst uneindeutig. Auf der einen Seite könnten mit der Digitalisierung und den damit angestoßenen Veränderungsprozessen Besitzstände der Beschäftigten auf den Prüfstand geraten und Gefahr laufen, obsolet zu werden. Es wäre dann zu erwarten, dass die Belegschaft eine eher ablehnende Haltung einnimmt. Eine fehlende Anpassungsbereitschaft zählt aus Sicht von Geschäftsführungen zu den wesentlichen Hindernissen für die Umsetzung von Transformationsprozessen (Flüter-Hoffmann et al., 2020). Betriebsräte als Sachwalter der Beschäftigteninteressen könnten dann ihre Mitsprachemöglichkeiten nutzen, um die Einführung von Digitalisierungstechnologien zu behindern. Andererseits machen Fallstudien deutlich, dass Betriebsräte Digitalisierungsprojekte mancherorts als unvermeidlich ansehen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Sicherheit der Arbeitsplätze zu bewahren und daher darauf hinwirken, diffuse Digitalisierungsängste in der Belegschaft abzubauen (Rego et al., 2021, 28 f.).

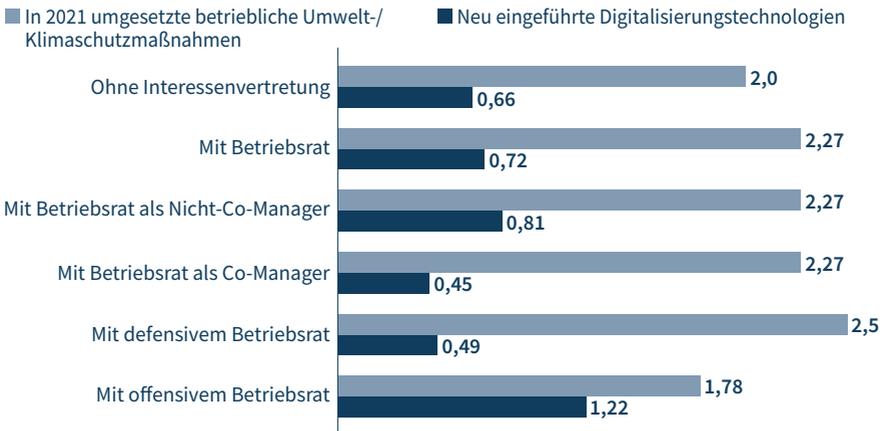
Abbildung 3 zeigt, dass im Durchschnitt weniger als eine Digitalisierungstechnologie in den beiden Jahren vor dem Befragungszeitpunkt eingeführt wurde – maximal hätten es bis zu neun Technologien sein können. Dies gilt für Unternehmen mit und ohne Betriebsräte gleichermaßen. Unternehmen mit einem Betriebsrat, der als Nicht-Co-Manager oder offensiv agiert, weisen mit 0,81 beziehungsweise 1,22 Maßnahmen etwas höhere Durchschnittswerte auf.

Eine vertiefende ökonometrische Analyse (Tabelle 1) lässt jedoch nicht erkennen, dass für die Anzahl (Modelle 1a, 2a und 3a) oder die Wahrscheinlichkeit, dass mindestens eine Technologie neu eingeführt wurde (Modelle 1b, 2b und 3b), ein systematischer Unterschied zwischen Unternehmen ohne und mit einem Betriebsrat oder einem bestimmten Betriebsratstyp existiert. Der negative marginale Effekt für Betriebsräte, die als Co-Manager agieren, auf die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest eine der neun Digitalisierungstechnologien neu eingeführt wurde, ist lediglich schwach signifikant und sollte nicht überbewertet werden. Die empirische Analyse auf Basis der 29. Welle

Mitbestimmung und Transformation

Abbildung 3

Durchschnittliche Anzahl neu eingeführter Digitalisierungstechnologien / in 2021 umgesetzter Umwelt-/Klimaschutzmaßnahmen



Quellen: IW-Personalpanel, 29. Welle, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 3: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/inMxc3PG6HFDXr4>

des IW-Personalpanels bestätigt damit die Befunde früherer Studien, dass Betriebsräte für sich genommen per se weder Treiber noch Hindernis für die digitale Transformation in den Unternehmen darstellen (vgl. z. B. Stettes, 2016; Genz et al., 2018; Schneider et al., 2019).

Mitbestimmung und Transformation

Tabelle 1

Veränderung der Anzahl / Wahrscheinlichkeit in den letzten beiden Jahren eingeführter Digitalisierungstechnologien und in 2021 umgesetzter betrieblicher Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen

	Digitalisierungstechnologien		Betriebliche Umwelt-/ Klimaschutzmaßnahmen	
	Anzahl ¹⁾	Wahrscheinlichkeit zumindest einer Technologieeinführung ²⁾	Anzahl ¹⁾	Wahrscheinlichkeit zumindest eine Maßnahme umgesetzt zu haben ²⁾
	Koeffizient (Std.-Fehler)	AME ³⁾ (Std.-Fehler)	Koeffizient (Std.-Fehler)	AME ³⁾ (Std.-Fehler)
Ref. keine Interessenvertretung				
	Modell 1a	Modell 1b	Modell 1c	Modell 1d
Mit Betriebsrat	-0,0136 (0,2032)	-0,0946 (0,0893)	0,1233 (0,2797)	0,0219 (0,0606)
	n = 628, R ² = 0,103	n = 628, Pseudo-R ² = 0,112	n = 609, R ² = 0,188	n = 609, Pseudo-R ² = 0,187
	Modell 2a	Modell 2b	Modell 2c	Modell 2d
Mit Betriebsrat als Co-Manager	-0,3194 (0,2448)	-0,2248 (0,1305)*	0,0591 (0,4452)	-0,1377 (0,1269)
Mit Betriebsrat als Nicht-Co-Manager	0,0628 (0,2236)	-0,0598 (0,0976)	0,1391 (0,3292)	0,0348 (0,0650)
	n = 628, R ² = 0,106	n = 628, Pseudo-R ² = 0,115	n = 609, R ² = 0,188	n = 609, Pseudo-R ² = 0,199
	Modell 3a	Modell 3b	Modell 3c	Modell 3d
Mit offensivem Betriebsrat	0,5355 (0,4419)	0,0125 (0,1883)	-0,2250 (0,4533)	-0,0115 (0,1081)
Mit defensivem Betriebsrat	-0,2282 (0,1513)	-0,1356 (0,0873)	0,2587 (0,3194)	0,0245 (0,0652)
	n = 628, R ² = 0,117	n = 628, Pseudo-R ² = 0,114	n = 609, R ² = 0,190	n = 609, Pseudo-R ² = 0,197

1) Basis: OLS mit robusten Std.-Fehlern. 2) Logistische Regression mit robusten Std.-Fehlern. 3) Durchschnittlicher marginaler Effekt.

***/**/* Signifikanz auf 1%- / 5%- / 10%-Fehlerniveau. Kontrollvariablen: Unternehmensgrößenklasse, Branchen- gruppe, Tarifbindung, Standort, Anteil weiblicher Beschäftigter, Qualifikationsstruktur, Altersstruktur, Einsatz flexibler Beschäftigungsformen, alternative Interessenvertretung.

Quellen: IW-Personalpanel, 29. Welle, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 1: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/gqCssBGomLBE5Pe>

Ein vergleichbares Bild ergibt sich bei den im Jahr 2021 ergriffenen Maßnahmen, mit denen in den Klima- und Umweltschutz investiert wurde und die unmittelbar für den Wertschöpfungsprozess in den Unternehmen relevant sind. Das Aktivitätsniveau der Unternehmen liegt hier mit rund zwei Maßnahmen im Durchschnitt höher. Signifikante Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat sind aber ebenfalls weder bei der durchschnittlichen Anzahl (Modelle 1c, 2c, 3c in Tabelle 1) noch bei der Wahrscheinlichkeit zu beobachten, dass zumindest eine Investition in den Klima- und Umweltschutz erfolgt ist (Modelle 1d, 2d und 3d in Tabelle 1). Das Bild würde sich grundsätzlich auch nicht ändern, wenn man das Engagement der Unternehmen im Bereich des Klima- und Umweltschutzes betrachtet, die nicht unmittelbar im Zusammenhang mit dem Leistungserstellungsprozess stehen und einen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität leisten könnten (Stettes, 2023, 12).

Der vorliegende Befund unterscheidet sich damit grundsätzlich von der Analyse von Askildsen et al. (2006), die für die Zeit Anfang der 1990er Jahre noch eine robuste positive Korrelation zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der Wahrscheinlichkeit durchgeführter Umweltschutzinvestitionen gefunden hatten. Er korrespondiert hingegen auf den ersten Blick mit der Studie von Hohendanner et al. (2024a; 2024b), wonach Betriebe mit einem relativ großen Anteil von Beschäftigten mit sogenannten „green skills“ und in denen ökologische Nachhaltigkeit und Umweltschutz einen signifikant höheren Stellenwert einnehmen, zumindest mit Blick auf die deskriptiven Daten nicht häufiger mitbestimmt sind als andere Betriebe.

Rolle der Betriebsräte bei betrieblichen Konflikten in Digitalisierungsprozessen

Der Umstand, dass zwischen mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen weiterhin keine Unterschiede bei der Einführung von Digitalisierungstechnologien sowie von Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Umwelt- und Klimaschutzes zu beobachten sind, sollte nicht dazu verleiten anzunehmen, Betriebsräte würden grundsätzlich keine Rolle spielen. So ist es denkbar, dass die mit den angestoßenen Veränderungsprozessen einhergehenden Konflikte in den Bereichen der Arbeitsorganisation, neuer Fertigungsverfahren und Arbeitsmethoden sowie der Eingruppierung von den Betriebsräten zwar befeuert werden. Allerdings konnten sie am Ende die

Implementierung von Digitalisierungstechnologien und die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen nicht verhindern, sondern allenfalls verzögern. Umgekehrt ist es aber ebenso möglich, dass die betrieblichen Interessenvertretungen aufkeimende Konflikte abmildern oder sogar abwenden können, weil ihre Unterstützung für den Veränderungsprozess ein glaubhaftes Signal für die Notwendigkeit oder die Sinnhaftigkeit der Transformation darstellt.

Tabelle 2 zeigt Koeffizienten aus einer Reihe von logistischen Regressionen, mit denen der Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit, dass ein Konflikt in den drei ausgewählten Bereichen auftritt, und einer fortschreitenden Digitalisierung beziehungsweise der Existenz eines Betriebsrats beschrieben werden kann. Es fällt auf, dass Kontroversen bezüglich der Personalplanung, des Einsatzes von Zeitarbeitskräften oder befristeten Beschäftigten dort häufiger auftreten, wo die Digitalisierung voranschreitet, Betriebsräte tendenziell aber eher dazu beitragen können, dass derartige Konflikte abgewendet werden (Modelle 1a bis 1c). So sinkt die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts bei einer erfolgten Einführung zumindest einer einzigen Technologie im Durchschnitt von 38,5 Prozent auf 14,7 Prozent, wenn ein Betriebsrat existiert – der Unterschied von mehr als 23 Prozentpunkten zwischen mitbestimmten und nicht mitbestimmten Unternehmen, die die Digitalisierung vorantreiben, ist signifikant. Die Differenz von rund 11,5 Prozentpunkten zwischen den Referenzunternehmen (kein Betriebsrat und keine Digitalisierungstechnologie) und Unternehmen mit einem Betriebsrat, die mindestens eine Digitalisierungstechnologie eingeführt haben, ist hingegen nicht signifikant. Dies lässt sich am Interaktionsterm ablesen (Modell 1b). Die potenziell moderierende Rolle von Betriebsräten bei Digitalisierungsprozessen wird anhand des hoch signifikanten Interaktionsterms aus Betriebsrat und intensiven Digitalisierungsfortschritten in Form von drei oder mehr neu eingeführten Digitalisierungstechnologien besonders deutlich (Modell 1c).

Eine fortschreitende Digitalisierung geht ebenfalls grundsätzlich mit betrieblichen Konflikten einher, die im direkten Zusammenhang mit der Einführung neuer Verfahren und Arbeitsmethoden sowie Eingruppierungsfragen stehen (Modelle 2a bis 2c und 3a bis 3c). Letzteres deutet darauf hin, dass die Digitalisierung die Wertigkeit der verschiedenen Arbeitsplätze in der Entgeltstruktur eines Unternehmens neu definieren

Tabelle 2

Mitbestimmung und Konflikte im Zuge der digitalen Transformation im Unternehmen

Veränderung der Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Konflikts; Koeffizienten aus logistischen Regressionen mit robusten Standardfehlern ()

	Arbeitsorganisation (z. B. Personalplanung, Zeitarbeit, Befristung)		
	Modell 1a	Modell 1b	Modell 1c
Mindestens eine Digitalisierungstechnologie ja	0,541 (0,300)*	0,655 (0,311)**	
1 bis 2 Digitalisierungstechnologien			0,511 (0,328)
3 und mehr Digitalisierungstechnologien			1,440 (0,542)**
Mit Betriebsrat ¹⁾	-0,919 (0,540)*	-0,463 (0,580)	0,485 (0,581)
Interaktionsterm Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		-1,017 (0,9934)	
Interaktionsterm Betriebsrat und 1 bis 2 Digitalisierungstechnologien			-0,732 (1,093)
Interaktionsterm Betriebsrat und 3 und mehr Digitalisierungstechnologien			-2,621 (0,9375)**
	n = 628, R ² = 0,119 n = 628, Pseudo-R ² = 0,122 n = 628, R ² = 0,130		
Einführung neuer Fertigungsverfahren / grundlegend neuer Arbeitsmethoden			
	Modell 2a	Modell 2b	Modell 2c
Mindestens eine Digitalisierungstechnologie ja	0,440 (0,280)	0,583 (0,295)**	
1 bis 2 Digitalisierungstechnologien			0,432 (0,312)
3 und mehr Digitalisierungstechnologien			1,380 (0,556)**
Mit Betriebsrat ¹⁾	0,343 (0,435)	0,823 (0,524)	0,794 (0,526)
Interaktionsterm Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		-1,134 (0,750)	
Interaktionsterm Betriebsrat und 1 bis 2 Digitalisierungstechnologien			-1,611 (0,829)*
Interaktionsterm Betriebsrat und 3 und mehr Digitalisierungstechnologien			-0,052 (1,178)
	n = 628, Pseudo-R ² = 0,056 n = 628, Pseudo-R ² = 0,061 n = 628, R ² = 0,076		
Eingruppierung			
	Modell 3a	Modell 3b	Modell 3c
Mindestens eine Digitalisierungstechnologie ja	0,515 (0,288)*	0,694 (0,311)**	
1 bis 2 Digitalisierungstechnologien			0,692 (0,331)**
3 und mehr Digitalisierungstechnologien			0,734 (0,558)
Mit Betriebsrat ¹⁾	0,222 (0,508)	0,758 (0,638)	0,768 (0,639)
Interaktionsterm Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		-1,273 (0,781)	
Interaktionsterm Betriebsrat und 1 bis 2 Digitalisierungstechnologien			-1,051 (0,862)
Interaktionsterm Betriebsrat und 3 und mehr Digitalisierungstechnologien			-2,053 (0,963)**
	n = 628, R ² = 0,144 n = 628, Pseudo-R ² = 0,150 n = 628, R ² = 0,151		

1) Referenz: keine Interessenvertretung. ***/**/* Signifikanz auf 1%-/ 5%-/ 10%-Fehlerniveau. Kontrollvariablen: Unternehmensgrößenklasse, Branchengruppe, Tarifbindung, Standort, Anteil weiblicher Beschäftigter, Qualifikationsstruktur, Altersstruktur, Einsatz flexibler Beschäftigungsform alternative Interessenvertretung.

Quellen: IW-Personalpanel, 29. Welle, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 2: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/iyz2yi7zxqT4Pjq>

kann. Das Vorzeichen der Betriebsratsvariablen ist positiv, woraus sich zumindest das Risiko andeutet, dass Geschäftsführungen und Betriebsräte in diesen Bereichen häufiger in Konflikt geraten. Der Zusammenhang ist aber nicht statistisch signifikant.

Im Unterschied zu Konflikten bei arbeitsorganisatorischen Fragen ist eine moderierende Funktion der betrieblichen Interessenvertretungen in Digitalisierungsprozessen weniger deutlich zu erkennen. Der signifikante Interaktionsterm intensiver Digitalisierungsbemühungen – also der Einführung von drei oder mehr Technologien – und die Betriebsratsvariable im Fall von Eingruppierungskonflikten deuten zwar ebenfalls eine potenziell moderierende Rolle an (Modell 3c). Allerdings betrifft dies nur eine kleine Minderheit der Unternehmen mit einem Betriebsrat in der Stichprobe, weshalb man angesichts des positiven Vorzeichens für die Betriebsratsvariable bei der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Konflikts und einem negativen Vorzeichen bei der Implementierungswahrscheinlichkeit von Digitalisierungstechnologien (Modelle 1a und 1b in Tabelle 1) vorsichtig sein sollte, diesen Befund zu verallgemeinern. Denkbar ist vielmehr, dass es sich hier um eine Sondersituation handelt, die nicht typisch für mitbestimmte Unternehmen ist.

Tabelle 3 zeigt, dass eine potenziell moderierende Rolle bei Konflikten im Kontext von Digitalisierungsprozessen tendenziell eher Betriebsräten zugeschrieben werden kann, die als weniger wirkungsmächtig gelten. Weder für offensive noch Co-Manager-Betriebsräte sind in den verschiedenen Schätzungen signifikante negative Korrelationen zu beobachten (Modelle 1b und 1d, 2b und 2d sowie 3b und 3d). Ferner wird deutlich, dass die Rolle der verschiedenen Betriebsratstypen in den drei ausgewählten Konfliktfeldern ohnehin grundsätzlich uneinheitlich ausfällt. Dies impliziert, dass eher spezifische Kontextfaktoren in jeder einzelnen Konfliktkonstellation eine Rolle für deren Auftreten spielen. Weniger bedeutend erscheinen die grundsätzlich politisch diskutierten Fragen, ob Betriebsräte in ausreichendem Maß über Mitspracherechte in diesen betriebsverfassungsrechtlichen Regelungsbereichen verfügen oder ob erst die Wahl eines Betriebsrates gewährleistet, dass die Interessen der Belegschaften angemessen vertreten werden, um eine positive ökonomische Wirkung zu erzeugen. So finden sich selbst in der WSI-Betriebsrätebefragung keine Hinweise, dass zum Beispiel Mitwirkungsrechte nach § 90 BetrVG bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen,

Tabelle 3

Betriebsratstypen und Konflikte im Zuge der digitalen Transformation im Unternehmen

Veränderung der Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines Konflikts und in den letzten beiden Jahren eingeführte

Digitalisierungstechnologien; Koeffizienten aus logistischen Regressionen mit robusten Standardfehlern ()

	Arbeitsorganisation (z. B. Personalplanung, Zeitarbeit, Befristung)		
	Modell 1a	Modell 1b	Modell 1c
Mit offensivem Betriebsrat ¹⁾	0,212 (0,767)	0,200 (1,250)	
Mit defensivem Betriebsrat ¹⁾	-1,611 (0,688)**	-0,853 (0,630)	
Interaktionsterm offensiver Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		0,178 (1,449)	
Interaktionsterm defensiver Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		-1,985 (1,190)*	
Mit Betriebsrat ¹⁾ als Co-Manager		-2,921 (1,190)**	
Mit Betriebsrat ¹⁾ als Nicht-Co-Manager		-0,648 (0,542)	
Interaktionsterm Betriebsrat als Co-Manager und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			-2,026 (0,990)**
Interaktionsterm Betriebsrat als Nicht-Co-Manager und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			-0,233 (0,609)
			-1,726 (1,464)
			-0,910 (1,042)
	n = 628, Pseudo-R ² = 0,129	n = 628, Pseudo-R ² = 0,135	n = 628, Pseudo-R ² = 0,128
Einführung neuer Fertigungsverfahren / grundlegend neuer Arbeitsmethoden			
	Modell 2a	Modell 2b	Modell 2c
Mit offensivem Betriebsrat ¹⁾	2,128 (0,897)**	2,903 (1,461)**	
Mit defensivem Betriebsrat ¹⁾	-0,358 (0,477)	0,290 (0,522)	
Interaktionsterm offensiver Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		-1,489 (1,587)	
Interaktionsterm defensiver Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			-1,851 (0,780)**
Mit Betriebsrat ¹⁾ als Co-Manager			
Mit Betriebsrat ¹⁾ als Nicht-Co-Manager			
Interaktionsterm Betriebsrat als Co-Manager und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			-0,962 (0,812)
Interaktionsterm Betriebsrat als Nicht-Co-Manager und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			0,581 (0,460)
			-1,046 (1,084)
			-1,302 (0,857)
	n = 628, Pseudo-R ² = 0,076	n = 628, Pseudo-R ² = 0,085	n = 628, Pseudo-R ² = 0,062
Eingruppierung			
	Modell 3a	Modell 3b	Modell 3c
Mit offensivem Betriebsrat ¹⁾	0,123 (0,845)	1,560 (1,511)	
Mit defensivem Betriebsrat ¹⁾	0,262 (0,537)	0,616 (0,624)	
Interaktionsterm offensiver Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie		-2,533 (1,554)	
Interaktionsterm defensiver Betriebsrat und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			-0,766 (0,934)
Mit Betriebsrat ¹⁾ als Co-Manager			
Mit Betriebsrat ¹⁾ als Nicht-Co-Manager			
Interaktionsterm Betriebsrat als Co-Manager und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			-1,075 (0,782)
Interaktionsterm Betriebsrat als Nicht-Co-Manager und mindestens eine Digitalisierungstechnologie			0,453 (0,517)
			-0,687 (1,248)
			-1,558 (0,847)*
	n = 628, R ² = 0,144	n = 628, Pseudo-R ² = 0,153	n = 628, Pseudo-R ² = 0,150
			n = 628, Pseudo-R ² = 0,158

1) Referenz: keine Interessenvertretung.
 ***/**/* Signifikanz auf 1%/ 5%/ 10%-Fehlerniveau. Kontrollvariablen: Unternehmensgröße/Klasse, Branchengruppe, Tarifbindung, Standort, Anteil weiblicher Beschäftigter, Qualifikationsstruktur, Altersstruktur, Einsatz flexibler Beschäftigungsformen, alternative Interessenvertretung.
 Quellen: IW-Personalpanel, 29. Welle, 2022; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 3: <https://dl.iwkoeln.de/index.php/s/5cMEQk4Q45T7kGc>

Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebungen im Zusammenhang mit der Einführung von Digitalisierungstechnologien verbreitet missachtet werden (Ahlers, 2018).

Rolle der Betriebsräte bei betrieblichen Konflikten im Zuge von Investitionen in den betrieblichen Umwelt- und Klimaschutz

Wertschöpfungsrelevante Umwelt- und Klimaschutzaktivitäten der Unternehmen gehen nicht per se mit betrieblichen Konflikten über arbeitsorganisatorische Fragestellungen einher (Tabelle 4). Wo sie allerdings vorgenommen werden, können Betriebsräte bei auftretenden Konflikten moderierend wirken (Modelle 1b und 1c). In Unternehmen, die zumindest eine Investition getätigt haben, sinkt die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts um die Personalplanung oder den Einsatz flexibler Beschäftigungsformen um durchschnittlich 22 Prozentpunkte, wenn eine Interessenvertretung auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes eingerichtet ist.

Konflikte über die Einführung neuer Verfahren und Arbeitsmethoden sowie die Auseinandersetzung in Eingruppierungsfragen treten signifikant häufiger auf, wenn ein Unternehmen den Umwelt- und Klimaschutz in dem eigenen Wertschöpfungsprozess vorantreibt. In diesem Sinne scheint es keinen Unterschied zwischen Digitalisierung sowie Umwelt- Klimaschutzmaßnahmen zu geben. Im Fall dieser beiden Konfliktfelder sind die Interaktionseffekte insignifikant (Modelle 2b und 2c, 3b und 3c). Eine differenzierte Betrachtung von Betriebsratstypen mit unterschiedlicher Wirkungsmacht ist nicht möglich, weil die Fallzahlen für einzelne Kombinationen von Betriebsratstyp und Ausmaß des Umweltengagements zu klein sind.

Schlussbemerkungen

Ob und unter welchen Umständen Betriebsräte als Promotoren für den digitalen und ökologischen Wandel auf Unternehmensebene fungieren sowie als Intermediäre aufkommende Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung oder zwischen Belegschaftsgruppen befrieden oder einhegen und damit die Umsetzung von Transformationsprozessen begünstigen, bleibt eine offene Frage. Die vorliegende empirische Evidenz zeigt zwar, dass insbesondere in arbeitsorganisatorischen Fragen des Personaleinsatzes unter bestimmten Voraussetzungen betriebliche Konflikte in mitbestimmten Unternehmen seltener auftreten. Allerdings signalisiert sie zugleich,

dass dies nicht grundsätzlich für jeden Betriebsratstypus und in jedem Konfliktfeld gilt. Die Analyse bestätigt damit frühere Studien, denen zufolge die Wahrscheinlichkeit von Konflikten zwischen Belegschaftsgruppen, einer geringeren Veränderungsbereitschaft (Stettes, 2020) sowie die Wahrnehmung, ob eigene Interessen in Transformationsprozessen berücksichtigt werden (Dietz et al., 2023), nicht mit der Existenz einer betrieblichen Interessenvertretung korrelieren.

Die betriebliche Mitbestimmung begünstigt weder eine forcierte Digitalisierung noch einen intensiveren Umwelt- und Klimaschutz auf Unternehmensebene. Ein potenzieller wirtschaftlicher Nutzen für die Betriebe durch das Vorhandensein und das Handeln einer betrieblichen Interessenvertretung ist aus der empirischen Evidenz ebenso wenig abzuleiten wie ein potenzieller externer Effekt, der auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt ausstrahlt. Dies bedeutet zwar nicht, dass Betriebsräte keine wichtige und förderliche Rolle in der digitalen und ökologischen Transformation spielen können. Es bleibt auch richtig, dass mit dem Betriebsverfassungsgesetz sinnvollerweise eine rechtliche Institution existiert, die den Beschäftigten Partizipationsmöglichkeiten eröffnet, um eigene Interessen in den Fällen zu wahren, in denen sie diese für gefährdet erachten und sich eine kollektive Vertretung wünschen. Für gesetzgeberische Initiativen, die vor dem Hintergrund des Strukturwandels eine Ausweitung von Mitbestimmungsrechten und eine forcierte Einrichtung von Betriebsräten jenseits der bereits vorhandenen Möglichkeiten zum Ziel haben, fehlt jedoch die hierfür erforderliche ökonomische und empirische Fundierung.

Literatur

Ahlers, Elke, 2018, Die Digitalisierung der Arbeit – Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte, WSI-Report, Nr. 40, Düsseldorf

Ahlers, Elke, 2020, Arbeitsintensivierung in den Betrieben – Problemdeutungen und Handlungsfelder von Betriebsräten, in: WSI-Mitteilungen, 73. Jg., Nr. 1, S. 29–37

Askildsen, Jan Erik / Jirjahn, Uwe / Smith, Stephen C., 2006, Works Councils and Environmental Investment: Theory and Evidence from German Panel Data, in: Journal of Economic Behavior and Organization, 60. Jg., S. 346–372

Baumann, Helge / Mierich, Sandra / Maschke, Manuela, 2018, Betriebsvereinbarungen 2017 – Verbreitung und (Trend-)Themen, in: WSI-Mitteilungen, 71. Jg., Nr. 4, 317–325

Behrens, Martin / Brehmer, Wolfram, 2022, Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie, WSI-Report, Nr. 75, Düsseldorf

Deutscher Bundestag, 2014, Mehr Betriebsrätinnen und Betriebsräte braucht das Land, Drucksache 18/2750, Berlin

Deutscher Bundestag, 2018, Betriebsratswahlen erleichtern und Betriebsräte besser schützen, Drucksache 19/860, Berlin

Deutscher Bundestag, 2020, Digitalisierung – Update für die Mitbestimmung, Drucksache 19/16843, Berlin

Deutscher Bundestag, 2021, Demokratisierung der Arbeitswelt – Betriebliche Mitbestimmung ausweiten und modernisieren, Drucksache 19/27318, Berlin

Deutscher Bundestag, 2023a, Zukunft, mitbestimmt – Demokratie braucht starke betriebliche Mitbestimmung, Drucksache 20/5405, Berlin

Deutscher Bundestag, 2023b, Zukunft, mitbestimmt – Transformation braucht starke betriebliche Mitbestimmung, Drucksache 20/5406, Berlin

Dietz, Annette / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2022, Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess – Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen, IW-Report, Nr. 33, Köln

Flüter-Hoffmann, Christiane / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2020, Wandel mit alternden Belegschaften gestalten – Chancen und Barrieren erkennen. Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel 2019, in: IW-Trends, 47. Jg., Nr. 1, S. 99–115

Fulda, Carolin D. / Lesch, Hagen, 2023, Partizipationsformen und Konfliktmanagement im Betrieb, in: IW-Trends, 50. Jg., Nr. 3, S. 87–105

Genz, Sabrina / Bellmann, Lutz / Matthes, Britta, 2018, Do German Works Councils Counter or Foster the Implementation of Digital Technologies?, IZA Discussion Paper, Nr. 11616, Bonn

Haipeter, Thomas, 2019, Interessenvertretung in der Industrie 4.0 – Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020, Baden-Baden

Hohendanner, Christian / Kohaut, Susanne, 2023, Tarifbindung und Mitbestimmung: Keine Trendumkehr in Westdeutschland, Stabilisierung in Ostdeutschland, IAB-Forum <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-und-mitbestimmung-keine-trendumkehr-in-sicht/> [8.7.2024]

Hohendanner, Christian / Janser, Markus / Lehmer, Florian, 2024a, Betriebe in der ökologischen Transformation, IAB-Forschungsbericht, Nr. 13, Nürnberg

Hohendanner, Christian / Janser, Markus / Lehmer, Florian, 2024b, Aktuelle Daten und Indikatoren: Betriebe in der ökologischen Transformation – Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen – Spaltenprozente, https://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/GOJI_Betriebe_und_Beschaeftigte_2012_und_2022.xlsx [8.7.2024]

Jirjahn, Uwe / Smith, Stephen C., 2017, Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Discussion paper, Nr. 11066, <http://ftp.iza.org/dp11066.pdf> [12.9.2023]

Jirjahn, Uwe / Mohrenweiser, Jens / Backes Gellner, Uschi, 2011, Works Councils and Learning: On the Dynamic Dimension of Codetermination, in: *Kyklos*, 64. Jg., S. 427–447

Kotthoff, Hermann, 1981, Betriebsräte und betriebliche Herrschaft – Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt am Main

Kriegesmann, Bernd / Kley, Thomas / Kublik, Sebastian, 2010, Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung?, in: *WSI-Mitteilungen*, 63. Jg., Nr. 2, S. 71–78

Lesch, Hagen, 2020, Betriebliche Konfliktfelder und Partizipation der Arbeitnehmer: Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel, in: *IW-Trends*, 47. Jg., Nr. 3, S. 21–37

Müller-Jentsch, Walter / Seitz, Beate, 1998, Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau, in: *Industrielle Beziehungen*, 5. Jg., Nr. 4, S. 361–387

Niewerth, Claudia / Massolle, Julia / Grabski, Christof, 2016, Zwischen Interessenvertretung und Unternehmensgestaltung: Der Betriebsrat als Promotor in betrieblichen Innovationsprozessen. Untersuchung von Qualifizierungen zu überbetrieblichen Innovations promotoren (Projekt BR InnoProm), Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 321, Düsseldorf

Rego, Kerstin / Houben, Daniel / Brüning, Steffen / Schaupp, Simon / Meyer, Uli, 2021, Mitbestimmungspraxis in der „Industrie 4.0“ – Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte, Hans-Böckler-Stiftung, WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG, Nr. 232, Düsseldorf

Schnabel, Claus, 2020, Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland: Verbreitung, Auswirkungen und Implikationen, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 21. Jg., Nr. 4, S. 361–378

Schneider, Helena / Stettes, Oliver / Vogel, Sandra, 2019, Betriebliche Arbeitsbeziehungen und Transformationsprozesse, in: IW-Trends, 46. Jg., Nr. 3, S. 109–125

Stettes, Oliver, 2004, Der organisatorische Wandel – betriebliche Bildung, betriebliche Mitbestimmung und Entlohnungssysteme, Hamburg

Stettes, Oliver, 2016, Digitaler Wandel – Keine Bedrohung für betriebliche Mitbestimmung, IW-Kurzbericht, Nr. 73, Köln

Stettes, Oliver, 2020, Mitbestimmung 4.0 – Stellungnahme zu den Anträgen der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN „Digitalisierung – Update für die Mitbestimmung“ sowie der Fraktion DIE LINKE „Betriebsräte vor mitbestimmungsfeindlichen Arbeitgebern schützen“, IW-Report, Nr. 56, Köln

Stettes, Oliver 2023, Zukunft, mitbestimmt - Stellungnahme zu den Anträgen 20/5587, 20/5405 und 20/5406 der Fraktion DIE LINKE – BT-Ausschuss Arbeit und Soziales – Anhörung vom 18.9.2023, IW-Report, Nr. 44, Köln

Areas of Conflict and the Role of Works Councils in the Digital and Green Transitions

Digitalisation processes and investments in environmental and climate protection are often accompanied by the introduction of new procedures and working methods. 56 per cent of companies report that implementing such innovations often leads to workplace conflicts as a result of the reorganisation they involve. In four out of ten firms, disputes between management, employees and the works council, and within the workforce itself, revolve around such aspects of work organisation as personnel planning and the use of flexible forms of employment. In 46 per cent of enterprises currently engaged in reorganisation, the classification of jobs is the subject of heated discussion. Econometric analyses of the 29th wave of the IW Personnel Panel conducted by the German Economic Institute in 2022 show that there are only certain conditions under which works councils can mediate and mitigate the friction caused by digital and ecological change. Nor is there any evidence that companies with worker representation are more active in digitalising their processes or more committed to implementing climate and environmental protection. There is no significant difference between enterprises with and without worker representation in the number of digital technologies they have recently introduced or the environmental and climate protection measures currently in place. The thesis that the digital and green transitions necessarily require an increase in the number of works councils and an expansion of workers' representation rights therefore lacks empirical support.