

WZB

Berlin Social Science Center



Robert Scholz

**Regionale Gestaltung von Arbeit:
Beschäftigung, Mitbestimmung, Personalaufwand
und Ausbildung in den 50 größten Unternehmen
in Berlin**

Discussion Paper

SP III 2020–301

März 2020

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsschwerpunkt

Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel

Forschungsgruppe

Globalisierung, Arbeit und Produktion

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
www.wzb.eu

Das Urheberrecht liegt beim Autor.

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten der jeweiligen Autoren wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

Robert Scholz:

Regionale Gestaltung von Arbeit: Beschäftigung, Mitbestimmung, Personalaufwand und Ausbildung in den 50 größten Unternehmen in Berlin

Discussion Paper SP III 2020-301

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2020)

Affiliation des Autors:

Robert Scholz, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
E-Mail: robert.scholz@wzb.eu

Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung veranschaulicht die Bedeutung der 50 größten Unternehmen in Berlin mit Fokus auf ihre Beschäftigungsstrukturen. Haben sie ihren Hauptsitz in Berlin? Gibt es Branchenschwerpunkte? Wer sind die Eignerinnen und Eigner der Firmen? Welche Rolle spielt die Börsennotierung? Welchen finanziellen Impact haben sie durch ihre Personalausgaben? Wie verbreitet ist die Mitbestimmung in diesen Unternehmen? Inwiefern beteiligen sich die Unternehmen an der betrieblichen Ausbildung? Es geht darum einen tiefergehenden deskriptiven Blick auf Firmenebene zu bekommen. Denn wie die Studie zeigt, stehen die größten 50 Unternehmen in Berlin für mehr als jeden sechsten Beschäftigten und für jeden vierten Auszubildenden, insgesamt verausgaben die Unternehmen für Personal etwa halb so viel wie der Berliner Senatshaushalt. Den Unternehmen kommt daher eine enorme regionalwirtschaftliche Rolle zu. Hinsichtlich der Mitbestimmung zeigt sich, dass zwar Betriebsräte allgemein verbreitet sind, allerdings sind nur etwa sieben von zehn Beschäftigten durch Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der allesamt großen Unternehmen repräsentiert. Immerhin sind fast zwei von fünf Unternehmen im Aufsichtsrat nicht mitbestimmt. Zugleich zeigt die Untersuchung aber, dass speziell die paritätisch mitbestimmten Unternehmen im Verhältnis zu ihrer Zahl überproportional viele Beschäftigte haben und einen durchschnittlich höheren Personalaufwand verbuchen. Hinzu kommt, dass sich die Unternehmen mit einer starken Verankerung der Mitbestimmung besonders intensiv in der betrieblichen Ausbildung engagieren. Das ist besonders relevant, weil ein Großteil der Betriebe nur eine sehr geringe Ausbildungsquote hat.

Schlüsselwörter: Unternehmensführung; Arbeitskräfte und Beschäftigung, Größe und Struktur; Ausbildung; Größe und räumliche Verteilung der regionalen Wirtschaftstätigkeit

JEL Klassifikation: G34, J21, M53, R12

Large companies and shaping labour in urban regions: Employment, co-determination, personnel expenses and vocational education in the 50 largest Berlin companies

Abstract

The present study illustrates the importance of the 50 largest employers in Berlin with a focus on their employment structures under the influence of differentiating firm characteristics. Do they have their headquarters in Berlin? Are there any industry specifics? Who are the owners of the companies? What role do stock market listings play? What is the financial impact of their personnel expenses? How widespread is co-determination in these companies? To what extent do companies participate in vocational training? As the study shows, the largest 50 companies in Berlin account for more than every sixth employee and for every fourth trainee, in total the companies spent for personnel expenses – about half as much as the Berlin Senate budget. The companies therefore have an enormous regional economic role. With regard to employee participation, it can be seen that although works councils are generally widespread at plant level, only about seven out of ten employees are represented by employee representatives on the supervisory boards of all the large companies. After all, almost two out of five companies have no co-determination in their supervisory boards. At the same time, the study shows that companies with parity co-determination have a disproportionately large number of employees in relation to their number and record an above average in personnel expenses. Finally, companies with a strong anchoring of co-determination in the supervisory board are more strongly involved in vocational training. This is particularly relevant because the majority of companies have very low training rates.

Keywords Corporate Governance; Labor Force and Employment, Size, and Structure; Training; Size and Spatial Distributions of Regional Economic Activity

JEL classification: G34; J21; M53; R12

Inhalt

1. Einleitung	7
2. Konzeptionelle Perspektiven	8
2.1 Impact-Analysen aus beschäftigungspolitischer Sicht	8
2.2 Regionale Einbettung und Mitbestimmung.....	9
2.3 Messung der Mitbestimmung – auch aus räumlicher Perspektive	10
2.4 Mitbestimmung und Ausbildung	12
3. Datenbasis und analytische Vorgehensweise	14
4. Charakteristika der 50 größten Unternehmen in Berlin.....	16
4.1 Beschäftigung	16
4.2 Mitbestimmung.....	18
4.3 Personalaufwendungen.....	20
4.4 Ausbildung	21
4.5 Mitbestimmung und Ausbildung	23
5. Zusammenfassung	25
Anhang	27
Literatur.....	28

1. Einleitung¹

Großunternehmen sind zentral in der Regionalentwicklung (Jones 2017). Gerade von diesen Firmen gehen enorme Beschäftigungseffekte für die Region aus, sie tätigen in der Regel höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung und sie innovieren häufiger als kleinere Unternehmen. Außerdem bewirken die Firmen durch die Personal- und Materialaufwendungen direkte Ausgaben in der Region und sie tragen erheblich zum Steueraufkommen bei. Insgesamt kommt den Großunternehmen eine bedeutende Rolle für lokale Ökonomien zu (Hayter, Patchell & Rees 1999; Watts 1980). In Einzelfällen ist die Verknüpfung zwischen Stadt und Unternehmen so stark, dass von Corporate Cities gesprochen wird (Büttner 2009; Knieling, Othengrafen & Preisling 2012; NZZ 2019). In der Regionalökonomie kommt ein Multiplikatoreffekt zum Tragen, da nicht nur direkte Ausgabeneffekte (aus Großunternehmen selbst), sondern auch indirekte (über direkte Zulieferer) und induzierte Effekte (aus den Ausgaben der Einkommen aus direkten und indirekten Effekten) wirksam werden (Glückler, Panitz & Wuttke 2018).

Beim Blick auf die größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland fällt allerdings eine ungleiche räumliche Verteilung auf, die unter anderem zeigt, dass nur wenige dieser Firmen ihren Sitz in Berlin haben (Csizi 2019; Scholz 2017b). Dennoch sind sie von hoher Bedeutung und angekündigte Investitionen haben große regionalpolitische Relevanz, wie schon seit langem in Siemensstadt oder in der „Stadt in der Stadt“ nahe dem Berliner Ostbahnhof, wo sich viele Unternehmen im E-Commerce-Bereich angesiedelt haben (Hubschmid & Álvarez 2018). Umgekehrt ist der Rückzug von Unternehmen aus Regionen oder die Standortschließung sehr problematisch für die regionale Entwicklung, da die Multiplikatoreffekte dann auch wirksam werden, nur in negativer Hinsicht. Es nehmen nicht nur die direkten Einkommen ab, sondern der Rückgang wird verstärkt durch das zusätzliche Ausbleiben von indirekten und induzierten Effekten.

Für die Unternehmen wiederum hat Berlin ein großes Potenzial etwa als Absatz- und als Arbeitsmarkt, die Stadt ist außerdem attraktiv durch die mögliche Vernetzung mit politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern aber auch mit Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (Franz 2009). Insofern gibt es eine gegenseitige Abhängigkeit von Unternehmen und Regionen. Der wissenschaftliche Diskurs hat sich gewandelt von der Annahme, dass sich Unternehmen an den räumlich variierenden Gegebenheiten ausrichten, hin zu der Feststellung, dass Unternehmen selbst ihr Umfeld gestalten (Bathelt & Glückler 2003; Hayter, Patchell & Rees 1999). Insbesondere Unternehmensführer und politische Entscheidungsträger sind deshalb interessiert daran zu erfahren, welche Auswirkungen einzelne Unternehmen oder Branchen in einer Region haben. Durch diesen Impact werden wiederum Standortentscheidungen, Förderprogramme oder kommunale Investitionen beeinflusst.

¹ Die vorliegende Studie entstand im Rahmen der Projekte „Mitbestimmung und eine zukunftsweisende Unternehmensführung – Messung von Stärke und Einfluss durch einen Mitbestimmungsindex (MB-ix)“ und „Mitbestimmung, Unternehmensstrategien und Unternehmensperformanz“, beide mit freundlicher Unterstützung gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

Allerdings fokussieren Impact-Studien bisher vor allem auf wirtschaftliche Effekte der Unternehmen. Der vorliegende Beitrag ergänzt diese Sichtweise mit der Frage, welche Bedeutung die Unternehmen in Hinblick auf Beschäftigungs- und Beteiligungsstrukturen haben. Konkret geht es darum zu identifizieren, wie die 50 größten Berliner Unternehmen hinsichtlich der Beschäftigungsstrukturen, der institutionellen Verankerung der Mitbestimmung, ihrem verbuchten Personalaufwand und der betrieblichen Ausbildung charakterisiert werden können. Dabei gibt es gruppierende Merkmale, primär sind das die Eignerstruktur der Unternehmen, die Branche, die Headquarter-Funktion und die Börsennotierung.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Abschnitt 2 diskutiert die Rolle der Beschäftigungsstrukturen aus konzeptioneller Sicht und schlägt eine Verbindung von wirtschaftssoziologischen, politökonomischen und wirtschaftsgeographischen Ansätzen vor. Abschnitt 3 erläutert die Datenbasis und methodische Vorgehensweise für die Analyse. Abschnitt 4 schildert die Charakteristika der 50 größten Berliner Unternehmen hinsichtlich Beschäftigungsstruktur, Mitbestimmung, Personalaufwand und Ausbildung. Abschnitt 5 fasst die Ergebnisse zusammen.

2. Konzeptionelle Perspektiven

2.1 Impact-Analysen aus beschäftigungspolitischer Sicht

Um den regionalwirtschaftlichen Effekt von Unternehmen/Branchen zu analysieren, werden Impact-Analysen genutzt. Eine Region kann dabei in Abhängigkeit des Untersuchungsziels definiert werden, d.h. sowohl nach geographischen (z.B. Landesgrenzen) als auch nach gesellschaftlichen (z.B. Hauptstadtregion) Parametern (Agnew 2013; Chilla, Kühne & Neufeld 2016). Typischerweise berechnen Impact-Studien a) direkte Effekte (Beschäftigung und Wertschöpfung in den untersuchten Unternehmen/Branchen selbst), b) indirekte Effekte (Beschäftigung und Wertschöpfung bei den direkten Zulieferern/Zulieferbranchen) und c) induzierte Effekte (Beschäftigung und Wertschöpfung durch Konsumausgaben der Einkommen aus direkten und indirekten Effekten) (Glückler, Panitz & Wuttke 2018). Dabei wird meist ein Gesamtmultiplikator kalkuliert, der die Aussage zulässt, dass in einer Region beispielsweise die gleiche Zahl der Beschäftigten des eigentlich betrachteten Unternehmens bzw. der eigentlich fokussierten Branche nochmals durch indirekte Effekte und induzierte Effekte generiert wird. Genauso wie es positive Wirkungen bei der Expansion gibt, wirken sich die Multiplikatoreffekte dann beispielsweise negativ bei Standortschließungen aus (Watts & Kirkham 1999). Werden im größten Unternehmen Beschäftigte entlassen, führt dies durch fehlende Aufträge in den Zulieferunternehmen meist ebenfalls zur Entlassung von Beschäftigten. Multiplikatoreffekte wirken daher positiv und negativ, durch zirkuläre Verkettungen auch simultan.

Die Impact-Analysen nutzen meist Daten aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und messen in erster Linie die (regionale) Verflechtung der Branchen untereinander. Obwohl es um spezifische Unternehmen, Branchen und Regionen geht, werden vielfach makroökonomische Daten zum Schätzen genutzt (BDI 2013, DIW Econ 2014, DIW Econ 2019). Originäre regionalisierte Daten direkt

von den Unternehmen liegen kaum vor, da beispielsweise die großen Unternehmen über mehrere Standorte verfügen und für sie in der Regel funktionale Abgrenzungen, etwa nach Produkten oder entlang der Wertschöpfungskette, wichtiger sind als die raumbezogene Strukturierung. Auch aus Sicht der Rechnungslegung gibt es nach deutschem Recht keine Pflicht nach räumlichen Parametern differenziert zu berichten und wenn es freiwillig geschieht, dann sind auch hier als erste Priorität hierarchische Beteiligungsstrukturen und Konsolidierungsbeziehungen maßgeblich (Kütting & Weber 2018). Andere Methoden wie schriftliche Befragungen, zur Erhebung regionaler Ausgabeneffekte, haben aufgrund sektoraler und räumlicher Spezifikationen meist kleine Fallzahlen oder geringe Rücklaufquoten.

Insgesamt haben die bestehenden Impact-Untersuchungen aber gemeinsam, dass sie sich primär auf die Wertschöpfung konzentrieren, konkret auf zirkulär ausgelöste Konsumeffekte. Es werden zwar in der Regel auch Beschäftigtendaten einbezogen, allerdings mit Blick auf das sich daraus ergebende konsumtive Potenzial. Wie genau sich die Beschäftigungsstrukturen abbilden, welche Rolle die Eigentümerinnen und Eigentümer spielen und welche unternehmensbezogenen Standortmuster es gibt, spielt in der Forschung durchaus eine Rolle (Clark & Wójcik 2003; Leigh & North 1978; McDermott 1976; Strickland & Aiken 1984). Gerade im Kontext der Diskussionslinie über Industriedistrikte finden die Beschäftigten teils eine gesonderte Betrachtung (Brusco 1982). Digiovanna (1996) betont sogar die Rolle der Mitbestimmung für die Entwicklung der Automobil-, Maschinen- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. Allerdings geben die Studien nur eine makroökonomische Orientierung, fokussieren dann aber auf eine qualitative Auseinandersetzung. Die genauere beschäftigtenbezogene und organisatorische Struktur der Unternehmen, die die regionalökonomischen Effekte mit auslösen, bleibt meist unberücksichtigt (Landier, Nair & Wulf 2009; Markusen 1994).

2.2 Regionale Einbettung und Mitbestimmung

In der wirtschaftsgeographischen Diskussion hat sich mit dem „relational turn“ die konzeptionelle Sichtweise auf Unternehmen insofern gedreht, als dass sich Unternehmen nicht wie in den Anfängen der Industrialisierung auf die natürlichen Gegebenheiten einstellen müssen (Geodeterminismus), sondern dass Unternehmen selbst ihren räumlichen Kontext gestalten (Bathelt & Glückler 2003; Büttner 2009; Knieling, Othengrafen & Preising 2012). Das geschieht zum Beispiel durch die flächenmäßige Expansion, wenn Unternehmen ihre Produktionskapazitäten ausweiten und neue Areale bebauen. Genauso wirksam wie bei der technischen Infrastruktur, sind die Unternehmen aber auch bei der Gestaltung von Arbeit. Nicht nur in quantitativer Hinsicht über die Zahl der Beschäftigten, sondern genauso aus qualitativer Perspektive. Gerade für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist es an dem jeweils spezifischen Standort relevant, wie die Arbeitsbedingungen und Entlohnungsstrukturen sind, ob es überhaupt Beteiligungsmöglichkeiten gibt, wie einflussreich diese sind, und ob sich das Unternehmen etwa in der betrieblichen Ausbildung engagiert.

Die Konfiguration der einzelnen Unternehmen in Hinblick auf die Gestaltung von Arbeit ist insgesamt auch Ausdruck für die zeitliche Perspektive ihres Agierens. Die Beschäftigten, ihre Vertreterinnen und -vertreter und die regionalpolitischen Akteurinnen und Akteure haben in der Regel

ein Interesse an der langfristigen Existenz der Unternehmen. Denn je länger ein Unternehmen an einem Standort etabliert ist, umso stärker ist meist auch die Vernetzung mit den regionalen Akteuren, also mit Zulieferern, Kunden, Kooperationspartnern aber auch mit Stakeholdern wie Wirtschaftsförderungsinitiativen, Branchennetzwerken, Verbänden, Fördervereinen und so weiter. Kurzum, die Unternehmen sind als primär wirtschaftliche Subjekte in den soziokulturellen Kontext eingebettet (Hess 2009). Es kommt zu einer Interaktion zwischen den Unternehmen und regionalen Akteuren. Mazzucato (2019, S. 254) erläutert das anhand des Innovationsverhaltens von Unternehmen: „Um sowohl die Rolle des öffentlichen Sektors bei der strategischen Finanzierung als auch den Beitrag der Beschäftigten in den betreffenden Unternehmen zu würdigen, muss man zuerst den kollektiven Charakter der Innovation verstehen, [...] andernfalls läuft man Gefahr, in Unternehmern, die von dieser Kollektivität profitieren, einsame Helden zu sehen, obwohl sie auf den Schultern sowohl von Unternehmern vor ihnen als auch denen des Steuerzahlers stehen, die [...] nicht selten für die zugrunde liegende Infrastruktur und die Technologien gesorgt haben, auf die die Innovation grundsätzlich baut“. Unternehmen sind daher wichtig für ihre Region und ihre Stakeholder (Staat, Forschungseinrichtungen, Wettbewerber etc.), umgekehrt ist die Region mit den Stakeholdern maßgeblich für die Entwicklung der Unternehmen (Hayter, Patchell & Rees 1999; Kiese 2016; Knieling, Othengrafen & Preising 2012). Eine zentrale Stakeholder-Gruppe sind die Beschäftigten, die in Deutschland über mehrere Beteiligungsmöglichkeiten verfügen.

2.3 Messung der Mitbestimmung – auch aus räumlicher Perspektive

Um die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen gibt es in Deutschland gesetzlich geschützte Instrumente, im Wesentlichen über zwei Kanäle. Es gibt die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte und die Unternehmensmitbestimmung. In Deutschland ist es möglich ab fünf Beschäftigten einen Betriebsrat zu gründen, zur Einrichtung ist der Arbeitgeber selbst aber nicht verpflichtet. Der Betriebsrat wird gewählt und repräsentiert die gesamte Belegschaft unabhängig von der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft oder vom Beruf (Müller-Jentsch 2008; 2011). Nach dem Betriebsverfassungsgesetz besteht zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit und der absoluten Friedenspflicht. Der Betriebsrat agiert damit zwischen Kooperation, Konsens und Konflikt sowie zwischen Schutz- und Gestaltungsfunktion (Kißler, Greifenstein & Schneider 2011). Er besitzt abgestufte Rechte, von der Information in wirtschaftlichen Fragen (z.B. Änderung von Arbeitsabläufen), über die Mitwirkung (z.B. Einstellungen) bei personellen Fragen bis hin zur echten Mitbestimmung in sozialen Fragen (z.B. Arbeitszeit) (Müller-Jentsch 2011). Die Beteiligungsrechte und Aktionsmöglichkeiten des Betriebsrats sind umso größer, je weiter sie von den strategischen Unternehmensentscheidungen entfernt sind (Kißler, Greifenstein & Schneider 2011).

Genau an den strategischen Elementen der Unternehmensführung setzt der zweite Weg der Einflussnahme an, die Unternehmensmitbestimmung. Ab 500 Beschäftigten ist der Aufsichtsrat in Kapitalgesellschaften (u.a. AG, KGaA, GmbH) und Genossenschaften zu einem Drittel und ab 2.000 Beschäftigten zur Hälfte mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern zu besetzen. Die restlichen Mandate übernehmen Vertreterinnen und Vertreter der Anteilseignerinnen und Anteilseig-

ner. Der Aufsichtsrat befasst sich mit der langfristigen strategischen Ausrichtung der Unternehmen, ernennt, kontrolliert und entlässt die Mitglieder des Vorstands und legt deren Vergütung fest. Das Mitbestimmungsgesetz definiert zwar je nach Zahl der Beschäftigten die Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats, es gibt allerdings noch weitere Einflussfaktoren die die Verankerung der Unternehmensmitbestimmung beeinflussen.

Um der Komplexität der Mitbestimmung methodisch gerecht zu werden und sie messbar zu erfassen, wurde am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung der Mitbestimmungsindex (MB-ix) entwickelt, der sich aus sechs Komponenten zusammensetzt. Die ersten vier Komponenten thematisieren die Mitbestimmung aus einem engeren Verständnis und gehen jeweils zu 20% in den Index ein. Es handelt sich dabei um 1) die Zusammensetzung des Aufsichtsrats nach Anzahl und Art der Mandate der Arbeitnehmervertretungen, 2) die interne Struktur, d.h. die Position und das Mandat der oder des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, 3) die Existenz und die Besetzung der Ausschüsse und 4) die Internationalisierung und Existenz grenzüberschreitender Arbeitnehmervertretungen. Die zwei weiteren Komponenten sind indirekter Art und fließen daher zu je 10% in den MB-ix ein. Das ist 5) die Einflussmöglichkeit des Aufsichtsrats basierend auf der Rechtsform und 6) die Existenz eines eigenständigen Personalressorts im Vorstand. Warum diese Komponenten ausgewählt wurden und wie sie skaliert sind, ist detailliert beschrieben in Scholz & Vitols 2016. Der MB-ix kann als „one-number-approach“ einen Wert zwischen Null und 100 annehmen, wobei es bei Null gar keinen Aufsichtsrat gibt oder keine Arbeitnehmervertretungen in dem Gremium. Bei 100 sind hingegen alle Indikatoren zur Messung der Repräsentation der „Workers' Voice“ vollständig erfüllt.

Somit spiegelt der MB-ix wider, wie stark die Mitbestimmung in einem Unternehmen verankert ist. Damit wird beabsichtigt den wissenschaftlichen Diskurs zu erweitern und durch die Quantifizierung zu versachlichen. Denn vielfach wird die Mitbestimmung zwar einbezogen, aber nur als dichotome Variable (mitbestimmt oder nicht mitbestimmt) oder als kategoriale Variable (nicht mitbestimmt, drittelbeteiligt, paritätisch mitbestimmt) (FitzRoy & Kraft, 2005). Der Mitbestimmungsindex ist ein Instrument, welches durch die Einbeziehung mehrerer Variablen verschiedene Details vereint und die realen Bedingungen mit einer größeren Variation abbildet.

Es ist nicht neu, dass die Mitbestimmung auch in räumlicher Perspektive variiert. Allein zwischen Ländern gibt es große Unterschiede, weil die nationalstaatliche Gesetzgebung maßgeblich ist, um die Rechte zur Einflussnahme der Beschäftigten zu regeln (Vitols 2018). Unter anderem deshalb spielt die Mitbestimmung bzw. die Bedeutung und der Einfluss der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände eine zentrale Rolle in einer koordinierten Marktwirtschaft wie Deutschland (Hall & Soskice 2001). In den liberal geprägten Marktwirtschaften sind die gewerkschaftlichen Organisationsgrade weitaus geringer als auch die Mitgliedschaft von Unternehmen in den Arbeitgeberverbänden. Insofern spielt die Mitbestimmung nach dem Varieties-of-Capitalism-Paradigma eine Rolle in der Konfiguration von Marktwirtschaften. Es handelt sich um eine Typisierung auf nationalstaatlicher Ebene, die aber beispielsweise mit dem Business-System-Ansatz erweitert wurde, wo mit einer ähnlichen Systematik auf subnationaler Ebene operiert wird (Whitley 2005). Auch Raphael (2019, S. 478) plädiert für eine „kleinteilige Kartierung [...] auf Distanz zu Versuchen, bloß nationalspezifische Varianten des Kapitalismus zu identifizieren“. In dieser wirtschaftssoziologi-

schen und politökonomischen Diskussion bestehen also Bedarfe die Mitbestimmung als Element des (nationalen) Produktionsmodells regional tiefer auszuleuchten. Beim Blick in die wirtschaftsgeographische Diskussion gibt es zwar einen umfangreichen konzeptionellen Diskurs auf unterschiedlichen räumlichen Aggregationsebenen, allerdings ist dabei die inhaltlich thematische Ausrichtung weniger stark akteurszentriert und interessengeleitet ausgerichtet (Agnew 2013; Essletzbichler 2012; Schröder & Voelzkow 2016; Chilla, Kühne & Neufeld 2016). Insofern versucht dieser Beitrag diese Diskussionslinien aus der Wirtschaftssoziologie, Politökonomie und der Wirtschaftsgeographie zu verbinden.

Damit wird an bestehende Ergebnisse angeknüpft, die für den Mitbestimmungsindex bereits eine räumliche Variation in den börsennotierten Unternehmen in Deutschland offenbart hat. Nicht nur die Zahl der börsennotierten Unternehmen variiert in räumlicher Perspektiven, sondern auch der MB-ix (Scholz 2017b): So gibt es etwa in Bayern im Vergleich zu Gesamtdeutschland überdurchschnittlich viele börsennotierte Unternehmen, die allerdings eine unterdurchschnittliche Verankerung der Mitbestimmung aufweisen. Demgegenüber ist etwa die Dichte an börsennotierten Unternehmen in Niedersachsen im Vergleich zu Deutschland unterdurchschnittlich, dafür ist dort die Verankerung der Mitbestimmung überdurchschnittlich. Wenn noch der gewerkschaftliche Organisationsgrad integriert wird, dann hat Nordrhein-Westfalen nicht nur überdurchschnittlich viele Unternehmen, die auch überdurchschnittlich mitbestimmt sind, sondern es liegt auch noch der gewerkschaftliche Organisationsgrad über dem Durchschnitt (Scholz 2018b). Auf subnationaler Ebene zeigen sich also große Unterschiede und die regional variierende Verknüpfung der Institutionen mit vielen gewerkschaftlichen Mitgliedern an der Basis und einer starken Verankerung der Mitbestimmung an der Unternehmensspitze wird deutlich. Dass etwa in Bayern viele Unternehmen sitzen, in denen die Unternehmensmitbestimmung vergleichsweise schwach verankert ist, ergänzt auch das Ergebnis von Schulten, Lübker & Bispinck (2018), die feststellen, dass gerade dort im Vergleich zu allen anderen westdeutschen Bundesländern die geringste Tarifbindung herrscht. Die vorliegende Untersuchung knüpft an diese Arbeiten an und will sie um eine weitere regionalspezifische Betrachtung aber auch um weitere themenbezogene Fragen ergänzen.

2.4 Mitbestimmung und Ausbildung

Die duale Ausbildung ist ein zentraler Bestandteil des deutschen Produktionsmodells. Nach dem Varieties-of-Capitalism-Paradigma ist Deutschland eine koordinierte Marktwirtschaft und war lange Zeit geprägt von eher langfristig orientierten Investorinnen und Investoren, einem hohem Maß an Kooperation zwischen den Unternehmen, industriellen Beziehungen mit starken Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie einer hohen Relevanz der dualen beruflichen Bildung (Hall & Soskice 2001, Martin 2012). Firmen und ihre Eigner und Eignerinnen nehmen in dieser Konstellation kurzfristig Kosten für die Ausbildung in Kauf, um langfristig von den Erträgen der spezifisch ausgebildeten Beschäftigten zu profitieren. Organisiert wird die duale Ausbildung über die Unternehmensverbände bzw. Kammern und praktiziert als Kombination von eher theoretischer Ausbildung in staatlichen Berufsschulen und Praxisphasen in den Betrieben. Dadurch haben sie Kosten, aber auch einen erheblichen Handlungsspielraum in der strukturellen und inhaltlichen

Ausgestaltung der beruflichen Lehre. Neben den Unternehmen unterstützen auf übergeordneter Ebene auch die Gewerkschaften die duale Ausbildung und akzeptieren niedrigere Löhne für Auszubildende, um die Ausbildung der Arbeitnehmerschaft zu gewährleisten (Busemeyer 2015).

Im konkreten betrieblichen Kontext haben die Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz rechtlich verankerte Einflussmöglichkeiten auf das Ausbildungsgeschehen. Der Arbeitgeber hat beispielsweise auf Verlangen des Betriebsrats den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit ihm über die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung zu beraten, darüber hinaus hat der Betriebsrat bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen (§§ 96–98 BetrVG). Betriebsräte nehmen daher ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion wahr und fordern beispielsweise konkret ein, dass vereinbarte Ausbildungsquoten eingehalten werden, sie haben aber auch Einfluss auf die Ergebnisqualität der Ausbildung, wie etwa Fehlzeiten der Azubis, Prüfungserfolg, Verbleib im Betrieb oder auf dem Arbeitsmarkt (Berger et al. 2019, Scholz 2016). Studien zum Einfluss der Betriebsräte kommen allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen, auch weil die Ausbildung unterschiedlich gemessen wird, beispielsweise über die Ausbildungsquote, die Ausgaben für Ausbildung, die Übernahmequoten oder die Qualität der Ausbildung. Einige Studien kommen zum Ergebnis, dass Betriebsräte positiv verbunden sind mit höheren Ausbildungsquoten, einer besseren Ausbildungsqualität, höheren Übernahmequoten und weniger krankheitsbedingten Abwesenheiten (Allaart, Bellmann & Leber 2009; Bellmann, Hohendanner & Hujer, 2011; Koch, Muehlemann & Pfeifer, 2019; Kriechel et al., 2014; Stegmaier, 2012). Andere Studien kommen teilweise zu gegensätzlichen Ergebnissen (Backes-Gellner, Frick & Sadowski, 1997; Görlitz & Stiebale 2011; Niederal, 2004).

Im Aufsichtsrat ist das Thema betriebliche Ausbildung ebenfalls relevant, weil es von strategischer Bedeutung ist, weil sie strukturiert stattfindet und gesetzlich geschützt ist. Die Unternehmen selbst und ihre Eigentümerinnen und Eigentümer treten dafür ein, dass die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten möglichst stark am betrieblichen Bedarf ausgerichtet sind. Denn nur über eine wirtschaftliche Inwertsetzung der Kenntnisse und Fähigkeiten lassen sich die anfallenden Kosten für die Ausbildung amortisieren und darüber hinaus Gewinne erzielen (Abels-hauser 1999). Die Arbeitnehmervertretungen plädieren grundsätzlich für eine zielgerichtete, strukturierte und langfristige Personalentwicklung, weil dies für den Erhalt von Standorten zentral ist. Wichtig für die Prominenz des Themas im Aufsichtsrat ist außerdem, dass vielfach die Mandate auf Seiten der Arbeitnehmervertretung von Betriebsräten wahrgenommen werden, die wie beschrieben über Mitbestimmungsrechte im Bereich der beruflichen Bildung verfügen (FitzRoy & Kraft, 2005; Gold, 2011; Rosenbohm & Haipeter, 2019).

Relevant sind in diesem Kontext aber auch Pfadabhängigkeiten in der unternehmensspezifischen Genese der industriellen Beziehungen. Vielfach „spielt“ alles zusammen: die gewerkschaftliche Organisation an der Basis, handlungsstarke Betriebsräte und legitimierte Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter, die interagierend auch zu einer starken Verankerung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat führen. Damit ist in koordinierten Marktwirtschaften wiederum verbunden, dass die Arbeitsbeziehungen von Vertrauen, mehr Jobsicherheit, geringerer Personalfluktuation und besserer Bezahlung geprägt sind (*high-road jobs*) (Lippert et al. 2014, S. 32). Über eine starke „workers' voice“ im obersten Kontrollgremium gelingt es personalpolitische Themen stärker in die stra-

tegische Ausrichtung der Unternehmen zu integrieren. Das wiederum sichert qualitativ hochwertige Arbeitsplätze und gibt Anreize sich gewerkschaftlich zu organisieren und Betriebsräte zu wählen. Wenn demgegenüber die Elemente Organisationsgrad, Betriebsrat und Aufsichtsrat schwächer disponiert sind, rangiert die gesamte Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen auch auf einem niedrigeren Niveau mit entsprechend negativen Effekten für die Arbeitsbedingungen und Handlungsspielräume der Beschäftigten (*low-road jobs*). Die berufliche Ausbildung ist damit nicht nur ein isoliertes Instrument zur Fachkräfteausbildung, sondern sie ist ein zentraler Pfeiler im deutschen Produktionsmodell, vor allem in der *high-road*-Variante der diversifizierten Qualitätsproduktion (Sorge & Streeck 2018). Sie hängt zusammen mit der Corporate Governance, den industriellen Beziehungen und dem Verhalten von Unternehmen zwischen Kooperation und Wettbewerb. Gewerkschaften und Mitbestimmung sind in diesem System förderlich für die berufliche Ausbildung.

3. Datenbasis und analytische Vorgehensweise

Wie die Ausführungen zur Messung der Mitbestimmung zeigten, spielt für die Unternehmensmitbestimmung nach dem Gesetz die Zahl der Beschäftigten eine zentrale Rolle. Ab 500 Beschäftigten gibt es die Drittelbeteiligung und ab 2.000 die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Zur Identifizierung der größten Unternehmen in Berlin wurden zwei Tabellen als Grundlage verwendet, die Übersicht „TOP-100-Arbeitgeber in Berlin“ der IHK Berlin und die Übersicht „Die Top 200 der Berliner Wirtschaft“ herausgegeben von der Berliner Morgenpost in Zusammenarbeit mit der Berliner Wirtschaftsförderung Berlin Partner. Bezugsjahr ist in beiden Fällen 2017, der jeweils verfügbare aktuellste Stand, es erfolgt kein jährliches Update. Das Kriterium für die Rangfolge ist jeweils die Zahl der Beschäftigten in Berlin. Beide Tabellen unterscheiden sich etwas in Reihenfolge und Angaben, da sie unterschiedliche Quellen verwenden. Zudem erfassen beide nur privatwirtschaftliche Unternehmen oder Anstalten des öffentlichen Rechts. Die Deutsche Rentenversicherung ist zwar beispielsweise eine der größten Arbeitgeberinnen der Stadt mit 14.200 Beschäftigten und auch die Universitäten haben etliche Beschäftigte (Jahberg 2019). Da diese aber Behörden bzw. öffentliche Bildungseinrichtungen sind, tauchen sie in den Rankings nicht auf. Dieser Vorgehensweise wurde auch hier gefolgt, um eine gewisse Vergleichbarkeit hinsichtlich Organisationsstruktur, Gewinnorientierung etc. zu gewährleisten.

Auf Grundlage der beiden Rankings wäre es plausibel die Erhebung auf die 100 oder sogar 200 größten Unternehmen auszuweiten. Es wurde sich auf 50 beschränkt, aus drei Gründen. Erstens nehmen die Differenzen in den Platzierungen der beiden genannten Rankings mit absteigender Zahl immer weiter zu bzw. tauchen nicht mehr alle Unternehmen in beiden Übersichten auf. Zweitens nimmt die Zahl der Tochtergesellschaften mit absteigendem Rangplatz zu. Dadurch, dass häufig nur die konsolidierten Geschäftsberichte der Muttergesellschaften vorliegen, lassen sich hier keine regionalisierten Bezüge herstellen. Drittens liegt das Unternehmen auf Rang 50 knapp unter 2.000 Beschäftigten in Berlin (mehr als 10.000 im Konzern). Auch wenn für dieses Unternehmen klar die paritätische Mitbestimmung gilt, so liegen Unternehmen auf den weiteren Rangplätzen, sofern sie nur in Berlin tätig sind, bereits unterhalb der Schwelle von 2.000 Beschäftigten. Es wür-

den damit immer mehr nicht mitbestimmte Firmen einbezogen, zentral für diese Untersuchung sind aber gerade die mitbestimmten Unternehmen.

Basierend auf den beiden bestehenden Rankings wurden für die dort genannten Unternehmen die beim Bundesanzeiger hinterlegten Geschäftsberichte recherchiert. Aus den darin gemachten Angaben wurde eine eigene Zusammenstellung mit den 50 größten Unternehmen angefertigt (vgl. Anhang 1). Auch hier war das Bezugsjahr 2017, da dieses Jahr das jüngste ist, in dem Berichte beim Bundesanzeiger weitgehend vollständig vorliegen. Für die konkrete Erfassung der Variablenausprägungen waren die in den Geschäftsberichten gemachten Angaben von den Unternehmen selbst die erste Priorität. Sie wurden auch auf Konsistenz mit den Angaben in den beiden Rankings geprüft. Falls keine Geschäftsberichte verfügbar waren, oder nur konsolidierte Berichte der Mutterkonzerne, wurde ein Mittelwert aus den Angaben der bestehenden beiden Rankings genutzt, jedoch nur für die Beschäftigtendaten. Für die weiteren Variablen wurden auf Basis der Beschäftigtenrelationen aus den Konzernangaben die entsprechenden Angaben für Berlin kalkuliert. In Einzelfällen wurden ausgewählte Angaben, vor allem im Bereich Aus- und Weiterbildung, auch aus Pressemitteilungen entnommen oder durch direkte Anfragen an die Unternehmen ermittelt.

Die Übertragung und bzw. Schätzung von Werten basierend auf den Angaben aus den Konzernberichten kann als problematisch angesehen werden, da nicht klar ist, ob z.B. die Ausbildungsquote an den Standorten in Berlin genauso hoch ist wie die im Konzern. Ähnlich verhält es sich mit den Personalaufwendungen, die nach Standorten variieren können. Jedoch findet die betriebliche Ausbildung zum einen in mehreren Bereichen statt, in der Produktion, in der Verwaltung, Logistik etc. Zum anderen hat die duale Ausbildung tendenziell eher eine Breitenwirkung, weil sie vielfach in unternehmerischen Basisbereichen stattfindet, so dass etwa Bürokaufleute in der Regel an allen Standorten im Einsatz sind, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Einkauf, Controlling etc.). So kann zwar die Zusammensetzung der Ausbildungsgänge nach Berufen zwischen Standorten stark variieren aber bei den hier betrachteten Großunternehmen dürften die Ausbildungsquoten zwischen den Standorten nicht zu stark schwanken. Ganz ausschließen kann man es nicht, v.a. wenn ganze Standorte funktional getrennt sind (Chapman & Walker 1988). Wenn also z.B. die Verwaltung nur in Berlin und die Produktion nur außerhalb von Berlin angesiedelt ist, was aber so deutlich in den hier untersuchten Unternehmen nicht der Fall ist. Ähnliches gilt für die innerbetriebliche Variation bei Variablen wie dem Personalaufwand. Auch hier können Unterschiede zwischen den Standorten auftreten. Aber da hier nur Großunternehmen betrachtet werden mit mindestens 2.000 Beschäftigten, wird die Relevanz von Ausreißern zumindest abgeschwächt.

Es wäre wünschenswert gewesen noch weitere Indikatoren zur Gestaltung der Arbeit zu erfassen. Etwa im Bereich der Beschäftigung neben der absoluten Zahl auch die Fluktuationsrate, den Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse oder den Anteil der Teilzeitbeschäftigten, in Hinblick auf den demographischen Wandel das Durchschnittsalter oder die Alterskohorten in der Belegschaft, im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die Anzahl von Arbeitsunfällen oder Krankheitstagen, sowie im Bereich der Qualifizierung etwa die Ausgaben, Tage und Teilnahmequoten an Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung (Holman 2013; Scholz 2017a). Allerdings ist hier die Verfügbarkeit entsprechender Daten, die die Unternehmen bereitstellen, sehr gering. Die börsennotierten Unternehmen haben zwar eine höhere Transparenz, aber hier fehlt es an regionalen Informationen

bzw. gibt es nur konsolidierte Berichte. Teilweise gibt es zwar Daten, die aber sind schwer vergleichbar, wie etwa Ausgaben für Aus- und Weiterbildung bei Unternehmen A (z.B. 4,2 Mio. Euro pro Jahr für Weiterbildung) und Teilnahmequoten in Unternehmen B (30% der Beschäftigten haben an einer Weiterbildung teilgenommen). Um diese spezifischen Daten gezielt zu erfassen, müsste eine Primärdatenerhebung etwa in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführt werden, allerdings ist das zeit- und kostenintensiv und auch der Rücklauf ist fraglich. Selbst wenn die hiesigen Akteurinnen und Akteure gerne Auskunft geben würden, dürfte vor allem für die Konzerne, die nur Teile ihrer Wertschöpfung in Berlin lokalisiert haben, vielfach kein spezifisches Monitoring bzw. detailliertes Controlling der Berliner Situation vorliegen. Beleg dafür sind die erwähnten Rankings, die zwar nicht auf den Top-Platzierungen aber auf den hinteren Rängen deutliche Unterschiede aufweisen. Daher wurde sich auf die Nutzung von Sekundärdaten beschränkt und auf die beschriebene Auswahl der Unternehmen. Im Folgenden werden die 50 größten Unternehmen hinsichtlich ihrer Beschäftigungsstrukturen, Mitbestimmung, Personalaufwendungen und Ausbildung analysiert. In der Auswertung sind die Überschneidungsmöglichkeiten dieser Variablen sehr vielfältig. Fokussiert in der Auswertung wird sich daher vornehmlich auf eine Gruppierung nach den Eignerstrukturen, der Börsennotierung, der Headquarter-Funktion und nach Branchen.

4. Charakteristika der 50 größten Unternehmen in Berlin

4.1 Beschäftigung

Zusammen beschäftigen die ausgewählten 50 größten Unternehmen in Berlin 258.460 Personen. Es gibt 1.426.462 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Arbeitsort in Berlin (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2018, S. 97), so dass die Top50 für 18,1% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verantwortlich sind. Die ausgewählten Unternehmen beschäftigen in Deutschland insgesamt 2,14 und weltweit 5,49 Millionen Personen.

Elf der 50 Unternehmen (22%) haben ausschließlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der deutschen Hauptstadt, es sind 74.349 bzw. 28,8% der erfassten Beschäftigten. Bei 20 Unternehmen (40%) liegt der Anteil der Berliner Beschäftigten an allen Beschäftigten in Deutschland unter 100% aber über 10%, sie haben 99.827 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (38,6%). Bei 19 Unternehmen (42%) ist der Anteil der Berliner Beschäftigten an allen Deutschlandbeschäftigten gleich oder kleiner als 10%. Für letztere Unternehmen hat Berlin also eine sehr geringe Bedeutung, es sind aber trotzdem 84.284 Beschäftigte (32,6%). Die ausschließlich in Berlin tätigen Unternehmen beschäftigen im Verhältnis zu ihrer Zahl demnach überproportional viele Personen.

16 der 50 größten Unternehmen sind selbst oder gehören als Tochterunternehmen zu börsennotierten Kapitalgesellschaften ohne Mehrheitsaktionärin oder Mehrheitsaktionär. Bei je zehn Unternehmen sind Familien und der Staat die größten Eigentümer, neun sind als Vereine oder gemeinnützige Stiftungen konstituiert und fünf agieren als Genossenschaften oder unter dem Einfluss privater Eigentümer. Insgesamt gehören sieben Unternehmen zu einer Gesellschaft, die ihren Sitz im Ausland hat (Kanada, Niederlande, Österreich, Schweden, USA). Diese Unternehmen beschäftigen

zusammen 22.692 Personen, so dass ausländische Konzerne für etwa 8,8% der Top50-Beschäftigten verantwortlich sind.

Insgesamt sind 18 Unternehmen zu Gesellschaften zugehörig, die an der Börse notiert sind, davon fünf im Ausland. Neben den 16 Kapitalgesellschaften mit mehrheitlichem Streubesitz gibt es noch je ein Unternehmen mit einer Familie und dem Staat als größten Aktionär. In diesen 18 börsennotierten Unternehmen arbeiten 34% der Beschäftigten der Top50-Firmen. Wie Tabelle 1 zeigt, haben Vereine oder gemeinnützige Stiftungen und Familienunternehmen einen größeren Anteil an Firmen als an den Beschäftigten. Bei den Genossenschaften, den Unternehmen im Privateigentum und Kapitalgesellschaften ist das Verhältnis in etwa ausgeglichen. Unternehmen mit dem Staat als ultimativen Eigentümer machen zwar nur 20% der Unternehmen aus, sind aber für 35% der Beschäftigung verantwortlich. Der Beschäftigungseffekt ist im Verhältnis zu ihrer Existenz bei den staatlich kontrollierten Unternehmen am größten und bei den gemeinnützigen Vereinen, Stiftungen und Familienunternehmen am geringsten.

Tabelle 1: Eigentümer- und Beschäftigungsstruktur in den 50 größten Unternehmen in Berlin im Jahr 2017.

Größte Eignerinnen und Eigner und Konzernstruktur	Anzahl (Anteil an Unternehmen)	Beschäftigte in Berlin (Anteil an Beschäftigten)	Davon Beschäftigte in Unternehmen mit Sitz im Ausland
Kapitalgesellschaften ohne Mehrheitsaktionär	16 (32%)	78.784 (30,5%)	14.116
Staatlich kontrollierte Unternehmen	10 (20%)	91.240 (35,3%)	4.474
Familienunternehmen	10 (20%)	40.609 (15,7%)	
Vereine oder gemeinnützige Stiftungen	9 (18%)	25.380 (9,8%)	
Genossenschaften oder in Privateigentum	5 (10%)	22.447 (8,7%)	4.102
<i>Summe</i>	<i>50</i> <i>(100%)</i>	<i>258.460</i> <i>(100%)</i>	<i>22.692</i>

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

Neben der Herkunft der Eignerinnen und Eigner ist für die Firmengeographie der Sitz der Unternehmenszentrale (Headquarter) relevant (vgl. Tabelle 2). 24 der 50 beschäftigungsstärksten Unternehmen in Berlin haben ihre Unternehmenszentrale auch in der Stadt. Sie beschäftigen zusammen 149.424 Personen (57,8%). Weitere 19 Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland, genauer in Nordrhein-Westfalen (8), Baden-Württemberg (5), Hessen (4) und Bayern (2), und machen 33,4% der Beschäftigten (86.344) aus. Die verbleibenden sieben Firmen haben ihren Sitz im Ausland, wie bereits beschrieben (22.692 bzw. 8,8%). Die 26 Unternehmen, die ihren Sitz außerhalb Berlins haben, beschäftigen in Berlin 109.035 und in Deutschland 1.647.489 Personen. Die Hauptstadt hat in ihrem Konzerngefüge daher eine nachrangige Bedeutung.

Der größte Anteil der Beschäftigten ist im Bereich Gesundheit, Bildung und Soziales tätig (vgl. Tabelle 2). Nach Firmen und Beschäftigten macht dieser Bereich je knapp ein Drittel aus; diese Unternehmen haben auch fast alle ihren Sitz in Berlin. Ebenfalls stark beschäftigungswirksam ist der Bereich Transport, Logistik, Versorgung, zur Hälfte mit Unternehmenszentralen in Berlin. Besonders auffällig ist außerdem, dass der Handel im Vergleich zu den Firmen etwas weniger Beschäftigte hat und dass nur ein Handelsunternehmen seinen Sitz in Berlin hat. Alle übrigen haben ihren Sitz woanders in Deutschland oder im Ausland. Vor allem im Handel kommen die Firmen also von außerhalb, im Bereich Gesundheit, Bildung, Soziales sind sie in der Stadt selbst ansässig.

Tabelle 2: Branchen, Unternehmenszentralen und Beschäftigung in den 50 größten Unternehmen in Berlin im Jahr 2017.

Branche	Unternehmenszentrale...			Anzahl der Unternehmen insgesamt	Beschäftigte in Berlin
	in Berlin	in Deutschland (nicht Berlin)	im Ausland		
Hersteller von Konsumgütern	2	1	0	3 (6%)	12.752 (4,9%)
Hersteller von Investitionsgütern	2	3	1	6 (12%)	29.925 (11,6%)
Transport, Logistik, Versorgung	4	3	1	8 (16%)	67.322 (26,1%)
Groß- und Einzelhandel	1	6	2	9 (18%)	40.716 (15,8%)
Banken, Finanzen, Versicherungen	2	3	0	5 (10%)	15.089 (5,8%)
Dienstleistungen	3	1	1	5 (10%)	21.327 (8,2%)
Gesundheit, Bildung, Soziales	10	2	2	14 (28%)	71.329 (27,6%)
<i>Summe</i>	24	19	7	50	258.460

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung.

4.2 Mitbestimmung

Wie Abschnitt 2.3 erläuterte, gibt es zwei zentrale gesetzlich verankerte Einflussmöglichkeiten für die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen in den Unternehmen: die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene und die auf Unternehmensebene. Die betriebliche Mitbestimmung erfolgt durch die von der Belegschaft gewählten Betriebsräte, die über abgestufte Beteiligungsrechte in betrieblichen Belangen verfügen. Die Unternehmensmitbestimmung ist eher strategisch ausgerichtet und bietet Einflussmöglichkeiten über Mandate in den Aufsichtsräten (Kontrollorgan) direkt auf die Vorstände (Führungsorgan).

Zunächst zeigt die Analyse für die betriebliche Mitbestimmung in den 50 größten Berliner Unternehmen, dass alle solche Vertretungsorgane auf betrieblicher Ebene haben, was entweder durch

die Mandate im Aufsichtsrat belegt werden konnte (Betriebsräte werden häufig auch in die Aufsichtsräte gewählt) oder durch entsprechende Recherchen in Veröffentlichungen, Pressemitteilungen etc. Da eine Betriebsratsgründung rechtlich bereits ab fünf Beschäftigten möglich ist, hier aber nur Unternehmen betrachtet werden, die konzernweit alle mehr als 2.000 Beschäftigte haben, ist dieses Ergebnis nicht überraschend. Dennoch ist eine Existenz von Betriebsräten deswegen nicht an allen Unternehmensstandorten gewährleistet. Beispielsweise kann es sein, dass es zwar in der Hauptverwaltung von Unternehmen einen Betriebsrat gibt, in einzelnen Filialen allerdings keine (Baeck 2015). Die spezielle Konfiguration der betrieblichen Mitbestimmung kann somit in Konzernen, vor allem mit sehr vielen kleinen Standorten, sehr stark variieren. Darüber hinaus ist in der Forschung belegt, dass die Interaktion zwischen Betriebsrat und Management auch stark von den handelnden Persönlichkeiten abhängt, was sich hier allerdings nicht genauer erfassen lässt (Kotthoff 2013).

Wie stark die Unternehmensmitbestimmung variiert, lässt sich präziser bestimmen. Zunächst gibt es 28 paritätisch mitbestimmte Unternehmen (56%). Diese Firmen kommen vor allem aus der Industrie und dem Bereich Transport, Logistik, Versorgung, zu gleichen Teilen sind sie börsennotiert und nicht börsennotiert. Sie beschäftigen in Berlin insgesamt 162.368 Personen (62,8%). Drei Unternehmen (6%) sind drittelbeteiligt, alle Handelsunternehmen mit zusammen 19.745 Beschäftigten (7,7%). Auch in Berlin spiegelt sich wider, dass es Branchen gibt, wie Handel, Banken oder Dienstleistungen, in denen die Mitbestimmung generell schwächer verankert ist (Hassel & Schroeder 2018; Scholz & Vitols 2018). Zwölf Unternehmen (24%) sind von der Unternehmensmitbestimmung durch den sog. Tendenzschutz befreit, weil sie „unmittelbar und überwiegend politischen, koalitionspolitischen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bestimmungen oder [...] Zwecken der Berichterstattung oder Meinungsäußerung, auf die Artikel 5 Abs. 1 Satz 2 des Grundgesetzes anzuwenden ist, dienen“ (MitbestG §1 Abs. 4). Das sind in Berlin vor allem Firmen aus den Bereichen Soziales und Medien, die insgesamt 50.985 Personen beschäftigen (19,7%). Schließlich sind es noch sieben Unternehmen (14%), die im Aufsichtsrat nicht mitbestimmt sind, es sind primär Familienunternehmen aus den Bereichen Handel und Dienstleistungen mit zusammen 25.362 Beschäftigten (9,8%). Dort gibt es keine Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat, weil die Gesellschaften etwa ausländische Rechtsformen haben oder weil sie durch Stiftungs- oder Holdingkonstruktionen in den Regionalgesellschaften unterhalb der gesetzlichen Schwellenwerte bleiben (Böckler Impuls 2016). Insgesamt unterliegen demnach 56% der 50 größten Unternehmen in Berlin der paritätischen Mitbestimmung, sie machen zusammen 62,8% der Beschäftigten aus. 6% der Unternehmen unterliegen der Drittelbeteiligung, sie stellen 7,7% der Beschäftigung. Schließlich werden in den Top50-Unternehmen 38% der Firmen bzw. 29,5% der Beschäftigten nicht durch Arbeitnehmervertretungen in den Aufsichtsräten repräsentiert.

Zusätzlich zu der Kategorisierung des Mitbestimmungstyps gibt der Mitbestimmungsindex Auskunft über die Variation der Verankerung der Mitbestimmung in den mitbestimmten Unternehmen. Wie beschrieben fallen 19 Firmen raus, weil sie nicht der Unternehmensmitbestimmung unterliegen. Die verbleibenden 31 Unternehmen haben im Durchschnitt einen MB-ix in Höhe von 84,6 Punkten. Acht Unternehmen erreichen sogar 100 Punkte, davon haben vier ihren Sitz in Berlin und den Staat als Eigner und vier sind börsennotierte Konzerne ohne Mehrheitsaktionär mit

Sitz in Deutschland. Zehn Unternehmen erreichen einen Wert kleiner als 100 aber größer oder gleich 87, nochmals zehn rangieren absteigend bis zum Minimum von 63,3 bei den paritätisch mitbestimmten Unternehmen. Diese drei Gruppen beschäftigen 72.969 (acht Unternehmen, MB-ix=100), 55.522 (zehn Unternehmen, 100>MB-ix>=87) und 33.879 Personen (zehn Unternehmen, 87>MB-ix>=63). Die drei drittelbeteiligten Unternehmen mit einem MB-ix zwischen 48 und 43,3 Punkten haben zusammen 19.745 Beschäftigte. Die besonders stark mitbestimmten Unternehmen (innerhalb der paritätisch mitbestimmten Unternehmen) machen somit auch den größten Anteil an der Beschäftigung aus.

4.3 Personalaufwendungen

Die 50 größten Berliner Unternehmen haben zusammen einen Personalaufwand in Höhe von 13.394 Mio. Euro im Jahr 2017. Der Personalaufwand ist die Summe aus Löhnen und Gehältern, Sozialabgaben sowie Aufwendungen für Altersvorsorge und Unterstützung. Konkret fallen 10.891 Mio. für Löhne und Gehälter und 2.575 Mio. für Sozialabgaben, Altersvorsorge und Unterstützung an (19,2%). Der Median der Sozialaufwandsquote liegt bei 17,5%, da wenige Unternehmen einen sehr hohen Wert haben, beispielsweise bedingt durch zeitlich befristete Programme mit Abfindungen oder ähnliches. Um das verausgabte Volumen einordnen zu können: der Berliner Senatshaushalt hat 2017 ein Budget von 26,7 Mrd. Euro (Senatsverwaltung für Finanzen 2017, S. 9). Die Top50-Unternehmen verausgaben damit einen Personalaufwand, der etwa der Hälfte des öffentlichen Landeshaushalts von Berlin entspricht.

Bei insgesamt 258.460 Beschäftigten in diesen Unternehmen ergibt sich im Durchschnitt ein jährlicher Personalaufwand pro Beschäftigten in Höhe von 51.822 Euro. Das statistisch vergleichbare Arbeitnehmerentgelt (Bruttoentgelt zzgl. Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung) in Berlin liegt 2017 bei 42.632 Euro (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2018, S. 587). Obwohl die größten Unternehmen also im Vergleich zum Berliner Durchschnitt etwa 21,6% höhere Löhne und Gehälter zahlen, ist die Spannweite sehr groß. Der kleinste Personalaufwand liegt bei 14.237 Euro (ein Unternehmen im Bereich Gesundheit, Bildung, Soziales), der Maximalwert hingegen bei 125.627 Euro (ein Unternehmen im Bereich Banken, Versicherungen).

Nach Branchen differenziert wird der höchste Personalaufwand im Bereich Transport, Logistik, Versorgung verausgabt, von acht Unternehmen zusammen 3,67 Mrd. Euro. Dahinter folgt der Bereich Gesundheit, Bildung, Soziales, der absolut etwas weniger ausgibt (3,37 Mrd. Euro), aber fast doppelt so viele Unternehmen hat (14) und die Investitionsgüterindustrie (2,35 Mrd. Euro, sechs Unternehmen).

Hinsichtlich der Eignerinnen und Eigner sind die 16 Kapitalgesellschaften ohne Mehrheitsaktionärin oder Mehrheitsaktionär für den größten Posten verantwortlich (5,24 Mrd. Euro), gefolgt von den zehn staatlich kontrollierten Unternehmen mit einem ähnlichen Volumen (4,92 Mrd.). Im Vergleich dazu ist der Personalaufwand in den zehn Familienunternehmen mit 1,34 Mrd. gering, ebenso wie in den sieben von Stiftungen kontrollierten Firmen mit 0,74 Mrd. Die Unternehmen, die in Berlin ihre Unternehmenszentrale haben, verausgaben 7,51 Mrd. Euro an Personalaufwand, also gut 56%.

Mit 4,57 Mrd. Euro pro Jahr machen einen weiteren Großteil jene Unternehmen aus, die ihren Sitz in Deutschland haben. Die verbleibenden 9,8% oder 1,31 Mrd. verausgaben Unternehmen deren Unternehmenszentrale im Ausland ist.

Obwohl nur 56% der 50 größten Unternehmen im Aufsichtsrat paritätisch mitbestimmt sind, werden von diesen 28 Unternehmen 9,59 Mrd. bzw. 71,6% der Personalaufwendungen verausgabt. Die zwölf Unternehmen, die unter den Tendenzschutz fallen, verbuchen zusammen 2,47 Mrd. Euro (18,5%), die drittelbeteiligten 0,64 (4,8%) und die nicht mitbestimmten 0,69 (5,2%) Mrd. Euro. Etwa drei Viertel des Personalaufwands wird also von Unternehmen verausgabt, die im Aufsichtsrat Arbeitnehmervertretungen haben, sie stellen allerdings nur etwa drei Fünftel der Firmen.

4.4 Ausbildung

Ein zentrales Element für die Ausgestaltung der Arbeit und für die Zukunftssicherung der Unternehmen ist die betriebliche Ausbildung. Diese wird dual organisiert, d.h. es wird theoretischer Unterricht in Berufsschulen mit Praxisphasen in den Betrieben kombiniert. Die 50 größten Unternehmen in Berlin haben zusammen 10.192 duale Auszubildende und damit einen Anteil von 25,2% an allen Auszubildenden in Berlin (40.451) (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2018, S. 97). Wie erwähnt, sind die Firmen zugleich für 18,1% der SV-Beschäftigten verantwortlich.

Die größten Unternehmen sind für die Ausbildung in Berlin in absoluter Hinsicht also sehr bedeutend. Ihre durchschnittliche Ausbildungsquote, definiert als Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten, beträgt 3,6%. Werden die 10.192 Auszubildenden auf die Gesamtbeschäftigten der Firmen in Berlin bezogen, ergibt sich eine Quote von 3,9%, so dass wenige große Unternehmen gewichtiger sind und es mehr kleine Firmen mit niedrigeren Quoten gibt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Unternehmen mit vielen Beschäftigten automatisch höhere Ausbildungsquoten haben. Die Zahl der Gesamtbeschäftigten steht nicht im linearen Zusammenhang mit der Quote. Kleine und große Unternehmen können gleichermaßen sehr niedrige oder sehr hohe Quoten aufweisen. Mit ansteigender Unternehmensgröße nimmt allerdings die Variation ab und die Quote befindet sich immer wahrscheinlicher im Korridor zwischen 2 und 6 Prozent (Scholz 2017a). Quoten darunter sind ein Zeichen dafür, dass schlichtweg zu wenig ausgebildet wird, Quoten darüber können aber genauso problematisch sein, weil „in Einzelfällen Gastronomen den Service oder Werkstätten das Reifenwechsel-Saison-Geschäft überwiegend mit Auszubildenden abwickeln, weil Hilfskräfte teurer sind“ (Gillmann 2019). Wenn betriebliche Ausbildung mit dem Ziel durchgeführt wird, langfristig eigenes Personal zu entwickeln, ist es erforderlich eine „kritische“ Menge auszubilden, um auch eine gewisse Ausbildungsqualität zu gewährleisten, individuelle Entwicklungsperspektiven zu bieten und gleichzeitig der Unternehmensentwicklung gerecht zu werden. Zugleich führt aber ein übermäßiges Ausbildungsengagement zu starken Diskontinuitäten und zu Spannungen innerhalb der Belegschaft. In der unternehmerischen und politischen Praxis hat sich daher eine Ausbildungsquote von etwa 5% als Zielgröße herauskristallisiert.

Die durchschnittliche Ausbildungsquote kann für die 50 größten Unternehmen mit 3,6% in zweierlei Weise interpretiert werden. Auf der einen Seite positiv, weil der Anteil von allen Auszubilden-

den an allen SV-Beschäftigten in Berlin bei 2,8% liegt (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2018, S. 97). Die 50 größten Unternehmen liegen somit etwa 0,8 Prozentpunkte höher. Auf der anderen Seite aber auch negativ, weil die 5%-Marke vielfach nicht erreicht wird. Immerhin 36 Firmen haben eine geringere Ausbildungsquote, 14 liegen entsprechend darüber. Es gibt zwei Unternehmen die keine Auszubildenden haben, die höchste Ausbildungsquote liegt bei 12,5%. Insgesamt muss trotz der hohen Bedeutung, die sie gemeinsam einnehmen, eine jeweils eher schwache Ausbildungsintensität in den 50 größten Berliner Unternehmen konstatiert werden. Würden auch die 36 Firmen die 5%-Quote erfüllen, würden sie 8.321 Auszubildende haben statt tatsächlich 4.377, es wären immerhin knapp 4.000 Auszubildende mehr. Diese Erkenntnisse decken sich auch mit anderen Untersuchungen und der Feststellung, dass die berufliche Ausbildung in Berlin allein zur Bedarfsdeckung mit Fachkräften als ausbaufähig angesehen wird (Bockenheimer & Spark 2019). Hinzu kommen auch qualitative Herausforderungen, etwa bei der Integration digitaler Lehrinhalte (Stripling 2019).

Die Gründe für die vielerorts zurückhaltende Ausbildung sind vielfältig. Im Kontext des postulierten Fachkräftemangels wird das Argument angebracht, dass nicht ausreichend Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen (Spitzmüller 2019). Obwohl das für bestimmte Branchen und Regionen und in Abhängigkeit der tatsächlichen Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten zutreffend sein kann, ist das gerade bei Großunternehmen kritisch zu hinterfragen (Kramer 2018). Denn gerade diese Firmen bieten oft gute Arbeitsbedingungen mit Übernahmemöglichkeiten, tarifliche Vergütungen, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und nicht zuletzt auch Reputation im Lebenslauf der Auszubildenden (Scholz 2018a). Diese Arbeitsbedingungen sind von den Unternehmen gestaltbar, so dass sie damit Einfluss auf ihre eigene Attraktivität nehmen können. Und auch die Bewerberzahlen sprechen eine andere Sprache, wie beispielsweise bei den Berliner Wasserbetrieben: Dort werden pro Jahr etwa 55 technische Ausbildungsplätze vergeben, auf die sich 2016 insgesamt 1.143 Personen beworben haben (Berliner Wasserbetriebe 2018, S. 88). Auf einen Ausbildungsplatz kamen demnach ungefähr 20 Bewerbungen, was ausreichend Auswahlmöglichkeiten für das Unternehmen lässt und keinen Mangel signalisiert.

Im Berliner Sample ist mit Bezug auf den Stellenwert der Ausbildung noch etwas auffällig, was eine Zurückhaltung verursachen könnte: es gibt einen Verstärkungseffekt. Haben Betriebe beispielsweise 50 Auszubildende, entspricht das einem Anteil unter allen Beschäftigten von 2%. Gibt es dagegen 200 Auszubildende, kommt das einem Anteil an den Beschäftigten von etwa 4,5% gleich. Je mehr Auszubildende (nicht Beschäftigte) es absolut gibt, umso wichtiger wird die Bedeutung der Ausbildung in Relation zu den Gesamtbeschäftigten. Umgekehrt gibt es keine Unternehmen die mehr als 250 Auszubildende haben, deren Anteil in Relation zu den Beschäftigten aber beispielsweise unter 3% liegt. Die Unternehmensgröße bedingt die Unternehmensorganisation. So gibt es Unternehmen die sehr wenige Auszubildende haben und dies nur bedingt strukturiert machen, vielleicht auch nicht im Rahmen einer ganzheitlichen Personalentwicklung. Die Ausbildung unterliegt zum Beispiel saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen und die Ressourcen sind begrenzt. Bei den Unternehmen mit einer höheren Zahl an Auszubildenden, ist die Ausbildung hingegen Teil einer ganzheitlichen Personalentwicklung, sie dient der kontinuierlichen Rekrutierung,

geschieht strukturiert und wird gefördert durch entsprechende Ressourcen wie betriebliche Ausbilderinnen und Ausbilder oder eigene Ausbildungszentren.

Offensichtlich erreichen aber viele Unternehmen nicht diese „kritische Masse“, um die Ausbildung noch stärker zu etablieren. Dafür maßgeblich scheint auch die Funktion als Headquarter zu sein. Denn die 24 Unternehmen, die ihr Headquarter in Berlin haben, bilden mehr als die Hälfte der Auszubildenden aus (5.995), allerdings ist ihre Quote mit 3,3% unterdurchschnittlich. Firmen die ihren Sitz nicht in Berlin aber in Deutschland haben, bilden in der Hauptstadt zusammen 3.500 Auszubildende aus, haben dabei eine überdurchschnittliche Quote (4,2%). Den geringsten Anteil steuern Unternehmen bei, die ihren Sitz im Ausland haben, sie bilden in Berlin zusammen 681 Personen aus und haben darüber hinaus auch eine unterdurchschnittliche Quote mit 2,7%. Obwohl die Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Berlin haben, den größten Anteil ausmachen, offenbart sich auch hier das Potenzial jeweils pro Betrieb mehr auszubilden. Bei den Unternehmen die ihren Sitz nicht in Berlin haben, ist die Quote zwar höher, allerdings macht für sie Berlin nur einen kleinen Bruchteil aus. Denn diese 26 Unternehmen von außerhalb bilden in Deutschland total 61.280 Nachwuchskräfte aus. Berlin hat für sie daher eine untergeordnete Bedeutung in der Ausbildung (6,8%), wie auch bei der Beschäftigung insgesamt (6,6%). Daher sind die Impulse zur Erhöhung begrenzt.

Weiterhin gibt es markante Branchenunterschiede. Die höchste Zahl an Auszubildenden als auch die höchste Quote findet sich im Bereich Transport, Logistik, Versorgung (3.127 Auszubildende bzw. 4,7%). Der zweitgrößte Ausbildungssektor ist der Bereich Gesundheit, Bildung, Soziales mit 2.742 Auszubildenden, allerdings liegt dort die Quote mit 3,0% unter dem Durchschnitt. Dahinter folgen die Investitionsgüterindustrie (1.501 bzw. 4,2%), der Handel (1.411 bzw. 4,2%), die Konsumgüterindustrie (474 bzw. 3,4%) und der Bereich Banken, Versicherung (587 bzw. 3,6%). Schlusslicht ist der Dienstleistungssektor mit 334 Auszubildenden und einer durchschnittlichen Quote von 1,4%. Auch bei der Differenzierung nach dem Eigner gibt es Unterschiede im Ausbildungsumfang. Den größten Anteil haben die staatlich kontrollierten Unternehmen (4.367) mit einer Quote von 4,8%. Danach folgen die Kapitalgesellschaften ohne Mehrheitsaktionär (3.067), Familienunternehmen (1.139), Genossenschaften (671) und Stiftungen (660). Abgesehen von der hohen Quote in staatlich kontrollierten Unternehmen liegt die Spannbreite bei den restlichen Eignern und Eignern zwischen 1,3% und 3,8%.

4.5 Mitbestimmung und Ausbildung

Wenn die Unternehmen hinsichtlich der Mitbestimmung in ihrem Ausbildungsverhalten differenziert werden, wird deutlich, dass in den paritätisch mitbestimmten Unternehmen mit 72,3% fast drei Viertel der Auszubildenden ausgebildet werden, obwohl diese Unternehmen nur 62,8% der Beschäftigten ausmachen und nur 56% der Unternehmen (vgl. Tabelle 3). Genau umgekehrt ist es bei den nicht mitbestimmten Unternehmen: Sie machen 38% der Unternehmen, 29,5% der Beschäftigten und 22,4% der Auszubildenden aus. Die drittelbeteiligten Unternehmen rangieren dazwischen. Die durchschnittliche Ausbildungsquote beträgt mit 4,2% in den paritätisch mitbestimmten Unternehmen etwa das 1,55-fache der nicht mitbestimmten Unternehmen mit 2,7%. Die Untersu-

chung der börsennotierten Unternehmen in Deutschland kam auf Quoten von 4,5% in den paritätisch mitbestimmten und 3,6% bei den nicht mitbestimmten Unternehmen und zu einem Verhältnis von 1,25 (Scholz 2017a). Beide Berliner Quoten sind demnach geringer, da die Ausbildungsintensität wie beschrieben höher sein könnte. Die Differenz zwischen nicht mitbestimmten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen ist sogar noch größer als im Sample der börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Wenn die Ausbildung insgesamt also ausbaufähig ist, schwächen besonders die mitbestimmten Unternehmen dieses Defizit ab. Hinzu kommt, dass in Hinblick auf die erwähnte „kritische Masse“, um die Ausbildung ausreichend stark zu etablieren, die paritätisch mitbestimmten Unternehmen im Durchschnitt auch mehr als doppelt so viele Auszubildende pro Betrieb haben wie die nicht mitbestimmten. Somit gelingt es leichter die Ausbildung stark zu verankern.

Tabelle 3: Mitbestimmung und Ausbildung in den 50 größten Berliner Unternehmen im Jahr 2017

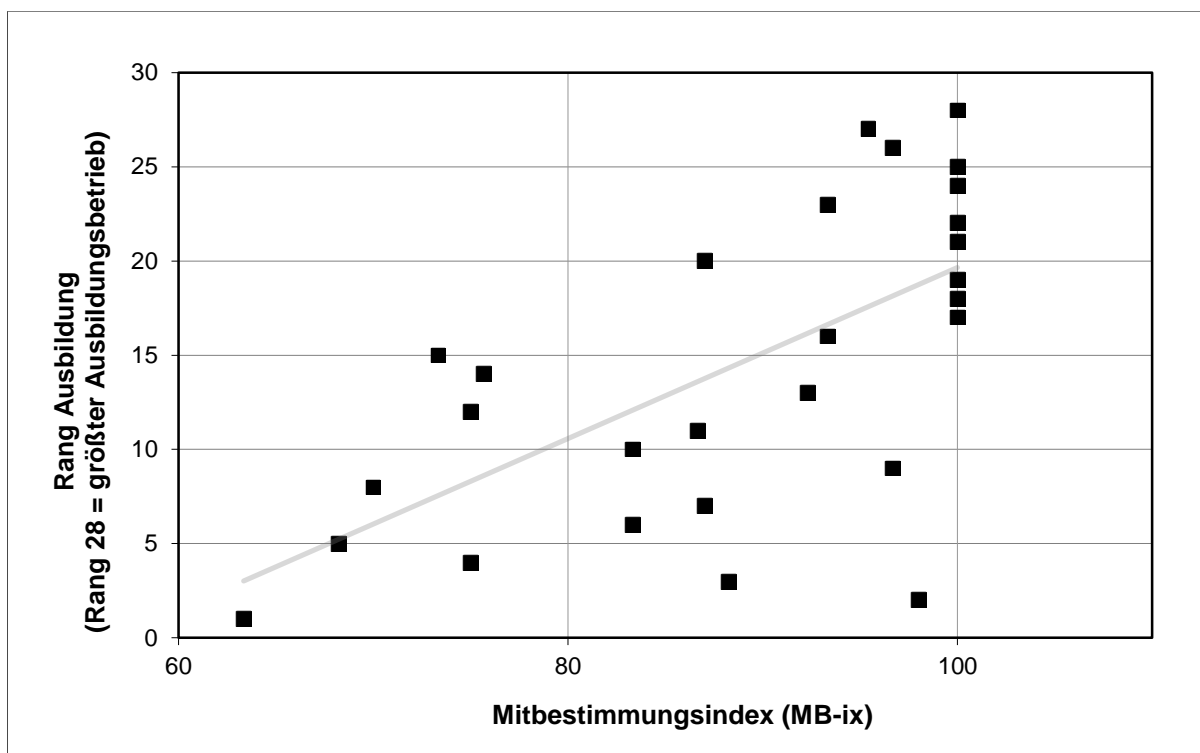
Typ der Mitbestimmung	Anzahl der Unternehmen in Berlin	Anzahl der Beschäftigten in Berlin	Anzahl der Auszubildenden in Berlin	Durchschnittliche Anzahl an Auszubildenden pro Unternehmen in Berlin	Durchschnittliche Ausbildungsquote
Nicht mitbestimmt	19 (38%)	76.347 (29,6%)	2.285 (22,4%)	120	2,7%
Dritteltbeteiligung	3 (6%)	19.745 (7,6%)	535 (5,3%)	178	2,9%
Paritätisch mitbestimmt	28 (56%)	162.368 (62,8%)	7.372 (72,3%)	263	4,2%
Alle	50 (100%)	258.460 (100%)	10.192 (100%)	204	3,6%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Wie für die börsennotierten Unternehmen in Deutschland, zeigt auch das Berliner Sample, dass der Mitbestimmungstyp im Aufsichtsrat mit der Intensität der Ausbildung variiert. Die Zahl der Auszubildenden und auch die Ausbildungsquoten sind in den paritätisch mitbestimmten Unternehmen höher als in den nicht mitbestimmten Unternehmen. Dass dies kein Effekt der Unternehmensgröße ist, wurde weiter oben dargestellt. Unternehmen mit einer hohen Verankerung der Mitbestimmung bilden mehr aus, weil die Ausbildung ein zentrales Thema in der Unternehmensstrategie ist, wie es Abschnitt 2.4 erläuterte. Anknüpfend an diese Erkenntnisse zeigt sich in der vorliegenden Analyse, dass nicht nur der Mitbestimmungstyp, sondern auch die Mitbestimmungsstärke relevant ist. Dazu zeigt Abbildung 2 die Rangfolge der Unternehmen nach ihrer Zahl der Auszubildenden, wobei Rang 28 das Unternehmen mit der größten Zahl der Auszubildenden ist, Rang 27 das mit der zweithöchsten Zahl usw. (häufig wird logarithmiert, allerdings sind die Unterschiede hier nicht groß genug, so dass Ränge verwendet werden). Im Ergebnis gibt es eine Korrelation ($R^2=0,41$) zwischen Mitbestimmungsindex und Ausbildungsgröße. Die größten Berliner Ausbildungsunternehmen sind hoch mitbestimmt und umgekehrt sind die besonders hoch mitbestimmten Unterneh-

men die größten Ausbildungsbetriebe. Über die Arbeitnehmervertretungen gelingt es offenbar die betriebliche Ausbildung strategisch relevant zu halten, so dass damit eine besonders hohe Bedeutung einhergeht und diese besonders intensiv praktiziert wird.

Abbildung 2: Mitbestimmungsindex und Ausbildung in den paritätisch mitbestimmten Berliner Unternehmen im Jahr 2017 (n=28)



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

5. Zusammenfassung

Welche Bedeutung haben die 50 größten Unternehmen in Berlin aus Beschäftigtensicht? Diese Frage hat die vorliegende Untersuchung unter dem Einfluss differenzierender Merkmale analysiert. Als gruppierend einbezogen wurden unter anderem die Eignerstrukturen, die Headquarter-Funktion, die Börsennotierung und Branchenschwerpunkte. Die Datenbasis sind nicht wie in volkswirtschaftlichen Impact-Studien regionalisierte Makrodaten, sondern Daten von den Unternehmen selbst. Zudem liegt der Fokus nicht auf dem konsumtiven Effekt der Firmen, sondern auf Beschäftigungsstrukturen und Beschäftigungsbedingungen. Außerdem wurde der Mitbestimmungsindex als Indikator vorgestellt, um die Verankerung der Mitbestimmung in Unternehmen auf regionaler Ebene zu bestimmen.

Entlang der Dimensionen Beschäftigung, Mitbestimmung, Personalaufwand und Ausbildung hat die Analyse einen tiefergehenden Blick in die Struktur der 50 größten Berliner Unternehmen geliefert. Diese Unternehmen sind verantwortlich für 258.460 Beschäftigte, also mehr als jeden sechsten

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Stadt und für 10.192 Auszubildende, also für etwa jeden vierten Auszubildenden in Berlin. Insgesamt verausgaben die Unternehmen zusammen einen Personalaufwand der halb so groß ist wie der Berliner Senatshaushalt. Knapp die Hälfte der Unternehmen hat seine Unternehmenszentrale in Berlin, sie beschäftigen 58% der Top50-Beschäftigten. Unternehmen, die ihren Sitz zwar in Deutschland haben aber nicht in Berlin, sind für 33% der Beschäftigten verantwortlich, für sie hat die Hauptstadt im Konzerngefüge allerdings nur eine sehr geringe Bedeutung. Unternehmen, die ihren Sitz im Ausland haben, sind für 9% der Beschäftigten verantwortlich. 36% der Firmen sind börsennotiert, sie haben 34% der Beschäftigten. 20% der Unternehmen sind staatlich kontrolliert (35% der Beschäftigten), außerdem sind 20% Familienunternehmen zuzuordnen (16% der Beschäftigten). Die ausschließlich in Berlin tätigen Unternehmen sind daher besonders beschäftigungsintensiv, außerdem ist der Beschäftigungseffekt bei den staatlich kontrollierten Unternehmen am größten. Das statistisch vergleichbare Arbeitnehmerentgelt in Berlin liegt 2017 bei 42.632 Euro, so dass die 50 größten Unternehmen mit einem durchschnittlichen Personalaufwand in Höhe von 51.822 Euro pro Beschäftigten etwa 22% über dem Berliner Durchschnitt liegen.

Hinsichtlich der Mitbestimmung zeigt sich, dass Betriebsräte in den untersuchten Unternehmen verbreitet sind. Im Aufsichtsrat sind allerdings nur drei von fünf Unternehmen mitbestimmt, sie machen etwa sieben von zehn Beschäftigten aus. Zugleich zeigt die Untersuchung, dass speziell die paritätisch mitbestimmten Unternehmen im Verhältnis zu ihrer Zahl überproportional viele Beschäftigte haben, einen überproportionalen Personalaufwand verbuchen und sich besonders intensiv in der betrieblichen Ausbildung engagieren. Das ist besonders deshalb relevant, weil die Ausbildungsquote bei der Mehrheit der Firmen unter den üblicherweise angestrebten 5% liegt. Konkret werden unter den Top50-Firmen in den paritätisch mitbestimmten Unternehmen mit 72% fast drei Viertel der Auszubildenden ausgebildet, obwohl diese Unternehmen nur 63% der Beschäftigten ausmachen und nur 56% der Unternehmen; hinzukommt, dass sie 72% der Personalaufwendungen verausgaben. Genau umgekehrt ist es bei den nicht mitbestimmten Unternehmen: Sie machen 38% der Unternehmen aus, aber nur 30% der Beschäftigten und 23% der Auszubildenden sowie 24% der Personalaufwendungen. Die drittelbeteiligten Unternehmen vereinnahmen den jeweiligen Rest – also 6% der Unternehmen, 7% der Beschäftigten, 5% der Auszubildenden und 4% der Personalaufwendungen. Besonders die paritätisch mitbestimmten Unternehmen sind damit im Vergleich zu ihrer alleinigen Anzahl viel gewichtiger für die Ausprägung von Beschäftigung, Ausbildung und Entlohnung in Berlin als die nicht mitbestimmten. Obwohl nur etwas mehr als die Hälfte der Top50-Unternehmen paritätisch mitbestimmt sind, ist es ein gutes Zeichen für die Mitbestimmung, dass hier überproportional viele Beschäftigte tätig sind. Besonders für die Ausbildung ist augenscheinlich, dass diese in den größten 50 Unternehmen in Berlin hinter den Erwartungen zurückliegt. Zugleich gibt es Indizien, dass die Mitbestimmung aber zum Ausbau von insbesondere Ausbildung und Entlohnung beiträgt.

Anhang

In die Untersuchung einbezogene Unternehmen (alphabetisch), eigene Zusammenstellung nach den Übersichten „TOP-100-Arbeitgeber in Berlin 2017“ der IHK Berlin und „Die Top 200 der Berliner Wirtschaft 2017“ herausgegeben von der Berliner Morgenpost in Zusammenarbeit mit Berlin Partner:

- 3B Dienstleistungen
- Alexianer
- Allianz
- AOK Nordost
- Axel Springer
- Bayer
- Berliner Sparkasse
- Berliner Stadtreinigung
- Berliner Verkehrsbetriebe
- Berliner Wasserbetriebe
- Berliner Werkstätten
- Biotronik
- BMW
- Bombardier Transportation
- Bundesdruckerei
- Charité
- Commerzbank
- Daimler
- Deutsche Bahn
- Deutsche Bank
- Deutsche Lufthansa
- Deutsche Post DHL
- Deutsche Telekom
- dm drogerie markt
- DRK Kliniken Berlin
- Dussmann Group
- EDEKA Minden-Hannover
- EJV
- Evangelisches Johannesstift
- Gegenbauer Holding
- Helios Kliniken
- Karstadt
- Kaufland
- KPMG
- Lidl
- ManPower
- McDonald's
- Mosaik Unternehmensverbund
- Netto Marken-Discount
- Paul Gerhardt Diakonie
- Rewe Markt
- Robert Bosch Automotive
- Securitas
- Siemens
- Stephanus
- Unionhilfswerk
- Vattenfall
- Vivantes
- Wisag
- Zalando

Literatur

- Abelshauser, W. (1999): Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung: Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland. In: Streeck, W. & Kluge, N. (Hg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. Frankfurt a.M. et al, S. 223–238.
- Agnew, J. A. (2013): Arguing with Regions. In: *Regional Studies* 47 (1), S. 6–17.
- Allaart, P.; Bellmann, L., & Leber, U. (2009): Company-provided further training in Germany and the Netherlands. In: *Empirical Research in Vocational Education and Training* 1 (2), S. 103–121.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2018): Statistisches Jahrbuch 2018. Berlin.
- Backes-Gellner, U.; Frick, B. & Sadowski, D. (1997): Codetermination and personnel policies of German firms: the influence of works councils on turnover and further training. In: *International Journal of Human Resource Management* 8 (3), S. 328–347.
- Baeck, J.-P. (2015): Fair sind hier nur die Produkte. TAZ vom 01.11.2015.
- Bathelt, H. & Glückler, J. (2003): Toward a relational geography. In: *Journal of Economic Geography* 3 (2), S. 117–144.
- BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.) (2013): „Ökonomischer Fußabdruck“ ausgewählter Unternehmen der industriellen Gesundheitswirtschaft für den deutschen Wirtschaftsstandort. Berlin (=BDI-Drucksache 463).
- Bellmann, L.; Hohendanner, C. & Hujer, R. (2011): Regional determinants of employer-provided further training. In: *Journal of Applied Social Science Studies* 131 (4), S. 581–598.
- Berger, K.; Eberhardt, C.; Koch, B.; Mühlemann, S.; Pfeifer, H. & Raecke, J. (2019): Ausbildungsqualität in Betrieben: Welchen Beitrag leistet die betriebliche Mitbestimmung? Düsseldorf (= Working Paper der Forschungsförderung 130).
- Berliner Wasserbetriebe (2018): Geschäftsbericht 2017. Berlin.
- Bockenheimer, J. C. & Spark, T. (2019): Breitseite von Breitenbach. In: *Der Tagesspiegel* Nr. 23.920 vom 20.08.2019, S. 12.
- Böckler Impuls (2016): Wie Firmen die Mitbestimmung aushebeln. Ausgabe 6/2016, S. 2–3.
- Brusco, S. (1982): The Emilian model: productive decentralization and social integration. In: *Cambridge Journal of Economics* 6 (2), S. 167–184.
- Busemeyer, M. R. (2015): Bildungspolitik im internationalen Vergleich. Konstanz.
- Büttner, K. (2009): Stadtentwicklung durch Großkonzerne – zur Koevolution von Raum und Wissen am Fallbeispiel Siemens und Erlangen. In: Matthiesen, U. & Mahnken, G. (Hg.): *Das Wissen der Städte. Neue stadtrregionale Entwicklungsdynamiken im Kontext von Wissen, Milieus und Governance*. Wiesbaden, S. 133–146.
- Chapman, K. & Walker, R. (1988): *Industrial location: principles and policies*. Oxford.
- Chilla, T; Kühne, O. & Neufeld, M. (2016): *Regionalentwicklung*. Stuttgart.
- Clark, G. L. & Wójcik, D. (2003): An Economic Geography of Global Finance: Ownership Concentration and Stock-Price Volatility in German Firms and Regions. In: *Annals of the Association of American Geographers* 93 (4), S. 909–924.
- Csizi, V. (2019): Berliner Bären und Bullen. In: *Der Tagesspiegel* Nr. 23.887 vom 18.07.2019, S. 12.
- Digiovanna, S. (1996): Industrial Districts and Regional Economic Development: A Regulation Approach. In: *Regional Studies* 30 (4), S. 373–386.

- DIW Econ (2014): Die ökonomische Bedeutung der Windenergiebranche. Berlin.
- DIW Econ (2019): Der ökonomische Fußabdruck von Huawei in Deutschland. Berlin.
- Essletzbichler, J. (2012): Evolutionary Economic Geographies. In: Barnes, T. J.; Peck, J. & Shepard, E. S. (Hg.): The Wiley-Blackwell companion to economic geography. Chichester et al., S. 183-198.
- FitzRoy, F. & Kraft, K. (2005): Co-determination, Efficiency and Productivity. In: British Journal of Industrial Relations 43 (2), S. 233-247.
- Franz, P. (2009): Knowledge City Berlin? Potenziale und Risiken einer Stadtentwicklungsstrategie mit dem Fokus Wissenschaft. In: Matthiesen, U. & Mahnken, G. (Hg.): Das Wissen der Städte. Neue stadregionale Entwicklungsdynamiken im Kontext von Wissen, Milieus und Governance. Wiesbaden, S. 95-110.
- Gillmann, B. (2019): Ausbildung. Mindestlohn macht Sinn. In: Handelsblatt Nr. 93 vom 15.05.2019, S. 17.
- Glückler, J.; Panitz, R. & Wuttke, C. (2018): The Economic Impact of the Universities in the State of Baden-Württemberg. In: Meusburger, P.; Heffernan, M. & Suarsana, L. (Hg.) Geographies of the University. Cham (=Knowledge and Space 12), S. 479-509.
- Gold, M. (2011): 'Taken on board': An evaluation of the influence of employee board-level representatives on company decision-making across Europe. In: European Journal of Industrial Relations 17 (1), S. 41-56.
- Görlitz, K. & Stiebale, J. (2011): The impact of product market competition on employers' training investments – evidence from German establishment panel data. In: De Economist 159 (1), S. 1-23.
- Hall, P. A. & Soskice, D. W. (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In: Hall, P. A. & Soskice, D. W. (Hg.): Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage. Oxford, S. 1-70.
- Hassel, A. & Schroeder, W. (2018): Gewerkschaften 2030. Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik. WSI Report 44. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hayter, R.; Patchell J. & Rees, K. (1999) Business Segmentation and Location Revisited: Innovation and the Terra Incognita of Large Firms. In: Regional Studies 33 (5), S. 425-442.
- Hess, M. (2009): Embeddedness. In: Kitchin, R. & Thrift, N. (Hg.): International Encyclopedia of Human Geography, S. 423-428.
- Holman, D. (2013): Job types and job quality in Europe. In: Human Relations 66 (4), S. 475-502.
- Hubschmid, M. & Álvarez, S. (2018): Zalando baut die Stadt in der Stadt. <https://www.tagesspiegel.de/berlin/neue-firmenzentrale-in-berlin-zalando-baut-die-stadt-in-der-stadt/23127698.html> (10.09.2019).
- Jahberg, H. (2019): Drei Jahre zu spät, 45 Millionen zu teuer. In: Der Tagesspiegel Nr. 23.909 vom 09.08.2019, S. 12.
- Jones, A. (2017): The Corporation in Geography. In: Baars, G. & Spicer, A. (Hg.): The Corporation. A Critical, Multi-Disciplinary Handbook. Cambridge, S. 160-179.
- Kiese, M. (2016): Clusterentwicklung als regionale Verantwortung: Volkswagen in Wolfsburg. In: Standort 40 (1), S. 40-45.
- Kißler, L.; Greifenstein, R. & Schneider, K. (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.

- Knieling, J; Othengrafen, F. & Preising, T. (2012): Privatisierung von Stadt- und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen? „Corporate Spatial Responsibility“ oder „Corporate Spatial Strategy“? In: *Raumforschung und Raumordnung* 70 (5), S. 451-464.
- Koch, B.; Muehlemann, S. & Pfeifer, H. (2019): Do works councils improve the quality of apprenticeship training? Evidence from German workplace data. In: *Journal of Participation and Employee Ownership* 2 (1), S. 47-59.
- Kotthoff, H. (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: *Industrielle Beziehungen* 20 (4), S. 323-341.
- Kramer, B. (2018): Fachkräftemangel? Schön wär's! In: *Die Zeit Arbeit* 2018-12.
- Kriechel, B.; Muehlemann, S., Pfeifer, H. & Schütte, M. (2014): Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training: Evidence From German Firms. In: *Industrial Relations* 53 (2), S. 199-222.
- Küting, K. & Weber, C.-P. (2018): *Der Konzernabschluss. Praxis der Konzernrechnungslegung nach HGB und IFRS*. Stuttgart.
- Landier, A.; Nair, V. B. & Wulf, J. (2009): Trade-Offs in Staying Close: Corporate Decision Making and Geographic Dispersion. In: *The Review of Financial Studies* 22 (3), S. 1119-1148.
- Leigh, R. & North, D. J. (1978): Regional aspects of acquisition activity in British manufacturing industry. In: *Regional Studies* 12 (2), S. 227-245.
- Lippert, I.; Huzzard, T.; Jürgens, U. & Lazonick, W. (2014): *Corporate Governance, Employee Voice, and Work Organization*. Oxford.
- Markusen, A. (1994): Studying Regions by Studying Firms. In: *Professional Geographer* 46 (4), S. 477-490.
- Martin, C. J. (2012): Political Institutions and the Origins of Collective Skill Formation Systems. In: Busemeyer, M. R. & Trampusch, C. (Hg.): *The Political Economy of Collective Skill Formation*. Oxford, New York, S. 41-67.
- Mazzucato, M. (2019): *Wie kommt der Wert in die Welt? Von Schöpfern und Abschöpfern*. Frankfurt a.M.
- McDermott, P. J. (1976): Ownership, organization and regional dependence in the Scottish electronics industry. In: *Regional Studies* 10 (3), S. 319-335.
- Müller-Jentsch, W. (2008): *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. Wiesbaden.
- Müller-Jentsch, W. (2011): *Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945*. Stuttgart (=Reclams Universal-Bibliothek, 18897).
- Niederalft, M. (2004): *Zur ökonomischen Analyse betrieblicher Lehrstellenangebote in der Bundesrepublik Deutschland*. Bern.
- NZZ (Neue Zürcher Zeitung) (2019): *Wirtschaft. Corporate Cities*. URL: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/corporate-cities/> (21.08.2019)
- Raphael, L. (2019): *Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom*. Berlin.
- Rosenbohm, S. & Haipeter, T. (2019): German board-level employee representation in multinational companies: Patterns of transnational articulation. In: *European Journal of Industrial Relations* 25 (3), S. 219-232.
- Scholz, R. (2016): *Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Kontext der industriellen Beziehungen im Maschinen- und Anlagenbau in Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Südschweden und der Schweiz*. Münster u.a. (=Geographie 24).

- Scholz, R. (2017a): Der MB-ix und 'Gute Arbeit' - Was wir messen können. Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen. Mitbestimmungsförderung Report 32. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Scholz, R. (2017b): German Model or German Models? The Spatial Distribution of Capital and Labour in the Corporate Governance of Stock Listed Companies. WZB Discussion Paper SP III 2017-301. Berlin: WZB.
- Scholz, R. (2018a): Mehr Beschäftigte, weniger Auszubildende. Warum die duale Berufsausbildung in Deutschland schwächelt. In: WZB Mitteilungen 162, S. 34-37.
- Scholz, R. (2018b): Neuer Index macht die Mitbestimmung von Arbeitnehmern in Unternehmen erstmals vergleichbar. In: Katapult - Magazin für Kartografie und Sozialwissenschaft, H. 8, S. 60-67.
- Scholz, R. & Vitols, S. (2016): Der Mitbestimmungsindex MB-ix. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen. Mitbestimmungsförderung Report 22. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Scholz, R. & Vitols, S. (2018): Der MB-ix in börsennotierten Unternehmen. Verankerung der Mitbestimmung im letzten Jahrzehnt. Mitbestimmungsreport 43. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Schröder, M. & Voelzkow, H (2016): Varieties of Regulation: How to Combine Sectoral, Regional and National Levels. In: Regional Studies 50 (1), S. 7-19.
- Schulten, T; Lübker M. & Bispinck, R. (2018): Tarifverträge und Tariffucht in Bayern. Düsseldorf (WSI-Study 13).
- Senatsverwaltung für Finanzen (2017): Nachtrag zum Haushaltsplan von Berlin für das Haushaltsjahr 2017. Berlin.
- Sorge, A. & Streeck, W. (2018). Diversified quality production revisited: its contribution to German socio-economic performance over time. In: Socio-Economic Review 16 (3), S. 587-612.
- Spitzmüller, C. (2019): Machen wir's uns nett. In: Der Tagesspiegel Nr. 23.861 vom 22.06.2019, S. K2.
- Stegmaier, J. (2012): Effects of works councils on firm-provided further training in Germany. In: British Journal of Industrial Relations 50 (4), S. 667-689.
- Strickland, D. & Aiken, M. (1984): Corporate Influence and the German Urban System: Headquarters Location of German Industrial Corporations, 1950-1982. In: Economic Geography 60 (1), S. 38-54.
- Stripling, T. (2019): Berlin ist noch Entwicklungsland. In: Der Tagesspiegel Nr. 23.931 vom 31.08.2019, S. K3.
- Vitols, S. (2018). Kontinent vieler Geschwindigkeiten: Arbeitnehmer- und Bürgerbeteiligung in Europa. In: WZB Mitteilungen 160, S. 30-32.
- Watts, H. D. & Kirkham, J. D. (1999): Plant Closures by Multi-locational Firms: A Comparative Perspective. In: Regional Studies 33 (5), S. 413-424.
- Watts, H. D. (1980): The large industrial enterprise. Some spatial perspectives. London.
- Whitley, R. (2005): How National are Business Systems? The Role of States and Complementary Institutions in Standardizing Systems of Economic Coordination and Control at the National Level. In: Morgan, G.; Whitley, R. & Moen, E. (Hg.): Changing capitalisms? Internationalization, institutional change, and systems of economic organization. New York, S. 190-231.

Discussion Papers of the Research Group "Globalization, Work and Production"

- Martin Krzywdzinski, Franziska Cooman, Svenja Christen** SP III 2019-301
„Ich arbeite ganz anders und besser als früher“. Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen, 61 Seiten
- Robert Scholz and Sigurt Vitols** SP III 2018-304
Co-determination: a driving force for Corporate Social Responsibility in German companies?, 29 pages
- Florian Butollo, Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski** SPIII 2018-303
From Lean Production to Industrie 4.0. More Autonomy for Employees?, 22 pages
- Grzegorz Lechowski** SP III 2018-302
Beyond "dependent development" in a high-tech industry? The interplay between domestic institutions and transnational sectoral governance in the trajectories of emerging Polish IT firms, 47 pages
- Maren Evers, Martin Krzywdzinski, Sabine Pfeiffer** SP III 2018-301
Designing Wearables for Use in the Workplace The role of solution developers, 26 pages
- Martin Krzywdzinski, Axel Schröder** SP III 2017-302
Globale Rahmenvereinbarungen in der europäischen Automobilindustrie, 45 Seiten
- Robert Scholz** SP III 2017-301
German Model or German Models? The spatial distribution of capital and labour in the corporate governance of stock listed companies, 28 pages
- Martin Krzywdzinski** SP III 2016-301
Technologie, Qualifikationen und internationale Arbeitsteilung. Anmerkungen zu der Diskussion über Industrie 4.0, 39 Seiten
- Martin Krzywdzinski** SP III 2014-301
Leistungsanreize, Leistungsverhalten und die Bedeutung des soziokulturellen Kontextes aus ökonomischer, psychologischer und soziologischer Perspektive, 80 Seiten
- Yan Hao** SP III 2012-304
The Reform and Modernization of Vocational Education and Training in China, 18 pages
- Elena Shulzhenko** SP III 2012-303
Human Resource Management and Labour Relations in Post-Transitional Russia, 59 pages

Nan Yu

SP III 2012-302

All in Transition – Human Resource Management and Labour Relations in the Chinese Industrial Sector, 43 pages

Soumi Rai

SP III 2012-301

Human Resource Management and Labour Relations in the Indian Industrial Sector, 42 pages

All discussion papers are downloadable:

<http://www.wzb.eu/en/publications/discussion-papers/>