

DOI: 10.5771/0342-300X-2018-6-497

# Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung

Während kollektive Formen der Interessenvertretung und die Verankerung von Rahmenregelungen in Zeiten zunehmender Ungewissheit mehr denn je als relevant erachtet werden, ist zugleich eine Ausweitung mitbestimmungsfreier Zonen zu beobachten, die nicht nur die rückläufige Reichweite der Tarifbindung betrifft, sondern mittlerweile auch die betriebliche Mitbestimmung erreicht hat. Der Beitrag befasst sich mit der Gleichzeitigkeit von Stabilität und Erosion der betrieblichen Mitbestimmung.

MARIA FUNDER

---

## 1 Einleitung

Es ist noch nicht allzu lange her, da wurde die betriebliche Arbeitsregulation in erster Linie mit der betrieblichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat gleichgesetzt, dem eine Schlüsselrolle im System der industriellen Beziehungen zugeschrieben wurde. In ihm wurde ein unverzichtbares und stabiles Element des deutschen Produktionsmodells gesehen, das sich für die Demokratisierung des Wirtschaftslebens als äußerst relevant erwiesen hat. Der Betriebsrat stand folgerichtig, wenn auch nicht exklusiv, im Fokus der Mitbestimmungsforschung, deren zentrale Befunde in einer Vielzahl von Beiträgen in den WSI-Mitteilungen nachzulesen sind. Einschlägige arbeits- und industriesoziologische sowie auch wirtschaftswissenschaftliche Studien bescheinigen dem Betriebsrat, nach wie vor einen positiven Einfluss auf Produktivität, Innovationen, Weiterbildung, Beschäftigungsstabilität, Löhne und Lohn-gerechtigkeit zu haben (siehe u. a. Jirjahn/Smith 2017; Kädtler et al. 2013). Aus der Sicht von Gewerkschaften sind – nach einer anfänglichen Phase der Skepsis gegenüber dieser Institution – vor allem gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte strategisch ohnehin von immens großer Bedeutung. Sie sind es, die um neue Mitglieder werben und damit auch die materiellen Ressourcen sowie die Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften, wenn es um die Herstellung der Streikfähigkeit von Betrieben und die Umsetzung von Tarifergebnissen geht, sichern. In den letzten

Jahren hat die betriebliche Regulierungsebene infolge der Dezentralisierung kollektivvertraglicher Regelungen und der Zunahme von Öffnungs- und Härtefallklauseln sogar noch an Gewicht gewonnen. Kurzum, das anhaltend hohe Interesse an der Institution des Betriebsrats erstaunt nicht, handelt es sich doch – so eine gängige Sichtweise – um eine zentrale Säule der Interessenvertretung. Das ist aber nur die eine Seite der Medaille.

Auf der anderen finden sich schon seit einigen Jahren kritische Stimmen, die daran zweifeln, dass sich das noch in den 1970er Jahren als Erfolgsmodell beschriebene deutsche System der Arbeitsbeziehungen, zu der neben der überbetrieblichen Mitbestimmung (Tarifautonomie) auch die betriebliche Interessenvertretung durch Betriebsräte gehört, zukünftig noch behaupten kann. Folgt man dieser recht pessimistischen Sicht, dann werden zentrale Institutionen der Mitbestimmung massiv an Boden und mithin an Wirkungsmacht verlieren, zumindest aber eine starke Schwächung erfahren. Als Indizien hierfür werden der bereits seit den 1980er Jahren zu beobachtende Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades, die abnehmende Branchentarifbindung und die schwindende Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung angeführt. Hinzu kommen – vor allem in den ohnehin nur schwer organisierbaren neuen Branchensegmenten und Dienstleistungsfeldern – Tendenzen zur Selbstvertretung und der Verhinderung von Betriebsräten.

Größer könnte der Kontrast also wohl kaum sein: Zum einen werden kollektive Formen der Interessenvertretung nach wie vor als unverzichtbar für die Interessen- wie

Konfliktregulierung angesehen, die zur Schaffung verlässlicher Rahmenregelungen und einer soliden Planungsgrundlage für Unternehmen beitragen. Zum anderen herrscht Skepsis im Hinblick auf den Fortbestand – zumindest aber die Wirkungsmacht – nicht nur der überbetrieblichen, sondern nunmehr auch der betrieblichen Mitbestimmung vor. Es stellt sich sogar die Frage, ob sich die bereits zu beobachtenden Erosionstendenzen angesichts der zunehmenden zeitlichen, räumlichen und sozialen Entgrenzung von Arbeit und Beschäftigung sowie vor allem der damit einhergehenden Segmentierung von Belegschaften noch weiter verstärken werden. Hinzu kommt, dass globale Wertschöpfungsketten und die zunehmende Shareholder-Value-Orientierung die Standortkonkurrenz erhöhen und Betriebsräte es schwerer haben, Interessen durchzusetzen. Bereits jetzt stößt eine Mitbestimmung, die an das klassische Betriebs- und Arbeitnehmerverständnis gebunden ist, an Grenzen, wenn es z. B. um Netzwerkbetriebe, Freelancer und (weltweites) Crowd- bzw. Clickworking geht, die Entsolidarisierungstendenzen eher fördern als verhindern. Noch größer wird die Skepsis, wenn wir auf die von Reckwitz postulierte „postindustrielle Ökonomie der Singularitäten“ zusteuern, in der eine neue „Erfolgskultur“ an Einfluss gewinnt, die auf Selbstoptimierung und das Streben nach Einzigartigkeit abzielt (Reckwitz 2017). So verheißen die neuen Grundmuster der spätmodernen Arbeitswelt zwar auf den ersten Blick ein Mehr an Flexibilität, Autonomie, Selbstbestimmung und direkter Partizipation, bergen aber das Risiko einer weiteren Fragmentierung und Zersplitterung von Belegschaften sowie insgesamt eine Zunahme von Unsicherheit.

Noch gilt sowohl die betriebliche als auch die überbetriebliche Säule der Mitbestimmung – zumindest im Hinblick auf die Geltungsmacht der regulativen Ebene (Betriebsverfassung und Tarifautonomie) – als stabil. Dennoch stellt sich die Frage, ob sich gegenwärtig bereits ein unumkehrbarer Abwärtstrend der betrieblichen Mitbestimmung andeutet oder ob die aktuellen Entwicklungen nicht weiter beunruhigend sind, zumal es immer noch eine recht große Zahl an mitbestimmten Betrieben in den Kernsektoren der Wirtschaft gibt und das System als solches den Ruf der Anpassungsfähigkeit hat. Wenngleich es auch nicht möglich ist, in die Zukunft zu schauen, kann die Mitbestimmungsforschung nicht darauf verzichten, nach Antworten auf diese Fragen zu suchen.

Der Beitrag will ausloten, wie es um die betriebliche Interessenvertretung in Anbetracht der bereits angedeuteten arbeitsweltlichen Umbrüche und Transformationsprozesse bestellt ist. In einem ersten Schritt wird daher zunächst der Frage nachgegangen, ob sich die Institution des Betriebsrats tatsächlich in einer ernsthaften Krise befindet oder ob hier nicht eher eine völlig unangemessene Dramatisierung die Diskussion bestimmt. Aktuelle Befunde aus der Mitbestimmungsforschung sollen über Stabilität und Erosionstendenzen Auskunft geben (Abschnitt 2). Sodann wird nach Ansatzpunkten für Wandlungsprozesse

der betrieblichen Mitbestimmung gefragt (3). Im abschließenden vierten Teil werden zentrale Aspekte noch einmal zusammengefasst und diskutiert.

## 2 Betriebliche Interessenvertretung: Entwicklungstrends im Überblick

Auf den ersten Blick scheinen die traditionellen Säulen der Mitbestimmung, auf die sich die klassische Mitbestimmungsforschung in Deutschland lange Zeit fast ausschließlich konzentriert hat, nicht nur institutionell, sondern auch als normative Leitbilder noch fest verankert zu sein. Schaut man jedoch etwas genauer hin, dann wird offensichtlich, dass es bereits diverse, in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzende arbeitsweltliche Umbrüche gibt. Das Spektrum reicht hier von der bereits angeführten Globalisierung und Entgrenzung bis hin zur Digitalisierung. Diese Entwicklungen stellen auch die betriebliche Interessenvertretung vor erhebliche Probleme. Strittig ist allerdings, wie tief greifend die hierdurch ausgelösten Erosionsprozesse wirklich sind. Ein Blick auf die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung, unter Rückgriff auf einschlägige Befunde der Mitbestimmungsforschung, kann erste Anhaltspunkte liefern, sowohl was ihre quantitative (Vertretungsquote) als auch qualitative (Handlungsfähigkeit und Wirkungsmacht) Dimension betrifft.

### 2.1 Stabilitätsthese – oder: Zur Beharrungskraft der betrieblichen Mitbestimmung

Folgt man der bereits einleitend erwähnten Mitbestimmungsbilanz von Jirjahn und Smith (2017), dann spricht eigentlich alles für eine anhaltende Beharrungskraft der Institution des Betriebsrats, denn hierfür lässt sich – so die Autoren – eine Reihe empirisch gut belegter Gründe anführen: Betriebe, die einen Betriebsrat haben, erzielen eine höhere Produktivität und steigende Renditen, sind innovativer, zahlen höhere Löhne und haben eine geringere Fluktuation. Nicht zu übersehen ist auch, dass es seit den 1980er Jahren einen Dezentralisierungsschub bzw. eine Flexibilisierung des Tarifsystems gegeben hat und Regelungskompetenzen (siehe tarifliche Öffnungsklauseln) von der überbetrieblichen auf die betriebliche Ebene verlagert worden sind, die damit an Bedeutung gewonnen hat. Allerdings folgt daraus nicht, dass diese Verlagerung mit einer Zunahme an Wirkungsmacht von Betriebsräten einhergeht, zumal es ihnen zunehmend an standortspezifischen, machtvollen Verhandlungspartnern mangelt. Lässt man diesen Punkt einmal außen vor, finden sich durchaus überzeugende Argumente zur Bekräftigung der Stabilitätsthese. An erster Stelle ist hier die anhaltend starke Präsenz von Betriebsräten in großen Betrieben (ab

500 Beschäftigte) zu nennen. Aktuelle Daten des IAB-Betriebspanels 2017 belegen, dass es in 80 % der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten einen Betriebsrat gibt. Die „Welt der betrieblichen Mitbestimmung“ ist demnach in großen Betrieben – so Ellguth (2018; siehe auch Ellguth/Kohaut 2018, S. 303) – zumindest zahlenmäßig noch völlig in Ordnung. Die Vertretungsquote ist hier schon seit Jahren traditionell hoch (um 90 %); aktuell werden 86 % der Beschäftigten durch einen Betriebsrat vertreten (Ellguth/Kohaut 2018, S. 304). Kurzum, von einer Erosion der kollektiven Interessenvertretung kann mit Blick auf große Betriebe demnach keine Rede sein.

Nicht unerwähnt bleiben sollte auch, dass das Interesse an Betriebsratswahlen in den letzten Jahren nicht wesentlich zurückgegangen ist. So belegt eine erste statistische Auswertung der Betriebsratswahlen 2018 (Demir et al. 2018), dass es eine stabile durchschnittliche Wahlbeteiligung gibt: Sie lag bei der jüngsten Wahl bei fast 76 %, womit sie fast annähernd so hoch war wie in der letzten Wahlperiode (2014: 77 %) (Greifenstein et al. 2017).

Hiermit sind die Argumente für die Stabilitätsthese aber noch längst nicht erschöpft. Ins Feld geführt wird in diesem Zusammenhang zumeist auch das Zusammenspiel zwischen Betriebsrat bzw. betrieblicher Mitbestimmung, Gewerkschaft, Arbeitgebern bzw. Management und Belegschaft. Bislang wurde nicht nur die Produktivität der Wirtschaft, sondern auch die Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen in hohem Maße durch das Kräfteverhältnis zwischen diesen kollektiven Akteuren (siehe das Leitbild der „kooperativen Konfliktverarbeitung“) beeinflusst. Betrachten wir zunächst die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften. Zwar handelt es sich hier bekanntermaßen um zwei voneinander zu unterscheidende, formal unabhängige Institutionen und Regelungsebenen mit je eigenen Akteuren und Regulierungsmodi, gleichwohl ist aber eine enge Verzahnung zwischen ihnen auszumachen, was beiden Institutionen zu größerer Durchsetzungskraft verhelfen kann. Hierzu gehört auch, dass Betriebsräte in der Vergangenheit in der Regel Gewerkschaftsmitglieder waren. Das ist größtenteils auch heute noch der Fall: Der Organisationsgrad bei Beschäftigten liegt im Durchschnitt bei 28 %, bei Betriebsräten hingegen sind es 62 % (Baumann/Brehmer 2016, S. 209). Zudem sind die Mandatsanteile von DGB-Gewerkschaften bei Betriebsratswahlen stets relativ hoch; bezogen auf die IG Metall (IGM) und IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) liegen sie bei fast 80 % (Greifenstein et al. 2017). Mit Blick auf die betriebliche Interessenregulation und die Kooperation mit dem Management sind vor allem die betriebliche Sozialverfassung und die eng damit verwobene spezifische Interessenvertretungspolitik des Betriebsrats (u. a. seine Handlungsfähigkeit und Machtressourcen) selbst von großer Relevanz. Bis heute einschlägig ist hier die klassische Studie von Hermann Kotthoff, der unterschiedliche Betriebsratstypen und ihre Transformation in einer qualitativen

Follow-up-Studie identifizieren konnte (Kotthoff 1994). Wenngleich es demnach auch völlig machtlose Betriebsräte gibt, konnte Kotthoff dennoch eher eine Zunahme eines Typus von Betriebsrat, der sich als „kooperative Gegenmacht“ beschreiben lässt, nachweisen, was auch in einigen späteren Studien bestätigt wurde. Müller-Jentsch hat hierfür den Begriff des „Co-Managers“ geprägt, der zum Synonym für eine aktive, strategisch-vorausschauende, erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat wurde (vgl. hierzu u. a. Müller-Jentsch 1991, 2016). Damit korrespondiert zumindest in den Kernzonen der Mitbestimmung eine zunehmende Versachlichung und Professionalisierung der Zusammenarbeit. In den 1980er Jahren wurde allerdings zunehmend Kritik am Konzept des Co-Managers laut, der stets unter dem Druck steht, sich nicht vom Management vereinnahmen zu lassen und Beteiligungsgewinne einfahren zu müssen (u. a. Trinczek 2000, 2018, S. 603f.). Hinzu kommt der Verlust an Handlungsspielräumen von Betriebsräten, der insbesondere im Zuge globaler Reorganisationsprozesse beobachtet werden konnte. Mittlerweile – so das Argument der Stabilitätsbefürworter – konnten diese jedoch angesichts der Entwicklungen nach der globalen Finanzkrise 2008/09 wieder entkräftet werden. Einschlägige Studien gelangen zu dem Schluss, dass sich ein Wiedererstarken der Position von Betriebsräten abzeichnet, da sie maßgeblich an den betrieblichen Bewältigungsstrategien der Krise der Realwirtschaft beteiligt waren und Innovationsprozesse mit in Gang gesetzt haben (siehe u. a. Trinczek 2018; Haipeter 2012; Kriegesmann et al. 2012). Allerdings stellt sich die Frage, ob die hier skizzierte Sicht auf die betriebliche Mitbestimmung nicht doch zu sehr mit einem Weichzeichner gemalt ist, denn sie blendet eine Reihe gleichzeitig zu beobachtender Entwicklungen aus, die nicht in das Argumentationsmuster der Stabilitätsthese passen. Richten wir unseren Blick also im Weiteren auf Befunde, die für eine Erosions-, zumindest aber eine Erschöpfungsthese sprechen.

## 2.2 Erosionsthese

Die Erosionsthese ist nicht neu und gewann insbesondere seit den 1980er und verstärkt in den 1990er Jahren an Zugkraft. Hassel (1999) ging schon vor fast 20 Jahren davon aus, dass die Zukunft der industriellen Beziehungen in Deutschland auf ein liberales Modell mit schwachen Gewerkschaften, machtlosen Arbeitgeberverbänden und einem wachsenden gewerkschaftsfreien Sektor ohne kollektivvertragliche Regulierung zusteuern wird, in dem auch Betriebsräte es schwer haben werden. Mittlerweile gibt es weitere, ähnlich pessimistische Szenarien, wie etwa Streecks (2009) weniger drastische These von einer „Erschöpfung“, die nicht auf eine völlige Deregulierung abhebt, aber von marktnahen und voluntaristischen Regulierungen (wie z. B. betrieblichen Beschäftigungsbündnissen) ausgeht. Solche Szenarien allein mit dem Verweis

auf die doch offensichtlich immer noch vorhandene institutionelle Verankerung der Mitbestimmung und die anhaltende Existenz von zum Teil sogar recht aktiven, strategie- und handlungsfähigen Gewerkschaften und Betriebsräten zurückzuweisen (gemäß dem Motto: „Es gibt sie ja noch!“), greift sicherlich zu kurz. Vielmehr lässt sich aktuell zweifelsohne eine Reihe von Anhaltspunkten anführen, die diese Skepsis an einer Fortschreibung der Erfolgsgeschichte kollektiver Interessenvertretungen bestärken. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit sollen hier einige von ihnen genannt werden, um ein etwas genaueres Bild jüngster Entwicklungstrends zu gewinnen.

Allein die Tatsache, dass der Anteil der Betriebe<sup>1</sup> mit Betriebsrat sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert hat und relativ konstant bei 9 % (also jeder elfte Betrieb) liegt (Ellguth 2018, S. 5; Ellguth/Kohaut 2018, S. 303), ist nicht gerade ein Indiz für eine hohe Attraktivität kollektiver Interessenvertretungen, geschweige denn für ihren Aufschwung. Während diesbezüglich zwischen Ost- und Westdeutschland kaum ein Unterschied zu erkennen ist, verhält es sich im Hinblick auf die Vertretungs- bzw. „Deckungsquote“ also dem Anteil der Beschäftigten, die durch einen Betriebsrat vertreten werden, etwas anders. Insgesamt spielt die hier auszumachende Entwicklung den Befürwortern der Erosionsthese in die Hände, denn sie zeigt einen klaren Abwärtstrend. Zieht man etwa die aktuellen Ergebnisse des IAB-Betriebspanels heran, dann ist der Anteil der Beschäftigten, die durch einen Betriebsrat vertreten werden, seit Mitte der 1990er Jahre bis heute von 51 % auf 40 % im Westen und von 43 % auf 33 % im Osten zurückgegangen (Ellguth 2018, S. 2; Ellguth/Kohaut 2018, S. 303). Rückblickend betrachtet, zeichnet sich hier eine weitere Ausweitung einer „mitbestimmungsfreien Zone“ ab, die auch schon vor mehr als 20 Jahren bei circa 50 % lag.

Konnten die Verfechter der Stabilitätsthese noch darauf verweisen, dass die Gründung von Betriebsräten lediglich in kleinen Betrieben aufgrund der hier vorherrschenden spezifischen Sozialverfassung ein Problem darstellt, hat sich dies mittlerweile offenbar stark verändert. Bereits die differenzierte Analyse von Ellguth und Trinczek (2016) belegt, dass in der Zeit zwischen 1996 und 2014 in Betrieben der Größenordnung von 51 bis 500 Beschäftigten ein bemerkenswerter Rückgang der Interessenvertretung stattgefunden hat, der zum Teil bis zu 13 Prozentpunkte betrug. Die jüngsten Befunde bestätigen diese Entwicklung; danach sind die Anteilswerte zwischen 2000 und 2017 im Westen um 14 Prozentpunkte (von 67 auf 53 %) und im Osten um 15 Prozentpunkte (von 63 auf 48 %) zurückgegangen, was in anderen Betriebsgrößenklassen (fünf bis 50 und über 500 Beschäftigte) längst nicht der Fall war (Ellguth 2018, S. 4). Verantwortlich hierfür wird vor allem die schwindende Branchentarifbindung gemacht, was einmal mehr die enge wechselseitige Verzahnung zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Ebene belegt. Oder anders formuliert: Befindet sich eine Säule in der Krise, schlägt diese auch auf die andere durch.

Allein der Verweis auf die Betriebsgröße reicht zur Erklärung der Unterschiede im Hinblick auf die Verbreitungs- und Vertretungsquote jedoch nicht aus. Von großer Relevanz ist auch die Branche bzw. der Wirtschaftszweig, wobei hier kein einfach zu entzifferndes Muster zu erkennen ist. Zumindest gibt es nicht für alle Branchen einen durchgängigen Zusammenhang zwischen Verbreitungs- und Vertretungsquote auf der einen und Betriebsgröße auf der anderen Seite, wie Baumann und Brehmer (2016) konstatieren. Vermutet wird, dass die höhere Mobilität von Beschäftigten, nämlich nicht an einem Standort, sondern an diversen Einsatzorten tätig zu sein, ein Grund dafür sein könnte, dass z. B. das Baugewerbe auch in größeren Betrieben eine geringe Betriebsratsdichte aufweist – was mit Blick auf räumliche Entgrenzungstendenzen zu denken gibt.

Das Argument, dass in den traditionell eng mit der Geschichte der Mitbestimmung verwobenen Branchen, wie u. a. dem Bergbau und produzierenden Gewerbe, noch eine relativ hohe Vertretungsdichte vorherrscht, die quer durch alle Betriebsgrößen verläuft, stellt die Skeptikerinnen und Skeptiker ohnehin noch nicht zufrieden. Sie verweisen vielmehr darauf, dass sich mittlerweile selbst in Kernbranchen der Mitbestimmung, wie etwa der Automobilindustrie, die Anzeichen für eine Erosion der Interessenvertretung verstärkt haben. So können Brinkmann und Nachtwey (2017) am Beispiel eines Automobilunternehmens zeigen, dass Leiharbeit und Werkverträge in Kombination mit Re-Zentralisierungsstrategien eine Schwächung der örtlichen Betriebsräte zur Folge haben. Nicht viel anders sieht es in der bislang als mitbestimmungs- und konsensorientiert geltenden Pharmabranche aus, in der im Zuge der Abkehr von der Stakeholder-Orientierung auch die Spielräume für eine aktive standortspezifische Betriebspolitik kleiner geworden sind (Funder/Sproll 2012, S. 232ff.).

In der Gesamtschau – so das Resümee von Ellguth (2018) – zeigt sich derzeit ein „Bild der Erosion“, das sowohl die betriebliche Mitbestimmung als auch die Tarifbindung betrifft. Etwas zu optimistisch scheint daher die Vorstellung zu sein, dass es sich hier lediglich um eine vorübergehende Phase handelt, in der mit „anderen Vertretungsorganen“ (wie u. a. runde Tische, Mitarbeiterausschüsse) experimentiert wird, die sich dann aber wieder in formalisierte Betriebsratsgremien verwandeln werden. Selbst wenn es in einigen Fällen auch eine solche Entwicklung gegeben hat, spricht nicht allzu viel dafür, dass dem Rückgang der betrieblichen Mitbestimmung so entgegenwirkt werden kann (Hauser-Ditz et al. 2008; Ertelt et al. 2017).

1 In die Berechnung einbezogen werden betriebsratsfähige Betriebe, also Betriebe ab fünf Beschäftigte.

Nicht ignoriert werden kann zudem die zunehmende Zahl der nicht-gewerkschaftlich organisierten Listen bzw. Kandidatinnen und Kandidaten, also der „Unorganisierten“, die mittlerweile bei 28 % liegt (Greifenstein et al. 2017). Zwar hat es rückblickend nur einen geringen Anstieg von einem Prozentpunkt im Vergleich zu den letzten Betriebsratswahlen gegeben, was zunächst als recht gering erscheint, allerdings ist daran zu erinnern, dass der Anteil der Unorganisierten mit 16 % in den 1990er Jahren noch um einiges kleiner war. Eine Bewertung dieser Entwicklung ist in Anbetracht der recht spärlichen Datenbasis nicht einfach. Soweit bekannt, handelt es sich bei Unorganisierten um ein breites Spektrum an Akteurinnen und Akteuren, angefangen von klientelorientierten, themenspezifischen Gruppierungen bis hin zu anti-gewerkschaftlichen Personen und Gruppen. „Gelbe Listen“, wie die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB), eine arbeitgebernahe Betriebsräte-Organisation, sind zwar keine neuen Phänomene, jedoch ist nicht auszuschließen, dass sich mittlerweile auch rechtsextreme Strömungen verstärkt um ein Mandat im Betriebsrat bemühen. Diesen Entwicklungen muss daher zukünftig mehr Beachtung geschenkt werden.

Weiterhin gilt es einen Blick auf die sozialstrukturelle Zusammensetzung von Betriebsräten zu werfen, denn hiermit verwoben ist die Frage der Qualität der Interessenrepräsentanz – wenngleich Betriebsräte auch nicht unbedingt ein Spiegelbild der Belegschaft sein müssen, um diese wirksam vertreten zu können. Anders gewendet: Eine sozialstrukturelle Äquivalenz ist zwar noch kein Garant für eine effektive Interessenvertretung (Behrens 2009; Greifenstein/Kiessler 2014). Gleichwohl hat ein Betriebsrat immer auch eine Vorreiterrolle, wenn es z. B. um Vielfalt/Diversität (insbesondere Geschlecht, Ethnizität, Alter) geht. Noch ist der „Durchschnittsbetriebsrat“ männlich und ohne Migrationshintergrund. Zudem gehört er der Altersgruppe zwischen 51 und 60 Jahren an, ist in Vollzeit und dauerhaft beschäftigt, Mitglied einer Gewerkschaft und nicht selten auch schon mehr als eine Amtszeit tätig (Behrens 2009; Baumann/Brehmer 2016; Greifenstein/Kiessler 2014). Zugegeben, eine derart zugespitzte Betrachtung blendet natürlich aus, dass es auch Betriebsräte mit einer heterogen sozialstrukturellen Zusammensetzung gibt. Zu konstatieren ist dennoch insgesamt eine Diversitätslücke, die sich nicht allein auf das Geschlecht bezieht, sondern auch auf weitere Dimensionen wie das Alter (Stichwort: Generationenwandel) und die Ethnizität. Was die Geschlechterproblematik angeht, so hat die Verankerung der Regelung zum Minderheitenschutz (§ 15 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz), die zu einer äquivalenten Repräsentanz der Geschlechter im Betriebsrat führen soll, zwar schon zu einem Wandel beigetragen, es gibt aber nach wie vor Handlungsbedarf. Der Minderheitenschutz greift z. B. in Betrieben mit einem Frauenanteil von über 50 % nicht. In diesen Betriebstypen sind Frauen in der Interessenvertretung „fast ausnahmslos unterrepräsentiert“

(Baumann/Brehmer 2016, S. 207; vgl. auch Baumann et al. 2017). Zudem hat sich an der geschlechtlichen Segregation in Betriebsratsgremien in den letzten Jahren wenig verändert. Nach wie vor gibt es nur wenige Frauen, denen es gelungen ist, bis an die Spitze von Betriebsratsgremien vorzudringen. Dabei spielt vor allem die Branchenzugehörigkeit eine Rolle: Während in den von der IGM „dominierten“ Betriebsräten die Chancen für Frauen, Vorsitzende zu werden, recht gering sind, gilt dies für von ver.di vertretene Branchen nicht in gleicher Weise (Greifenstein et al. 2017, S. 46). Demnach herrschen auch in Betriebsräten noch „gläserne Decken“ und *gendered substructures* vor, die von „Egalitätsmythen“ verdeckt werden, was einen tief greifenden Wandel der Geschlechterverhältnisse und eine geschlechtergerechte, kooperative Arbeitspolitik bis heute so schwierig macht (Funder 2014).

Kurzum, die Erosionsthese wird auch durch die in der betrieblichen Interessenvertretungspraxis vorhandene Ausblendung der Relevanz von Diversität (Geschlecht, Alter, Ethnizität usw.) gestützt. Hinzu kommen neue Formen der Fragmentierung und Polarisierung von Beschäftigten sowie auch „Singularisierungsprozesse“ (Reckwitz 2017), auf die kollektive Interessenvertretungen Antworten finden müssen. Waren es also in der Vergangenheit vor allem die nicht zur klassischen Stammebelegschaft gehörenden Beschäftigten, wie z. B. teilzeitbeschäftigte Frauen im Dienstleistungssektor, die zu Interessenvertretungslücken beigetragen haben, sind es nunmehr zum einen verstärkt prekär und befristet Beschäftigte, die ohnehin von individuellen Schutzrechten ausgeschlossen und oftmals einem massiven „Abstiegskampf“ ausgesetzt sind. Zum anderen sind es moderne (hoch-)qualifizierte Beschäftigte, die vielfach ebenfalls nicht durch einen Betriebsrat vertreten werden. Mit anderen Worten: Selbst wenn der sich gegenwärtig abzeichnende Abwärtstrend der betrieblichen Interessenvertretung nicht weiter zunimmt, gibt es keinen Grund zur Beruhigung. Folgt man Streecks These (2009), bleiben alle zentralen Institutionen des deutschen Kapitalismus zwar formal unangefochten, aber sie erodieren endogen. Beispiele hierfür stellen nicht nur Beschäftigungsformen wie Leiharbeit und Werkverträge dar, die – so die Befunde von Brinkmann und Nachtwey (2017) – u. a. Mandats- und Freistellungseinbußen sowie Zuständigkeitslücken und Ausgrenzungsprozesse mit sich bringen. Eine große Herausforderung für die Mitbestimmung sind zudem neue Formen von Arbeit und Beschäftigung wie Solo-Selbstständigkeit und Freelancertum, Onsite-Werkverträge und Crowdworking (samt Online-Plattformen), die die Mitbestimmung mit ihrer Ausrichtung am klassischen Arbeitnehmer- und Betriebsmodell vor erhebliche Probleme stellen, die insbesondere auf die Grenzenlosigkeit von Wertschöpfungsketten zurückzuführen sind (Jürgens et al. 2017, S. 25f. und 34f.). Wenngleich betriebliche Arbeitsbeziehungen auch schon jetzt in ein Mehrebenen-Modell einbezogen sind, das von Gesamt- über Konzern- bis hin zu Weltbetriebsräten reichen

kann, erweist sich dieses dennoch vielfach nicht als sehr machtvoll, wenn es darum geht, internationalen Managemententscheidungen Paroli zu bieten. Wer sich also etwas näher mit den aktuellen Erosionstendenzen – die hier nur grob skizziert wurden – befasst, kommt nicht umhin festzustellen, dass die betriebliche Interessenvertretung nicht nur quantitativ Einbußen erlitten hat, sondern auch mit neuen Anforderungen, die u. a. aus der Entgrenzung und Digitalisierung resultieren, konfrontiert wird.

### 3 Perspektiven der betrieblichen Mitbestimmung

Insgesamt ergibt sich aus den oben aufgezeigten Forschungsergebnissen zunächst einmal der Befund der Gleichzeitigkeit von Stabilität und Erosion der betrieblichen Mitbestimmung. In welche Richtung das Pendel zukünftig ausschlagen wird, kann zwar gegenwärtig nicht ausgemacht werden, aber das enthebt uns nicht der Suche nach einer Antwort auf die Frage, warum sich aktuell – zumindest zahlenmäßig – die Anzeichen für eine Erosion der betrieblichen Mitbestimmung verdichtet haben. Allein der Verweis darauf, dass es den Typus des wirkungsmächtigen Betriebsrats bzw. Co-Managers, der das Geschehen in großen Unternehmen nachhaltig mitbestimmt, noch gibt, reicht zweifelsohne nicht aus, um der Erosionsthese das Wasser abzugraben. Selbst die noch vorhandenen Oasen der Stabilität können – um im Bild zu bleiben – austrocknen, wenn nicht für ihre permanente Bewässerung, also ihre Anpassung an neue (globale) Kontextbedingungen, gesorgt wird. Damit drängt sich die zentrale Frage auf, wie es überhaupt zu dieser Entwicklung gekommen ist und ob es erste Anzeichen von Wandlungs- bzw. Gegenbewegungen gibt. Um eine Antwort geben zu können, bedarf es weitergehender, differenzierter Analysen zum Strukturwandel der Mitbestimmung, die im Rahmen dieses Beitrages nicht zu leisten sind. Dennoch möchte ich mich abschließend nicht um eine Antwort drücken, zumindest soll hier – vor dem Hintergrund neo-institutionalistischer Deutungsangebote – der Versuch unternommen werden, einige Problemfelder ausfindig zu machen und Gestaltungsebenen zu benennen, auf die sich die weitere Analyse und gewerkschaftspolitische Strategien konzentrieren sollten.

#### 3.1 Ein Blick zurück und nach vorn – oder: Mitbestimmung: ein Erfolgs- oder Auslaufmodell?

Die Zeit, in der das deutsche System der Mitbestimmung als Vorzeigemodell galt, ist in der Hochzeit des fordistischen Produktionsmodells anzusiedeln, in der es sowohl aus der Perspektive von (Normalarbeits-)Beschäftigten als

auch von Unternehmen als ein Erfolgsmodell betrachtet wurde, denn es hat zweifelsohne mit dazu beigetragen, die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit „bestens“, d. h. konfliktpartnerschaftlich, zu regeln. Dem Modell wurde in einschlägigen Bilanzen sogar der Stempel aufgedrückt, zur „kooperativen Modernisierung“ beizutragen (Müller-Jentsch 2016, S. 521). Zwar gab es schon seinerzeit Kritik aus unterschiedlichsten Richtungen, angefangen von einzelnen, durchaus prominenten Stimmen aus dem Arbeitgeberlager, die der Mitbestimmung ganz grundsätzlich ihre Existenzberechtigung absprachen, bis hin zu den berechtigten Einwänden aus der Geschlechterforschung, die auf eine latente Geschlechterignoranz hinwiesen. Gemeint ist hiermit vor allem die starke Fixierung der Mainstream-Mitbestimmungsforschung auf Großunternehmen aus den Kernbranchen der deutschen Industrie sowie vor allem auf die männliche Stammebeschäftigung. Ausgeblendet wurden somit die wachsende Dienstleistungsarbeit und die Geschlechterverhältnisse. Dennoch wurde dem System insgesamt lange Zeit ein positives Zeugnis ausgestellt. Das sieht seit einiger Zeit ganz anders aus, nunmehr werden auch vom Mainstream der Mitbestimmungsforschung Probleme ausgemacht und mitunter wird sogar schon von einer „Abwicklung“ (Kädler 2016) der Mitbestimmung gesprochen; vorerst allerdings noch mit Blick auf ganz spezifische Branchen (Einzelhandel, Baugewerbe), die sich bislang ohnehin nicht als die Paradebranchen des Systems erwiesen haben. Selbst wenn diese Perspektive auch immer noch von vielen Verfechterinnen und Verfechtern der Stabilitätsthese als übertrieben bewertet wird, drängt sich – in Anbetracht der in einigen Bereichen schrumpfenden Kernzonen – die Überlegung auf, ob die betriebliche Mitbestimmung nicht doch bereits ernsthaft gefährdet und als ein „aussterbendes Relikt“ des fordistischen Zeitalters anzusehen ist. Weniger drastisch formuliert lautet die Frage: Warum gelingt es der betrieblichen Mitbestimmung nicht, ihren Verbreitungsgrad zu erhöhen und an Attraktivität zu gewinnen? Oder anders gefragt: Warum sind reflexive Transformationsprozesse so schwierig?

#### 3.2 Ansatzpunkte für eine Stabilisierung und Revitalisierung der betrieblichen Mitbestimmung

Will man sich nicht mit der Antwort zufrieden geben, dass es erst einmal einer Abkehr vom modernen (Finanzmarkt-)Kapitalismus und eines „neuen Sozialismus“ bedarf (eine Entwicklung, für die es aktuell keinerlei Hinweise gibt), kann die Suche nach betrieblichen „Hebeln“, die Veränderungen in Gang setzen könnten, zumindest ein erster, pragmatischer Schritt sein, um Barrieren notwendiger Veränderungsprozesse ausfindig zu machen. Dass unabhängig davon ein umfassendes Forschungsprogramm erforderlich ist, um eine sozial-ökologische, geschlechtergerechte und beteiligungsorientierte Modernisierung genauer bestimmen zu können, die auf eine

nachhaltige postkapitalistische Gesellschaft abzielt und damit dem Anspruch einer kritisch-reflexiven Soziologie gerecht wird, steht außer Frage (siehe z. B. Neckel et al. 2018). Beginnt man also nicht gleich mit der gesellschaftlichen Makroebene und den „großen“ Fragen nach der Konzeption einer spätmodernen Arbeitswelt und einer hiermit korrespondierenden, dringend gebotenen Neukonfiguration der Mitbestimmung, kann auch schon eine Entschlüsselung der offensichtlichen „Sperrigkeit“ gegenüber institutionellen Transformationsprozessen hilfreich sein. Die Frage lautet: Auf welchen Ebenen ist anzusetzen, um der Institution Betriebsrat wieder mehr Geltung und Attraktivität zu verleihen?

Erste Anknüpfungspunkte für einen hierfür notwendigen Mehrebenen-Ansatz liefert das Institutionenverständnis von Scott (2014), der eine analytische Unterscheidung zwischen einer regulativen, normativen und kulturell-kognitiven Säule vornimmt, die bis heute als die tragenden Elemente einer Institution verstanden werden. Gefunden werden müssen somit Hebel, die auf allen Ebenen der Arbeitsregulation ansetzen, angefangen von der betrieblichen bis hin zur überbetrieblichen und staatlichen Ebene. Damit rückt zunächst die regulative Säule in den Fokus, mit der relativ stark bindende Regelungen (Gesetze, Verträge) gemeint sind, die mittels Zwang und Sanktionen umgesetzt werden können. Die institutionelle Verfasstheit der betrieblichen Mitbestimmung zeigt – trotz aller Erfolge – Lücken auf und bedarf der Reform. Wie bereits erwähnt, erfordert vor allem der Prozess der betrieblichen Entgrenzung (räumlich, zeitlich), wie insbesondere die Genese globaler digitaler Netzwerke einen, diesen Entwicklungen angemessenen Arbeitnehmer- und Betriebsbegriff, der Betriebsräten neue arbeitspolitische Handlungsoptionen gewährt (Jürgens et al. 2017, S. 24f.). Um die Erosion mitbestimmungsfreier Zonen zu verringern, dürfte z. B. die Verankerung einer „Netzwerkverfassung“ von Relevanz sein, die u. a. Mitbestimmung bei Werkverträgen, Crowdwork usw. vorsieht (siehe u. a. Helfen et al. 2016). In diese Richtung weist auch der Vorschlag, den „Betrieb als funktionale Einheit“ zu verstehen, sodass Vertretungsansprüche entlang von Wertschöpfungsketten geltend gemacht werden können und auch eine Regulierung digitaler Plattformen (z. B. Verankerung von Mindeststandards) erfolgen kann (Jürgens et al. 2017, S. 34f.).

Allein die regulative Säule als einen Hebel zu nutzen, reicht jedoch nicht aus. Auch hier bietet Scotts Institutionsverständnis Anknüpfungspunkte; er verweist auf die Wirkungsmacht der normativen und kulturell-kognitiven Säule von Institutionen. Gelingt es nicht, um nur ein Beispiel zu nennen, das weit verbreitete Bild vom sogenannten „Durchschnittsbetriebsrat“ auszuhebeln und mehr Diversität – und damit auch neue normative Leitbilder – zu verankern, dann wird es kaum möglich sein, Attraktivität, Vertrauen und Legitimation in zunehmend fragmentierten und polarisierten Belegschaften zu gewinnen. Noch weitaus gewichtiger ist es jedoch, das Problem

der zunehmenden Betriebsratslosigkeit in den Griff zu bekommen. Die größte Beharrungskraft geht hier von der kulturell-kognitiven Säule aus, die sich aus organisationsintern geteilten Wahrnehmungen, Routinen und Sichtweisen zusammensetzt, die quasi unhinterfragt (*taken for granted*) und ganz selbstverständlich in die Alltagspraxis eingeschrieben sind und die ungeschriebenen Spielregeln der Arbeitsbeziehungen nachhaltig prägen. Während aufseiten der Beschäftigten (selbst bezogen auf Hochqualifizierte) keineswegs – wie aktuelle Studien zeigen (u. a. Boes et al. 2015) – von einem grundlegenden, wachsenden Desinteresse an der kollektiven Interessenvertretung gesprochen werden kann, werden demgegenüber offenbar verstärkt Vorbehalte und Widerstände seitens der Arbeitgeber thematisiert. Betriebsräte werden nicht selten als „Blockierer“ und „Hemmschuh“ für innovative Betriebe angesehen. An dieser vielfach tief verwurzelten „Legendenbildung“ über Betriebsräte muss folglich angesetzt werden. Der hier nur grob beschriebene Blick durch eine neo-institutionalistische Brille macht vor allem deutlich, dass es darauf ankommt, Transformationsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen (betrieblich, überbetrieblich, staatlich) und mit Blick auf alle drei Säulen von Institutionen zu bewirken.

## 4 Fazit und Ausblick

Wir haben es aktuell offenbar mit zwei diametral voneinander abweichenden Sichtweisen zu tun: Auf der einen Seite werden – unter Verweis auf die Vielzahl wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Studien – der Institution des Betriebsrats ein hohes Maß an Stabilität attestiert und positive Effekte, u. a. hinsichtlich der Produktivität, der Entwicklung der Löhne und der Innovationsbereitschaft, zugestanden (hierzu u. a. Jirjahn/Smith 2017). Demgegenüber wird auf der anderen Seite zwar kein dramatisches Untergangsszenario angenommen, aber dennoch – etwa im Anschluss an Streeck (2009) – eine Zunahme endogener Erosionstendenzen beobachtet. Diese werden ausgelöst durch die wachsende Heterogenität, Polarisierung und Fragmentierung von Belegschaften, wodurch kollektive Interessenvertretungen mit neuen Anforderungen konfrontiert werden. Mithin werden sogar „Beschleuniger“ dieser Prozesse ausgemacht. Zu nennen sind hier vor allem die fortschreitende Globalisierung und die Digitalisierung der Arbeit, womit nicht nur eine tief greifende Reorganisation von Unternehmen verbunden ist, sondern auch die Entstehung völlig neuer Formen von Arbeit und Beschäftigung wie die „digitale Kontingenzarbeitskraft“ (Nachtwey/Staab 2016), die nicht einmal mehr auf Zeit im Unternehmen tätig ist. Zu beobachten ist somit eine Gleichzeitigkeit von Stabilität und Erosion der betriebli-

chen Mitbestimmung, wobei noch völlig offen ist, ob das Pendel in die eine oder andere Richtung ausschlagen wird. Wenngleich es auch keinen Grund gibt, bereits ein weitreichendes Auflösungsszenario an die Wand zu malen, besteht aber genauso wenig Anlass für eine Entwarnung. So ist vor allem der sich abzeichnende Verlust der Leitbildfunktion der Mitbestimmung von großer Brisanz, denn Betriebsratslosigkeit ist offenbar schon längst nicht mehr nur ein Phänomen kleinbetrieblich strukturierter Branchen. Dringend geboten sind weitere differenzierte Analysen, die Antworten auf die Frage liefern, wie es um die Transformation und Neukonfiguration der Mitbestimmung bestellt ist. Erste Überlegungen hierzu werden bereits diskutiert und machen deutlich, dass es sowohl erheblicher Reformen auf der regulativen Ebene (siehe u. a. neuer Arbeitnehmer- und Betriebsbegriff, Jürgens et al. 2017, S. 34ff.) als auch einer normativen und kulturell-kognitiven Revitalisierung (siehe u. a. Diversität) sowie neuer, nicht nur auf der lokalen Ebene ansetzender Strategien der betrieblichen Mitbestimmung bedarf, um weiterhin als ein unverzichtbares Element der spätmodernen Arbeitswelt zu gelten. Die konkrete Beantwortung der Frage „Quo vadis Betriebsrat?“ wird somit auch davon abhängen, wie sich Gewerkschaften und Betriebsräte lokal und global innerhalb der herausfordernden Zukunftsgestaltung positionieren und weiterentwickeln. ■

## LITERATUR

- Baumann, H. / Brehmer, W.** (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015, in: WSI-Mitteilungen 69 (3), S. 201–210, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_64427\\_64458.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_64427_64458.htm)
- Baumann, H. / Brehmer, W. / Hobler, D. / Klenner, Ch. / Pfahl, S.** (2017): Frauen und Männer in Betriebsräten. Zur Umsetzung des Minderheitenschutzes bei Betriebsratswahlen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI): WSI Report 34/2017, Düsseldorf
- Behrens, M.** (2009): Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaft?, in: Industrielle Beziehungen 16 (4), S. 303–326
- Boes, A. / Bultemeier, A. / Gül, K. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T. et al.** (2015): Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft, in: Sattelberger, T. / Welge, I. / Boes, A. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen, Freiburg, S. 57–73
- Brinkmann, U. / Nachtwey, O.** (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, Weinheim/Basel
- Demir, N. / Funder, M. / Greifenstein, R. / Kißler, L.** (2018): Trendreport Betriebsratswahlen 2018: Erste Befunde zur Wahlbeteiligung, internes Projektpapier, Universität Marburg
- Ellguth, P. / Trinczek, R.** (2016): Erosion der betrieblichen Mitbestimmung: Welche Rolle spielt der Strukturwandel?, in: WSI-Mitteilungen 69 (3), S. 172–182, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_64427\\_64462.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_64427_64462.htm)
- Ellguth, P.** (2018): Die betriebliche Mitbestimmung verliert an Boden, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forum, 24.05.2018, <https://www.iab-forum.de/die-betriebliche-mitbestimmung-verliert-an-boden/>
- Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2018): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017, in: WSI-Mitteilungen 71 (4), S. 299–306, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_115204\\_115217.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_115204_115217.htm)
- Ertelt, S. / Hirsch, B. / Schnabel, C.** (2017): Betriebsräte und andere Formen der betrieblichen Mitarbeitervertretung – Substitute oder Komplemente?, in: Industrielle Beziehungen 24 (3), S. 296–320
- Funder, M. / Sproll, M.** (2012): Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik, Münster
- Funder, M.** (2014): Arbeitspolitik – Konzepte und Perspektiven, in: Wiechmann, E. / Bogumil, J. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen und Demokratie im Wandel, Baden-Baden, S. 59–83
- Greifenstein, R. / Kißler, L.** (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild?, Berlin
- Greifenstein, R. / Kißler, L. / Lange, H.** (2017): Trendreport Betriebsratswahlen 2014. Hans-Böckler-Stiftung: Study 350, Düsseldorf
- Haipeter, Th.** (2012): Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder, in: Haipeter, Th. / Dörre, K. (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 7–28
- Hassel, A.** (1999): The erosion of the German system of industrial relations, in: British Journal of Industrial Relations 37 (3), S. 483–505
- Hauser-Ditz, A. / Hertwig, M. / Pries, L.** (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt a. M. / New York
- Helfen, M. / Nicklich, M. / Sydow, J.** (2016): Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln?, in: Industrielle Beziehungen 23 (3), S. 280–308
- Jirjahn, U. / Smith, St. C.** (2017): Non-union employee-representation. Theory and the German experience with mandated works councils, Institute of Labor Economics: IZA Discussion Paper No. 11066, Bonn
- Jürgens, K. / Hoffmann, R. / Schildmann, Chr.** (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Bielefeld
- Kädtler, J. / Sperling, H. J. / Wittke, V. / Wolf, H.** (2013): Mitbestimmte Innovationsarbeit. Konstellationen, Spielregeln und Partizipationspraktiken, Berlin
- Kädtler, J.** (2016): Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation, in: Industrielle Beziehungen 23 (3), S. 334–347
- Kotthoff, H.** (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, München/Mering
- Kriegesmann, B. / Kley, Th. / Kublik, S.** (2012): Mitbestimmung als Innovations-treiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte, Berlin
- Müller-Jentsch, W.** (Hrsg.) (1991): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering
- Müller-Jentsch, W.** (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen 23 (4), S. 518–531
- Nachtwey, O. / Staab, Ph.** (2016): Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus, in: Bude, H. / Staab, Ph. (Hrsg.): Kapitalismus und Ungleichheit. Die neuen Verwerfungen., Frankfurt a. M. / New York, S. 63–92
- Neckel, S. / Besedovsky, N. / Boddenberg, M. / Hasenfratz, M. / Pritz, S. M. / Wiegand, T.** (2018): Die Gesellschaft der Nachhaltigkeit, Bielefeld
- Reckwitz, A.** (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin
- Scott, W. R.** (2014): Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities. 4. Aufl., Los Angeles u. a. O.
- Streeck, W.** (2009): Re-Forming capitalism. Institutional change in the German political economy, Oxford
- Trinczek, R.** (2000): Flexibilisierung als neue Herausforderung für Betriebsrat und Management, in: Funder, M. / Euler, H. P. / Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Flexibilisierung, Dezentralisierung, Linz, S. 247–267
- Trinczek, R.** (2018): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Böhle, F. / Voß, G. G. / Wachtler, H. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie (Band 2), Wiesbaden, S. 579–617

## AUTORIN

**MARIA FUNDER**, Prof. Dr., ist Hochschullehrerin mit dem Schwerpunkt „Wirtschaft und Arbeit“ am Institut für Soziologie des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften und Philosophie der Philipps-Universität Marburg. Arbeitsgebiete: Arbeits- und Wirtschaftssoziologie, Arbeitsbeziehungen, Organisations- und Geschlechterforschung.

@ funder@uni-marburg.de