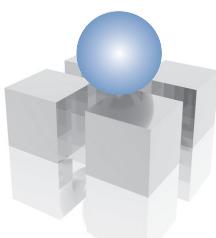


Nadine Schrömer-Laufen
Rosemarie Kay

Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen

Die Rolle der Belegschaften



Schlömer-Laufen/Kay: Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen

Nadine Schrömer-Laufen
Rosemarie Kay

Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen

Die Rolle der Belegschaften



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-8360-8740-7

© Copyright 2012 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-
gesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Ein-
speicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: Gaby Sylvester, Düsseldorf. Umschlaggrafik: artSILENSEcom – fotolia.com.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	7
1 Einleitung	9
1.1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung	9
1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	11
2 Einflüsse auf die Gründung eines Betriebsrats – Entwicklung eines Prozessmodells	13
2.1 Rechtlicher Rahmen – Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes	13
2.2 Betrieblicher Rahmen – Literaturanalyse und Überlegungen zu möglichen Zusammenhängen	17
2.2.1 Determinanten von Betriebsratsgründungen	17
2.2.2 Determinanten für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen	24
2.3 Entscheidungsmodell für oder gegen eine Betriebsratsgründung	28
3 Die empirische Basis	31
3.1 Zur Anlage der Fallstudien	31
3.2 Die Auswahl der Stichprobe	32
3.3 Struktur der Fallstudien-Unternehmen	38
3.3.1 Unternehmen mit Betriebsrat	38
3.3.2 Unternehmen ohne Betriebsrat	40
4 Die Entstehung von Betriebsräten in mittelständischen Unternehmen	43
4.1 Idealtypisches Modell des Entstehungsprozesses	43
4.2 Das tatsächliche Geschehen in den Fallstudienunternehmen	46
4.2.1 Methodische Vorbemerkung	46
4.2.2 Die Auslöser von Betriebsratsgründungen	47

4.2.3	Die Idee zur Betriebsratsgründung	51
4.2.4	Der Meinungsbildungsprozess in der Belegschaft	54
4.2.5	Die Realisierung der Betriebsratsgründungsidee	55
4.3	Typologie der Betriebsratsgründung	60
4.3.1	Empirisch begründete Typenbildung	61
4.3.2	Typen von Betriebsratsgründungen	64
4.4	Zwischenfazit	67
5	Zum Ausbleiben von Betriebsratsgründungen in mittelständischen Unternehmen	69
5.1	Die betriebliche Situation in den Unternehmen ohne Betriebsrat	69
5.1.1	Veränderungen und Krisen in den Unternehmen in den letzten Jahren	70
5.1.2	Die Beteiligungssituation	74
5.1.3	Haltung der Betriebsparteien zum Betriebsrat	80
5.2	Gründe für die Nichtbeteiligung an einer Betriebsratsgründung	83
5.3	Typologie der betriebsratslosen Belegschaften	85
5.4	Zwischenfazit	89
6	Arbeitnehmer und Betriebsratsgründungen: Beteiligung und Haltung	91
6.1	Einflussfaktoren für das Vorliegen von Betriebsratsgründungserfahrung	91
6.1.1	Deskriptive Analysen	92
6.1.2	Multivariate Analyse	97
6.2	Gründe für die Nichtbeteiligung an Betriebsratsgründungsinitiativen	100
7	Schlussbetrachtung	103
	Literatur	107
	Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten	112
	Anhang	114

Vorwort

Während die meisten Großunternehmen über einen Betriebsrat verfügen, ist diese Institution der betrieblichen Mitbestimmung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eher selten anzutreffen – vor allem in den unteren Größenklassen. An dieser Unterrepräsentanz von Betriebsräten in KMU hat auch die jüngste Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, deren Kernziel es war, die Gründung von Betriebsräten gerade in kleineren Betrieben zu erleichtern, bisher wenig geändert. Da in KMU die Initiative zur Betriebsratsgründung zumeist von den Arbeitnehmern ausgeht, stellte sich uns die Frage, weshalb Belegschaften gerade in KMU auf eine Betriebsratsgründung verzichten.

Um dieser Frage nachgehen zu können, stellten wir im Jahr 2008 einen Antrag auf Forschungsförderung bei der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Antrag wurde noch im selben Jahr positiv beschieden. Das Forschungsprojekt ist nunmehr abgeschlossen; seine Ergebnisse werden mit dieser Monographie vorgelegt. Es ist uns daher ein besonderes Anliegen uns herzlich beim Vorstand der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Förderung dieses Projekts zu bedanken.

Unser Dank gilt auch den 22 mittelständischen Unternehmen, die an unseren Fallstudien teilgenommen und uns damit einen Einblick in ihre Praxis der Mitarbeiterbeteiligung gewährt haben. In gleicher Weise gilt unser Dank allen Mitarbeitern sowie den zwölf Betriebsräten in diesen KMU. Ohne ihre Auskünfte wäre diese Studie nicht möglich gewesen.

Danken wollen wir auch dem Projektbeirat der Hans-Böckler-Stiftung, der uns in jeder Phase des Projektes mit fachlichem Rat und konstruktiver Kritik zur Seite stand. Und schließlich danken wir Herrn Rainer Bohn von der edition sigma sehr herzlich für seine konstruktiven Hinweise zu unserem Manuscript.

Die Autorinnen

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Ziel der Untersuchung

In Betrieben mit mindestens fünf ständig Beschäftigten, von denen drei wählbar sind, werden laut Betriebsverfassungsgesetz Betriebsräte gewählt (vgl. § 1 Abs. 1 BetrVG). Im Jahr 2010 verfügte gemäß IAB-Betriebspanel jedoch lediglich jeder zehnte betriebsratsfähige Betrieb über eine solche gesetzlich legitimierte Arbeitnehmervertretung (vgl. Ellguth/Kohaut 2011). Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, liegt der Verbreitungsgrad von Betriebsräten damit auf dem gleichen Niveau wie im Jahr 1993, dem Beginn der Erhebungen des IAB-Betriebspansels.¹

Die betriebliche Mitbestimmung ist nicht in allen Teilen der Volkswirtschaft so gering verbreitet (vgl. Tab. 1): So sind in 90% (Westdeutschland) und 94% (Ostdeutschland) der Großbetriebe (501 und mehr Beschäftigte) Betriebsräte vorzufinden. Mit abnehmender Betriebsgröße sinkt jedoch der entsprechende Anteilwert. In kleinen und mittleren Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten liegt er bei 41% (Westdeutschland) und 36% (Ostdeutschland). In Betrieben mit fünf bis 50 Beschäftigten liegt er bundesweit bei 6%. An der Unterrepräsentanz von Betriebsräten in kleinen und mittleren Betrieben hat auch die jüngste Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, deren Kernziel es war, die Gründung von Betriebsräten gerade in Betrieben dieser Größenklassen zu erleichtern, bisher anscheinend nichts geändert.

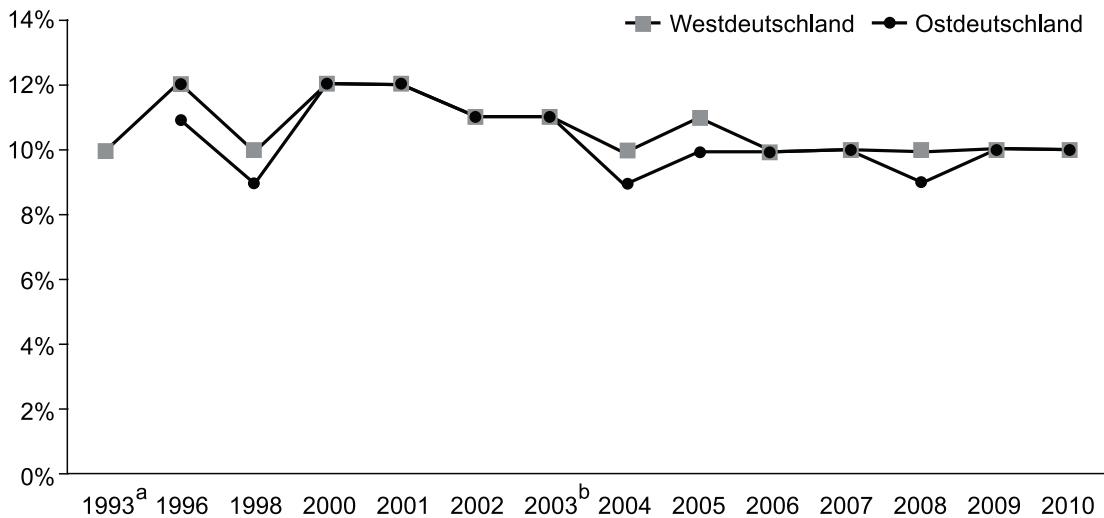
Sowohl zur Verbreitung von Betriebsräten als auch zu den Faktoren, die auf die Existenz von Betriebsräten Einfluss nehmen, liegt eine Reihe von Forschungsarbeiten vor. Darunter finden sich auch einige, die sich speziell der geringen Verbreitung von betrieblicher Mitbestimmung in mittelständischen Unternehmen² zugewandt haben. Wie die Literaturanalyse in Kapitel 2 aufzeigt, sind damit allerdings noch nicht alle Ursachen und Hintergründe geklärt. Dies liegt zum einen darin begründet, dass diese Arbeiten vorwiegend auf Befragungen von Geschäftsführern beruhen, die naturgemäß nur über den Teilbereich Auskunft zu geben vermögen, den sie beobachten können. Dazu gehört nur in eingeschränktem Maße das Denken und Handeln ihrer Beschäftigten, die aber

1 Das IAB-Betriebspanel ist eine jährliche Wiederholungsbefragung von knapp 16.000 Betrieben, in der u.a. nach der Existenz eines Betriebsrats gefragt wird.

2 Unter mittelständischen Unternehmen werden nachfolgend kleine und mittlere Unternehmen verstanden. Damit wird der quantitativen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn gefolgt (vgl. Günterberg/Wolter 2003). Das heißt, mittelständische Unternehmen werden anhand ihrer Größe und nicht ihrer Eigentums- und Führungsstruktur definiert.

am häufigsten Betriebsräte in mittelständischen Unternehmen initiieren (vgl. Wassermann/Rudolph 2005; Schlömer et al. 2007).³

Abb. 1: Anteil der Betriebe mit Betriebsrat 1993 bis 2010



a – Die Befragungen fanden in Ostdeutschland erstmals im Jahr 1996 statt; b – Im Vergleich zum Vorjahr veränderte Fragestellung.

Quelle: Ellguth/Kohaut 2010, S. 206 sowie Ellguth/Kohaut 2011, S. 245

Tab. 1: Verbreitungsgrad des Betriebsrats in Ost- und Westdeutschland nach Betriebsgröße 2010 (in %)

	Betriebe mit ... Beschäftigten					
	5 bis 50	51 bis 100	101 bis 199	200 bis 500	501 und mehr	insgesamt
Westdeutschland	6	41	64	79	90	10
Ostdeutschland	6	36	59	73	94	10

Quelle: Ellguth/Kohaut 2011, S. 245

Zum anderen sind die Komplexität des betrachteten Phänomens und die damit einhergehenden methodischen Probleme bei seiner Erfassung zu nennen. Auf zwei Gesichtspunkte sei näher eingegangen: Die Literaturdurchsicht macht deutlich, dass für die Gründung eines Betriebsrats mehrere Dinge zusammenkommen müssen. Sie ist in der Regel also multikausal. Die isolierte Betrachtung einzelner Faktoren greift damit zu kurz. Hinzu kommt, dass deswegen umgekehrt aus dem Nichtvorfinden eines einzelnen Faktors nicht zwangsläufig abgeleitet werden kann, warum es nicht zur Gründung eines Betriebsrats kommt.

³ So geht in zwei Dritteln aller Fälle die Betriebsratsgründungsinitiative in Unternehmen mit 20 bis 499 Beschäftigten von den Arbeitnehmern aus (vgl. Schlömer et al. 2007).

Als zweites gilt es sich vor Augen zu führen, dass der Gründung eines Betriebsrats individuelle Entscheidungen von Arbeitnehmern vorausgehen. Die Gründung eines Betriebsrats ist demnach ebenso ein bewusster Akt wie der Verzicht auf die Gründung eines Betriebsrats. Aber: Nicht jeder Abwesenheit eines Betriebsrats in einem Betrieb geht ein bewusster Verzicht der Belegschaft voraus. Es ist ohne Weiteres denkbar, dass Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Gründen die Gründung eines Betriebsrats überhaupt nicht in Erwägung ziehen (und sich damit weder gegen noch für eine Betriebsratsgründung entscheiden). Während die ersten beiden Fallkonstellationen empirisch noch unmittelbar erfasst werden können, ist bei der dritten nur eine mittelbare Annäherung möglich.

Die Erforschung der Ursachen der geringen Verbreitung von Betriebsräten in mittelständischen Unternehmen kann sich somit nicht alleine auf die Erforschung vollzogener Betriebsratsgründungen oder der Einflussfaktoren auf die Gründung oder das Vorhandensein von Betriebsräten in Betrieben beschränken. Dieses Vorgehen liefert zwar durchaus hilfreiche Hinweise, aber warum es in einigen Betrieben zu Betriebsratsgründungen kommt und in anderen nicht, lässt sich daraus nur mittelbar und möglicherweise unvollständig ableiten.

Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Studie angesiedelt. Sie stellt den Arbeitnehmer und seine Rolle im Zusammenhang mit der Gründung von Betriebsräten bzw. deren Ausbleiben in den Fokus. Drei zentrale Fragen leiten dabei die Untersuchung. Zunächst gilt es zu klären, aus welchen Gründen und unter welchen Umständen Arbeitnehmer die Gründung eines Betriebsrats einleiten. Daran schließt sich die Frage an, wie der Betriebsratsgründungsprozess vonstatten geht. Und schließlich gilt es die Gründe für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen zu erhellen. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es demnach, Antworten darauf zu geben, warum Arbeitnehmer mittelständischer Unternehmen so selten von ihrem gesetzlich verbrieften Recht auf betriebliche Mitbestimmung Gebrauch machen.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Diese Antworten können nur auf empirischem Wege gefunden werden. Um den angesprochenen methodischen Problemen zu begegnen, wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Konkret wurden Fallstudien in 22 mittelständischen Unternehmen durchgeführt. In zehn dieser Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, alle relevanten Akteure – die Belegschaften, die Geschäftsführung und gegebenenfalls die Initiatoren der Betriebsratsgründung – in die Untersuchung einzubeziehen. Sie bietet zudem die Möglichkeit, die mittels Literaturanalyse ermittelten vielfältigen, auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelten Faktoren zu erfassen, aber auch bisher nicht ins Auge gefasste Ein-

flussgrößen zu erheben. Die grundlegenden Probleme bei der Erforschung des Nichtauftretens von Phänomenen können damit gleichwohl nicht vollständig gelöst werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich wie folgt: Kapitel 2 widmet sich – vor allem gestützt auf eine Literaturanalyse – den zentralen Faktoren, die Belegschaften dazu bewegen, sich für oder gegen eine Betriebsratsgründung zu entscheiden. Auf den Ergebnissen der Literaturanalyse aufbauend wird ein Prozessmodell der Betriebsratsgründung entwickelt, das Grundlage der empirischen Analyse ist. In Kapitel 3 wird die Anlage der Fallstudien näher beschrieben, auf denen die in Kapitel 4 bis 6 vorgenommenen Analysen beruhen. Kapitel 4 wendet sich dabei den Gründen für eine Betriebsratsgründung zu, wohingegen in Kapitel 5 dem Ausbleiben eines gesetzlich legitimierten Arbeitnehmergremiums nachgegangen wird. In Kapitel 6 schließlich werden mittels bi- und multivariater Analysen Charakteristika von Personen mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung analysiert.

2 Einflüsse auf die Gründung eines Betriebsrats – Entwicklung eines Prozessmodells

Eine Analyse der Entscheidung von Arbeitnehmern, einen Betriebsrat zu gründen oder darauf zu verzichten, setzt die Kenntnis der zentralen Einflussfaktoren für diese Entscheidung voraus. In der Literatur lassen sich vielfältige Faktoren finden, die Betriebsratsgründungen oder das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen beeinflussen. Da wie eingangs ausgeführt von einem Zusammenwirken dieser Faktoren auszugehen ist, werden diese im Folgenden nicht nur identifiziert, sondern auch zusammengeführt. Hierfür wird abschließend ein Modell hergeleitet, in dem die Zusammenhänge zwischen den zentralen Einflussgrößen für die Gründungsentscheidung abgebildet sind.

Die Entscheidung für oder gegen die Gründung eines Betriebsrats, einem gesetzlich geregeltem Organ der betrieblichen Mitbestimmung, ist immer nur vor dem Hintergrund dieser gesetzlichen Regelungen, konkret dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu sehen. Schließlich regelt das BetrVG nicht nur, in welchen Betrieben ein Betriebsrat gegründet werden darf, sondern auch das Wahlverfahren. Vor allem aber gibt es die Rechte des Betriebsrats und damit die Einflussmöglichkeiten gegenüber der Geschäftsführung vor. Neben den Einflüssen des BetrVG gibt es solche, die im Wirtschafts- und Sozialsystem des Betriebs und seiner Umwelt verortet sind. In Kapitel 2.1 werden die für die Gründung eines Betriebsrats wesentlichen rechtlichen Regelungen dargelegt, in Kapitel 2.2 als Ergebnis der Literaturanalyse die wesentlichen i.w.S. betrieblichen Einflussfaktoren.

2.1 Rechtlicher Rahmen – Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes

In Deutschland sind die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer per Gesetz geregelt. Eine Betriebsratsgründung ist wegen des Erfordernisses einer Mindestgröße der Betriebe von „fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmern, von denen drei wählbar¹ sind“ (vgl. § 1 Abs. 1 BetrVG), gleichwohl nicht in jedem Betrieb möglich. In Betrieben, die dieser Bedingung genügen, wird die erstmalige Betriebsratsgründung durch die Bestellung des Wahlvorstands eingeleitet (vgl. § 17 Abs. 3 BetrVG im Falle des normalen Wahlverfahrens²; § 14a und

1 Wählbar sind alle wahlberechtigten Arbeitnehmer, sofern diese länger als sechs Monate im Betrieb beschäftigt sind (vgl. § 8 BetrVG).

2 Seit der Novellierung des BetrVG 2001 obliegt gemäß § 17 Abs. 1 BetrVG dem Gesamtbetriebsrat, oder falls ein solcher nicht existiert, dem Konzernbetriebsrat bei der erstma-

§ 17a BetrVG im Falle des vereinfachten Wahlverfahrens). Hierfür müssen entweder drei wahlberechtigte Arbeitnehmer³ oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft⁴ zu einer Betriebsversammlung einladen, auf der dann der Wahlvorstand durch die Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer gewählt wird. Wird die Betriebsversammlung trotz Einladung nicht abgehalten oder kommt es auf der Betriebsversammlung nicht zur Wahl eines Wahlvorstands, kann der Wahlvorstand auf Antrag von mindestens drei wahlberechtigten Arbeitnehmern oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft vom Arbeitsgericht bestimmt werden. Der Wahlvorstand hat nach seiner Bestellung die Aufgabe, die Betriebsratswahl einzuleiten, durchzuführen und das Wahlergebnis festzustellen (vgl. § 18 BetrVG). Nach der Bekanntgabe des Wahlergebnisses ist der Betriebsrat für eine Amtszeit von vier Jahren gewählt (vgl. § 21 BetrVG). Er stellt ein „reines Repräsentationsorgan“ der Arbeitnehmer dar. Das heißt, die Mitglieder des Betriebsrats sind in ihren Entscheidungen nicht an Weisungen der Arbeitnehmer gebunden (vgl. Keller 2008).⁵

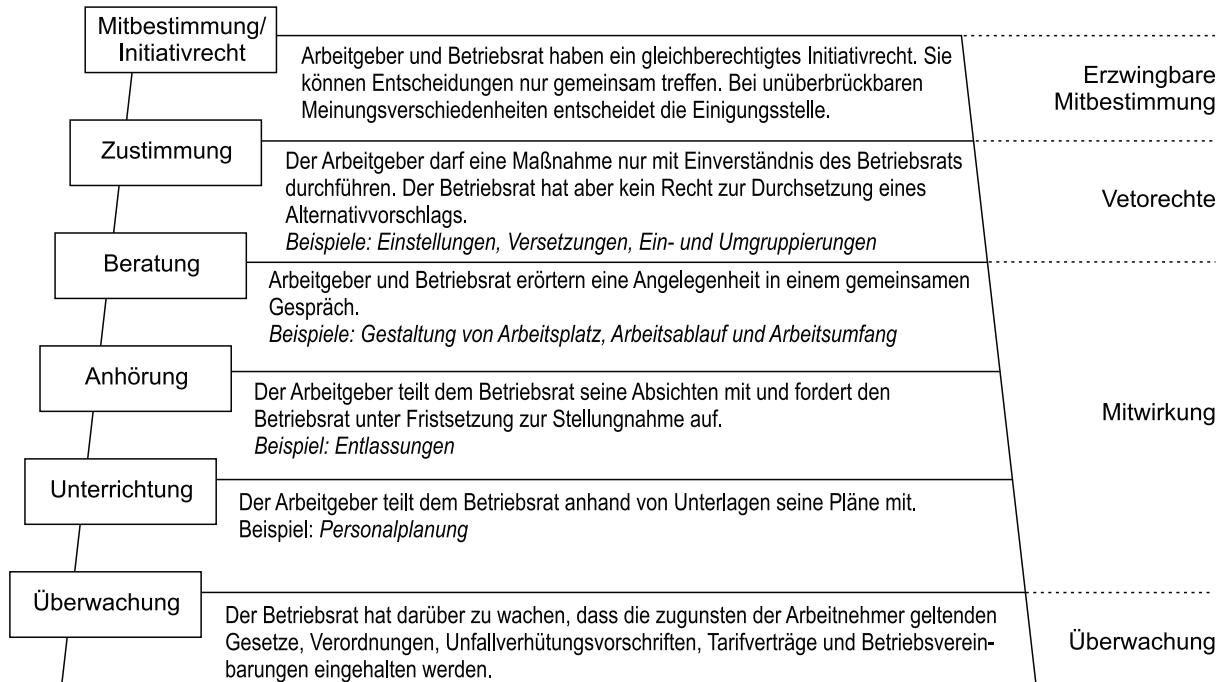
Der Betriebsrat verfügt über Regelungsbefugnisse sowie Partizipationsrechte. So kann er einerseits gemeinsam mit der Geschäftsführung Betriebsvereinbarungen zu „betriebliche(n) (...) betriebsverfassungsrechtliche(n) Spezialprobleme(n)“ sowie zur Konkretisierung von Öffnungsklauseln⁶ schließen (vgl. § 77 BetrVG). Diese sind nach Abschluss für alle Arbeitnehmer des jeweiligen Betriebs „zwingend und unmittelbar“⁷ gültig (Gaugler 1985). Andererseits kön-

ligen Betriebsratsgründung nach dem normalen Wahlverfahren die Bestellung des Wahlvorstandes. Nur wenn diese beiden Institutionen in Betrieben ohne Betriebsrat nicht vorhanden sind, können drei wahlberechtigte Arbeitnehmer oder eine für den Betrieb zuständige Gewerkschaft zur Betriebsversammlung einladen, auf der dann der Wahlvorstand gewählt wird. Da es diese Arbeitnehmergremien in mittelständischen Unternehmen in der Regel nicht gibt, werden diese Betriebsratsinitiatoren im Folgenden nicht weiter betrachtet.

- 3 Wahlberechtigt sind alle Arbeitnehmer (Angestellte, Arbeiter sowie Auszubildende), die das 18. Lebensjahr vollendet haben (vgl. § 7 BetrVG).
- 4 Eine Gewerkschaft gilt dann als eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft, wenn mindestens ein Arbeitnehmer des Betriebs in ihr organisiert ist.
- 5 Gleichwohl können Arbeitnehmer dem Betriebsrat in Betriebsversammlungen Anträge unterbreiten und zu Beschlüssen des Betriebsrats Stellung nehmen (vgl. § 45 BetrVG).
- 6 Als Öffnungsklausel wird eine Regelung im Tarifvertrag (vgl. § 4 Abs. 3 TVG) bezeichnet, die es den Betriebsparteien erlaubt, Betriebsvereinbarungen über tarifvertragliche Regelungsbefugnisse zu schließen. Das heißt, diese Betriebsvereinbarungen dürfen von tarifvertraglichen Mindestnormen abweichen.
- 7 Die Regelungen einer Betriebsvereinbarung haben insofern unmittelbare Wirkung, als sie „wie ein Gesetz auf die Arbeitsverhältnisse“ einwirken, „ohne Bestandteil des Arbeitsvertrages zu werden“ (vgl. Fitting et al. 2008). Ihre zwingende Wirkung ergibt sich aus dem Umstand, dass von ihnen nicht durch andere Absprachen seitens der Arbeitsvertragsparteien abgewichen werden kann (vgl. Fitting et al. 2008).

nen Betriebsratsmitglieder an Entscheidungen der Geschäftsführung in sozialen, personellen sowie wirtschaftlichen Angelegenheiten teilhaben (vgl. § 87; §§ 92ff.; §§ 106ff. BetrVG). Diese Partizipationsrechte sind in erzwingbare Mitbestimmungsrechte, Vetorechte sowie Mitwirkungs- und Überwachungsrechte abgestuft, wie Abbildung 2 zeigt. Am weitestreichenden sind die erzwingbaren Mitbestimmungsrechte sowie die Vetorechte. In diesen Fällen kann die Geschäftsführung Entscheidungen nur gemeinsam mit dem Betriebsrat treffen (Mitbestimmung/Initiativrecht) bzw. Maßnahmen nur mit Zustimmung des Betriebsrats durchführen (Vetorecht) (vgl. Niedenhoff 2005). Diese beiden Rechte beziehen sich vornehmlich auf den Bereich der sozialen und der personellen Angelegenheiten (wie beispielsweise betriebliche Lohngestaltung, Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze, Versetzungen). In wirtschaftlichen Angelegenheiten verfügen Betriebsräte – außer bei der Aufstellung von Sozialplänen – über keine dieser Rechte (vgl. Müller-Jentsch 2007). Weniger weitreichend sind dagegen die Mitwirkungsrechte, die in Beratungs-, Anhörungs- sowie Unterrichtungsrechte abgestuft sind. Mitwirkungsrechte hat der Betriebsrat vornehmlich in personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.⁸ Schließlich hat der Betriebsrat die Aufgabe, die Einhaltung der Arbeitnehmerschutzgesetze (z.B. Mutter- und Kün-

Abb. 2: Die abgestuften Rechte des Betriebsrats



Quelle: In Anlehnung an Niedenhoff 2005, S. 25

8 In wirtschaftlichen Angelegenheiten stehen dem Betriebsrat lediglich Unterrichtungsrechte zu (vgl. Müller-Jentsch 2007).

digungsschutzgesetz) im Betrieb zu überwachen (vgl. § 80 Abs. 1 BetrVG). Die Überwachungsrechte stellen dabei die Rechte mit den geringsten Einflussmöglichkeiten dar.

Einige der zuvor genannten Befugnisse können wie weitere Befugnisse des Betriebsrats nicht von allen Betriebsräten genutzt werden. Sie sind – wie auch schon die generelle Betriebsratsfähigkeit – an die Größe des Betriebs bzw. Unternehmens gekoppelt, wie Übersicht 1 zu entnehmen ist. So verfügen Betriebsräte erst in Unternehmen ab 21 Beschäftigten über Zustimmungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierung. Ebenso sind Arbeitgeber erst in Unternehmen dieser Größenklasse verpflichtet, den Betriebsrat über Betriebsänderungen zu unterrichten. Betriebsräte haben überdies erst in Unternehmen ab 101 Arbeitnehmern laut BetrVG das Recht, Wirtschaftsausschüsse zu bilden. In Unternehmen ab 300 Mitarbeitern haben sie im Falle von Betriebsänderungen zudem ein Recht auf einen Berater, ohne dass sie hierfür die Zustimmung des Arbeitgebers einholen müssen.

Übersicht 1: Für kleine und mittlere Betriebe bedeutsame Schwellenwerte hinsichtlich der Befugnisse des Betriebsrats

Betriebsgröße	Regelung	BetrVG
ab 21 wahlberechtigten Arbeitnehmern	Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen; Mitwirkung bei Betriebsänderungen	§ 99 Abs. 1; § 111
ab 101 Arbeitnehmern	Bildung eines Wirtschaftsausschusses sowie sonstiger Ausschüsse und Arbeitsgruppen	§ 106 Abs. 1; § 28 Abs. 1; § 28a Abs. 1
ab 201 Arbeitnehmern	Bildung eines Betriebsausschusses	§ 27 Abs. 1
ab 300 Arbeitnehmern	Recht auf einen Berater zur Unterstützung bei Betriebsänderungen ohne Zustimmung des Arbeitgebers	§ 111

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bunk/Wagner 2004 und Hromadka/Maschmann 2007

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Arbeitnehmer durch die Gründung eines Betriebsrats in den Genuss weitreichender Rechte gelangen. Dies sollte grundsätzlich einen Anreiz darstellen, einen Betriebsrat zu gründen. Allerdings müssen Arbeitnehmer die rechtlichen Vorgaben einhalten und können nicht von heute auf morgen einen Betriebsrat gründen. Die Einhaltung dieser Verfahrensvorschriften dürfte in der Tendenz eher hemmend auf die Gründung eines Betriebsrats wirken.

2.2 Betrieblicher Rahmen – Literaturanalyse und Überlegungen zu möglichen Zusammenhängen

Eine Analyse der Literatur zur Gründung von Betriebsräten zeigt, dass hierzu zwar eine große Zahl von Studien vorliegt, aber kaum eine, die sich dem Thema aus der Perspektive von Arbeitnehmern zugewandt hat. Ebenso wenig erforscht ist der Prozess, der zur Betriebsratsgründung führt. Dies liegt vor allem im bisherigen Forschungsansatz begründet (vgl. Kap. 1.1). Da die angesprochenen Untersuchungen gleichwohl erste Hinweise zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern, werden ihre wesentlichen Ergebnisse im Folgenden überblicksartig wiedergegeben. Dabei richtet sich das Augenmerk zunächst auf die Determinanten von Betriebsratsgründungen (Kap. 2.2.1) und anschließend auf Faktoren, die das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen begünstigen (Kap. 2.2.2). Zugleich werden die Befunde in den einzelnen Kapiteln miteinander in Verbindung gesetzt und zugleich Hypothesen über deren Zusammenwirken aufgestellt.

2.2.1 Determinanten von Betriebsratsgründungen

Die Auslöser für die Entscheidung von Arbeitnehmern, einen Betriebsrat zu gründen, sind den vorliegenden Erkenntnissen folgend Veränderungen oder Konflikte im Betrieb. So konnten Rudolph/Wassermann (2006) auf Basis von 50 Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben⁹ vier wesentliche Auslöser identifizieren, die zu einer Gründung eines Betriebsrates führen: Wachstumskonflikte (Organisationswandel aufgrund raschen Beschäftigtenanstiegs), Umbrüche in der Führung (Eigentümerwechsel), Konflikte um Führungsstil und Arbeitsbedingungen sowie wirtschaftliche Krisensituationen im Unternehmen. Diese vier Auslöser werden von Schröder et al. (2007) im Rahmen einer repräsentativen Befragung von Geschäftsführern bestätigt. Dabei sind Umbrüche in der Führung (Eigentümerwechsel: 28,7%) und Wachstumskonflikte (Organisationsveränderungen: 21,3%) die Hauptgründe für Betriebsratsgründungen in mittleren Unternehmen. Die Motive ‚Konflikte um Führungsstil und Arbeitsbedingungen‘ sowie ‚wirtschaftliche Krisensituationen in der Firma‘ sind mit 16% bzw. 8% weniger bedeutsam (vgl. Schröder et al. 2007).

Den Auslöser ‚wirtschaftliche Krisensituation‘ konnten auch Kraft/Lang (2008) und Jirahn (2009) – jeweils anhand von Paneldatensätzen und mittels multivariater Analysen – identifizieren. Die multivariaten Analysen von Beckmann et al. (2010) zeigen – ebenfalls anhand von Paneldatensätzen, dass auch

⁹ Im Zuge der Fallstudien wurden vornehmlich Interviews mit Mitgliedern von Betriebsräten und Gesamtbetriebsräten sowie örtlichen Gewerkschaftssekretären durchgeführt (vgl. Wassermann/Rudolph 2005)

wirtschaftliche Hochphasen eines Unternehmens die Bereitschaft der Arbeitnehmer, einen Betriebsrat zu gründen, stärken können und belegen damit die Bedeutung von Wachstumskonflikten für Betriebsratsgründungsinitiativen.

Auch Veränderungen im Miteinander von Arbeitgeber und Arbeitnehmern können bei einer Belegschaft den Wusch nach einem Betriebsrat hervorrufen. Ein zentrales Merkmal, das auch konstitutiv für die Existenz einer gemeinschaftlichen Sozialordnung¹⁰ ist (vgl. Kotthoff/Reindl 1990, S. 355ff.), stellt die Existenz eines psychologischen Vertrags¹¹ zwischen Geschäftsführung und Belegschaft dar. Während die Einhaltung dieses Vertrages die Loyalität der Geschäftsführung gegenüber der Belegschaft und umgekehrt stärkt und damit moderierend auf Auslöser von Betriebsratsgründungen wirken kann (vgl. Kotthoff 1997, S. 160ff.),¹² kann ein Bruch des psychologischen Vertrags seitens der Geschäftsführung auch Auslöser für eine Betriebsratsgründungsinitiative der Arbeitnehmer sein, wie Boes (2006, S. 241f.) in seinen Fallstudien aufzeigen konnte. Die Arbeitnehmer veränderten ihre Haltung zum Unternehmen und zur Durchsetzung ihrer eigenen Interessen, als der Arbeitgeber sich nicht mehr an die Prinzipien des impliziten Tauscharrangements hielt, indem er z.B. Arbeitnehmer trotz ausreichender Gewinne entlassen hat. Aufgrund der Verletzung des impliziten Vertrages durch die Geschäftsführung sahen sich auch die Arbeitnehmer diesem

-
- 10 Als Sozialordnungen bezeichnen Kotthoff/Reindl (1991) die gewachsenen Beziehungsstrukturen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Diese können entweder gemeinschaftlicher oder instrumenteller Natur sein (vgl. Kotthoff 1994, S. 29f.). Im Falle der gemeinschaftlichen Sozialordnung konnten Kotthoff/Reindl zeigen, dass die Beziehung zwischen Geschäftsführung und Belegschaft durch gegenseitige Erwartungen und damit durch einen psychologischen Vertrag gekennzeichnet ist. So konnten sie zum Beispiel nachweisen, dass „nicht nur die Arbeiter unter den Leistungserwartungen des Chefs stehen, sondern der Chef ebenso unter den Leistungserwartungen der Arbeiter.“ (vgl. 1990, S. 355). Die Leistungserwartungen der Arbeitgeber schließen die Bereitschaft der Belegschaft ein, in dringenden Situationen „kurzfristig und ad hoc (...) Mehrleistung“ zu erbringen und ‚den Unternehmer nicht im Regen stehen zu lassen‘ (vgl. ebenda, S. 357).
- 11 Dieser implizite Vertrag bezieht sich auf die gegenseitige Kommunikation, Gebräuche und Handlungen (vgl. Rousseau 1995, S. 9f.). Auf Seiten der Arbeitnehmer beinhaltet dies Erwartungen wie Beschäftigungssicherheit, Entgelt, Krankenversicherung, Rente, Möglichkeiten zum Lernen, Förderung kooperativer Arbeitsbedingungen und Loyalität zu den Arbeitnehmern, insbesondere in unverschuldeten Notfällen. Auf Seiten der Arbeitgeber besteht dagegen die Erwartung von Leistung, Produktivität, Lernbereitschaft, Commitment und Loyalität (vgl. Marr/Fliaster 2003, S. 109).
- 12 Diese im psychologischen Vertrag verankerte Bereitschaft zur wechselseitigen Unterstützung führt dazu, dass die Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Krisensituationen ihrerseits zu einem Beitrag bereit sind. So gab ein Befragter in den Fallstudien von Kotthoff zu Protokoll: „Jetzt müssen wir den Gürtel enger schnallen, denn in guten Zeiten hat sich die Firma auch nicht lumpen lassen.“ (1997, S. 166)

nicht mehr verpflichtet. Deshalb entwickelten sie eine zunehmende Arbeitnehmerorientierung¹³, die bei einem Teil der Belegschaft zu einer größeren Akzeptanz der betrieblichen Mitbestimmung und damit zu einer Betriebsratsgründung geführt hat (vgl. Boes 2006, S. 223f.).

Mohrenweiser et al. (2009) gehen in ihrer Studie noch einen Schritt weiter und analysieren den Zusammenhang zwischen Auslöser und Initiator des Betriebsrats. Sie können dabei auf Basis bi- und multivariater Analysen nachweisen, dass organisationale Schocks (beispielsweise Eigentümerwechsel) die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Arbeitnehmer allein statt Arbeitnehmer und Geschäftsführung gemeinsam einen Betriebsrat initiieren. Auch Konflikte zwischen Geschäftsführung und Belegschaft führen dazu, dass die Arbeitnehmer eher allein als gemeinsam mit der Geschäftsführung einen Betriebsrat initiieren.

Die Literaturanalyse fördert über die Auslöser hinaus noch weitere Faktoren zu Tage, die die Entscheidung der Arbeitnehmer, einen Betriebsrat zu gründen, begünstigen. Insgesamt können fünf weitere Einflussgruppen identifiziert werden. Dies sind Merkmale der Belegschaft, des Geschäftsführers, des Miteinanders zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, des Unternehmens sowie des soziokulturellen Umfelds. Diese Einflussgrößen stehen dabei, so unsere Vermutung, nicht auf der gleichen Ebene wie die oben diskutierten betrieblichen Auslöser. Wir gehen davon aus, dass sie eine moderierende Wirkung auf den Zusammenhang zwischen den betrieblichen Auslösern und der Gründung eines Betriebsrats haben. Unsere Hypothese lautet demnach: Das Vorhandensein eines Auslösers führt noch nicht zur Gründung eines Betriebsrats. Vielmehr bedarf es dazu weiterer begünstigender Bedingungen.

Eine wichtige Einflussgruppe stellt die Belegschaft und ihre Zusammensetzung dar. So zeigen Studien, die Unternehmen mit und ohne Betriebsrat gegenübergestellt und damit die Hypothese überprüft haben, ob sich Unternehmen mit Betriebsrat von solchen ohne Betriebsrat im Hinblick auf die Struktur der Belegschaft unterscheiden, dass bestimmte Belegschaftsmerkmale die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats erhöhen, andere sie absenken.¹⁴

-
- 13 Den Gegensatz zur Arbeitnehmerorientierung stellt die Beitragsorientierung dar. Anders als bei der Arbeitnehmerorientierung gehen Angestellte dabei nicht von abweichenden Interessen des Arbeitgebers aus, sondern denken, dass ihre eigenen Interessen im Grundsatz mit denen des Unternehmens übereinstimmen (vgl. Boes 2006, S. 234). Diese beiden Orientierungen stellen die Extrema eines Kontinuums dar, an dem sich das Handeln der Arbeitnehmer orientiert. Eine dritte Gruppe steht im Spannungsfeld dieser Pole: die gespaltene oder indifferente Interessenidentität.
- 14 Im Folgenden werden nur solche Faktoren berücksichtigt, deren Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats in mindestens zwei Schätzungen nachgewiesen werden konnte. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass keine Zufallszusammenhänge ausgewiesen werden.

In einem negativen Zusammenhang mit der Existenz eines Betriebsrats steht ein hoher *Frauenanteil* (vgl. Frick/Sadowski 1995; Addison et al. 1997; Schnabel/ agner 2001; Addison et al. 2003; Bellmann/Ellguth 2006; Schröder et al. 2007). In Unternehmen, die viele Frauen beschäftigen, ist demnach die Wahrscheinlichkeit höher, keinen Betriebsrat vorzufinden als in Unternehmen, deren Frauenanteil eher gering ist. Ein negativer Wirkungszusammenhang zeigt sich zudem für einen hohen Anteil *gewerblicher Arbeitnehmer* sowie einen hohen Anteil *Teilzeitbeschäftiger* an der Belegschaft (vgl. u.a. Bellmann/Ellguth 2006; Schnabel/Wagner 2001). Für die Belegschaftsmerkmale hoher Anteil an *Schichtarbeitern*, hoher Anteil an *Arbeitern, die nicht nach Zeit entlohnt* werden sowie hoher Anteil *qualifizierter Arbeitnehmer* konnte dagegen ein positiver Wirkungszusammenhang mit der Existenz eines Betriebsrats festgestellt werden (vgl. Frick/Sadowski 1995; Addison et al. 1997; Schnabel/Wagner 2001; Bellmann/Ellguth 2006; Hauser-Ditz et al. 2008). Zwei zentrale Erklärungen für den unterschiedlichen Einfluss der genannten Belegschaftsgruppen lassen sich in der Literatur ausfindig machen: die unterschiedliche Bereitschaft, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein und sich damit für die Ziele der Gewerkschaften (wie beispielsweise Betriebsratsgründungen) einzusetzen (vgl. DGB Bundesvorstand 1996) sowie der unterschiedliche Nutzen eines Betriebsrats.

Im Hinblick auf die Bereitschaft zur Gewerkschaftsmitgliedschaft belegen Lorenz/Wagner (1991) und Schnabel/Wagner (2005), dass Frauen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit Mitglied einer Gewerkschaft sind als Männer. Personen mit Universitätsabschluss gehören ebenfalls mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit einer Gewerkschaft an als Nicht-Akademiker. Beim Jahreseinkommen der Arbeitnehmer zeigt sich ein konkaver Zusammenhang zur Wahrscheinlichkeit einer Gewerkschaftsmitgliedschaft. Personen mit mittlerem Einkommen haben demnach eine höhere Wahrscheinlichkeit einer Gewerkschaftszugehörigkeit als Personen mit geringem oder hohem Einkommen. Kotthoff (1997) und Kotthoff/Wagner (2008) können in ihren Studien auch für Führungskräfte eine gewisse Distanz zu Gewerkschaften belegen.¹⁵ So stellt Kotthoff (1997, S. 253f.) im Zuge von Leitfadeninterviews mit 100 Führungskräften in neun Groß- und einem mittelgroßen Unternehmen Ende der 1990er Jahre fest, dass für „fast keinen unserer Befragten (...) die Mitgliedschaft in der Gewerkschaft etwas (...) Selbstverständliches oder Übliches (ist).“ Hieran hat sich zwölf Jahre später wenig geändert, wie die Follow-up-Befragung von Kotthoff/Wagner (2008) belegt.

15 Kotthoff (1997) differenziert vier Typen von Führungskräften im Hinblick auf ihr Verhältnis zu den Gewerkschaften: (1) starke affektive Ablehnung, (2) Ablehnung aus utilitaristischen Gründen, (3) Dialogoffene sowie (4) (fast) Organisationsentschlossene. Jeweils ein Drittel der Befragten entfallen auf Typ 1 und 2, etwa ein Viertel auf Typ 3, die übrigen auf Typ 4.

Im Hinblick auf den Nutzen eines Betriebsrats für Arbeitnehmer zeigen multivariate Analysen, dass das Vorhandensein eines Betriebsrats bei der Gruppe der Arbeiter die Arbeitszufriedenheit signifikant erhöht, wohingegen dies bei der Gruppe der Angestellten nicht der Fall ist (vgl. Jirjahn/Tsertsvadze 2006). Unabhängig vom Status der Arbeitnehmer (Angestellte oder Arbeiter) besteht für Teilzeitbeschäftigte ein negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Existenz eines Betriebsrats. Dass ein Betriebsrat unter bestimmten Bedingungen für hochqualifizierte Arbeitnehmer aber durchaus einen Nutzen haben kann, ergeben die Fallstudien von Kotthoff (1997). So zeigt Kotthoff für ausschließlich durch Hochqualifizierten geprägte Betriebe, dass dort der Betriebsrat eine große Akzeptanz und hohe Bedeutung für diese Arbeitnehmergruppe hat. Der Grund hierfür ist, dass aufgrund der Homogenität der Belegschaft der Betriebsrat von dieser Arbeitnehmergruppe gestellt wird und damit besser auf deren spezifische Wünsche und Sorgen in der Betriebsratsarbeit eingehen kann als ein Betriebsrat, der aus einer anderen Berufsgruppe stammt.

Neben der Belegschaft sind auch die Geschäftsführer für die Entstehung von Betriebsräten von Bedeutung. So können Geschäftsführer durchaus Interesse an einer Betriebsratsgründung entwickeln. In diesen Fällen treten sie als Initiatoren eines Betriebsrats auf (vgl. Wassermann/Rudolph 2005; Schlömer et al. 2007).¹⁶ Als Erklärung für dieses Verhalten findet sich häufig der Hinweis auf die Kommunikations- und Regelungsvorteile des Betriebsrats (vgl. Addison et al. 1999, S. 228). Denn aus Sicht der Geschäftsführung ist es irgendwann nicht mehr effizient, mit jedem einzelnen Mitarbeiter z.B. eine Änderung der Arbeitszeitregelung zu verhandeln. Ein Betriebsrat – als gesetzlich legitimierte Arbeitnehmervertretung – erleichtert diesen Prozess.¹⁷

Daneben wurden in Studien spezifische Merkmale des Geschäftsführers identifiziert, die Betriebsratsgründungen begünstigen. Zu nennen sind hier zum einen die *Eigentümerge schäftsführung* im Allgemeinen und die *ausländische Staatsangehörigkeit des Eigentümerge schäftsführers* im Besonderen (vgl. Addison et al. 2003; Bellmann/Ellguth 2006; Schlömer et al. 2007; Hauser-Ditz et al. 2008). Beides wirkt sich negativ auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass es einen Betriebsrat in einem Betrieb gibt. Die Bedeutung der Leitung des Unternehmens durch den Eigentümer für das Ausbleiben eines Betriebsrats kann anhand von Fallstudien noch spezifiziert werden. So fanden z.B. Kotthoff/Reindl (1990) her-

-
- 16 In knapp einem Viertel der Betriebsratsgründungen in mittelständischen Unternehmen mit 20 bis 499 Beschäftigten ist die Geschäftsführung an der Betriebsratsgründungsinitiative beteiligt (vgl. Schlömer et al. 2007, S. 55f.).
- 17 Voraussetzung für dieses Verhalten ist ein kollektives Orientierungsmuster des Geschäftsführers (vgl. Böhm/Lücking 2006), das mit einer positiven Haltung Betriebsräten gegenüber einhergeht.

aus, dass insbesondere in Unternehmen von Eigentümer-Geschäftsführern, die das Unternehmen selbst gegründet und aufgebaut haben, selten Betriebsräte vorzufinden sind. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass das den Unternehmensgründern innewohnende starke Unabhängigkeitsstreben (vgl. Werner et al. 2005) dazu führt, dass mittelständische Unternehmer einer Einschränkung ihrer unternehmerischen Entscheidungsfreiheit noch stärker kritisch gegenüberstehen als Eigentümer-Geschäftsführer, die das Unternehmen z.B. von ihren Eltern übernommen haben. Betriebsräte können aus Sicht des Unternehmensgründers eine solche Einschränkung unternehmerischer Freiheit darstellen. Dieses Unabhängigkeitsstreben könnte nun dazu führen, dass Arbeitnehmer, die diese kritische Haltung der Geschäftsführung zur Mitbestimmung bei Unternehmensentscheidungen antizipieren, aus Loyalität oder Angst vor Konflikten auf eine Betriebsratsgründung verzichten. Eine andere Erklärung für den negativen Effekt könnte darin liegen, dass die enge Bindung des Inhabers an das Unternehmen häufig auch zu einer engen Bindung an die Mitarbeiter führt (vgl. Miller et al. 2008). In Folge dessen könnten die Belegschaften in inhabergeführten Unternehmen weniger Scheu oder tatsächlich auch mehr Möglichkeiten haben, in direkten Kontakt mit der Geschäftsführung zu treten, weshalb eine gesonderte Vertretungsinstanz für sie obsolet wird. Ein positiver Wirkungszusammenhang konnte dagegen für eine *Gewinnbeteiligung der Geschäftsführung* ausgemacht werden (vgl. Addison et al. 1997; Schnabel/Wagner 2001).

Die bisherigen Ausführungen haben bereits deutlich gemacht, dass dem Miteinander zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern eine zentrale Rolle bei der Entscheidung der Belegschaft, einen Betriebsrat zu initiieren, zukommt. Je nach Ausprägung kann es unmittelbar als Auslöser von Betriebsratsgründungen fungieren oder moderierend auf weitere Auslöser von Betriebsratsgründungen, z.B. betriebliche Krisen wirken. Im ersten Fall ist das Miteinander durch eine starke Veränderung geprägt, die seitens der Belegschaft als Vertrauensbruch wahrgenommen wird und damit den Wunsch nach einem Betriebsrat auslösen kann. Im zweiten Fall ist das Miteinander von Geschäftsführung und Belegschaft intakt, weshalb betriebliche Krisen als gemeinsames Problem wahrgenommen und angegangen werden.

Eine Vielzahl von multivariaten Analysen hat zudem für folgende Unternehmensstrukturmerkmale einen positiven Wirkungszusammenhang mit der Existenz eines Betriebsrats festgestellt:¹⁸ *Betriebsgröße*¹⁹, *Betriebsalter*, *Filiale*

18 Es werden nur solche Faktoren aufgeführt, denen in mindestens zwei Schätzungen ein signifikanter Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats nachgewiesen werden konnte. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass keine Zufallszusammenhänge ausgewiesen werden.

oder Zweigniederlassung, Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband und die Existenz eines Tarifvertrags (Branchen- oder Flächentarifvertrag).²⁰ Eine positive Wirkungsrichtung konnte auch für Betriebe, die Teil eines größeren Betriebs sind sowie für ausgegründete Betriebe festgestellt werden (vgl. u.a. Hauser et al. 2008). Und schließlich hat die Branche,²¹ der ein Unternehmen angehört, einen positiven oder negativen Einfluss auf das Vorhandensein eines Betriebsrats (vgl. u.a. Frick/Sadowski 1995; Addison et al. 2003; Ellguth 2006; Hauser-Ditz et al. 2008).

Bei einigen dieser Faktoren ist davon auszugehen, dass sie – wie die Existenz eines impliziten Vertrags – nicht nur moderierend und damit indirekt auf die Auslöser wirken, sondern auch direkt Einfluss darauf haben, ob es überhaupt zum Auftreten von Auslösern kommt. So dürfte es beispielsweise in einem tarifgebundenen Unternehmen viel seltener zu Streitigkeiten zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft hinsichtlich der Vergütung kommen. In der Folge dürfte dieser Auslöser von Betriebsratsgründungen in tarifgebundenen Unternehmen seltener auftreten als Unternehmen, für die kein Tarifvertrag gilt.

Schließlich konnten Studien nachweisen, dass Betriebsratsgründungen auch durch das soziokulturelle Umfeld des Unternehmens beeinflusst werden. So fanden Kotthoff/Reindl (1990) auf Basis deskriptiver Studien konkrete Belege dafür, dass in Gegenden, in denen Gewerkschaften nicht stark vertreten sind, in den dort ansässigen Unternehmen seltener Betriebsräte gegründet wurden als in Gewerkschaftshochburgen.²² Dass das Wirken von Gewerkschaften für Betriebsratsgründungen von Bedeutung ist, belegt auch der Befund, wonach Gewerkschaften an 41% der Betriebsratsgründungsinitiativen in mittleren Unternehmen beteiligt waren (vgl. Schröder et al. 2007). Auch ein Großteil der Betriebsratsgründungen in Ostdeutschland nach der Wende war durch ein aktives Engagement der Gewerkschaften begünstigt (vgl. Schmidt 1996: 14f.).²³

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass Veränderungen im Miteinander der Betriebsparteien oder betriebliche Veränderungen Auslöser von

- 19 Der Einfluss der Betriebsgröße ist zwar positiv, allerdings mit abnehmender Zuwachsrate (vgl. u.a. Addison et al. 1997; Schnabel/Wagner 2001; Addison et al. 2003).
- 20 Vgl. Fitzroy/Kraft 1987; Frick/Sadowski 1995; Addison et al. 1997; Schnabel/Wagner 2001; Addison et al. 2003; Bellmann/Ellguth 2006; Ellguth 2006; Schröder et al. 2007; Hauser-Ditz et al. 2008; Mohrenweiser et al. 2009.
- 21 Die Wahrscheinlichkeit, dass es einen Betriebsrat gibt, ist im Produzierenden Gewerbe höher als im Bau-, Einzelhandel- oder Servicesektor (vgl. z.B. Frick/Sadowski 1995).
- 22 Kotthoff und Reindl haben 52 Betriebsfallstudien in Betrieben mit 20 bis 300 Beschäftigten in sechs verschiedenen Regionen durchgeführt.
- 23 Förderlich war in diesem Zusammenhang zudem eine Direktive der Treuhandgesellschaft, die Betriebsratsgründungsinitiativen in den zugeordneten Betrieben aktiv gefördert hat (Schmidt 1996, S. 14f.).

Betriebsratsgründungen sind. Allerdings führen diese Auslöser nicht direkt zu einer Betriebsratsgründung. Die Analyse der Einflussfaktoren für eine Betriebsratsgründung deutet vielmehr darauf hin, dass Merkmale der Betriebsparteien, des Miteinanders zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, des Umfelds sowie Unternehmensmerkmale das Auftreten von Auslösern bzw. die Wirkung dieser Auslöser direkt oder indirekt (d.h. moderierend) beeinflussen.

2.2.2 *Determinanten für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen*

Die Erforschung von Handlungen, die nicht vollzogen werden, ist naturgemäß schwer. Dies gilt auch für die Analyse der Gründe für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen im Allgemeinen und im Besonderen für die Fälle, in denen das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen auf dem Fehlen von Auslösern beruht. Denn wenn es keine Auslöser gibt, wird die Frage einer Betriebsratsgründung in Belegschaften vermutlich nicht auftreten. Infolgedessen kommt es weder zu einer Entscheidung für noch zu einer Entscheidung gegen eine Betriebsratsgründung. Anders sieht es aus, wenn Auslöser gegeben sind. In diesen Fällen ist von einem bewussten Verzicht auf eine Betriebsratsgründung und damit von erfassbaren Motiven auszugehen.

Eine Erklärung für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen liegt in den gegebenen Beteiligungsmöglichkeiten im Betrieb. Werden diese von der Belegschaft als eher gut eingeschätzt, wird es üblicherweise nicht zu einer Betriebsratsgründung kommen. Dies dürfte – wie eingangs ausgeführt – allerdings nicht das Resultat eines bewussten Entscheidungsprozesses sein.

Gute Beteiligungsmöglichkeiten im Betrieb sind eher zu erwarten, wenn zwei Faktoren vorliegen; Die Mitarbeit des Arbeitgebers im operativen Geschäft und eine gemeinschaftliche Sozialordnung. Ist ein Unternehmen klein ist und arbeitet der Arbeitgeber im Betrieb mit, dann haben die Arbeitnehmer in der Regel im allgemeinen Betriebsablauf „hinreichende Gelegenheiten zur Erörterung anstehender Probleme“ mit der Geschäftsführung (Hilbert/Sperling 1993, S. 189). In diesen Betrieben wird deshalb häufig auf eine Betriebsratsgründung verzichtet, wie u.a. Hilbert/Sperling (1993) auf Basis von Fallstudien in 28 Klein- und Mittelbetrieben schlussfolgern.²⁴ Eine gemeinschaftliche Sozialordnung²⁵ ist

24 In den Fallstudien wurden sowohl Gespräche mit den Geschäftsführern als auch mit den Betriebsratsmitgliedern geführt.

25 Damit ist eine Ordnung angesprochen, „in der die Beschäftigten ein Gefühl der Verbundenheit mit und der Zugehörigkeit zum Betrieb als einer sozialen Einheit haben, in der der Pflege kommunikativer und affektiver Interessen relativ große Aufmerksamkeit gewidmet wird, in der die Beschäftigten ein vergleichsweise hohes Maß an Anerkennung und Beachtung durch das Management erfahren, in der die Beziehung zwischen Management und Beschäftigten wohlwollend und aufrichtig ist, in der bei Konflikten durch

insofern einer guten Beteiligung zuträglich, als sie auf Gemeinschaft und Gegenseitigkeit ausgerichtet ist. Der gemeinschaftlichen Sozialordnung wohnt damit die Beachtung der Arbeitnehmerinteressen inne (vgl. Kotthoff/Reindl 1990).

Gute Beteiligungsmöglichkeiten sind aber nicht nur Folge bestimmter betrieblicher Gegebenheiten, sondern können auch das Resultat von betriebsindividuellen Konzepten der Beteiligung sein. So setzen einige Unternehmen gezielt Maßnahmen wie die persönliche (Einzel-)Betreuung der Beschäftigten oder das Management by walking around ein, wie Böhm und Lücking (2006) auf Basis von Fallstudien belegen können.²⁶ Eine weitere Maßnahme zur Schaffung guter Beteiligungsmöglichkeiten ist die Institutionalisierung von anderen Formen der Arbeitnehmervertretung²⁷ (vgl. Schlömer et al. 2007; Lücking 2009). Sie werden häufig auf Initiative der Geschäftsführung in Unternehmen ohne Betriebsrat gegründet und übernehmen dort insofern eine ähnliche Funktion wie ein Betriebsrat, als sie an Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, beteiligt werden. Im Hinblick auf die Beteiligungsbereiche und -rechte von anderen Formen der Interessenvertretung konnten Hauser-Ditz et al. (2006) zeigen, dass diese nicht nur seltener in Regelungsbereichen wie betriebliche Arbeitszeit oder Entlassungen aktiv beteiligt werden, sondern dass ihnen auch seltener Mitbestimmungsrechte gewährt werden als Betriebsräten. Hauser-Ditz et al. (2006) konnten zugleich feststellen, dass das Ausmaß der Beteiligung in den Betrieben weit auseinander geht. Wie stark andere Formen der Arbeitnehmervertretung beteiligt werden, hängt offenbar stark vom Goodwill des jeweiligen Geschäftsführers ab.

Es ist aber nun keineswegs so, dass es in einem Unternehmen mit eher schlechten Beteiligungsmöglichkeiten zwangsläufig zu einer Betriebsratsgründung kommt, auch dann nicht, wenn zugleich einer der möglichen Auslöser für Betriebsratsgründungen im Unternehmen gegeben ist. Einer Betriebsratsgründung liegt eine bewusste Entscheidung zu Grunde – so unsere Hypothese, die zumeist das Ergebnis einer Kosten-Nutzen-Abwägung ist. Der Nutzen einer Be-

Symbole und Rituale der Verständigung, des Dialogs und der gegenseitigen Abstimmung relativ leicht Kompromisse erzielt werden, und deren Regulationsmodus insgesamt mehr einer Friedensordnung gleicht als einem Waffenstillstand in einem weiterhin verminten Terrain“ (vgl. Kotthoff 1994, S. 29).

- 26 Die Fallstudien wurden mit 18 Unternehmen ohne Betriebsrat, die vornehmlich aus dem Dienstleistungssektor stammten und zwischen 100 und 14.000 Arbeitnehmer beschäftigten, durchgeführt.
- 27 Als andere Formen der Arbeitnehmervertretung werden alle indirekten Formen der Arbeitnehmervertretung (wie beispielsweise Runde Tische, Mitarbeiter-Ausschüsse, Mitarbeiter mit Moderatorenfunktion sowie Sprecher der Belegschaft) bezeichnet, die ähnlich wie ein Betriebsrat die Interessen der Arbeitnehmer gegenüber der Geschäftsführung vertreten.

triebsratsgründung liegt vor allem in einer verbesserten Beteiligung begründet.²⁸ Wie groß dieser Nutzen eingeschätzt wird, hängt auch von der Haltung eines Arbeitnehmers gegenüber der Institution Betriebsrat ab. Wir gehen davon aus, dass jemand, der eine positive Haltung einnimmt und damit einen Betriebsrat als geeignetes Instrument zur Lösung betrieblicher Probleme oder zur Überwindung einer schlechten Beteiligungssituation ansieht, einer Betriebsratsgründung einen höheren Nutzen beimisst als jemand mit einer negativen Haltung gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung.

Auf der Kostenseite einer Betriebsratsgründung sind Zeiteinbußen und mögliche Konflikte mit Kollegen und der Geschäftsführung zu verbuchen. Eine Betriebsratsgründung raubt den Initiatoren dabei nicht nur während der Gründungsphase Zeit, sondern auch anschließend, wenn sie sich aufgrund mangelnder Bereitschaft anderer für dieses Amt zur Verfügung stellen müssen. Diese Zeit geht entweder von ihrer Arbeitszeit oder ihrer Freizeit ab. Konflikte können dann auftreten, wenn die Kollegen oder die Geschäftsführung der Betriebsratsgründung kritisch gegenüberstehen. Je nachdem, ob die erwarteten Kosten oder der erwartete Nutzen überwiegen, werden sich einzelne Arbeitnehmer oder Belegschaften für oder gegen eine Betriebsratsgründung entscheiden.

Zwei weitere Ursachen des Ausbleibens von Betriebsratsgründungen wurden bisher noch nicht angesprochen: die Wahlbehinderung durch die Geschäftsführung und ein fehlendes Engagement der Gewerkschaften. Es liegen Berichte von Gewerkschaften und Journalisten über Betriebe vor, in denen es – trotz der gesetzlichen Zusicherung des Wahlschutzes nach § 20 Abs. BetrVG sowie nach § 15 KSchG – zur Entlassung der Wahlinitiatoren, zu Betriebsschließungen, zu Drohungen oder zu Maßregelungen des Wahlvorstands kam. In der Folge traten die Mitglieder des Wahlvorstandes von ihrem Amt zurück. Damit scheiterte letztlich der Versuch einer Betriebsratsgründung durch die Arbeitnehmer (vgl. Rheinisches Journalistenbüro 1987). Wie häufig solche Fälle auftreten, ist nicht bekannt. Allerdings deutet eine Befragung von Arbeitnehmern aus Betrieben ohne Betriebsrat darauf hin, dass das Scheitern von Betriebsratsgründungsversuchen im Allgemeinen und damit auch das Scheitern in Folge von Wahlbehinderungen seitens der Geschäftsführung eher selten für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungen ursächlich sind (vgl. Wilkesmann et al. 2009). Lediglich 13,1% von 966 Befragten berichteten, dass es mal einen Versuch einer Betriebsratsgründung in ihrem Betrieb gab, der aber letztlich scheiterte. Als Grund für das Scheitern wurde von knapp der Hälfte dieser Befragten (45%) die Wahlbehinderung seitens der Geschäftsführung genannt. Damit haben knapp 6% der

28 Es ist dabei anzunehmen, dass der Nutzen einer Betriebsratsgründung nicht immer nur in der Verbesserung der Beteiligungssituation liegt. Auch irrationale Motive wie Vergeltung oder Rache können den Nutzen einer Betriebsratsgründung erhöhen.

befragten Arbeitnehmer zu Protokoll gegeben, dass es in ihrem Betrieb keinen Betriebsrat gibt, weil die Geschäftsführung die Wahl eines Betriebsrats derart verhindert hat.

Es ist zu vermuten, dass diese aktiven Wahlbehinderungen im Zusammenhang mit Grundüberzeugungen der Geschäftsführung stehen, an denen sich ihr Handeln als Geschäftsführer ausrichten. Trinczek (1993) nennt dies Orientierungsmuster managerialen Verhaltens.²⁹ Darauf Bezug nehmend konnten Böhm/Lücking (2006) mittels Fallstudien in Unternehmen ohne Betriebsrat „fünf Orientierungsmuster managerialen Handelns in Betrieben ohne Betriebsrat“ identifizieren: das neo-paternalistische, das versachlicht-leistungsbezogene, das pragmatisch-interessenbezogene, das hierarchisch-autoritäre sowie das autokratisch-autonome Muster. Nach Auffassung von Böhm/Lücking (2006, S. 135f.) prädestinieren vor allem die beiden letztgenannten Orientierungsmuster des Geschäftsführers dafür, einen Betriebsrat mit allen Mitteln verhindern zu wollen.

Ein weiterer Grund für das Fehlen von Betriebsratsgründungsinitiativen ist ein mangelndes Engagement der Gewerkschaften, die ebenfalls als (Mit-)Initiatoren von Betriebsräten in KMU auftreten können. Dass Gewerkschaften in kleinen und mittleren Unternehmen häufig auf die Initiierung von Betriebsratsgründungen verzichten, liegt – anders als bei den Arbeitnehmern – weniger in einem mangelnden Interesse,³⁰ sondern vermutlich vielmehr in personellen Restriktionen begründet. Anders als in Großunternehmen sind Belegschaften in kleinen und mittleren Unternehmen nur selten gewerkschaftlich organisiert (vgl. u.a. Lorenz/Wagner 1991, S. 72; Schnabel/Wagner 2005, S. 9ff.). Damit sind die Gewerkschaften häufig nicht im Betrieb vertreten (vgl. § 17 Abs. 3 BetrVG). Dies hat zur Folge, dass die Gewerkschaften keinen Betriebsrat initiieren dürfen. Für die Gewerkschaften besteht daher nur die Möglichkeit, auf die Belegschaften der kleinen und mittleren Unternehmen zuzugehen, Mitglieder zu werben und damit ihr Zugangsrecht zu den Betrieben aufgrund der ihnen im Grundgesetz zugesicherten Koalitionsfreiheit in Anspruch zu nehmen (vgl. Artikel 9 Abs. 3 Satz 1 GG; Hromadka/Maschmann 2010: 268). Der Personal- und Zeitaufwand einer Betriebsratsgründungsinitiative ist für die Gewerkschaften in kleinen und mittleren Unternehmen daher häufig deutlich höher als in den Großunter-

29 Trinczek (1993, S. 157ff.) unterscheidet dabei ausgehend von fünf Dimensionen sechs Orientierungsmuster von Geschäftsführern von Unternehmen mit Betriebsrat: (1) das mitbestimmungsfeindliche, (2) das patriarchalische, (3) das modernistische, (4) das pragmatisch-machtbezogene, (5) das partnerschaftlich-kooperative sowie (6) das intermediär-konsensuelle Orientierungsmuster. Alle Orientierungsmuster prägen dabei das Handeln des Geschäftsführers im Umgang mit dem Betriebsrat.

30 Denn in dem Grundsatzprogramm der Gewerkschaften ist die Förderung von Betriebsratsgründungen vor allem in Klein- und Mittelbetrieben niedergelegt (DGB Bundesvorstand 1996, S. 34).

nehmen ohne Betriebsrat, in denen üblicherweise mehr Belegschaftsmitglieder gewerkschaftlich organisiert sind. Dies führt dazu, dass Gewerkschaften ihre begrenzten personellen Ressourcen eher in Großunternehmen einsetzen als in KMU.³¹

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Arbeitnehmer nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst auf eine Betriebsratsgründung verzichten. So kann eine gute Beteiligungssituation im Betrieb dazu führen, dass den Arbeitnehmern die Idee einer Betriebsratsgründung überhaupt nicht in den Sinn kommt. Es kann aber auch zu einer bewussten Entscheidung gegen die Gründung eines Betriebsrats kommen, selbst dann, wenn die Beteiligungssituation tendenziell nicht gut ist. Dies ist der Fall, wenn der erwartete persönliche Nutzen (Verbesserung der Beteiligungssituation) eines Betriebsrats die persönlichen Kosten einer Betriebsratsgründung (Zeitaufwand, mögliche Konflikte mit Kollegen oder Geschäftsführung) nicht überwiegt. Zudem können starke Behinderungen seitens der Geschäftsführung dazu führen, dass eine geplante Betriebsratsgründungsinitiative seitens der Arbeitnehmer abgebrochen wird. Und nicht zuletzt trägt eine mangelnde Präsenz von Gewerkschaften dazu bei, dass Betriebsratsgründungsinitiativen nicht zustande kommen.

2.3 Entscheidungsmodell für oder gegen eine Betriebsratsgründung

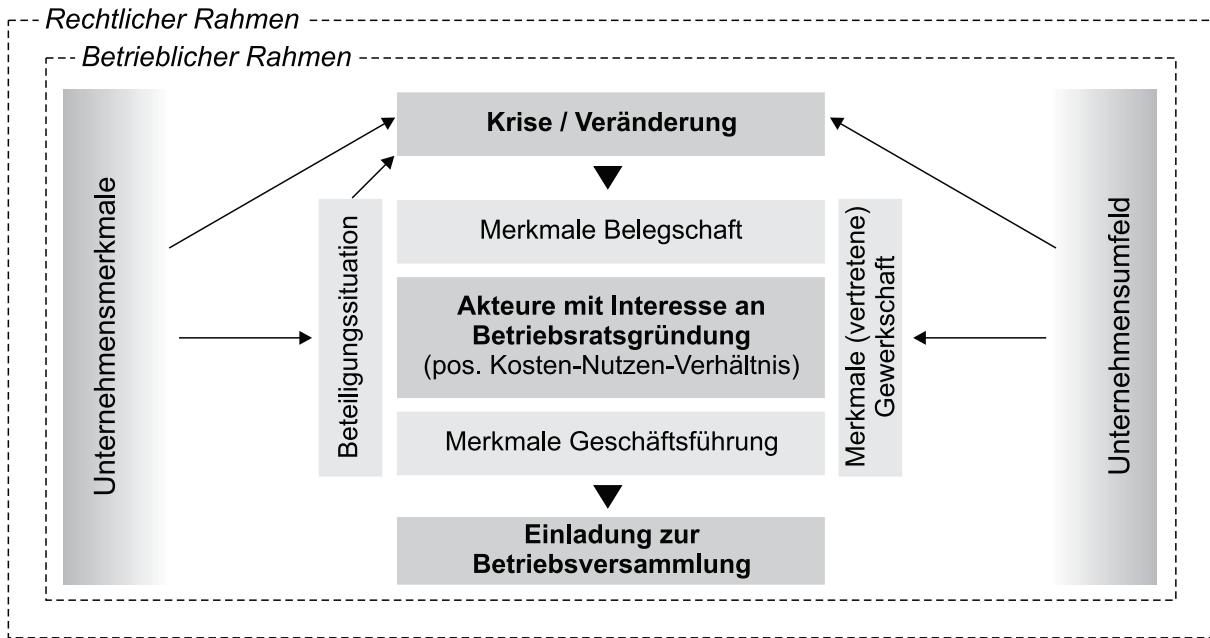
Die Durchsicht der Literatur forderte eine Reihe von Erkenntnissen hinsichtlich der Einflussfaktoren für die Entscheidung von Arbeitnehmern zu Tage, einen Betriebsrat zu gründen oder auf die Gründung zu verzichten. Um diese nicht isoliert im Raum stehen zu lassen, werden sie nachfolgend in einem Modell zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt. Dieses Vorgehen hat rein hypothetischen Charakter, trägt unseres Erachtens aber zur Strukturierung der vorherigen Erkenntnisse bei. Der mit dem Modell vorgegebene Forschungsrahmen begrenzt und strukturiert zugleich die nachfolgenden eigenen empirischen Analysen.

Der äußere Rahmen für die Entscheidung von Arbeitnehmern, einen Betriebsrat zu gründen, wird durch das BetrVG gebildet (vgl. Abb. 3). Dessen Regelungen greifen auf verschiedenen Ebenen in die Entscheidung ein. Stichworte

³¹ Aus gewerkschaftlicher Sicht ist das Engagement in KMU auch deswegen weniger attraktiv, weil die Betreuung von Betriebsräten in KMU relativ gesehen aufwändiger ist (vgl. Wassermann 1992, S. 32). Hinzu kommt, dass Betriebsräte die Gewerkschaften häufig bei der Gewinnung von Gewerkschaftsmitgliedern unterstützen (vgl. Behrens 2005). Aufgrund der geringeren Zahl an Beschäftigten je Betrieb sind kleine und mittlere Unternehmen im Hinblick auf potenzielle Gewerkschaftsmitglieder für die Gewerkschaften jedoch weniger ertragreich als mittelgroße und große Unternehmen.

wären hier Betriebsratsfähigkeit des Betriebs, Ausmaß der Mitbestimmungsrechte und Verfahrensvorschriften für die Wahl.

Abb. 3: Zentrale Einflussfaktoren für die Entscheidung einer Betriebsratsgründung



Die Haupteinflussfaktoren einer Betriebsratsgründung sind unseres Erachtens im betrieblichen Rahmen angesiedelt. So bedarf es zunächst eines Auslösers für eine Betriebsratsgründung. Dieser Auslöser liegt in der Regel in Veränderungen des Miteinanders zwischen Belegschaft und Geschäftsführung oder in krisenhaften Geschehnissen im Betrieb. Das Vorliegen eines Auslösers ist allerdings nicht ausreichend dafür, dass es zu einer Betriebsratsgründung kommt. Vielmehr müssen weitere Faktoren hinzukommen, damit es schließlich zu einer Einladung zur Betriebsversammlung und damit zur Betriebsratsgründung kommt.

Zusätzlich zum Auslöser sind Akteure (Arbeitnehmer, Gewerkschaften oder Geschäftsführung) erforderlich, die Interesse an einer Betriebsratsgründung entwickeln. Voraussetzung dafür ist, dass bei diesen Akteuren die Kosten-Nutzen-Relation einer Betriebsratsgründung zugunsten einer Betriebsratsgründung ausfällt.³²

Da die Mehrzahl der Betriebsräte in kleinen und mittleren Unternehmen in der Regel auf Initiative der Arbeitnehmer entsteht, richtet sich die nachfolgende

32 Wie beim Ausbleiben einer Betriebsratsgründung ist auch bei der Entstehung von Betriebsräten anzunehmen, dass nicht immer nur rationalen Beweggründe in die Kosten-Nutzen-Analyse einfließen. Mögliche irrationale Motive sind Vergeltung, Rache oder Hass.

Analyse vornehmlich auf die Gruppe der Arbeitnehmer. Zentralen Einfluss auf die Kalkulation von Arbeitnehmern, einen Betriebsrat zu gründen, haben neben den eigenen Merkmalen und Einstellungen die antizipierten Merkmale und Einstellungen sowohl der restlichen Belegschaft als auch der Geschäftsführung, die bestehende Beteiligungssituation und das Engagement der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften. Diese Merkmale bzw. Faktoren werden ihrerseits wiederum vom Umfeld und von den Strukturmerkmalen des Unternehmens beeinflusst. Einige dieser Merkmale (wie z.B. die Tarifbindung) wirken aber nicht nur moderierend (d.h. indirekt) auf die Entscheidung der Arbeitnehmer, einen Betriebsrat zu gründen bzw. auf eine Gründung zu verzichten, sondern auch direkt auf die Auslöser (vgl. Ausführungen in Kap. 2.2.1).

Diese Zusammenhänge sollen in den nachfolgenden Kapiteln 4 bis 6 in den Betrieben mit und ohne Betriebsrat untersucht werden. Zuvor wird in Kapitel 3 die empirische Basis beschrieben.

3 Die empirische Basis

3.1 Zur Anlage der Fallstudien

Wie bereits in Kapitel 1.2 dargelegt, sollen in den Fallstudien alle relevanten Personengruppen Gehör finden. Dazu zählen die Belegschaft, die Geschäftsführung und – sofern vorhanden – die Betriebsratsmitglieder. Sowohl Geschäftsführer als auch Betriebsratsmitglieder werden in persönlichen, problemzentrierten Interviews mittels halbstandardisiertem Gesprächsleitfaden befragt. Bei den Arbeitnehmern (einschließlich Führungskräften) wurde mit der schriftlichen Befragung ein anderer Weg gewählt, weil aus Zeitgründen sonst nur eine kleine Zahl von Arbeitnehmern hätte befragt werden können. Überdies hätte die Auswahl der zu interviewenden Arbeitnehmer große methodische Probleme aufgeworfen, ausgelöst durch die Frage, welche Arbeitnehmer typisch für die in der Belegschaft vertretenen Positionen sind. Die Gefahr von Verzerrungen wäre bei einem solchen Vorgehen sehr groß. Diese Probleme lassen sich durch Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Untersuchung gut umgehen.

Die Fallstudien fanden von Mitte Oktober 2009 bis Anfang Mai 2010 statt. Die Unternehmen wurden in der Regel persönlich besucht.¹ Zumeist wurde zunächst das Interview mit den Geschäftsführern geführt, das in der Regel etwa 45 Minuten dauerte.² Im Anschluss daran fand in Unternehmen mit Betriebsrat das Gespräch mit einem Mitglied des Betriebsrats statt. Dieses Gespräch dauerte im Durchschnitt ebenfalls etwa 45 Minuten.³ Parallel zu den Gesprächen wurde die

1 In fünf Fällen wurde von diesem Vorgehen abgewichen: So wurde das Interview mit der Geschäftsführung in vier Fällen (Unternehmen E, I, M und O) auf Wunsch der Unternehmen telefonisch und in einem Fall (Unternehmen X) persönlich in Bonn geführt. In diesen fünf Fällen wurde die Arbeitnehmer-Befragung wie folgt durchgeführt: Die Fragebogen samt freigemachten Rückumschlag wurden in ausreichender Anzahl an die Geschäftsführer der Unternehmen gesandt, mit der Bitte, sie an die Mitarbeiter weiterzureichen. Auf Wunsch der Geschäftsführer wurde in einigen Fällen noch ein separates Schreiben für die Belegschaft beigelegt. Der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung ist in diesen Unternehmen weder besser noch schlechter als in den Unternehmen, in denen die Fallstudien vor Ort durchgeführt wurden (vgl. Tabelle 4 in Kapitel 3.2).

2 Um die Interviewzeit zu verkürzen, wurde den Geschäftsführern vorab ein vierseitiger Fragebogen mit Fragen zur Struktur des Unternehmens geschickt, mit der Bitte, diesen vorab auszufüllen. Dieser Bitte wurde in der Regel auch nachgekommen. In Fällen, in denen diese Fragen vorab nicht beantwortet wurden, dauerte das Gespräch etwa 80 Minuten.

3 Die Gespräche mit Geschäftsführung und Betriebsrat wurden zu Auswertungszwecken auf Tonband festgehalten und anschließend protokollarisch in einer Access-Maske zusammengefasst.

Befragung der Arbeitnehmer in einem uns zur Verfügung gestellten separaten Raum durchgeführt.⁴ Dies erfolgte nach der Wahllokalmethode, d.h., alle Arbeitnehmer eines Unternehmens wurden aufgefordert, in diesen Raum zu kommen, um sich dort den Fragebogen abzuholen. Die Arbeitnehmer konnten den Fragebogen dann entweder direkt ausfüllen und anschließend in eine Wahlurne werfen oder ihn mitnehmen und später in Ruhe alleine ausfüllen. Arbeitnehmer, die sich für die zweite Variante entschieden haben, erhielten zusätzlich zum Fragebogen einen freigemachten Rückumschlag, damit sie den Fragebogen dem IfM Bonn per Post zuschicken konnten. Um die per Freiumschlag zugesendeten Fragebogen den einzelnen Unternehmen zuordnen zu können, waren alle an die Arbeitnehmer ausgeteilten Fragebogen mit einer Nummer versehen.

Da der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung in den einzelnen Fallstudienunternehmen sehr unterschiedlich ausfiel, wurden die Geschäftsführer der Unternehmen, in denen die Rücklaufquote unter 40% lag, nochmals angeschrieben. Dem Schreiben waren erneut Fragebogen samt Rückumschlag sowie ein separates Anschreiben an die Mitarbeiter beigelegt, das sie zur Teilnahme an der Befragung motivieren sollte.⁵

3.2 Die Auswahl der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Untersuchung bildeten Unternehmen, die zwischen 20 und 99 Arbeitnehmer beschäftigen und in den Branchen Baugewerbe, Handel sowie unternehmensnahe Dienstleistungen tätig sind. Die Mindestbeschäftigteanzahl von 20 wurde gewählt, weil sich in kleineren Unternehmen Arbeitnehmer direkt in die betrieblichen Abläufe einbringen können. Aufgrund dessen kommt in diesen Unternehmen institutionalisierten Formen der Beteiligung eine weniger große Bedeutung zu. Die Begrenzung auf maximal 99 Arbeitnehmer liegt darin begründet, dass Betriebsräte gerade in Unternehmen bis zu 99 Arbeitnehmer wenig verbreitet sind (vgl. Tab. 1 in Kap. 1.1). Die Branchen Baugewerbe, Dienstleistungen für Unternehmen und Handel wurden ausgewählt, weil zum einen in diesen drei Wirtschaftszweigen die meisten mittelständischen Unternehmen vertreten sind (vgl. Sonderauswertung des Unternehmensregisters 2008)

4 Sowohl in Unternehmen, in denen die Mitarbeiter an verschiedenen Standorten arbeiteten, als auch in größeren Unternehmen wurden die Fragebogen samt freigemachtem Rückumschlag dem Geschäftsführer vorab zur Verteilung zugeschickt. In diesen Unternehmen konnten die Mitarbeiter den Fragebogen entweder allein oder am Tag der Fallstudien innerhalb eines bestimmten Zeitfensters mit unserer Hilfe ausfüllen.

5 In den elf Unternehmen, in denen auch das zweite Anschreiben zu keiner Verbesserung des Rücklaufs führte, wurde die Geschäftsführung nochmals persönlich kontaktiert mit dem Ziel, weitere Wege zur Erhöhung der Rücklaufquote auszuloten und gegebenenfalls umzusetzen.

und weil zum anderen es gerade in diesen Branchen keine ausgeprägte Tradition von betrieblicher Mitbestimmung gibt. Deshalb ist zu vermuten, dass sich die Belegschaften hier stärker für die Einrichtung eines Betriebsrats einsetzen müssen als in Branchen, in denen es quasi üblich ist, über einen Betriebsrat zu verfügen.⁶ Um sicherzustellen, dass sich die Befragten noch gut an die Umstände der Betriebsratsgründung erinnern, sollte in Unternehmen mit Betriebsrat der Zeitpunkt der Betriebsratsgründung nicht länger als sieben Jahre zurückliegen.

Da sich gezeigt hat, dass eine Fragestellung umfassender erfasst werden kann, wenn extrem unterschiedliche statt durchschnittliche Unternehmen in die Untersuchung einbezogen werden (vgl. Witt 2001), sollen die in die Stichprobe einzubeziehenden Unternehmen weiteren Kriterien genügen. Wir haben folgende drei ausgewählt: den Status des Geschäftsführers, die Siedlungsstruktur am Unternehmenssitz sowie die Einstellung des Geschäftsführers zur betrieblichen Mitbestimmung. Diese Merkmale erscheinen uns deswegen als besonders geeignet, weil sie zentrale Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit der Existenz eines Betriebsrats sind (vgl. Addison et al. 2003; Bellmann/Ellguth 2006; Schröder et al. 2007). Das Ziel der maximalen strukturellen Variation einer Stichprobe im Sinne von Kleining (1982) wurde für die vorliegende Stichprobe dadurch erreicht, dass die Unternehmen möglichst extreme Positionen innerhalb der Merkmalsausprägungen der drei genannten Variablen aufweisen. Die Gegensatzpaare lauten: inhaber- versus managergeführt, ländlicher Raum versus Agglomerationsraum und positive versus negative Einstellung des Geschäftsführers zur betrieblichen Mitbestimmung. Anhand dieser Kriterien sollten 36 Fallstudienunternehmen ausgewählt werden, wobei 24 Unternehmen über einen Betriebsrat verfügen sollten und zwölf nicht. Einen Überblick über das geplante Erhebungsdesign liefert Tabelle 2.

Da es keine Datenquelle gibt, in der alle Unternehmen (mit den erforderlichen Informationen) systematisch und vollständig erfasst werden, mussten wir andere Wege bei der Auswahl von geeigneten Fallstudien-Unternehmen beschreiten: Das IfM Bonn hatte im Jahre 2005/2006 eine Unternehmensbefragung zu einem ähnlichen Thema durchgeführt (vgl. Schröder et al. 2007) und verfügt daher über Adressen von Unternehmen mit und ohne Betriebsrat. Da die Unternehmen die grundsätzliche Bereitschaft zu weiteren Befragungen bekundet hatten, haben wir auf diesen Adressenpool zurückgegriffen – zumal damit zugleich detaillierte Angaben zu den Auswahlkriterien (Größe, Branche, Existenz eines Betriebsrats usw.) vorliegen. Dieser Adressenpool bildet die Hauptadressquelle. Weitere Adressen wurden von der IGBau und sowie von Institutsmitarbeitern zur Verfügung gestellt.

6 Wie beispielsweise im Energie- und Wasserversorgung/Abfallwirtschaft/Bergbau oder in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (vgl. Ellguth/Kohaut 2010).

Tab. 2: Geplantes Erhebungsdesign

	Inhabergeführte Unternehmen mit Betriebsrat	Inhabergeführte Unternehmen ohne Betriebsrat	Management geführte Unternehmen mit Betriebsrat	Management geführte Unternehmen ohne Betriebsrat	Unternehmen insgesamt
Baugewerbe					
20 bis 49 Beschäftigte	2 ^a	2 ^b	2 ^a	2 ^b	12
50 bis 99 Beschäftigte	2 ^a		2 ^a		
Dienstleistungen für Unternehmen					
20 bis 49 Beschäftigte	2 ^a	2 ^b	2 ^a	2 ^b	12
50 bis 99 Beschäftigte	2 ^a		2 ^a		
Handel					
20 bis 49 Beschäftigte	2	2 ^b	2 ^a	2 ^b	12
50 bis 99 Beschäftigte	2 ^a		2 ^a		
Unternehmen insgesamt	12	6	12	6	36

a – Stadt bzw. Land, positive bzw. negative Meinung zum Betriebsrat bei dessen Gründung;
 b – Stadt bzw. Land, positive bzw. negative Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung

Eigene Darstellung

Da sich die Gewinnung von Unternehmen als sehr schwierig erwies, wurde die Grundgesamtheit im Laufe der Feldarbeiten in der Weise erweitert, dass fünf der sechs Kriterien modifiziert wurden. So wurde der Kreis der betrachteten Branchen ausgedehnt. Zusätzlich zu den Branchen Baugewerbe, Handel und unternehmensnahe Dienstleistungen wurden nun auch Unternehmen der Branchen Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie personennahe Dienstleistungen kontaktiert. Überdies wurden Unternehmen ins Sample aufgenommen, die entweder weniger als 20 oder mehr als 99 Beschäftigte aufweisen. Zudem wurden Geschäftsführer angesprochen, deren Einstellung zur betrieblichen Mitbestimmung neutral ist. Schließlich wurden auch Unternehmen einbezogen, deren Betriebsratsgründung mehr als sieben Jahre zurückliegt, oder die ihren Unternehmenssitz in einem städtischen Siedlungsgebiet haben.

Insgesamt konnten auf diese Weise 452 geeignete Unternehmen identifiziert und angeschrieben werden. Alle angeschriebenen Unternehmen wurden etwa eine Woche später zwecks Terminvereinbarung angerufen. An den Fallstudien

teilgenommen haben schließlich 22 Unternehmen, davon zehn mit Betriebsrat. Insgesamt konnten Interviews mit 22 Geschäftsführern und zehn Betriebsratsmitgliedern realisiert werden.

Aufgrund des Auswahlverfahrens ist die Stichprobe nicht repräsentativ für den Mittelstand. Um die Ergebnisse der Analysen einordnen zu können, ist es gleichwohl wichtig zu überprüfen, ob die Stichprobe verzerrt ist, weil bestimmte Typen von Geschäftsführern eher bereit waren, an den Fallstudien teilzunehmen als andere. Eine Analyse der Teilnahmebereitschaft der angeschriebenen Unternehmen offenbart, dass es tatsächlich zu Verzerrungen gekommen ist (vgl. Tab. 3). So haben sich eher Geschäftsführer aus Unternehmen mit Betriebsrat bereit erklärt, an den Fallstudien teilzunehmen als Geschäftsführer aus Unternehmen ohne Betriebsrat. Die Reaktionen der Geschäftsführer von Unternehmen ohne Betriebsrat auf die Anfrage, an den Fallstudien teilzunehmen, deuten darauf hin, dass die geplante Mitarbeiterbefragung, die u.a. auch Fragen zum Betriebsrat vorsieht, deren Teilnahmebereitschaft in besonderem Maße reduziert hat. Unabhängig von der Beteiligungssituation waren zudem eher Inhaber als Manager bereit, sich an den Fallstudien zu beteiligen. Und nicht zuletzt haben Unternehmen aus dem Bereich Verkehr überproportional häufig die Teilnahme an der Studie zugesagt. Insgesamt ist unsere Stichprobe dadurch zugunsten der inhabergeführten Unternehmen mit Betriebsrat verzerrt.

Unsere Stichprobe weist schließlich eine weitere, für empirische Untersuchungen typische und damit nur schwer zu verhindernde Verzerrung auf. So hatte das Thema der Studie Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft (vgl. Singer/Presser 2008). Unternehmer, die eine positive Haltung zur Institution Betriebsrat und damit zum Gegenstand der Fallstudien haben, waren eher bereit, sich an den Fallstudien zu beteiligen, als Unternehmer mit negativer Haltung.⁷

Auch bei den Arbeitnehmerbefragungen zeigen sich enorme Unterschiede in der Antwortbereitschaft (vgl. Tab. 4). Während im Unternehmen K mit fast 86% der höchste Rücklauf erzielt werden konnte, hat sich in den Unternehmen A und O jeweils nur ein Arbeitnehmer an der Befragung beteiligt.

Diese Unterschiede liegen zum einen darin begründet, dass wir die Arbeitnehmerbefragungen nicht in ausreichendem Maße kontrollieren konnten. Vielmehr waren wir auf die Unterstützung der jeweiligen Geschäftsführung und zum

7 Von den 22 an den Fallstudien teilnehmenden Geschäftsführern wiesen 17 (77,3%) eine neutrale und drei (13,6%) eine positive Haltung zur Institution Betriebsrat auf. Lediglich zwei der Geschäftsführer (9,1%) gaben eine eher negative Haltung zu dieser Institution zu Protokoll. Im Vergleich zur Grundgesamtheit der 452 angeschriebenen Unternehmen waren in unserer Stichprobe damit Unternehmer mit einer eher negativen Haltung unterproportional (9,1% versus 37,8%) und Unternehmer mit einer neutralen (77,3% versus 52,3%) bzw. positiven (13,6% versus 9,9%) Haltung überproportional vertreten.

Teil der Betriebsräte angewiesen. Diese Unterstützung fiel nicht immer gleich aus. Zum anderen haben die Unterschiede ihre Ursache in der jeweiligen betrieblichen Situation oder schlicht im fehlenden Interesse der Arbeitnehmer an der Befragung. In einem Unternehmen wurde beispielsweise bis heute eine vor Jahren durchgeführte Arbeitnehmerbefragung nicht ausgewertet, was zu einer Zurückhaltung seitens der Beschäftigten führte, an unserer Befragung teilzunehmen. In zwei anderen Unternehmen befürworteten die Geschäftsführer (nach eigenen Angaben) die Arbeitnehmerbefragung und forderten die Arbeitnehmer sogar mehrmals zur Teilnahme an der Befragung auf. Dennoch blieb es bei einer geringen Beteiligung.

In die weitere Analyse werden – sofern die Situation im Betrieb im Fokus steht und auf die Arbeitnehmerangaben zurückgegriffen werden muss – nur solche Betriebe einbezogen, in denen mindestens 40% der Arbeitnehmer geantwortet haben. Bei den übrigen Unternehmen besteht die Gefahr, dass die Angaben der Arbeitnehmer aufgrund der schmalen Basis große Verzerrungen aufweisen.

Tab. 3: Unternehmen, die an den Fallstudien teilgenommen haben, im Vergleich zu den angeschriebenen Unternehmen

	Inhabergeführte Unternehmen		Management geführte Unternehmen		Unternehmen insgesamt	Teilnahmequote
	mit	ohne	mit	ohne		
	Betriebsrat		Betriebsrat			
Baugewerbe	1 (2)	2 (29)	– (10)	– (8)	3 (49)	6,1
Dienstleistungen für Unternehmen	2 (17)	6 (111)	3 (43)	1 (34)	12 (205)	5,9
Handel	– (3)	3 (61)	– (7)	– (14)	3 (85)	3,5
Dienstleistungen für Personen	– (8)	– (39)	1 (12)	– (19)	1 (78)	0,1
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	2 (4)	– (23)	1 (8)	– (0)	3 (35)	8,6
Unternehmen insgesamt	5 (34)	11 (263)	5 (80)	1 (75)	22 (452)	4,9
Teilnahmequote	14,7	4,2	6,3	1,3	4,9	

() Zahl der angeschriebenen Unternehmen

Eigene Darstellung

Tab. 4: Rücklauf der Arbeitnehmerbefragungen

Unternehmen ^a	Zahl der Arbeitnehmer	Zahl ausgefüllter Fragebögen	Zahl unausgefüllter Fragebögen	Rücklaufquote
K	21	18		85,7
J	25	20		80,0
N	21	14	2	66,7
Q	60	35		58,3
F	108	61		56,5
W	35	18		51,4
G	76	38		50,0
P	26	13		50,0
B	27	12	2	44,4
D	53	23		43,4
L	30	13		43,3
X ^b	151	6		40,0
T	43	14		32,6
E	27	8		29,6
H	29	7		24,1
I	64	12		18,8
M	91	16		17,6
C	125	18	2	14,4
O	10	1		10,0
U	243	20		8,2
S	27	2		7,4
A	41	1		2,4

- a Die Unternehmen R und V sind hier nicht aufgeführt. Wir konnten zwar Gespräche mit den Geschäftsführern beider Unternehmen führen, die Arbeitnehmerbefragung wurde dann aber verweigert, so dass diese Unternehmen schließlich nicht ins Sample aufgenommen wurden.
- b Das Unternehmen beschäftigt zwar 155 Mitarbeiter, weil aber 140 davon nie mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten, weil sie bei Kundenunternehmen ausgeliehen sind, wurden – auf Wunsch der Geschäftsführung – nur die 15 befragt, die am Stammsitz arbeiten und damit nicht entliehen sind.

Eigene Darstellung

3.3 Struktur der Fallstudien-Unternehmen

Im Folgenden werden die Unternehmen, die an den Fallstudien teilgenommen haben, anhand verschiedener Strukturmerkmale (z.B. Alter, Branche, Region, Größe) dargestellt. Die Analyse wird dabei getrennt für Unternehmen mit und ohne Betriebsrat vorgenommen. Eine Kurzbeschreibung der einzelnen Fallstudienunternehmen kann dem Anhang entnommen werden.⁸

3.3.1 Unternehmen mit Betriebsrat

Die Fallstudienunternehmen mit Betriebsrat sind im Durchschnitt 23,6 Jahre alt. Die größte Gruppe stellen die Unternehmen mit einem Alter von zehn bis 29 Jahren (acht der zehn Unternehmen). Nur ein Unternehmen ist innerhalb der letzten acht Jahre gegründet worden (vgl. Übersicht 2), und ein Unternehmen besteht schon seit mehr als 30 Jahren. Fünf der Unternehmen entfallen auf den unternehmensnahen Dienstleistungssektor, drei auf den Bereich Verkehr und eines auf den personennahen Dienstleistungssektor. Trotz großer Bemühungen konnte aus dem Baugewerbe lediglich ein Unternehmen und aus dem Bereich Handel kein Unternehmen mit Betriebsrat gewonnen werden. Die Hälfte der Unternehmen ist inhabergeführt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen – und damit deutlich mehr als der Anteil ostdeutscher Unternehmen an allen Unternehmen⁹ – haben ihren Unternehmenssitz in Ostdeutschland. Die drei Raumordnungsregionen (ländlicher, verstädterter und Agglomerationsraum) sind in den Fallstudien – entsprechend unseres Erhebungsdesigns – zugunsten der Extrempositionen verschoben: Vier Unternehmen haben ihren Sitz in einem Agglomerationsraum, vier in einem ländlichen Raum und zwei in einem verstädterten Gebiet. Die Betriebsratsgründungen liegen im Durchschnitt 14 Jahre zurück. Während sieben der Betriebsräte Anfang der 1990er Jahre gegründet wurden, sind die restlichen nach der Jahrtausendwende entstanden. Eine Tarifbindung ist in sieben der zehn betrachteten Unternehmen gegeben, allerdings sind nur fünf der Unternehmen in einem Arbeitgeberverband organisiert.

Die Mehrzahl der Unternehmen mit Betriebsrat beschäftigt zwischen 20 und 499 Personen (vgl. Tab. 5). Drei Unternehmen mit Betriebsrat gehören der Größenklasse 20 bis 49 Beschäftigte und vier der Größenklasse 50 bis 99 Beschäftigte an. Der Größenklasse 100 bis 249 Beschäftigte sind drei der befragten Unternehmen zuzuordnen.

⁸ Sofern die Unternehmen der Veröffentlichung zugestimmt haben. Siehe zudem Anmerkung 1 Tabelle 4.

⁹ Nach Berechnungen des IfM Bonn auf Basis des Unternehmensregisters haben 14% aller Unternehmen ihren Sitz in den neuen Bundesländern oder Berlin.

Übersicht 2: Strukturmerkmale der Unternehmen mit Betriebsrat

Fall	Gründungs-Jahr	Gründungs-Branche	Führung	Sitz	Raumordnungs-region	Betriebsratsgründung	Tarifvertrag	Arbeitgeberverband
B	1990	DLUN	Manager ^a	Ost	Land	1990	ja	nein
C	1991 (1978)	Bau	Inhaber	Ost	Stadt	1990/91	nein	ja
D	1991	DLUN	Manager	Ost	Land	1991	ja	ja
F	1992	DLUN	Manager	West	Stadt	1994	nein	nein
G	2002	DLUN	Inhaber	West	Agglomeration	2004	ja	nein
M	1994 (1960)	DLUN	Inhaber	Ost	Agglomeration	1990/91	ja	ja
Q	1991	DLP	Manager	Ost	Land	2001	nein	nein
S	1930	Verkehr	Inhaber	West	Agglomeration	2005	ja	nein
T	1991	Verkehr	Inhaber	Ost	Land	1992	ja	ja
U	1992 (1953)	Verkehr	Manager	Ost	Agglomeration	1992	ja	ja

DLUN: Unternehmensnaher Dienstleistungssektor; DLP: Personennaher Dienstleistungssektor
 () – Gründungsjahr des ursprünglichen DDR-Betriebs

a – Zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung war das Unternehmen inhabergeführt.

Quelle: Geschäftsführerbefragung

Tab. 5: Belegschaftsstruktur in Unternehmen mit Betriebsrat

Fall	Zahl der Arbeitnehmer	Frauen (Anteil)	Teilzeitkräfte (Anteil)	Fach- und Hochschulabsolventen (Anteil)	Angestellte (Anteil)	Facharbeiter (Anteil)	Un- und Angelehrte (Anteil)	Ausbildende (Anteil)
B	27	11,1	3,7	18,5	74,1		7,4	0,0
C	125	5,6	0,0	2,4	13,6	48,0	0,0	20,0
D	53	54,7	35,9	13,2	75,5	1,9	0,0	9,4
F	108	73,2	33,3	50,0	50,0	0,0	0,0	1,9
G	76	64,5	34,2	98,7	1,3	0,0	0,0	0,0
M	91	68,1	19,8	58,2	31,9	6,6	1,1	2,2
Q	60	90,0	15,0	1,7	71,7	0,0	20,0	6,7
S	27	22,2	11,1	3,7	14,8	unbekannt	3,7	0,0
T	43	11,6	11,6	7,0	11,6	72,1	0,0	9,3
U	164	14,0	11,6	4,3	12,8	73,8	0,6	7,3

Quelle: Geschäftsführerbefragung

In den Unternehmen mit Betriebsrat sind insgesamt 774 Personen inklusive Geschäftsführer beschäftigt. Die Frauenquote in den befragten Unternehmen liegt zwischen 6% und 90%, während sich der Anteil der Teilzeitbeschäftigen zwischen 0,0% und 36% bewegt. Auch im Hinblick auf die Qualifikationsstruktur unterscheiden sich die Belegschaften der betrachteten Unternehmen stark.

Es kann somit konstatiert werden, dass sehr unterschiedliche Unternehmen mit Betriebsrat Eingang ins Sample gefunden haben und damit eine strukturelle Variation der Stichprobe nach Kleining (1982) erreicht wurde. So sind einerseits solche Unternehmen ins Sample gelangt, die Belegschafts- und Führungsstrukturen aufweisen, die gemäß der vorliegenden Forschungsergebnisse mit größerer Wahrscheinlichkeit das Vorhandensein eines Betriebsrats erwarten lassen (vgl. ausführlich Kap. 2). Andererseits konnten aber auch solche Unternehmen gewonnen werden, deren Charakteristika eine geringere Wahrscheinlichkeit nahelegen, dass es in den Unternehmen einen Betriebsrat gibt, wie beispielsweise Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil oder inhabergeführte Unternehmen.

3.3.2 *Unternehmen ohne Betriebsrat*

Die Fallstudienunternehmen ohne Betriebsrat sind im Durchschnitt 38,5 Jahre alt und damit deutlich älter als die Unternehmen mit Betriebsrat (vgl. Übersicht 3). Dieser der gängigen Mitbestimmungsforschung widersprechende Befund ist darauf zurückzuführen, dass überproportional viele Ostbetriebe ins Sample der Unternehmen mit Betriebsrat gelangt sind, die alle erst Anfang der 1990er Jahre gegründet wurden und damit das Durchschnittsalter in dieser Gruppe senken. Das jüngste Unternehmen ohne Betriebsrat besteht seit zehn und das älteste seit 108 Jahren. Im Hinblick auf die Branchenstruktur der Unternehmen ohne Betriebsrat zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede im Vergleich zu den Unternehmen mit Betriebsrat. Wie unter den Unternehmen mit Betriebsrat gehört auch etwa die Hälfte der Unternehmen ohne Betriebsrat dem unternehmensnahen Dienstleistungssektor an. Zudem sind zwei Unternehmen aus dem Baugewerbe vertreten. Im Gegensatz zu den Unternehmen mit Betriebsrat gibt es unter den Unternehmen ohne Betriebsrat keines aus dem Verkehrssektor. Es finden sich dagegen drei Unternehmen aus dem Handel.

Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Unternehmensgruppen zeigen sich auch hinsichtlich der Führungsstruktur und des Unternehmenssitzes. Von den Unternehmen ohne Betriebsrat sind mit einer Ausnahme alle inhabergeführt, von den Unternehmen mit Betriebsrat lediglich die Hälfte. Und mit zwei sind die Unternehmen ohne Betriebsrat deutlich seltener in Ostdeutschland ansässig als die Unternehmen mit Betriebsrat. Anders als die Unternehmen mit Betriebsrat sind die Unternehmen ohne Betriebsrat auf die drei Raumordnungsregionen Land, Stadt und Agglomeration nahezu gleichverteilt.

Übersicht 3: Strukturmerkmale der Unternehmen ohne Betriebsrat

Fall	Gründungs-jahr	Branche	Führung	Sitz	Raumordnungs-region	Tarif-vertrag	Arbeitgeber-verband
A	2000	DLUN	Inhaber	Ost	Land	ja	ja
E	1961	Bau	Inhaber	West	Land	ja	ja
H	1988	DLUN	Inhaber	West	Stadt	nein	ja
I	1991	Handel	Inhaber	Ost	Land	nein	ja
J	1946	DLUN	Inhaber	West	Agglomeration	nein	nein
K	1948	Handel	Inhaber	West	Stadt	ja	nein
L	1981	DLUN	Manager	West	Stadt	nein	nein
N	1973	Handel	Inhaber	West	Agglomeration	nein	nein
O	1994	DLUN	Inhaber	West	Agglomeration	ja	ja
P	1902	Bau	Inhaber	West	Stadt	ja	ja
W	1984	DLUN	Inhaber	West	Agglomeration	nein	nein
X	1990	DLUN	Inhaber	West	Agglomeration	ja	ja

DLUN: Unternehmensnaher Dienstleistungssektor; DLP: Personennaher Dienstleistungssektor

Quelle: Geschäftsführerbefragung

Keine nennenswerten Unterschiede zwischen Unternehmen ohne Betriebsrat und mit Betriebsrat bestehen hinsichtlich der Tarifbindung und der Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband. So ist mit sechs von zwölf Unternehmen jeweils die Hälfte der Unternehmen ohne Betriebsrat tarifgebunden und Mitglied im Arbeitgeberverband.

Wie aus Tabelle 6 hervorgeht, sind die Unternehmen ohne Betriebsrat mit durchschnittlich 40 Mitarbeitern deutlich kleiner als die Unternehmen mit Betriebsrat (77 Mitarbeiter). Entsprechend geringer ist damit auch die Zahl der in den Unternehmen ohne Betriebsrat beschäftigten Personen inklusive Geschäftsführung (484 Personen).

Die Frauenquote liegt in den Unternehmen ohne Betriebsrat zwischen 11% und 71% und weist damit einen kleineren Schwankungsbereich auf als die Frauenquote in den Unternehmen mit Betriebsrat. Nahezu gleich groß ist der Schwankungsbereich beim Anteil der Teilzeitbeschäftigen: in Unternehmen mit Betriebsrat reicht er von 0,0% bis 36%, in Unternehmen ohne Betriebsrat bewegt er sich zwischen 0,0% und 40%. Im Hinblick auf die Qualifikationsstruktur unterscheiden sich die Belegschaften der Unternehmen ohne Betriebsrat ähnlich stark wie die der Unternehmen mit Betriebsrat.

Somit kann festgehalten werden, dass zwar durchaus unterschiedliche Typen in die Stichprobe der Unternehmen ohne Betriebsrat gelangt sind. Im Vergleich zum Sample der Unternehmen mit Betriebsrat ist diese Stichprobe aller-

dings homogener. Deswegen entspricht die vorliegende Gesamtstichprobe nicht immer der maximalen strukturellen Variation. Trotz dieser Einschränkung verspricht die nachfolgende Analyse Erkenntnisgewinne.

Tab. 6: Belegschaftsstruktur in Unternehmen ohne Betriebsrat

Fall	Zahl der Arbeitnehmer	Frauen (Anteil)	Teilzeitkräfte (Anteil)	Fach- u. Hochschulabsolventen (Anteil)	Angestellte (Anteil)	Facharbeiter (Anteil)	Un- und Angelehrte (Anteil)	Ausbildende (Anteil)
A	41	29,3	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
E	27	11,1	3,7	0,0	11,1	74,1	11,1	3,7
H	29	13,8	13,8	20,7	75,9	0,0	0,0	3,5
I	64	26,6	4,7	3,1	17,2	68,8	0,0	10,9
J	25	32,0	8,0	36,0	24,0	0,0	0,0	32,0
K	21	19,1	14,3	9,5	57,1	19,1	0,0	9,5
L	30	66,7	40,0	30,0	66,7	0,0	0,0	3,3
N	21	42,9	19,1	9,5	23,8	19,1	42,9	4,8
O	10	40,0	30,0	10,0	40,0	0,0	30,0	20,0
P	26	15,4	7,7	38,5	11,5	30,8	7,7	11,5
W	35	57,1	5,7	57,1	31,4	0,0	11,4	0,0
X	155	71,0	15,5	25,7	64,19	1,7	4,3	4,3

Quelle: Geschäftsführerbefragung

4 Die Entstehung von Betriebsräten in mittelständischen Unternehmen

Eine Analyse des Entstehungsprozesses von Betriebsräten in mittelständischen Unternehmen setzt voraus, dass die einzelnen Phasen dieses Prozesses bekannt sind. Da entsprechende Modelle fehlen, ist es erforderlich, ein eigenes Modell zu entwickeln (vgl. Kap. 4.1). Dieses Modell setzt an dem in Kapitel 2.3 entworfenen Basismodell an und dient der Strukturierung der Analyse der Entstehungsprozesse von Betriebsräten in den Fallstudienunternehmen (vgl. Kap. 4.2). Diese Analyse findet ihren Abschluss in einer Typologie von Betriebsratsgründungen in mittelständischen Unternehmen (vgl. Kap. 4.3).

4.1 Idealtypisches Modell des Entstehungsprozesses

Voraussetzung für die Gründung von Betriebsräten in mittelständischen Betrieben ist die Betriebsratsfähigkeit des Betriebs. Dies allein reicht aber nicht aus. Vielmehr braucht es zudem Arbeitnehmer, die ein Interesse an einer Betriebsratsgründung entwickeln und bereit sind, sich für selbige einzusetzen (vgl. Abb. 4).¹

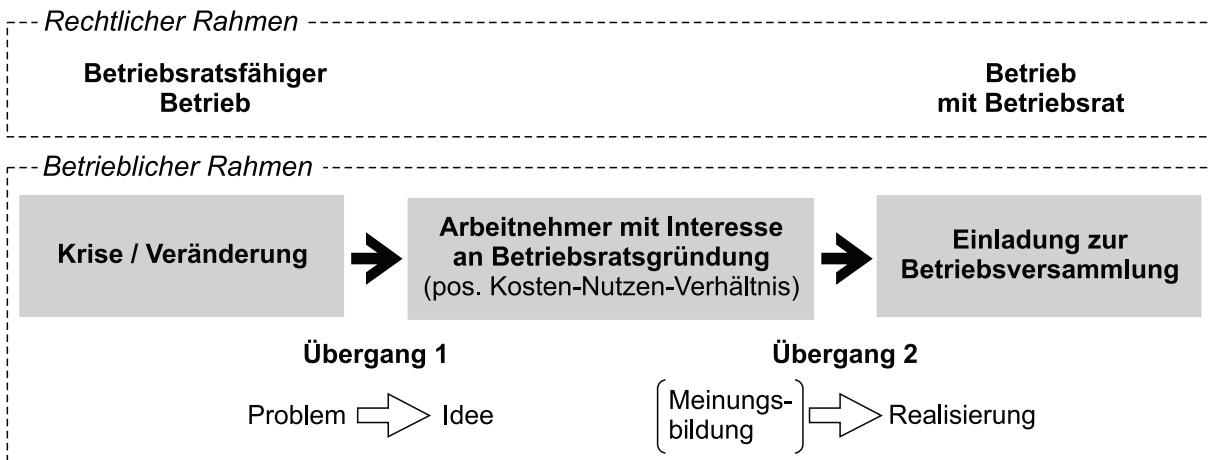
Die in Kapitel 2.2 dargelegten Ergebnisse der Mitbestimmungsforschung haben aufgezeigt, dass sich Belegschaften in betriebsratsfähigen Betrieben nicht ohne Grund mit der Frage einer Betriebsratsgründung beschäftigen. Es ist also ein Auslöser erforderlich, der bei den Arbeitnehmern als Problem wahrgenommen wird und schließlich die Idee zur Gründung eines Betriebsrats aufkommen lässt (Übergang 1). Betriebliche Probleme oder Veränderungen im Miteinander stellen gemäß Kapitel 2.2 solche Anlässe dar. Diese Probleme/Veränderungen lösen bei den Belegschaften Unzufriedenheit aus. Eine mögliche Reaktion auf die Unzufriedenheit ist die Idee einer Betriebsratsgründung, weil ein Betriebsrat durch seine gesetzlich legitimierten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte die Beteiligung von Belegschaften in sozialen, personellen und teilweise wirtschaftlichen Entscheidungsbereichen der Geschäftsführung stärkt (vgl. ausführlich Kap. 2.1) und damit die Unzufriedenheit auslösenden Umstände im Sinne der Belegschaft zu beeinflussen versuchen kann. Als konkrete Beispiele zu nennen wären hier die echten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Auf-

1 Grundlage des nachfolgend entwickelten Modells der Entscheidungsprozesse sind neben den Erkenntnissen der Literaturanalyse und des dabei entwickelten Modells (vgl. Kapitel 2) die Erkenntnisse aus der Bewegungsforschung, die sich mit der Entstehung von kollektivem Handeln beschäftigten (vgl. Raschke 1985; Kern 2008).

stellung von Sozialplänen in Zuge von betriebsbedingten Kündigungen, der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen sowie der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden.

Allerdings reicht die Idee einer Betriebsratsgründung nicht für die Gründung eines Betriebsrats in einem mittelständischen Unternehmen aus. Voraussetzung hierfür ist, dass es Arbeitnehmer gibt, bei denen die persönliche Kosten-Nutzen-Analyse einer Betriebsratsgründung positiv ausfällt und die sich in diesen Prozess aktiv einbringen. Andernfalls resultiert aus der Unzufriedenheit und der Idee einer Betriebsratsgründung keine kollektive Handlung.

Abb. 4: Der Weg zur erstmaligen Betriebsratsgründung



Ist das Interesse an einer Betriebsratsgründung geboren, setzt im Idealfall eine zweite Phase ein. In dieser wird die Idee der Betriebsratsgründung im Zuge von Meinungs- und Willensbildungsprozessen innerhalb der Belegschaft verbreitet. Der einzelne Arbeitnehmer bzw. die Gruppe der Arbeitnehmer mit der anfänglichen Idee zur Betriebsratsgründung stellt diese Idee der gesamten Belegschaft oder in den als relevant angesehenen Belegschaftsgruppen zur Diskussion. Dieser Schritt ist nach den Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes zwar nicht notwendig.² Forschungserkenntnisse zu den sozialen Bewegungen sowie zur Mitbestimmung deuten aber darauf hin, dass es häufig dennoch zu einem Meinungsbildungsprozess innerhalb der Belegschaft oder einzelner Belegschaftsteile kommt. Zum einen führt erst die Interaktion mit anderen Arbeitnehmern dazu, dass aus einzelnen unzufriedenen Arbeitnehmern Protestaktionen und Widerstand erwachsen. Wut oder Angst können dabei die Teilnahmebereitschaft der bisher an einer Betriebsratsgründung nicht beteiligten Arbeitnehmer erhöhen. Zum anderen ist

2 Nach den Vorgaben des Gesetzes reicht es aus, wenn mindestens drei Arbeitnehmer Interesse an einer Betriebsratsgründung haben.

der Rückhalt in der Belegschaft nicht nur vor der Betriebsratsgründung,³ sondern auch für die spätere Betriebsratsarbeit von Bedeutung.⁴ Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass die Initiatoren von Betriebsratsgründungen in der Regel durchaus um Unterstützung innerhalb der Belegschaft oder der von ihnen als relevant erachteten Belegschaftsgruppen werben.

Die Idee wird dabei peu à peu in einzelne Belegschaftsgruppen hinein getragen oder allen Mitarbeitern auf ein Mal, z.B. im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung vorgestellt. Wird die Idee einer Betriebsratsgründung vom Gros der Belegschaft oder vom Gros der als relevant erachteten Belegschaftsgruppen geteilt, setzt im Idealfall die Realisierungsphase ein (Übergang 2). Diese ist zunächst durch die Beschaffung von Informationen zum Procedere einer Betriebsratswahl gekennzeichnet. Gegebenenfalls wird dann auch die Geschäftsführung über die geplante Betriebsratsgründung informiert. Gelingt es hingegen nicht, die restliche Belegschaft oder die als relevant erachteten Gruppen von der Idee zu überzeugen, wird in der Regel auf die Umsetzung der Idee verzichtet.⁵

In einigen Fällen wird es allerdings zu keinem ausgeprägten Willens- und Meinungsbildungsprozess in (Teilen) der Belegschaft kommen. Dieser Meinungsbildungsprozess wird zum einen dann nicht in Gang gesetzt, wenn die Arbeitnehmer, die das Interesse an einer Betriebsratsgründung haben, über die Macht verfügen, eine Betriebsratsgründung alleine durchzusetzen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die gesetzlich geforderten drei Arbeitnehmer bereits zusammengefunden haben. Zum anderen wird auf diesen Prozess verzichtet, wenn die Arbeitnehmer befürchten, die Geschäftsführung könnte – wenn sie von den Plänen der Betriebsratsgründung erfährt – die Betriebsratswahl behindern.⁶

3 Die Durchführung der (erstmaligen) Wahl eines Betriebsrats bedarf der Unterstützung in der Belegschaft, z.B. indem sich Kollegen als Wahlvorstand zur Verfügung stellen oder indem Kollegen den Wahlvorschlag unterzeichnen.

4 Es ist zu vermuten, dass sich Geschäftsführer von Unternehmen, in denen der Betriebsrat stark von der Belegschaft unterstützt wird, stärker kooperativ gegenüber dem Betriebsrat verhalten als Geschäftsführer von Unternehmen, in denen dem Betriebsrat dieser Rückhalt fehlt. Ein starker Rückhalt in der Belegschaft ist für den Betriebsrat zudem in Konfliktsituation mit der Geschäftsführung von Vorteil (vgl. Trinczek 1989, S. 452).

5 In der Untersuchung von Wilkesmann et al. (2009) konnte gezeigt werden, dass in knapp einem Drittel der Unternehmen, in denen der Versuch einer Betriebsratsgründung gescheitert ist, der fehlende Rückhalt in der Belegschaft hierfür ursächlich war.

6 Gemäß Wilkesmann et al. (2009) ist das Scheitern von Betriebsratsgründungen vorrangig auf Verhinderungsstrategien der Geschäftsführung zurückzuführen.

4.2 Das tatsächliche Geschehen in den Fallstudienunternehmen

4.2.1 Methodische Vorbemerkung

Für die Erforschung des Entstehungsprozesses von Betriebsräten in mittelständischen Unternehmen sind nicht nur Informationen zu den Auslösern und Motiven der Arbeitnehmer erforderlich, sondern auch zu den damit einhergehenden Handlungen. Da die handelnden Personen am besten über die eigenen Beweggründe sowie die eingeleiteten Schritte Auskunft geben können, sollten vornehmlich Betriebsratsmitglieder, die aktiv an der Betriebsratsgründung beteiligt waren, befragt werden. Im Falle der Geschäftsführer konnte das Ziel, vor allem solche Interviewpartner auszuwählen, die zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung bereits im Amt waren, wegen der grundsätzlichen Probleme bei der Generierung von Fallstudienunternehmen nur begrenzt erreicht werden. Gleichwohl waren sechs der zehn befragten Geschäftsführer zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung bereits als Geschäftsführer im Unternehmen tätig und damit unsere Wunschgesprächspartner (vgl. Übersicht 4). In drei weiteren Fällen war die heutige Geschäftsführung zur Zeit der Betriebsratsgründung zwar noch nicht im Amt.

Übersicht 4: Beteiligungs niveau der Gesprächspartner an der Betriebsratsgründung

Fall	Geschäftsführer	Betriebsrat
B	a	
C		
D	b	
F		
G		
M		
Q	c	
S		
T		
U	c	

Dunkelgrau: Zeitzeugen und persönliche Beteiligung gegeben; *Hellgrau:* Zeitzeugen, aber keine persönliche Beteiligung; *Weiß:* keine Zeitzeugen.

a – Der ehemalige Geschäftsführer arbeitete noch im Betrieb und konnte befragt werden; *b* – Es konnte eine Führungskraft gefunden werden, die zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung im Betrieb tätig war; *c* – Der aktuelle Geschäftsführer war zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung als Mitarbeiter im Betrieb tätig.

Quelle: Betriebsrats- und Geschäftsführerbefragung

Dennoch konnten wir an Informationen zur damaligen Betriebsratsgründung gelangen: In zwei Fällen war der heutige Geschäftsführer schon zu Zeiten der Betriebsratsgründung im Unternehmen tätig, und zwar als Mitarbeiter. In einem weiteren Fall konnte eine Führungskraft für ein Interview gewonnen werden, die zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung als schon im Betrieb als Führungskraft tätig war. Somit liegen lediglich in zwei Fällen keine „Zeitzeugen“-Angaben aus Sicht des Geschäftsführers vor.

Im Falle der zu interviewenden Betriebsratsmitglieder konnte dagegen in stärkerem Maße sichergestellt werden, dass sie zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung zumindest schon im Unternehmen beschäftigt, idealerweise aber (Mit-) Initiator der Betriebsratsgründung waren. Ersteres trifft auf drei Befragte zu, letzteres auf fünf. Lediglich in zwei Unternehmen standen keine Interviewpartner seitens der Belegschaft zu Verfügung, die in ihrer Funktion als damaliger Betriebsratsinitiator oder als Betriebsratsmitglied aus erster Hand Auskunft über die Betriebsratsgründung geben können.

Da ein Zusammenhang zwischen der Qualität der Auskünfte und der Beteiligung am Geschehen bestehen dürfte, kennzeichnen wir im Folgenden den Beteiligungsstatus der jeweiligen Interviewpartner (vgl. Übersicht 4). Dunkelgrau bedeutet, dass der Befragte zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung im Betrieb war und zu den Beteiligten (Initiator/Geschäftsführung) gehörte. Hellgrau werden die Antworten von Personen gekennzeichnet, die zwar zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung im Betrieb anwesend, nicht aber an der Betriebsratsgründung beteiligt waren (kein Initiator/kein Mitglied der Geschäftsführung). Weiß zeigt schließlich an, dass der Gesprächspartner zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung nicht im Betrieb tätig war.

4.2.2 Die Auslöser von Betriebsratsgründungen

Der Idee zur Betriebsgründung gingen – wie eingangs vermutet – in allen Fallstudien-Unternehmen betriebliche Veränderungen oder Konflikte voraus. Während in den Unternehmen C, D, M und U die Privatisierung des Unternehmens im Zuge der Wende und die damit einhergehenden Zukunftsängste die Betriebsratsgründung ausgelöst haben, waren es in den Unternehmen B, F, G und S Unstimmigkeiten zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft (vgl. Übersicht 5). Diese Unstimmigkeiten resultierten aus Tarifumstellungen oder Gehaltsfragen zum einen und Wachstums- und Führungskonflikte zum anderen. So sollte beispielsweise in Unternehmen F, das Anfang der 1990er Jahr als Tochterunternehmen gegründet wurde, nach dem ersten Jahr der Unternehmenstätigkeit ein neues Tarifsystem eingeführt werden, das eine finanzielle Schlechterstellung aller Arbeitnehmer gegenüber denen des Mutterunternehmens bedeutet hätte.

Übersicht 5: Auslöser und Ziele der Idee zur Betriebsratsgründung

Fall	Auslöser		Ziel
	– Geschäftsführer –	– Betriebsrat –	
B	Mitarbeiter wollten Betriebsrat; im alten Betrieb wurde ein Betriebsrat gegründet, der die Mitarbeiter auch angesprochen hat; Tarifvertrag stand an	Arbeitnehmer fühlten sich ausbeutet; es gab keine Mitsprache; im alten Betrieb wurde ein Betriebsrat gegründet, Arbeitnehmer wollten das dann auch	Arbeitnehmer wollten sich nicht „unterbuttern“ lassen; Einfluss gewinnen; Geschäftsführung sollte sich an bestimmte Regeln halten
C	–	Privatisierung des Unternehmens; Geschäftsführung hat die Belegschaft zur Gründung des Betriebsrats aufgefordert	Sicherung der Arbeitsplätze von Belegschaft und Geschäftsführung; Herstellung eines gesetzlich legitimierten Rahmens
D	Gewerkschaften kamen ins Unternehmen und haben zur Gründung des Betriebsrats aufgefordert	Privatisierung des Unternehmens; Medienberichte; Gewerkschaft kam ins Haus und hat zur Gründung des Betriebsrats aufgefordert	Arbeitnehmer sollten eine eigene Vertretung erhalten
F	–	Neues Gehaltssystem, das die Mitarbeiter schlechter als die Mitarbeiter im Mutterunternehmen stellte, sollte eingeführt werden	Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten (gerechte Gehaltsentwicklung; Beurteilung)
G	Arbeitnehmer wollten Betriebsrat	Durch starkes Wachstum wurde die Kommunikation schwierig; Arbeitnehmer-Beteiligung war willkürlich	Geregelte Beteiligung
M	Gewerkschaften kamen auf die Arbeitnehmer zu	Privatisierung des Unternehmens; Gewerkschaft kam ins Haus und hat zur Gründung des Betriebsrats aufgefordert	Einflussnahme auf zukünftige Entwicklungen; Mitbestimmungsrechte in Lohn- und Gehaltsfragen
Q	Wirtschaftliche Schwierigkeiten des Unternehmens	Kündigungen erfolgten und Belegschaft vermutete, dass der Beschäftigungsabbau fortgeführt würde	Mitsprache bei den Kündigungen; Rücken der Belegschaft stärken
S	Ein neu angestellter Mitarbeiter wollte den Betriebsrat	Unstimmigkeiten in der Firma; Gehaltsverhandlungen standen an	Arbeitnehmerinteressen vertreten und mitbestimmen können; bestehende Missstände regeln
T	Fortsetzung der bisherigen Praxis der Mitbestimmung	Geschäftsführung und Gewerkschaften haben die Arbeitnehmer angesprochen	Mehr Sicherheit, vernünftiger Lohn
U	Privatisierung des Betriebs; Betriebsrat als Folgeinstitution der Betriebsgewerkschaftsleitung (DDR); Angst vor Entlassungen	Privatisierung des Betriebs; Gewerkschaft kam ins Haus und hat zur Gründung des Betriebsrats aufgefordert	Eine Interessenvertretung gegenüber der Geschäftsführung; Einhaltung von Tarifverträgen und Arbeitsplatzsicherung

Quelle: Betriebsrats- und Geschäftsführerbefragung

Dieses Verhalten der Geschäftsführung interpretierten die Arbeitnehmer, die sich zuvor immer sehr stark für das Unternehmen engagiert hatten, als Affront und damit als Aufkündigung ihres psychologischen Vertrags mit der Geschäftsführung. In der Folge rückten sie ihre eigenen Interessen als Arbeitnehmer stärker in den Fokus und gründeten Mitte der 1990er Jahre einen Betriebsrat. In Unternehmen G war dagegen ein starkes Unternehmenswachstum, das zu Kommunikationsproblemen zwischen Geschäftsführung und Belegschaft und damit zur Unzufriedenheit der Belegschaft geführt hat, ursächlich für die Betriebsratsgründung. Diese Unzufriedenheit wird verständlich, wenn die Historie des Unternehmens näher betrachtet wird. Das Unternehmen war zunächst ein gemeinnütziges Unternehmen, an dem ein Großteil der Mitarbeiter materiell beteiligt war. In 2002 wurde ein Rechtsformwandel herbeigeführt, im Zuge dessen das Unternehmen in das Eigentum des geschäftsführenden Gesellschafters überging. Mitsprache, Beteiligung und offene Kommunikation der Entscheidungen blieben allerdings weiterhin fester Bestandteil der Unternehmenskultur.⁷ Ein starkes Wachstum des Unternehmens in den letzten Jahren machte es aus Sicht einiger Mitarbeiter immer schwieriger, die bestehenden Kommunikations- und Beteiligungswege aufrecht zu erhalten. Die Entscheidungen darüber, wer auf welchem Weg informiert wird, erschienen ihnen zunehmend willkürlich. Dies führte immer wieder zu Enttäuschungen auf Seiten dieser Arbeitnehmer, schließlich sahen sie eine Betriebsratsgründung als einzige Lösung für das bestehende Kommunikationsproblem an. Dass sich gerade diese Belegschaft in dieser Situation zu einer Betriebsratsgründung entschieden hat, ist insofern überraschend, als die komplette Belegschaft aus Hochschulabsolventen besteht, die gemeinhin eher auf die Gründung von Betriebsräten verzichten (vgl. Kap. 2.2). Offenbar handelt es sich bei diesem Unternehmen um eine der Ausnahmen, wie bereits Kotthoff (1997) sie gefunden hat.

In Unternehmen B wurde die Unzufriedenheit der Belegschaft hingegen durch das vom Betriebsrat als „frühkapitalistisch“ bezeichnete Verhalten der Geschäftsführer hervorgerufen. Demnach sahen sich die Inhaber als Besitzer des Unternehmens und seiner Betriebsmittel, was ihnen die Alleinmacht im Betrieb verschaffte. Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen der Geschäftsführung war in diesem System nicht vorgesehen. Auch hier ist die Unzufriedenheit besser zu verstehen, wenn die Entwicklung des Unternehmens betrachtet wird. Beim Unternehmen B handelt es sich um einen nach der Wende aufgelösten Betriebsteil eines anderen ostdeutschen Unternehmens, der von einem Teil der

7 Ein Beispiel für die Beteiligung sind die Strategieteams, die es in jedem Geschäftsreich gibt. Sie kommen pro Jahr zwei Mal zusammen, um gemeinsam mit der Geschäftsführung über zentrale, strategische Entscheidungen zu beraten, entscheiden und deren Umsetzung anschließend zu kontrollieren.

entlassenen Mitarbeiter weitergeführt wurde. Ein Teil der Mitarbeiter wechselten also von einem Tag auf den anderen die Rolle und wurde vom Kollegen zum Arbeitgeber – mit entsprechenden Folgen für das Miteinander. Kurz nach der Gründung dieses Unternehmens wurde dann in dem Betrieb, in dem die Mehrzahl der Beschäftigten früher beschäftigt war, ein Betriebsrat gegründet. Der Betriebsratsvorsitzende des alten Betriebes versuchte daraufhin, auch seine ehemaligen Kollegen von einer eigenen Betriebsratsgründung zu überzeugen. Zeitgleich standen nach Angaben der Geschäftsführung Verhandlungen über Einstufungen in den Tarifvertrag an. Aus der Summe dieser Umstände erwuchs bei den Arbeitnehmern die Idee einer Betriebsratsgründung.

Weitere Probleme, die zu Unzufriedenheit und schließlich zu Betriebsratsgründungen geführt haben, waren betriebsbedingte Kündigungen in Folge einer wirtschaftlichen Krise (Unternehmen Q und R) sowie Ausgründungen aus einem Betrieb mit Betriebsrat. Ausgründungen begünstigen Betriebsratsgründungen vor allem dann, wenn die Arbeitnehmer im ursprünglichen Betrieb über einen Betriebsrat verfügten. Das Fehlen eines Betriebsrats im ausgegründeten Unternehmen lässt offenbar den Wunsch nach einer Fortsetzung der bisherigen Mitbestimmungspraxis erwachsen, so auch im Unternehmen T. Bei diesem Unternehmen handelt es sich um einen ausgegründeten Betriebsteil, der vom damaligen Geschäftsführer mit drei weiteren Gesellschaftern gekauft wurde. Nach der Übernahme des Unternehmens Anfang der 1990er Jahre kam es direkt zu einer Betriebsratsgründung. Über die Initiatoren und Umstände der damaligen Gründung besteht zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat keine Einigkeit, obwohl beide befragten Parteien ‚Zeitzeugen‘ sind: Die Geschäftsführung sieht den Wunsch nach Weiterführung der Praxis des Ursprungsunternehmens als Ursache der Gründung an. Der Betriebsrat erinnert, dass Gewerkschaften und Geschäftsführung die Belegschaft zur Betriebsratsgründung aufgefordert haben.

Ein Abgleich der Angaben der Betriebspartner anderer Unternehmen offenbart, dass es vor allem dann zu unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich der Ursachen der erstmaligen Betriebsratsgründung kommt, wenn diese auf Problemen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung beruhen (vgl. Übersicht 5). So gab beispielsweise der Betriebsrat von Unternehmen G an, dass Kommunikationsprobleme zwischen Belegschaft und Geschäftsführung ursächlich für die Betriebsratsgründung waren. Aus Sicht der Geschäftsführung wollten die Arbeitnehmer hingegen schlicht einen Betriebsrat. Da einige dieser Arbeitnehmer seinerzeit gewerkschaftlich organisiert waren, stellten die damit verbundenen Haltungen der Arbeitnehmer nach Ansicht des Geschäftsführers die Triebfeder der Gründung dar. Ähnlich sieht es bei Unternehmen S, einem inhabergeführten Unternehmen aus, das 1930 gegründet wurde: Während nach Angaben des heutigen Betriebsrats Unstimmigkeiten zwischen Geschäftsführung und Belegschaft hinsichtlich der Vergütung der Arbeitnehmer Ursache der Betriebsratsgründung

Mitte der 2000er Jahre war, sieht die Geschäftsführung die Ursache hingegen darin, dass ein neuer Mitarbeiter ins Unternehmen kam, von dem die Idee zur Betriebsratsgründung ausging und der deren Realisierung vorantrieb.

Die aufgezeigten Unterschiede in den Einschätzungen haben verschiedene Ursachen. Zuvorderst zu nennen ist, dass die Geschäftsführer in der Regel nur die Handlungen der Belegschaft beobachten können, während ihnen die dahinter liegenden Beweggründe meist verborgen bleiben. In diesen Fällen können sie zumeist nur Vermutungen anstellen oder an Auskünften der Gegenseite anknüpfen. Grundsätzlich denkbar ist aber auch, dass die Motivlage tatsächlich mehrdeutig war und die beiden Seiten aus ihrer jeweiligen Warte heraus anderen Motiven ein höheres Gewicht beimessen.

Zu ähnlichen Einschätzungen gelangen die befragten Betriebspartner dagegen immer dann, wenn betriebliche Krisensituationen oder die Privatisierung im Zuge der Wende die Betriebsratsgründung in Gang gesetzt haben. Hierbei handelt es sich um beobachtbare Veränderungen, die damit besser greifbar sind und weniger Interpretationsspielraum bieten.

Aufgrund der unterschiedlichen Ursachen für die jeweiligen Betriebsratsgründungen sollten – nicht überraschend – auch unterschiedliche Ziele mit der Betriebsratsgründung realisiert werden (vgl. Übersicht 5). In den Unternehmen, in denen die Initiative zur Betriebsratsgründung auf innerbetriebliche Unstimmigkeiten zurückging, sollten mit der Betriebsratsgründung – laut Betriebsrat – die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer gegenüber der Geschäftsführung gestärkt und/oder eine geregelte Beteiligung der Arbeitnehmer hergestellt werden. In den Unternehmen hingegen, in denen die Betriebsratsgründung eine Reaktion auf eine betriebliche Krise war, sollte mit der Gründung Einfluss auf Kündigungen und gegebenenfalls auf notwendig werdende Sozialpläne erlangt werden. Bei den Betriebsratsgründungen aufgrund von Privatisierung ging es dagegen um die Sicherung der Arbeitsplätze oder um Mitsprache bei zukünftigen Verhandlungen über die Zukunft des Unternehmens. Mit der Betriebsratsgründung aufgrund von Ausgründung schließlich wurde das Ziel größerer Sicherheit angestrebt.

4.2.3 Die Idee zur Betriebsratsgründung

Spezifische betriebliche Situationen bilden gemäß Kapitel 4.2.2 also den Nährboden für Unzufriedenheit unter (einem Teil) der Beschäftigten. Wie daraus die Idee zur Gründung eines Betriebsrats erwächst, soll im Folgenden ergründet werden. Dazu richtet sich der Blick zunächst auf die Akteure, die an der Entwicklung der Idee beteiligt waren. Neben den Beschäftigten kommen Gewerkschaften, aber auch die Geschäftsführung als Beteiligte in Frage. Diese Akteure spielten auch in den untersuchten Unternehmen eine Rolle (vgl. Übersicht 6).

Übersicht 6: Initiatoren des Betriebsrats und ihr Erfahrungshintergrund

Fall	Ideengeber – Betriebsrat und Geschäftsführer –	Wie viele Personen hatten die Idee? – Betriebsrat –	Vorbilder/Erfahrungen mit Betriebsräten beim Ideengeber – Betriebsrat –	Kontakte zu Gewerkschaften des Ideengebers – Betriebsrat –
B	Arbeitnehmer	Alle; schon im alten Werk wurde innerhalb der Belegschaft über eine Betriebsratsgründung diskutiert	Vorbild: im alten Betrieb wurde ein Betriebsrat gegründet; ansonsten keine Erfahrungen mit der Institution Betriebsrat	Großteil der Belegschaft war in der Gewerkschaft
C	Geschäftsführung	–	unbekannt	unbekannt
D	Gewerkschaft	–	in Unternehmen der gleichen Branche gab es bereits Betriebsräte	Großteil der Belegschaft war in der Gewerkschaft
F	Arbeitnehmer	Sieben bis acht Arbeitnehmer	Vorbild: im Mutterbetrieb, in der einige der Arbeitnehmer bereits gearbeitet hatten, gab es einen Betriebsrat	Mehrere Arbeitnehmer waren Gewerkschaftsmitglieder
G	Arbeitnehmer	Sieben bis zehn Arbeitnehmer	Vorbild: Arbeitnehmer arbeiteten in ihrer täglichen Arbeit mit Betriebsräten in anderen Unternehmen zusammen	Mehrere Arbeitnehmer waren Gewerkschaftsmitglieder
M	Gewerkschaft	–	Keine Vorbilder, keine Erfahrungen	Großteil der Arbeitnehmer war Gewerkschaftsmitglieder
Q	Arbeitnehmer	Drei bis fünf Arbeitnehmer	Vorbild: in einem Tochterunternehmen des Betriebs gab es bereits einen Betriebsrat; Familienmitglieder arbeiteten in Betrieben mit Betriebsrat; Erfahrungen: einer der Initiatoren war in vorherigem Betrieb mal Betriebsratsmitglied	Mehrere Arbeitnehmer waren Mitglied einer Gewerkschaft
S	Arbeitnehmer	Drei bis vier Arbeitnehmer	Vorbild: bei früheren Arbeitgebern gab es einen Betriebsrat	Ein Arbeitnehmer hatte Kontakt zur Gewerkschaft
T	Arbeitnehmer, Gewerkschaft, Geschäftsführung	Betriebsratsgründung war für fast alle Arbeitnehmer eine Selbstverständlichkeit	Vorbild: im Mutterbetrieb gab es einen Betriebsrat	Großteil der Arbeitnehmer war Mitglied einer Gewerkschaft
U	Arbeitnehmer, Gewerkschaft	–	Vorbild: in einem Partnerbetrieb in Westdeutschland gab es einen Betriebsrat	Großteil der Arbeitnehmer war Gewerkschaftsmitglieder

Quelle: Betriebsrats- und Geschäftsführerbefragung

Waren innerbetriebliche Konflikte und betriebliche Krisen Auslöser, ging die Idee zur Betriebsratsgründung von den Arbeitnehmern aus. Bei Betriebsratsgründungen im Zuge von Privatisierungen in Ostdeutschland gaben Gewerkschaften den Arbeitnehmern den Anstoß,⁸ einen Betriebsrat zu gründen, mit Ausnahme von Unternehmen C, in dem die Idee von der Geschäftsführung ausging. Aufgrund der bevorstehenden Privatisierung des Unternehmens im Zuge der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion fürchtete die Geschäftsführung von Unternehmen C um den Erhalt des Arbeitsplatzes wie um die Arbeitsplätze der Arbeitnehmer. Die Geschäftsführung hat daher die Mitglieder der zu DDR-Zeiten im Betrieb bestehenden Betriebsgewerkschaft angesprochen und sie gebeten, einen Betriebsrat zu gründen. In Unternehmen T ist dagegen nicht ganz klar, wer die Betriebsratsgründungsinitiative auslöste. Während die Geschäftsführung die Arbeitnehmer und sich selbst als Ideengeber angibt, waren es aus Sicht des befragten Betriebsrats die Geschäftsführung und die Gewerkschaften.⁹

In den Unternehmen, in denen die Idee zur Betriebsratsgründung von den Arbeitnehmern ausging, war dies zumeist nicht Sache eines Einzelnen. Vielmehr war eine kleine Gruppe von drei bis maximal zehn Arbeitnehmern beteiligt. In den Betrieben B und T konnten uns die befragten Betriebsräte nicht mehr sagen, wie viele Arbeitnehmer ursprünglich dabei waren. Nach ihrer Erinnerung wurde die Idee von allen Arbeitnehmern geteilt. Dies dürfte auch dem Umstand geschuldet sein, dass die Arbeitnehmer im Unternehmen B schon lange vor der eigentlichen Betriebsratsgründung – also bereits beim früheren Arbeitgeber – über die Idee einer Betriebsratsgründung diskutiert hatten. Beim Unternehmen T schließlich musste die Idee einer Betriebsratsgründung insofern nicht mehr entwickelt werden, als alle Arbeitnehmer zuvor in einem Betrieb mit Betriebsrat gearbeitet hatten und ein Betriebsrat für sie eine Selbstverständlichkeit darstellte.

Die Vermutung, dass vor allem solche Arbeitnehmer die Idee einer Betriebsratsgründung entwickeln, die entweder Kontakte zu Gewerkschaften pflegen oder Betriebsräte aus ihrem unmittelbaren Umfeld kennen, liegt nahe und bestätigt sich – zumindest für die untersuchten Unternehmen. So verfügen in den Unternehmen, in denen die Idee zur Betriebsratsgründung von den Arbeitnehmern ausging, alle Betriebsrats-Initiatoren über direkte oder indirekte Erfahrungen mit

8 Dass die Gewerkschaften die Initiative zur Betriebsratsgründung bei fast allen betrachteten Unternehmen ergriffen haben, ist Zufall. Denn die Verbreitung von Betriebsräten nach der Wende in Ostdeutschland wurde auch durch eine entsprechende Direktive der Treuhandanstalt, die zu Betriebsratsgründungen aufrief, begünstigt (vgl. ausführlich Schmidt 1996).

9 Hierbei gilt es zu bedenken, dass die Betriebsratsgründung zum Zeitpunkt des Interviews schon 18 Jahre zurücklag und die Erinnerung dadurch möglicherweise getrübt ist. Überdies entstand die Idee der Betriebsratsgründung vermutlich im Zuge eines Gespräches, an dem alle genannten Akteure beteiligt waren, so dass letztlich nicht mehr klar getrennt werden kann, wer letztlich der Ideengeber war.

Betriebsräten (vgl. Übersicht 6). Sie kannten entweder in ihrem persönlichen oder beruflichen Umfeld Personen, die mit Betriebsräten Erfahrungen hatten (Betriebsräte der Unternehmen B und U), oder wiesen selbst entsprechende Erfahrungen mit Betriebsräten auf (Betriebsräte der Unternehmen F, G, Q, S und T). Die persönlichen Erfahrungen wurden dabei entweder als Mitglied eines Betriebsrats oder als Arbeitnehmer in einem Betrieb mit Betriebsrat gesammelt. Auch bestanden in allen Fällen, in denen die Arbeitnehmer die Ideengeber waren, bei mindestens einem Arbeitnehmer bereits vor der Betriebsratsgründung Kontakte zu den Gewerkschaften.

4.2.4 Der Meinungsbildungsprozess in der Belegschaft

In dem in Abbildung 4 wiedergegebenen Modell des Betriebsratsgründungsprozesses wurde postuliert, dass diejenigen, die zunächst die Idee einer Betriebsratsgründung haben, diese an weitere Mitglieder der Belegschaft herantragen, um sie dafür zu gewinnen. Tatsächlich haben wir dieses Vorgehen in den Fallstudien-Unternehmen G und Q gefunden (vgl. Übersicht 7). Unternehmen G ist insofern ein gutes Beispiel, als dort nicht alle Arbeitnehmer an einem Standort arbeiten und die Idee einer Betriebsratsgründung daher zunächst in einzelnen Arbeitnehmergruppen diskutiert wurde. Im Rahmen eines Firmentreffens wurde die Idee anschließend innerhalb der gesamten Belegschaft diskutiert und schließlich entschieden, dass es zu einer Betriebsratsgründung kommen solle. In den

Übersicht 7: Meinungsbildungsprozess in der Belegschaft

Fall	Wurden weitere Kollegen gewonnen?
B	War nicht nötig, weil alle die Idee bereits unterstützt haben
C	die ehemaligen Mitglieder der betrieblichen Gewerkschaft (DDR) wurden aufgefordert, sich um die Modalitäten der Betriebsratswahl zu kümmern
D	Alle Kollegen wurden angesprochen
F	unbekannt
G	Mit weiteren Kollegen gesprochen, von denen man vermutete, dass sie die Gründung eines Betriebsrats auch befürworteten; danach wurde die Idee in Teams besprochen; schließlich wurde während einer Betriebsversammlung die Idee besprochen
M	Die Gewerkschaften haben den Arbeitnehmern die Möglichkeit der Betriebsratsgründung aufgezeigt.
Q	Mit Kollegen ausgetauscht
S	Austausch mit anderen Arbeitnehmern war nicht geplant; Geheimhaltung
T	Mussten nicht gewonnen werden
U	Alle Arbeitnehmer haben die Idee der Betriebsratsgründung unterstützt

Quelle: Betriebsratsbefragung

Unternehmen B und T waren solche internen Überzeugungsprozesse dagegen nicht notwendig, weil entweder alle Arbeitnehmer die Institution Betriebsrat bereits kannten oder die Diskussionen über die Unzulänglichkeit der bestehenden Beteiligungssituation bereits lange vor der Idee zur Betriebsratsgründung eingesetzt hatten. Ein ausführlicher Meinungs- und Willensbildungsprozess im Hinblick auf eine etwaige Betriebsratsgründung war in diesen beiden Unternehmen aber wohl auch deshalb nicht erforderlich, weil fast die komplette Belegschaft aus Gewerkschaftsmitgliedern bestand, denen die Idee einer Betriebsratsgründung üblicherweise nicht fern ist (vgl. Übersicht 6 aus Kap. 4.2.3).

Im Unternehmen S haben sich die Arbeitnehmer, die die Idee zur Betriebsratsgründung hatten, bewusst gegen die Einleitung eines internen Meinungsbildungsprozesses entschieden. Um Behinderungsaktionen vornehmlich der Kollegen vorzubeugen, wurde die Idee der Betriebsratsgründung so weit wie möglich geheim gehalten. Auch der in diesem Unternehmen aufgrund seiner langjährigen Betriebszugehörigkeit tätige informelle Belegschaftssprecher wurde in die Pläne der Belegschaftsgruppe nicht eingeweiht.

Anders sieht es in den Fallstudien-Unternehmen aus, in denen der Betriebsrat aufgrund von Privatisierungen in der Wendezeit entstanden ist. Hier wurden die kompletten Belegschaften in der Regel durch die Gewerkschaft informiert. Eine Ausnahme bildet das Unternehmen C. Hier wurde seitens der Geschäftsführung entschieden, einen Betriebsrat zu gründen, ohne vorher mit der Belegschaft zu reden. Die Meinungsbildungsprozesse, die in der Regel infolge von Privatisierungen im Zuge der Wende eingetreten sind, entsprechen dem idealtypischen Modell nicht vollständig. In Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei den Wende-Betriebsratsgründungen um nicht wiederkehrende Formen der Betriebsratsgründung handelt, halten wir eine Modifikation des Ausgangsmodells aber nicht für erforderlich.

4.2.5 Die Realisierung der Betriebsratsgründungsidee

Die Organisation der Betriebsratsgründung lag beim Gros der befragten Betriebe in den Händen einer kleinen Gruppe von Arbeitnehmern. Diese Gruppe umfasste in der Regel mindestens drei und maximal zehn Arbeitnehmer (vgl. Übersicht 8). In zwei Fällen (Unternehmen M und T) waren neben den Arbeitnehmern auch die Gewerkschaften in die Organisation der Betriebsratswahl einbezogen (vgl. Übersicht 6 aus Kap. 4.2.3).¹⁰

10 Darüber, wie viele Arbeitnehmer an der Vorbereitung der Betriebsratswahl beteiligt waren, konnten die befragten Betriebsräte keine Auskunft mehr geben. Die Wahl fand Anfang der 1990er Jahre statt.

Übersicht 8: Umsetzung der Betriebsratsgründungspläne

Fall	Betriebsratsgründung wurde organisiert von ...	Beteiligung Gewerkschaften	Treffen mit Gewerkschaft	Probleme bei der Umsetzung der Betriebsratsgründung	Prozessdauer von Idee bis Umsetzung
B	vier bis fünf Arbeitnehmern	ja	im Betrieb	nein	6 Monate
C	etwa fünf Arbeitnehmern	ja, vermutlich	unbekannt	ja, weil sich nur wenige Kandidaten gemeldet hatten (nur wenige haben sich getraut)	unbekannt
D	etwa fünf Arbeitnehmern	ja	im Betrieb	nein	5 Monate
F	sieben bis acht Arbeitnehmern	ja	außerhalb des Betriebs	nein	6 Monate
G	sieben bis zehn Arbeitnehmern	ja, nach interner Meinungsbildung	außerhalb des Betriebs	nein	18 Monate
M	Arbeitnehmern mit Gewerkschaften	ja	im Betrieb	nein	6 Monate
Q	drei bis fünf Arbeitnehmern	ja	–	nein	3 Monate
S	drei bis vier Arbeitnehmern	ja	außerhalb des Betriebs	nein	3 Monate
T	Gewerkschaften, Arbeitnehmern	ja	im Betrieb	nein	Unbekannt
U	unbekannt	ja	im Betrieb	nein	6 Monate

Quelle: Betriebsratsbefragung

In allen Fällen hatten sich die Arbeitnehmer mit der Bitte um Unterstützung an die zuständigen Gewerkschaften gewandt. Die Treffen mit der Gewerkschaft fanden dabei nicht in allen Fällen im Betrieb statt. In drei Fällen zogen die Arbeitnehmer einen Treffpunkt außerhalb des Betriebes vor (Unternehmen F, G und S). Da wir die Betriebsräte dieser drei Unternehmen nicht direkt nach den Gründen für ihr Vorgehen befragt haben, können wir nur Vermutungen darüber anstellen. In Unternehmen S war es sicherlich in dem Bemühen, die Betriebsratsgründung so lange wie möglich geheim zu halten, begründet. In den beiden anderen Unternehmen war die Lage durch die Unstimmigkeiten mit der Geschäftsführung einerseits und eine negative Haltung der Geschäftsführung gegenüber betrieblicher Mitbestimmung¹¹ andererseits gekennzeichnet (vgl. Übersicht 9), was offenbar ein frühzeitiges Bekanntwerden der Pläne bei der Geschäftsführung nicht wünschenswert erscheinen ließ.

11 Eine solche negative Haltung vermuteten die Initiatoren zumindest.

Die Betriebsratswahl verlief mit Ausnahme von Unternehmen C in allen Unternehmen reibungslos. Dies ist sicherlich auch Folge der gewerkschaftlichen Unterstützung. Die Probleme in Unternehmen C resultierten aus den Gründungsumständen. In diesem Unternehmen hatte die Geschäftsführung ohne Einbeziehung der Belegschaft entschieden, dass ein Betriebsrat gegründet werden solle. Vor diesem Hintergrund fand sich bei der ersten Betriebsratswahl gerade einmal die benötigte Anzahl an Kandidaten zusammen. Nur wenige Arbeitnehmer hatten sich getraut, diesen Schritt zu tun.

Der Prozess der Betriebsratsgründung – von der Idee bis zur Betriebsratswahl – erstreckte sich in der Mehrheit der betrachteten Betriebe etwa über ein halbes Jahr. In den drei Unternehmen, in denen der Prozess einen kürzeren oder längeren Zeitraum in Anspruch nahm, lagen spezifische Bedingungen vor. In Betrieb G vergingen 18 Monate bis zur Betriebsratswahl, weil der Meinungsbildungsprozess in der Belegschaft dadurch erschwert wurde, dass nur wenige Arbeitnehmer direkt am Unternehmenssitz tätig waren. In den Unternehmen Q und S dauerte der Prozess lediglich drei Monate. Im Fall des Unternehmens Q ging von der schlechten wirtschaftlichen Situation des Betriebs Druck aus, so dass ein schnelles Handeln der Betriebsratsbefürworter notwendig war. In Unternehmen S machte dagegen die Geheimhaltung der Betriebsratsgründungspläne eine schnelle Umsetzung erforderlich.

Zum reibungslosen Verlauf der Betriebsratswahlen hat beigetragen, dass die Geschäftsführung in allen Unternehmen vor der offiziellen Einladung zur Betriebsversammlung über die geplante Betriebsratsgründung informiert wurde und sie keine Versuche unternommen hat, die Wahl zu verhindern (vgl. Übersicht 9). Verhinderungsbemühungen wurden auch dann nicht von den befragten Betriebsräten berichtet, wenn die Haltung des Geschäftsführers zur betrieblichen Mitbestimmung nach ihrer Einschätzungen zum damaligen Zeitpunkt nicht durchgängig positiv war (Unternehmen D, F und G).

Neben dem Betriebsrat wurden auch die Geschäftsführer zu ihrer Haltung gegenüber der Institution Betriebsrat zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung befragt. Dabei zeigt sich, dass in den Fallstudienunternehmen keineswegs negative Haltungen dominieren. Die meisten Geschäftsführer nahmen seinerzeit eine positive oder unentschiedene Haltung ein.¹² Lediglich im Unternehmen G hat die Geschäftsführung mit Verärgerung auf die Ankündigung der Betriebsrats-

12 Die Ursache für die Vielzahl an Geschäftsführern mit einer neutralen oder positiven Haltung zur Institution Betriebsrat in unserem Sample ist methodischer Natur und dem Umstand geschuldet, dass sich vornehmlich solche Geschäftsführer an unseren Fallstudien beteiligt haben, die eine eher positive Haltung zum Thema hatten (vgl. ausführlich Kapitel 3.2)

wahl reagiert.¹³ Dies ist das einzige Unternehmen, in dem uns von einem geschlossenen Rücktritt des ersten gewählten Betriebsrats berichtet wurde. Zu ähnlichen Vorkommnissen ist es in anderen Unternehmen im Nachgang der ersten Betriebsratswahl nicht gekommen.

Eine Gegenüberstellung der Angaben der Geschäftsführer sowie der Betriebsratsmitglieder zur damaligen Haltung der Geschäftsführung zum Betriebsrat zeigt eine weitgehende Übereinstimmung der Einschätzungen auf. Lediglich in Unternehmern D divergieren die Angaben der beiden Betriebsparteien stark. In diesem Fall gilt es zu bedenken, dass unser Interviewpartner auf Betriebsratsseite zur Zeit der ersten Betriebsratswahl noch nicht im Betrieb war und seine Aussagen auf Informationen aus zweiter Hand beruhen.

Übersicht 9: Einstellung der Geschäftsführung zur Institution Betriebsrat und Reaktion der Geschäftsführung auf die Entscheidung der Arbeitnehmer zur Betriebsratsgründung

Fall	Meinung der damaligen Geschäftsführung zur Gründung des Betriebsrats – Geschäftsführer –	Befürchtungen – Geschäftsführer –	Vorab-Information Geschäftsführung über Betriebsratsgründung – Betriebsrat –
B	neutral	Man muss nicht unbedingt einen Betriebsrat haben; wenn die Arbeitnehmer diesen aber wollen, dann muss man es akzeptieren	ja
C	–	–	ja
D	eher positiv	Keinerlei Bedenken; sah den Betriebsrat als Selbstverständlichkeit an	ja
F	–	–	ja
G	eher negativ	Verärgert; er befürchtete, sich mit den Gewerkschaften verstärkt auseinanderzusetzen zu müssen	ja
M	neutral	stand Betriebsratsgründung nicht negativ gegenüber	ja
Q	–	Loyal, kein Problem	ja
S	Eher positiv	Er hatte nichts gegen den Betriebsrat	ja
T	Eher positiv	Ein gutes Verbindungsglied zur Belegschaft; keine Befürchtungen	ja
U	Eher positiv	Keine Befürchtungen; von der Sache her richtig	ja

13 Mittlerweile hat die Geschäftsführung von Unternehmen G – nach eigenen Angaben – eine sehr positive Haltung zum Betriebsrat entwickelt. Dies bestätigt auch das befragte Betriebsratsmitglied.

Übersicht 9: (Fortsetzung)

Fall	Verhinderungsbemühungen der Geschäftsführung – Betriebsrat –	Meinung der damaligen Geschäftsführung zur Gründung des Betriebsrats – Betriebsrat –	Besonderheiten – Betriebsrat und Geschäftsführer –
B	nein; Geschäftsführung schlug allerdings vor, dass Arbeitnehmer aus der Gewerkschaft austreten sollten	neutral	Die komplette Belegschaft wurde vom früheren Arbeitgeber entlassen. Einige der Mitarbeiter entschlossen sich dann, die entlassenen Arbeitnehmer in einem neu gründeten Unternehmen zu beschäftigen.
C	nein	sehr positiv	
D	nein	sehr negativ	
F	nein	eher negativ	Das Unternehmen ist eine Ausgründung aus einem Unternehmen mit Betriebsrat.
G	nein; versuchte aber, auf die gewählten Betriebsratsmitglieder Einfluss zu nehmen	eher negativ	Erster Betriebsrat ist nach einem Jahr geschlossen zurückgetreten
M	nein, weil Geschäftsführung ebenfalls aufgrund der anstehenden Privatisierung Interesse an Betriebsratsgründung hatte	neutral	
Q	nein	sehr positiv	Betriebsratsmitglieder waren bereits vor der Betriebsratsgründung die zentralen Ansprechpartner bei Konflikten innerhalb der Belegschaft; Haistarifvertrag stand an
S	nein	unentschieden	Im Unternehmen gab es vor dem Betriebsrat eine andere Form der Vertretung
T	nein	eher positiv	Das Unternehmen ist eine Ausgründung aus einem anderen Betrieb, der über einen Betriebsrat verfügte.
U	nein	eher positiv	

Quelle: Betriebsrats- und Geschäftsführerbefragung

Die unterschiedlichen Reaktionen seitens der Geschäftsführung auf die Betriebsratsgründungsinitiative liegen – wie in Kapitel 2.2.2 gezeigt – in den unterschiedlichen kollektiven Orientierungsmustern der Geschäftsführer begründet, die ihrerseits u.a. Resultat früherer persönlicher Erfahrungen mit Betriebsräten sind (vgl. Trinczek 2004, S. 185). Werden die Reaktionen der Geschäftsführer auf die Betriebsratsgründungsinitiative ihren früheren Erfahrungen mit Betriebsräten gegenübergestellt, bestätigt sich der Befund von Trinczek.¹⁴ Während der Geschäftsführer des Unternehmens G in früheren Positionen eher schlechte Erfahrungen im Umgang mit der Institution Betriebsrat gesammelt und daher auch zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung eher negativ auf diese Initiative reagiert hat, waren diese Erfahrungen bei den Geschäftsführern der Unternehmens S und T eher positiv und begründen somit auch die eher positive Reaktion auf die Pläne der Belegschaft, einen Betriebsrat zu gründen. Bei den Geschäftsführern der Unternehmen B und M lagen aufgrund ihrer ostdeutschen Herkunft keinerlei Erfahrungen mit Betriebsräten vor, gleichwohl oder gerade auch deshalb war ihre Haltung zum Betriebsrat eher neutral. Sie wurden – anders als die Unternehmer in Westdeutschland – weniger durch die polarisierenden öffentlichen Diskussionen zum Thema Betriebsrat geprägt, die seit der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 1952 immer wieder aufkamen.

4.3 Typologie der Betriebsratsgründung

Die Analyse der Angaben der Betriebspartner zur Betriebsratsgründung hat – aufgrund der strukturellen Variation der Stichprobe nicht überraschend – Unterschiede in den Umständen der Betriebsratsgründung offenbart. Diese Unterschiede zeigten sich dabei nicht nur in den Ursachen, die bei den Arbeitnehmern das Interesse an einer Betriebsratsgründung haben aufkommen lassen, sondern auch im Vorgehen der Arbeitnehmer. Um eine Strukturierung der betrachteten Betriebsratsgründungen vornehmen zu können, soll im Folgenden anhand verschiedener Kriterien eine Typologie der Betriebsratsgründungen in mittelständischen Unternehmen entwickelt werden. Eine solche Typologie ermöglicht zudem eine inhaltliche Analyse zwischen und innerhalb der gebildeten Typen (vgl. u.a. Kluge 1999; Mayering 2002).

¹⁴ Diese Analyse wurde nur für die Geschäftsführer der Unternehmen B, G, M, S und T vorgenommen, weil nur diese bereits zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung in den Unternehmen tätig waren.

4.3.1 Empirisch begründete Typenbildung

Als Methode zur Typenbildung wird das Stufenmodell empirisch begründeter Typenbildung nach Kluge (1999) verwendet. Diese Methode wurde gewählt, weil sie über Regeln für eine systematische und nachvollziehbare Typenbildung verfügt und auf Basis verschiedener bisheriger Verfahren entwickelt wurde (vgl. Kluge 1999).

In dem vierstufigen Modell nach Kluge (1999) besteht der erste Schritt zur Herstellung einer empirisch begründeten Typenbildung in der Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen, die dazu geeignet sind, Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den betrachteten Betriebsratsgründungen zu erfassen. Aus den deskriptiven Analysen in Kapitel 4.2 wurde deutlich, dass die Ursachen der Betriebsratsgründung stark variieren. Es konnten vier Betriebsratsgründungsursachen unterschieden werden: ‚Privatisierung im Zuge der Wende‘¹⁵; ‚Probleme zwischen Belegschaft und Geschäftsführung‘; ‚Wirtschaftliche Krise des Unternehmens‘ sowie ‚Fortsetzung der bisherigen Praxis‘. Hinsichtlich des Personenkreises, der die Idee zu einer Betriebsratsgründung hatte, zeigen sich ebenfalls größere Unterschiede zwischen den Unternehmen. Neben den Arbeitnehmern, den Gewerkschaften und den Geschäftsführern ging die Idee zur Betriebsratsgründung auch von einer Kombination dieser Akteure aus. Auch der daraufhin einsetzende Prozess der internen Meinungsbildung unterscheidet sich in den betrachteten Unternehmen. So findet ein Meinungsbildungsprozess innerhalb der Belegschaft oder bestimmter Belegschaftsgruppen statt, sei es vor oder nach der Idee der Betriebsratsgründung, oder einzelne Akteure entschließen sich aufgrund ihrer Macht oder ausreichender Anzahl, einen Betriebsrat ohne vorherigen Meinungsbildungsprozess durchzusetzen. Die genannten Gesichtspunkte erscheinen deswegen für die angestrebte Typenbildung geeignet, weil sie genügend Variation aufweisen. Die im Zusammenhang mit der Umsetzung der Betriebsratsgründung und des Umgangs mit der Geschäftsführung herausgearbeiteten Aspekte weisen dagegen in nahezu allen betrachteten Unternehmen die gleichen Ausprägungen auf. Sie sind daher für eine Typenbildung weniger geeignet.

Die als relevant identifizierten Merkmale werden in einem zweiten Schritt gruppiert. Hierfür empfiehlt Kluge die Gegenüberstellung der Merkmale in einer Kreuztabelle, um alle möglichen Merkmalskombinationen abzubilden. Die Gegenüberstellung der drei als relevant identifizierten Merkmale ergibt 32 Merk-

15 Hierbei handelt es sich um einen Sonderfall von Privatisierungen. Betriebsratsgründungen in Folge von ‚normalen‘ Privatisierungen werden vermutlich weniger durch die Privatisierung an sich als vielmehr durch den Wunsch nach Fortsetzung der bisherigen Beteiligungspraxis ausgelöst, weil öffentliche Körperschaften fast immer über Personalvertretungen verfügen.

malskombinationen. Inwieweit alle 32 Kombinationen empirisch relevant sind, muss offen bleiben. Klar ist aber, dass bei zehn Fällen nicht alle Kombinationen abgedeckt werden können. Wie Übersicht 10 zu entnehmen ist, verteilen sich die Fälle ganz gut im Merkmalsraum. Zugleich sind bei zwei Merkmalskombinationen Ballungen zu erkennen. Ausgehend von der Gründungsursache zeigt sich im Falle von betrieblichen Konflikten und Unstimmigkeiten zwischen Arbeitnehmern und Geschäftsführung, dass die Idee einer Betriebsratsgründung immer von den Arbeitnehmern ausgegangen ist. Bei den Betriebsratsgründungen aufgrund von Privatisierungen sind hingegen vornehmlich die Gewerkschaften mit der Idee der Betriebsratsgründung an die Belegschaften herangetreten. Bei Betriebsratsgründungen, die die Fortsetzung des bisherigen Systems zum Auslöser hatten, ging die Idee von mehreren Akteuren aus.

Übersicht 10: Gruppierung der Fälle mit Betriebsrat

Prozess der Meinungsbildung ...	Initiator	Personenkreis				Ursache			
		Privatisierung (Wende)	Probleme zwischen Belegschaft und Geschäftsführung	Krise des Unternehmens	Fortsetzung der bisherigen Praxis				
musste noch durchgeführt werden bzw. war abgeschlossen	Arbeitnehmer Gewerkschaften Geschäftsführer Mehrere Akteure	D, M, U	B, F, G	Q	T				
gab es nicht	Arbeitnehmer Gewerkschaften Geschäftsführer Mehrere Akteure	C	S	Theoretisch möglich, allerdings empirisch nicht vorgefunden	Theoretisch möglich, allerdings empirisch nicht vorgefunden				

Quelle: Betriebsrats- und Geschäftsführerbefragung

Weitere Auffälligkeiten zeigen sich beim Meinungsbildungsprozess, der zwei Ausprägungen annehmen kann. Während bei Betriebsratsgründungen, die infolge von Privatisierungen oder Problemen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung entstanden sind, beide Formen des Meinungsbildungsprozesses gefunden werden konnten, ist es bei Betriebsratsgründungen in Folge von Krisen und Ausgründungen immer zu einem Meinungsbildungsprozess innerhalb der Belegschaft gekommen. Zum Verzicht auf diesen Prozess kam es nicht. Da bei diesen beiden Gründungsursachen theoretisch auch ein Verzicht auf einen Meinungs- und Willensbildungsprozess denkbar ist, wird diese empirisch nicht gefundene, aber theoretisch denkbare Ausprägung des Meinungsbildungsprozesses in die Typenbildung mit aufgenommen.

In einem Fall (Unternehmen F) fehlen uns Informationen zum damaligen Meinungsbildungsprozess, weil wir dort keine Gesprächspartner fanden, die zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung im Unternehmen waren. Wie sich die Situation in dem Unternehmen vermutlich dargestellt hat, muss deswegen rekonstruiert werden: In dem Unternehmen kam es aufgrund des Vorhabens, ein neues Gehaltssystem einzuführen, das eine Schlechterstellung der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitnehmern des Mutterunternehmens zur Folge gehabt hätte, zu Unstimmigkeiten mit der Geschäftsführung. Da von dieser Maßnahme alle Arbeitnehmer betroffen gewesen wären, ist durchaus von Gemeinschaftshandlungen der kompletten Belegschaft auszugehen. Damit erscheint auch ein kollektiver Meinungsbildungsprozess im Vorfeld der Betriebsratsgründung wahrscheinlich. Aus diesem Grund wird das Unternehmen F der Gruppe mit einem Meinungsbildungsprozess zugeordnet.

Im dritten Schritt der Typologie kommt es zur eigentlichen Typenbildung. Wir haben uns, wie aus der Übersicht 11 hervorgeht, für fünf Typen entschieden.¹⁶ Ausgehend von dem Kriterium „Meinungsbildungsprozess“ haben wir alle Unternehmen, in denen die Betriebsratsgründung ohne vorherigen Meinungsbildungsprozess durchgesetzt wurde, zu einem Typ zusammengefasst. Eine solche Einteilung erscheint auch deswegen sinnvoll, weil dieses Vorgehen eher die Ausnahme denn die Regel im Betriebsratsgründungsprozess darstellen scheint. Die Unternehmen, in denen ein Meinungsbildungsprozess stattge-

Übersicht 11: Typologie der Unternehmen mit Betriebsrat

Prozess der Meinungsbildung ...	Initiator	Personenkreis	Ursache			
			Privatisierung (Wende)	Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung	Krise des Unternehmens	Fortsetzung der bisherigen Praxis
musste noch durchgeführt werden; bzw. war abgeschlossen	Arbeitnehmer Gewerkschaften Geschäftsführer Mehrere Akteure	D, M, U	B, F, G	Q		Typ D
gab es nicht	Arbeitnehmer Gewerkschaften Geschäftsführer Mehrere Akteure	C	Typ A	Typ B	Typ C	T
			S			
					Typ E	

Quelle: Betriebsrats- und Geschäftsführerbefragung

16 Die Vielzahl an gefundenen Typen ist auch der maximalen strukturellen Variation unserer Stichprobe geschuldet, die Ziel unserer Erhebung war (vgl. Kapitel 3).

funden hat, werden in vier Typen aufgeteilt. Ordnungskriterium ist dabei der Auslöser der Betriebsratsgründung. Betriebsratsgründungen aufgrund von Privatisierung bilden einen eigenen Typ, weil diese Form der Betriebsratsgründung durch den historischen Systemwechsel getrieben war und deswegen nicht wiederholbar ist. Die betriebsinternen Auslöser ‚Probleme zwischen Belegschaft und Geschäftsführung‘ sowie ‚Krise des Unternehmens‘ bilden jeweils einen eigenen Typ. Zu einem weiteren Typ werden schließlich Betriebsratsgründungen zusammengefasst, die in Folge einer Ausgründung aus Unternehmen mit Betriebsrat entstanden sind.

4.3.2 Typen von Betriebsratsgründungen

Im Folgenden werden, als vierter Schritt der Typenbildung, die gebildeten Typen beschrieben und anhand weiterer Kriterien charakterisiert.

Typ A „Die Wende-Gründungen“

Dieser Typ der Betriebsratsgründungen ist in der Wendezeit angesiedelt. Entsprechend handelt es sich bei allen Unternehmen dieses Typs um ostdeutsche Unternehmen. Zwar wurde die Idee einer Betriebsratsgründung auch seitens der Arbeitnehmer unterstützt, die Idee zur Betriebsratsgründung ging zunächst aber von den Gewerkschaften aus. Auffällig ist an diesem Typ, dass nahezu alle damaligen Geschäftsführer die Idee einer Betriebsratsgründung positiv bewerteten und keinerlei Befürchtungen damit verbanden.¹⁷ Dieser Typ ist zudem dadurch gekennzeichnet, dass alle Unternehmen gegenwärtig im Arbeitgeberverband organisiert und tarifgebunden sind. Sie sind demnach stark im System der industriellen Beziehungen verwurzelt. Die Unternehmen sind häufig Töchter kommunaler Unternehmen und damit in der Regel managementgeführt. Unternehmen dieses Typs sind tendenziell eher größere mittelständische Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten. Unternehmensgründung und Betriebsratsgründung liegen in diesen Unternehmen zeitlich sehr nahe, sprich: vollziehen sich innerhalb ein und desselben Jahres.

Typ B „Die Konflikt-Gründungen“

Zu diesem Typ zählen Unternehmen, in denen der Betriebsrat aufgrund von Unstimmigkeiten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, sei es wegen Kommunikationsproblemen oder Gehaltsfragen, entstanden ist. In allen Unternehmen ging die Idee zur Betriebsratsgründung von den Arbeitnehmern aus, die zunächst

17 Dies liegt vermutlich auch darin begründet, dass ein Großteil der Arbeitnehmer und Geschäftsführer in der ehemaligen DDR in den Gewerkschaften organisiert war und deswegen keine Angst vor einem möglichen Einfluss der Gewerkschaften hatte.

innerhalb der Belegschaft diskutiert wurde, bevor sie tatsächlich umgesetzt wurde. Die Treffen mit der Gewerkschaft fanden eher außerhalb des Betriebes statt, weil eine Abwehrhaltung der Geschäftsführer befürchtet wurde. Die Umsetzung erfolgte dabei in der Regel mit Unterstützung der Gewerkschaften. Der Zeitraum von der Idee bis zur Gründung des Betriebsrats erstreckte sich im Durchschnitt über gut sechs Monate. Die Arbeitgeber sind zwar nicht im Arbeitgeberverband organisiert, verfügen aber zumeist über einen Tarifvertrag. Die Unternehmen dieses Typs sind zudem zumeist inhabergeführt. Zwischen Unternehmens- und Betriebsratsgründung liegen etwa zwei Jahre.¹⁸

Typ C „Die Krisen-Gründungen“

Diese Betriebsratsgründungen sind Folge von betriebsbedingten Kündigungen. Auch hier entwickelte sich die Idee bei einer kleineren Anzahl von Arbeitnehmern und wurde anschließend innerhalb der Belegschaft diskutiert. Zur Umsetzung der Idee einer Betriebsratsgründung wurde die Hilfe der Gewerkschaften in Anspruch genommen. Damit ähnelt Typ C dem Typ B. Im Unterschied zu Typ B dauert die Umsetzung der Gründungsidee durchschnittlich nur drei Monate. Auffällig ist zudem, dass die Betriebsratsgründung erst zehn Jahre nach der Betriebsgründung erfolgte und damit deutlich später als beim Typ B.¹⁹ Das deutet darauf hin, dass es zuvor keine schwerwiegenden Probleme mit der Geschäftsführung gab, so dass vornehmlich die Krise Auslöser der Gründung des Betriebsrats war. In dem uns vorliegenden Fall ist das Unternehmen managementgeführt und Tochter der Stadt. Der Arbeitgeber ist weder im Verband organisiert noch besteht eine Tarifbindung.

Typ D „Die Wiederherstellungs-Gründungen“

Dieser Typ Betriebsratsgründung tritt in Folge von Ausgründungen auf. Hier entscheiden sich Geschäftsführung, Arbeitnehmer und/oder zuständige Gewerkschaft, die bisherige Praxis der Mitbestimmung fortzuführen. Da alle Beteiligten um die Vor- und Nachteile eines Betriebsrats wissen, bedarf es kaum noch eines Meinungsbildungsprozesses, wenngleich alle Arbeitnehmer über die Entschei-

18 Der gefundene Zusammenhang zwischen dem Zeitpunkt der Betriebs- und dem der Betriebsratsgründung kann entweder zufälliger oder kausaler Natur sein. Aufgrund der geringen Fallzahl kann die Art des Zusammenhangs nicht abschließend geklärt werden. Für einen kausalen Zusammenhang würde jedoch sprechen, dass die Wahrscheinlichkeit von Konflikten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung und damit Betriebsratsgründungen auslösenden Momenten in neu gegründeten Unternehmen höher ist als in etablierten Unternehmen, in denen beide Seiten ihre jeweiligen Rollen gefunden haben.

19 Auch hier kann nicht abschließend geklärt werden, ob der Zusammenhang zwischen Betriebs- und Betriebsratsgründung zufällig oder kausal ist.

dung informiert werden. Die Umsetzung erfolgt durch die gesetzlich vorhergesenen Akteure. Das Jahr der Ausgründung fällt wie beim Typ A mit dem Jahr der Betriebsratsgründung zusammen. In dem hier untersuchten Unternehmen weist die Geschäftsführung eine positive Einstellung gegenüber dem Betriebsrat auf. Es ist allerdings zu vermuten, dass dies nicht bei allen Betriebsratsgründungen dieses Typs der Fall sein muss.

Typ E „Die Egoisten-Gründungen“

Betriebsratsgründungen, die dem Typ Egoisten-Gründungen zuzurechnen sind, unterscheiden sich stark von den anderen Typen. Anders als bei allen anderen Typen fällt eine kleine Gruppe von Akteuren, seien es Arbeitnehmer oder die Geschäftsführung, die Entscheidung zu einer Betriebsratsgründung, ohne sich zuvor mit der Belegschaft abzusprechen. Geht die Initiative von den Arbeitnehmern aus, werden die Aktionen eher von neuen Mitarbeitern getrieben. Die Vermutung, dass eine extrem negative Haltung der Geschäftsführung Grund für so ein Verhalten ist, liegt nahe, kann aber im vorliegenden Fall nicht bestätigt werden. Eine stark negative Haltung der Geschäftsführung zur betrieblichen Mitbestimmung ist demnach kein zwingendes Kriterium für diesen Typ. Wegen der Geheimhaltung dieser Arbeitnehmergründung geht die Umsetzung der Idee wie beim Typ C innerhalb von drei Monaten sehr schnell vonstatten.

Die fünf gefundenen Typen stellen vermutlich nur einen Teil möglicher Betriebsratsgründungstypen dar. Da sich aufgrund unseres Forschungsgegenstandes vornehmlich Geschäftsführer mit positiven Haltungen zur betrieblichen Mitbestimmung beteiligt haben und die Fallzahl gering ist, haben wir zwei mögliche Typen von Betriebsratsgründungen nicht gefunden. Hierbei handelt es sich, zum einen, um Betriebsratsgründungen, die gegen den Willen der Geschäftsführung realisiert wurden. Bei diesem Typ ist anzunehmen, dass er wie der Typ „Egoisten-Gründungen“ auf einen Willens- und Meinungsbildungsprozess verzichtet, aber aus einem anderen Grund: Angst vor Repressalien durch die Geschäftsführung. Der Verzicht auf einen Meinungsbildungsprozess dient hier somit vornehmlich dem eigenen Schutz. Typischweise sind solche Betriebsratsgründungen im Bereich prekärer Dienstleistungsarbeit vorzufinden (vgl. z.B. Lücking 2009). Zum anderen haben wir solche Betriebsratgründungen nicht angetroffen, die aus einer Unzufriedenheit mit den bestehenden anderen Formen der Arbeitnehmervertretung (z.B. Runde Tische, Belegschaftssprecher) resultieren. Die Existenz einer anderen Form der Arbeitnehmervertretung kann langfristig vor allem dann eine Betriebsratsgründung begünstigen, wenn die Belegschaft irgendwann feststellt, dass die Rechte der anderen Form der Arbeitnehmervertretung doch nicht ausreichen (vgl. Hauser-Ditz 2006).

4.4 Zwischenfazit

Zur Strukturierung der Fallstudien wurde eingangs ein idealtypisches Modell der Betriebsratsgründung entwickelt, das auf Erkenntnissen aus der Erforschung kollektiven Handelns und der Entstehung von Betriebsräten (vgl. Kap. 2.2) aufbaut. Die empirische Überprüfung des Entstehungsprozesses bestätigt das idealtypische Modell insofern, als die postulierten Phasen Auslöser, Idee, Meinungsbildung und Realisierung in den untersuchten Betriebsratsgründungen entdeckt werden konnten. Allein die Phase Meinungs- und Willensbildung war nicht in allen untersuchten Fällen vorzufinden. In zwei von zehn Fällen konnten die Protagonisten aufgrund von Macht oder der Tatsache, dass die gesetzlich vorgeschriebene Zahl der zur Betriebsratsgründung notwendigen Arbeitnehmer bereits zueinander gefunden hatten, auf eine Einbeziehung der übrigen Belegschaft in einen Meinungs- und der Willensbildungsprozess verzichten.

Die vorgefundene Vielfalt der Betriebsratsgründungsprozesse hat uns dazu veranlasst, eine Typologie der Betriebsratsgründung zu entwickeln. Diese umfasst letztlich fünf Typen: ‚Wende-Gründungen‘, ‚Konflikt-Gründungen‘, ‚Krisen-Gründungen‘, ‚Wiederherstellungs-Gründungen‘ und ‚Egoisten-Gründungen‘. Während ‚Wende-Gründungen‘ und ‚Wiederherstellungs-Gründungen‘ Betriebsratsgründungen kennzeichnen, die aus unternehmerischen Reorganisationsprozessen resultieren, sind ‚Konflikt- und Krisengründungen‘ in Folge von innerbetrieblichen Problemlagen entstanden. Schließlich gibt es noch einen fünften Typ von Betriebsratsgründung, der als Egoisten-Betriebsratsgründungen bezeichnet wird. Solche Gründungen werden von Geschäftsführern oder auch auf Initiative neuer Arbeitnehmer durchgesetzt. Zwei weitere mögliche Typen, die wir in unserem Sample nicht vorgefunden haben, sind: Betriebsratsgründungen, die gegen den Widerstand der Geschäftsführung durchgesetzt wurden und Betriebsratsgründungen, die aus der Unzulänglichkeit bestehender anderer Formen der Arbeitnehmervertretung resultieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Betriebsratsgründungen immer durch Veränderungen getrieben sind: wenn Arbeitnehmer mit den bestehenden Beteiligungsformen nicht mehr zufrieden sind, wenn das Unternehmen in Krisen gerät oder starke strukturelle Veränderungen (wie im Falle einer Ausgründung) erfährt oder wenn neue Mitarbeiter in das betriebliche Sozialgefüge eintreten. Damit es in den beschriebenen Situationen zu einer Betriebsratsgründung kommt, bedarf es allerdings aktiver Arbeitnehmer. In den von uns gefundenen Fallbeispielen zeichneten sich diese Arbeitnehmer sowohl durch eine Gewerkschaftsmitgliedschaft als auch durch Erfahrungen mit Betriebsräten in ihrem unmittelbaren Umfeld aus.

5 Zum Ausbleiben von Betriebsratsgründungen in mittelständischen Unternehmen

In Kapitel 2 konnte gezeigt werden, dass eine Betriebsratsgründung vor allem dann ausbleibt, wenn Auslöser fehlen oder wenn Arbeitnehmer trotz Auslöser kein Interesse an einer Betriebsratsgründung entwickeln. Im Folgenden sollen daher durch Analyse der hierfür als zentral identifizierten Faktoren Hinweise darauf gefunden werden, weshalb es in den zwölf Fallstudien-Unternehmen ohne Betriebsrat bisher nicht zur Betriebsratsgründung gekommen ist. Die Fragen, wann Arbeitnehmer Auslöser als solche wahrnehmen und warum sich einzelne Arbeitnehmer bisher nicht für eine Betriebsratsgründung eingesetzt haben, können im Folgenden sicherlich nicht vollständig beantwortet werden. Das liegt nicht nur darin begründet, dass wir vermutlich nicht alle Einflussfaktoren, die als Auslöser in Frage kommen, erhoben haben, sondern auch darin, dass die Belegschaften nicht vollständig an unserer Befragung teilgenommen haben. Zudem kommt hier das bereits in der Einleitung und der Literaturanalyse angesprochene methodische Problem zum Tragen, dass dem Ausbleiben einer Betriebsratsgründung nicht immer ein bewusster (und damit von den Agierenden zu begründender) Akt vorausgehen muss. In den Fällen, in denen Arbeitnehmer sich nicht bewusst gegen eine Betriebsratsgründung entschieden haben, kann also nicht untersucht werden, welche Umstände und Motive hinter dieser Entscheidung liegen, sondern nur versucht werden zu klären, warum eine Betriebsratsgründung überhaupt nicht als Handlungsmöglichkeit in Betracht gezogen wurde. Trotz all dieser Einschränkungen wird nachfolgend ein Versuch der Ursachenanalyse unternommen. Diese mündet in einer Typologie ein, anhand derer Erklärungen für den Verzicht auf eine Betriebsratsgründung generiert werden.

Die Analysen basieren neben den Angaben der Geschäftsführer vornehmlich auf den Antworten der Arbeitnehmer. Da die betriebliche Situation nicht nur aus der Sicht eines kleinen Anteils der jeweiligen Belegschaften beschrieben werden soll, werden im Folgenden nur die Angaben aus den sieben Unternehmen verwendet, in denen die Arbeitnehmer-Befragung ein Rücklauf von mindestens 40% erreicht hat (vgl. ausführlich Kap. 3.2).

5.1 Die betriebliche Situation in den Unternehmen ohne Betriebsrat

Da alle von uns untersuchten Unternehmen ohne Betriebsrat betriebsfähig sind, sind die Gründe dafür, dass es bisher zu keiner Betriebsratsgründung gekommen ist, vor allem in der betrieblichen Situation zu suchen. Daher richtet sich

nachfolgend der Blick zum einen darauf, ob es in diesen Unternehmen in den letzten Jahren zu Krisen oder Veränderungen im Miteinander der Betriebsparteien gekommen ist, die gemeinhin als Auslöser von Betriebsratsgründungen gelten (vgl. ausführlich Kap. 2 und 4). Zum anderen wird die bestehende Beteiligungssituation sowie die Haltung der Betriebspartner zur Institution Betriebsrat in den Blick genommen, weil diese Faktoren letztlich den Ausschlag dafür geben, ob einzelne Arbeitnehmer ein Interesse an einer Betriebsratsgründung entwickeln oder nicht (vgl. ausführlich Kap. 2).

5.1.1 *Veränderungen und Krisen in den Unternehmen in den letzten Jahren*

Die Analyse der Unternehmen mit Betriebsrat in Kapitel 4 hat gezeigt, dass es vor allem dann zu Betriebsratsgründungen kommt, wenn Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung bestehen, das Unternehmen in eine wirtschaftliche Krisensituation gerät oder wenn das Unternehmen selbst starke Veränderungen, wie z.B. in Form einer Ausgründung, erfährt. Eine ähnliche Wirkung hat auch der Umstand, dass die Geschäftsführung sich nicht mehr an die Vorgaben des impliziten Vertrages hält.

Im Rahmen der Fallstudien wurden sowohl die Geschäftsführer als auch die Belegschaften nach Veränderungen, die in den letzten Jahren eingetreten sind, befragt. Die Frage war bewusst sehr offen formuliert, weil letztlich auf sehr unterschiedlichen Ebenen angesiedelte Ereignisse als Veränderung wahrgenommen werden können und sich die Bedeutung dieser Ereignisse/Veränderungen erst jeweils im Kontext des Unternehmens genau herausbildet. Die Auswertung der Angaben der Geschäftsführer zeigt, dass es in keinem der betrachteten Unternehmen in den letzten Jahren zu starken strukturellen Veränderungen kam (vgl. Übersicht 12). Zwar fanden in den Unternehmen H, K, L, N, O, P und W in den letzten Jahren Rechtsformwechsel oder Betriebserweiterungen und in den Unternehmen H, J und K Eigentums- und/oder Führungswechsel statt. Zu starken Veränderungen, wie sie beispielsweise mit Ausgründungen verbunden sind, kam es allerdings nicht.

Anders sieht es bei der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen aus. Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Situation werden vor allem die Angaben der Geschäftsführer zu arbeitgeberseitigen Entlassungen sowie zur Umsatzentwicklung im letzten Jahr herangezogen. Hier zeigt sich, dass die Unternehmen A und X, die sich auf die Personalvermittlung spezialisiert haben, besonders stark von der wirtschaftlichen Krise betroffen waren, in deren Folge 24 bzw. 38 Arbeitnehmer entlassen wurden. Vier weitere Unternehmen (H, J, K und N) waren von der Wirtschafts- und Finanzkrise so stark betroffen, dass sie 2008 bzw. 2009 Kurzarbeit anmelden mussten. Teilweise kam es auch zu Entlassungen. Die

Übersicht 12: Geschehnisse im Betrieb

Fall	Starke Veränderungen in den letzten Jahren	Eigentümer- oder Führungswechsel in den letzten Jahren	Außerordentliche Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung in den letzten Jahren	Zahl der arbeitgeberseitigen Kündigungen im letzten Jahr ^a	Umsatzentwicklung im letzten Jahr ^a	Besonderheiten
A	Nein	Nein	Nein	2008: 24	2008: Gefallen	Keine
E	Nein	Nein	Nein	2008: 1	2008: Gestiegen	Keine
H	Umwandlung von GmbH zu AG; Einführung von Mitarbeiterbeteiligung	Ja	Ja, es kam zu gerichtlichen Auseinandersetzungen	2008: 0	2008: Stark gestiegen	Kurzarbeit seit Mitte 2009
I	Nein	Nein	Nein	2008: 2	2008: Gleich geblieben	Keine
J	Nein	Ja	Nein	2009: 2	2009: Stark gefallen	Kurzarbeit 2009
K	Weitere Betriebsstätte hinzugekommen	Ja	Nein	2009: 1	2009: Stark gefallen	Kurzarbeit 2008
L	Wandlung von Genossenschaft zu AG	Nein	Nein	2009: 0	2009: Gestiegen	Keine
N	Neues Werk gebaut	Nein	Ja, es kam zu gerichtlichen Auseinandersetzungen	2009: 1	2009: Stark gefallen	Kurzarbeit 2009
O	2003/2004 Umstrukturierung des Unternehmens	Nein	Nein	2009: 0	2009: Gestiegen	Keine
P	Umstrukturierung von zentraler zu dezentraler Führung	Nein	Nein	2009: 0	2009: Gestiegen	Keine
W	Neues Geschäftsfeld eröffnet	Nein	Nein	2009: 0	2009: Gestiegen	Keine
X	Nein	Nein	Nein	2009: 38	2009: Gefallen	Keine

a Da die Interviews mit den Geschäftsführern sowohl im Jahr 2009 als auch im Jahr 2010 stattfanden und die Antworten der Geschäftsführer das jeweilige Vorjahr betrafen, beziehen sich die Angaben teilweise auf das Jahr 2008 und teilweise auf das Jahr 2009

Quelle: Geschäftsführerbefragung

restlichen Unternehmen waren dagegen gar nicht oder weniger stark von der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffen.

Ein weiterer Auslöser von Betriebsratsgründungen sind Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung. Hier zeigt sich, dass es in den Unternehmen H und N in den letzten Jahren zu Konflikten kam, die vor dem Arbeitsgericht endeten. Allerdings handelte es sich dabei – nach Angaben der Geschäftsführer – um Einzelfälle. Zu gravierenden Konflikten zwischen der kompletten Belegschaft und der Geschäftsführung kam es demnach in keinem der beiden Unternehmen.

Da Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, Strukturveränderungen oder wirtschaftliche Krisensituationen auch von den Arbeitnehmern als Problem wahrgenommen werden müssen, um handlungswirksam zu werden, wurden solche Aspekte auch in der Arbeitnehmerbefragung erhoben. Hierfür wurden die Arbeitnehmer zunächst allgemein gefragt, ob es in den letzten Jahren Konflikte oder wirtschaftliche Krisensituationen im Unternehmen gab. Wurde dies bejaht, wurden die Arbeitnehmer mittels einer offenen Frage um nähere Angaben zu den Auswirkungen auf die Belegschaft gebeten.

Die Auswertung der Arbeitnehmerbefragung offenbart dabei Unterschiede zwischen den betrachteten betriebsratslosen Unternehmen (vgl. Übersicht 13). So zeigt sich vor allem in den Unternehmen J, K und N, in denen in den letzten Jahren Kurzarbeit angeordnet war, dass die Belegschaften dort nicht nur die Folgen der wirtschaftlichen Krise bemerkten, sondern dass es dort auch häufiger zu Streitigkeiten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung kam als in den anderen Unternehmen. So geben beispielsweise 95% der antwortenden Arbeitnehmer aus Unternehmen J an, dass in den letzten Jahren eine wirtschaftliche Krisensituation aufgetreten ist. Fast ein Drittel der Arbeitnehmer dieser Unternehmen berichtet zudem von Konflikten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung. Von Konflikten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung berichten zwar auch die befragten Arbeitnehmer aus den Unternehmen L (33,3%) und P (53,9%), allerdings waren hier eher Kleinigkeiten Gegenstand des Konfliktes. So gaben vor allem die befragten Arbeitnehmer aus Unternehmen P an, dass es sich bei den Streitpunkten um „Kleinigkeiten“ bzw. „Pillepalte“ bzw. „Bürokratie“ handelte. Gravierende Streitpunkte wie beispielsweise tiefgreifende Änderungen im Entgeltsystem, die – wie in Kapitel 4 gezeigt werden konnte – häufig Auslöser von Betriebsratsgründungen sind, traten dagegen nicht auf.

Arbeitnehmer sehen sich auch dann in stärkerem Maße veranlasst, ihre Interesse durchzusetzen, wenn sie den Eindruck haben, die Geschäftsführung hält sich nicht an die Absprachen des psychologischen Vertrages. Als besonders kritisch erweist sich dabei die Erwartung der Beschäftigungssicherheit, die Arbeitnehmer im Rahmen eines solchen impliziten Vertrages an die Arbeitgeber richten (vgl. Kap. 2.2.1).

Übersicht 13: Konflikte und Krisen in den letzten Jahren in den Unternehmen ohne Betriebsrat (Anteile in %)

Fall	Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, Anteil	Streitpunkte	Wirtschaftliche Krisensituation, Anteil	Auswirkungen auf die Belegschaft
J	31,6	Weisungsbefugnisse/Zuständigkeiten, Gehälter, Arbeitseinteilung, Einsparmaßnahmen; Firmenziele	95,0	Lohnkürzungen, Kündigungen, Gehaltskürzungen, Kurzarbeit; Sparmaßnahmen; Angespantes Arbeitsverhältnis, Demotivation
K	29,4	Kleinigkeiten; Gehaltserhöhungen; Zusammenhalt	70,6	Kurzarbeit, Kündigung; Gehaltskürzungen
L	33,3	Arbeitsmethoden; keine Angabe oder unbekannt	0,0	–
N	25,0	Gehalt; Ehrlichkeit, Geld; Abfindungen	100,0	Kurzarbeit; Gehaltskürzungen; Mehrarbeit
P	53,9	Arbeitszeiten; Kleinigkeiten; betriebs-interne konstruktive Konflikte	27,3	Keine Angaben
W	0,0	–	11,8	Gehaltskürzungen; Bonuskürzung
X	0,0	–	40,0	Keine Auswirkungen auf die befragte Stammbelegschaft

n = 96

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Die Arbeitnehmer wurden daher einzuschätzen gebeten, inwieweit sie glauben, dass ihr Arbeitgeber Kündigungen als letzten Ausweg wählt. Es zeigt sich, dass ein Großteil der Arbeitnehmer davon überzeugt ist, der Geschäftsführer erfülle ihre impliziten Erwartungen hinsichtlich der Beschäftigungssicherheit. So sind fast 91% aller befragten Arbeitnehmer der Meinung, die Geschäftsführung wähle Kündigungen nur als letzten Ausweg.

Eine Analyse der einzelnen Unternehmen zeigt, dass das Vertrauen der Belegschaften in die Handlungen der Geschäftsführung in Krisenzeiten nicht in allen befragten Belegschaften so stark ausgeprägt ist (vgl. Tab. 7). Insbesondere in den Unternehmen J und K ist der Anteil der befragten Belegschaft etwas geringer, der der Meinung ist, Kündigungen kämen nur als letzter Ausweg zum Einsatz. Dies könnte darin begründet liegen, dass es gerade in den Unternehmen J und K in den letzten Jahren zu Kündigungen gekommen ist. Dies könnte das Vertrauen erschüttert haben. Zu Kündigungen kam es allerdings auch in Unternehmen N. Gleichwohl ist das Vertrauen der Belegschaft in die Geschäftsfüh-

rung groß. Daraus ließe sich schließen, dass es nicht allein an den Kündigungen in den Unternehmen J und K liegt, sondern dass weitere Faktoren zu diesem Vertrauensverlust beigetragen haben.

Tab. 7: Einschätzungen zur Beschäftigungssicherheit (in %)

„Ich glaube, dass die Geschäftsführung Kündigungen nur als letzten Ausweg wählt.“

Unternehmen	Trifft (eher) gar nicht zu	Neutral	Trifft (eher) voll zu
J	10,0	10,0	80,0
K	0,0	18,8	81,3
L	0,0	0,0	100,0
N	0,0	0,0	100,0
P	0,0	7,7	92,3
W	5,6	0,0	94,4
X	0,0	0,0	100,0
Gesamt	3,1	6,3	90,6

n = 97

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Abschließend kann festgehalten werden, dass in einigen der betrachteten Unternehmen ohne Betriebsrat durchaus Situationen aufgetreten sind, die von den Arbeitnehmern als konfliktär oder krisenhaft wahrgenommen werden könnten und von Teilen der Belegschaft auch als solches wahrgenommen wurden. Dass es in deren Folge bisher zu keiner Betriebsratsgründung gekommen ist, liegt möglicherweise darin begründet, dass bisher kein Arbeitnehmer ein ausreichendes Interesse an einer Betriebsratsgründung entwickelt hat, d.h., dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht zugunsten einer Betriebsratsgründung ausgefallen ist. Aus diesem Grund sollen nachfolgend die wichtigsten Faktoren, die in die Kosten-Nutzen-Analyse einer Betriebsratsgründung einfließen, analysiert werden. Dies sind neben der Zufriedenheit mit der bestehenden Beteiligungssituation die persönliche Haltung sowie die antizipierte Haltung der Geschäftsführung und der Kollegen zur Institution Betriebsrat.

5.1.2 Die Beteiligungssituation

Einen wichtigen Einflussfaktor für die Entscheidung der Arbeitnehmer, sich für eine Betriebsratsgründung einzusetzen, bildet die bestehende Beteiligungssituation (vgl. Kap. 2). Wenn Arbeitnehmer mit dieser eher unzufrieden sind und weitere Momente wie Krisen und/oder Konflikte hinzukommen, die die Arbeitnehmer verunsichern, steigt die Wahrscheinlichkeit einer Betriebsratsgründung. Deshalb

wurde im Rahmen der Arbeitnehmerbefragung die Beteiligung der Arbeitnehmer an unternehmerischen Entscheidungen und ihre Zufriedenheit damit erhoben.

Die Beteiligung von Mitarbeitern an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen kann sich in Unternehmen ohne Betriebsrat auf vielfältige Weise vollziehen. Zum Beispiel, indem der Geschäftsführer für die Arbeitnehmer gut zu erreichen ist und regelmäßige Möglichkeiten des Austauschs untereinander schafft. Auf diese Weise können, sofern ein entsprechendes Betriebsklima herrscht, betriebliche und sonstige Angelegenheiten ebenso wie Probleme direkt mit dem Inhaber geklärt werden. Die Erreichbarkeit der Geschäftsführung und deren Verhalten gegenüber den Arbeitnehmern wurden mittels elf Aussagen zum Verhalten der Geschäftsführung erhoben.¹ Die Zustimmung bzw. Ablehnung der Arbeitnehmer wurde auf einer 5er-Skala erfasst.² Aus Tabelle 8 geht hervor, dass alle Aussagen im Durchschnitt aller einbezogenen Arbeitnehmer als mehr oder weniger stark zutreffend eingeschätzt werden. Die Mittelwerte liegen zwischen 3,6 und 4,8. Signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen bestehen lediglich hinsichtlich einer Aussage, nämlich: „Die Geschäftsführung macht ihre Erwartungen klar und deutlich“. Dieser Aussage stimmten die Arbeitnehmer der Unternehmen P, W und X signifikant stärker zu als Arbeitnehmer des Unternehmens J.³ Auf eine Bewertung dieses Befunds wird verzichtet, weil die festgestellten Unterschiede in diesem einen Merkmal vermutlich nicht ausreichen, um Unterschiede in den generellen Partizipationsmöglichkeiten in diesen Unternehmen zu erklären.

Um die Partizipationsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in den einzelnen Unternehmen besser miteinander vergleichen zu können, werden die einzelnen Angaben der Arbeitnehmer hinsichtlich des Verhaltens der Geschäftsführung summiert. Aus der Summe der Einschätzungen der Arbeitnehmer hinsichtlich des Verhaltens der Geschäftsführung kann die Stärke der Arbeitnehmerorientierung der Geschäftsführung abgeleitet und in einer Arbeitnehmer-Geschäftsführer-Beziehungsskala abgebildet werden.⁴ Aufgrund der elf Aussagen und der fünfstufigen Skala können die Ausprägungen auf dieser Arbeitnehmer-Geschäftsführer-Beziehungsskala zwischen elf und 55 liegen.⁵ Dabei gibt ein Wert von 55 an, dass ein Arbeitnehmer das Verhalten der Geschäftsführung als stark arbeitnehmerorientiert einschätzt, während eine Ausprägung von elf auf eine sehr starke

1 Die Items wurden aus Hauser et al. 2008 entnommen.

2 Antwortausprägungen: 1 = trifft gar nicht zu und 5 = trifft voll zu.

3 Das Signifikanzniveau liegt bei mindestens 0,05 (Bonferroni).

4 Da alle Aussagen positiv formuliert waren, mussten zur Summenbildung keine Aussagen umgewandelt werden.

5 Eine Einstellungsausprägung von 11 bzw. 55 liegt dann vor, wenn ein Geschäftsführer alle elf Aussagen stark ablehnt bzw. allen elf Aussagen stark zustimmt und daher jeweils die Antwortkategorie 1 bzw. 5 gewählt hat.

Entfernung der Geschäftsführung von den Arbeitnehmern hindeutet. Auf diese Weise kann eine ungefähre Einordnung der mittelständischen Geschäftsführer auf einem Kontinuum der Beziehungsintensität vorgenommen werden.

Tab. 8: Verhalten der Geschäftsführung gegenüber den Arbeitnehmern (Mittelwerte)

Die Geschäftsführung ...	Unternehmen							Gesamt
	J	K	L	N	P	W	X	
kennt jeden Arbeitnehmer persönlich.	4,8	4,8	4,9	4,8	4,7	4,7	5,0	4,8
ist gut erreichbar und unkompliziert anzusprechen.	4,8	4,4	4,0	4,1	4,5	4,5	4,0	4,4
macht ihre Erwartungen klar und deutlich.***	3,3	4,1	4,0	4,1	4,7	4,2	4,8	4,1
sucht und beantwortet ernsthaft Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter.	4,2	4,0	4,3	3,7	3,9	4,2	4,2	4,1
kümmert sich auch um die persönlichen Nöte der Arbeitnehmer.	3,8	3,9	4,2	4,2	3,8	4,5	3,8	4,0
ist um die Interessen der Belegschaft bemüht.	4,0	3,7	4,0	3,9	3,8	4,3	4,2	4,0
hält ihre Versprechen ein.	3,8	4,2	4,2	3,9	4,0	4,1	4,3	4,0
springt ein, wenn Not am Mann ist.	3,7	3,6	3,6	4,0	3,9	4,2	4,7	3,9
bezieht die Mitarbeiter in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	4,1	3,9	4,0	3,5	4,3	3,9	4,0	3,9
hält mich über wichtige Themen und Veränderungen auf dem Laufenden.	3,3	3,5	3,0	3,5	3,8	4,0	4,7	3,6
geht auf persönliche Wünsche der Arbeitnehmer ein und setzt diese um.	3,4	3,5	3,9	3,4	3,6	3,6	4,2	3,6

n = 99; Antwortausprägungen: 1 = trifft gar nicht zu und 5 = trifft voll zu

*** Signifikanzniveau 0,001 (Oneway-Anova)

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Ein Vergleich der Arbeitnehmerorientierung der Geschäftsführer in den Unternehmen ohne Betriebsrat zeigt Unterschiede auf (vgl. Tab. 9). Während die Arbeitnehmer der Unternehmen P, X und W ihrer Geschäftsführung eine überdurchschnittliche Arbeitnehmerorientierung attestieren, ist die Arbeitnehmerorientierung der Geschäftsführer in den Unternehmen J, K, L und N unterdurchschnittlich ausgeprägt. Diese Unterschiede sind allerdings nicht statistisch signifikant. Gleichwohl ist auffällig, dass es sich bei den Geschäftsführern, deren Arbeitnehmerorientierung unterdurchschnittlich bewertet wurde, vor allem um diejenigen handelt, die im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise Kurzarbeit anmelden mussten (Unternehmen J, K und N). Beim Unternehmen X, das von der Wirtschaftskrise ebenfalls stark betroffen war, zeigen sich dagegen keine Effekte auf die Einschätzung.

zung der Arbeitnehmerorientierung der Geschäftsführung. Unternehmen X unterscheidet sich allerdings insofern von den Unternehmen J, K und N, als nur die Stammbelegschaft befragt wurde, die von den Einschnitten weniger berührt ist.

Tab. 9: Einschätzungen der Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeitnehmerorientierung der Geschäftsführer in Unternehmen ohne Betriebsrat (Mittelwerte)

Unternehmen								Gesamt
J	K	L	N	P	W	X		
42,9	43,5	44,1	43,0	45,1	46,2	47,9		44,3

n 99; Antwortausprägungen: 11 = schwach arbeitnehmerorientiert und 55 = stark arbeitnehmerorientiert

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Hinweise auf die Partizipationsmöglichkeiten liefert auch die Geschäftsführer-Befragung. Danach unterscheiden sich die hier betrachteten Unternehmen auch hinsichtlich der Möglichkeit, sich regelmäßig mit der Geschäftsführung auszutauschen. So ist in den Unternehmen P, W und X eine andere Art der Kommunikation mit der Geschäftsführung zu beobachten als in den Unternehmen J, K, L und N. Die Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmen P, W und X wird insofern aktiv von der Geschäftsführung gefördert, als sie regelmäßig Möglichkeiten zum Austausch zwischen Geschäftsführung und Belegschaft schafft. Im inhabergeführten Unternehmen P, in dem zum Stichtag 30.06.2009 26 Personen beschäftigt waren, beginnt z.B. jeder Arbeitstag mit einem gemeinsamen Frühstück. Bei diesem Frühstück ist grundsätzlich keine Diskussion betrieblicher Probleme vorgesehen, in Ausnahmesituationen können betriebliche Dinge aber im Anschluss an das Frühstück besprochen werden. Was in Unternehmen P das Frühstück ist, ist für das inhabergeführte Unternehmen W, das zum Stichtag 30.06.2009 35 Arbeitnehmer beschäftigte, der wöchentlich stattfindende jour fix. Bei diesen Zusammenkünften der gesamten Belegschaft mit der Geschäftsführung findet ein Informationsaustausch nicht nur zwischen den Mitarbeitern, sondern auch zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung statt. Dieser Informationsaustausch bezieht sich auf die Geschehnisse der zurückliegenden Woche sowie auf die anstehenden Aktivitäten der beginnenden Woche. Geburtstage der Mitarbeiter werden in diesem Rahmen ebenfalls gewürdigt. Unternehmen X setzt aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter in der Regel nicht am Stammzitz tätig sind, einen Informationsbrief zur Kommunikation ein, der wöchentlich an alle Mitarbeiter verschickt wird. Ziel ist es, die Mitarbeiter auf diese Weise über die Geschehnisse im Unternehmen auf dem Laufenden zu halten. Konkret wird über die Mitarbeiterzahl, Auftragslage und Unternehmensentwicklung im

Vergleich zum Vorjahr und zum Vormonat einerseits und über Zukunftsthemen der Branche sowie Aktivitäten der Arbeitnehmer (Kongressbesuche, neue Kundenunternehmen) andererseits berichtet. In regelmäßigen Abständen führt die Geschäftsführung zudem Mitarbeiterbefragungen durch.

In den Unternehmen J, K, L und N findet der Austausch zwischen Geschäftsführung und Belegschaft nicht so häufig wie in den drei zuvor genannten Unternehmen statt. Die Mitarbeiter können nach Angaben der Geschäftsführer zwar in jedem der vier Unternehmen jederzeit bei der Geschäftsführung vorbeikommen. Dies setzt aber eine entsprechende Handlung seitens der Belegschaft voraus, die in den Unternehmen P, W und X nicht erforderlich ist. Im Einzelnen ist die Beteiligung in diesen Unternehmen wie folgt organisiert: In den Unternehmen J⁶, N und L informiert die Geschäftsführung die Belegschaft einmal im Jahr über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Ansonsten kommunizieren Geschäftsführung und Belegschaft sozusagen direkt und auf Zuruf. Bei Problemen sind die Mitarbeiter angehalten, direkt auf die Geschäftsführung zuzugehen. Im inhabergeführten Unternehmen K, das zum Stichtag 30.06.2009 21 Personen beschäftigte, findet die Beteiligung ebenfalls im direkten Gespräch mit der Geschäftsführung statt. Zusätzlich gibt es einen langjährigen Mitarbeiter im Unternehmen, der in außerordentlichen Situationen die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Geschäftsführung übernimmt. So hat er beispielsweise bei der Einführung der Kurzarbeit im Jahr 2008 die Sorgen und Nöte der Belegschaft gesammelt und der Geschäftsführung vorgetragen. In einem Konflikt zwischen einem Arbeitnehmer und der Geschäftsführung hat er den Gesprächen als Schlichter beigewohnt.

Die bisherigen Befunde belegen, dass sich die Beteiligungssituation (Arbeitnehmerorientierung des Geschäftsführers und Praxis des betrieblichen Austausches) in den sieben betrachteten Unternehmen unterscheidet. An diesen Befund knüpft die Frage an, wie sich diese verschiedenen Praktiken der Beteiligung auf die Zufriedenheit der befragten Belegschaftsmitglieder auswirken. Eine Analyse der Beteiligungszufriedenheit der befragten Belegschaften macht deutlich, dass die Arbeitnehmer mit Mittelwerten zwischen 4,5 und 5,5 mit den Möglichkeiten ihrer Beteiligung relativ zufrieden sind (vgl. Tab. 10).⁷ Ein Vergleich der Angaben der Arbeitnehmer der einzelnen Unternehmen ohne Betriebsrat offenbart dabei Unterschiede, die allerdings statistisch nicht signifikant sind: Am zufriedensten sind die Arbeitnehmer aus Unternehmen W mit ihrer Beteiligungssituation, am unzufriedensten sind die Arbeitnehmer aus Unterneh-

6 Auf Wunsch der Arbeitnehmer erfolgt diese Berichterstattung durch die Geschäftsführung mittlerweile zwei Mal im Jahr.

7 Die Antwort der Arbeitnehmer wurde mittels einer 7er-Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1 = völlig unzufrieden und 7 = völlig zufrieden.

men J, K und N. Werden die Unternehmen nach den Durchschnittswerten der Beteiligungszufriedenheit geordnet, zeigt sich nahezu die gleiche Reihenfolge, wie sie sich bei der Rangordnung nach der Arbeitnehmerorientierung ergibt.⁸ Und schließlich ergibt sich die ebenfalls gleiche Rangfolge, wenn die Unternehmen gemäß ihrer Praxis des Austausches geordnet werden. Sie zeichnet sich in den Unternehmen P, W und X durch ein höheres Maß an Institutionalisierung und Regelmäßigkeit aus als in den Unternehmen J, K, L und N. Diese Befunde stehen im Einklang mit anderen Forschungsarbeiten zur Arbeitszufriedenheit, die ebenfalls zeigen konnten, dass jene Arbeitnehmer zufriedener sind, die eine gute Beziehung zur Geschäftsführung haben (vgl. Hauser et al. 2008).⁹

Tab. 10: Zufriedenheit mit der Beteiligung an Entscheidungen, die die Arbeitnehmer betreffen (Mittelwerte)

Unternehmen							Gesamt
J	K	L	N	P	X	W	
4,5	4,5	5,0	4,5	5,2	5,2	5,5	4,9

n = 100; Antwortausprägungen: 1 = völlig unzufrieden und 7 = völlig zufrieden

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Für die Beteiligungssituation kann somit abschließend festgehalten werden, dass die unterschiedlichen Beteiligungspraktiken, die die Arbeitnehmer in den betrachteten Betrieben vorfinden, unterschiedliche Zufriedenheiten auf Seiten der Belegschaften hervorrufen. Am zufriedensten scheinen dabei die Arbeitnehmer, die die Möglichkeit haben, sich häufiger und in institutionalisierten Formen mit der Geschäftsführung auszutauschen und deren Geschäftsführer eine hohe Arbeitnehmerorientierung aufweist. Vermutlich sind diese beiden Merkmale nicht unabhängig voneinander: Geschäftsführer, die stärker arbeitnehmerorientiert sind, werden andere Formen des Miteinanders installieren als Geschäftsführer, die weniger arbeitnehmerorientiert sind (vgl. auch ähnliche Argumentation in Lethmathe/Hill 2006).¹⁰

-
- 8 Dieser positive Zusammenhang zwischen der den Geschäftsführern bescheinigten Arbeitnehmerorientierung und der Beteiligungszufriedenheit der Arbeitnehmer bestätigt sich in einer zusätzlich durchgeföhrten Korrelationsanalyse ($r = 0,71$; $p < 0,05$).
- 9 Weitere Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit sind das Alter, die Position sowie die Art der Tätigkeit: So sind jüngere und ältere Arbeitnehmer zufriedener als Beschäftigte mittleren Alters. Führungskräfte geben eine höhere Zufriedenheit zu Protokoll als Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben. Und Arbeitnehmer, die keine körperliche Arbeit verrichten, sind zufriedener als körperlich Tätige (vgl. Hauser et al. 2008).
- 10 Lethmathe/Hill (2006, S. 1126) gehen davon aus, dass in kleinen und mittleren Unternehmen „die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation auf die Person des Geschäftsführers zugeschnitten“ ist. Das bedeutet, dass Geschäftsführer mit einem eher zentralistischen

5.1.3 Haltung der Betriebsparteien zum Betriebsrat

Wenn Krisen oder Veränderungen im Miteinander von Belegschaft und Geschäftsführung eintreten und die Belegschaft mit ihrer Beteiligung unzufrieden ist, dann steigt die Wahrscheinlichkeit einer Betriebsratsgründungsinitiative. Ob es in einer solchen Konstellation zu einer Betriebsratsgründung kommt, darüber entscheidet aber letztlich die Kosten-Nutzen-Abwägung einzelner Arbeitnehmer. Ein wichtiger Einflussfaktor für ein entsprechendes Engagement ist die persönliche Haltung sowie die antizipierte Haltung der Geschäftsführung und der Restbelegschaft zur Institution Betriebsrat (vgl. Kap. 2). Gemäß der Arbeitnehmerbefragung haben die Arbeitnehmer im Durchschnitt eine neutrale Haltung zur Institution Betriebsrat (vgl. Tab. 11).¹¹ Die Arbeitnehmer von Unternehmen L haben dabei mit einem Mittelwert von 2,5 die negativste und die Arbeitnehmer von Unternehmen N mit einem Mittelwert von 3,3 die positivste Haltung.

Wie aus Tabelle 11 hervorgeht, wurde die Frage nach der persönlichen Haltung gegenüber der Institution Betriebsrat von vielen Befragten nicht beantwortet. Angesichts dessen stellt sich die Frage, ob die in Tabelle 11 ausgewiesenen Werte die Haltungen der Belegschaften zur Institution Betriebsrat korrekt widerspiegeln. Diese Frage lässt sich nicht abschließend klären, weil über die Haltung der nicht antwortenden Arbeitnehmer wie über die Gründe für die Antwortverweigerung nur spekuliert werden kann. So ist denkbar, dass die Arbeitnehmer der zugesicherten Anonymität nicht vollends vertraut und aus Angst vor möglichen Repressalien gerade diese Frage nicht beantwortet haben.¹² Falls unsere Vermutung zutrifft, dann dürfte die wirkliche Haltung gegenüber der Institution Betriebsrat in den Belegschaften vermutlich positiver sein als hier ausgewiesen.

Alleine in Unternehmen X liegt die Antwortbereitschaft der Arbeitnehmer bei dieser Frage auf dem Niveau, das bei den übrigen Fragen erreicht wurde. In diesem Unternehmen steht die Geschäftsführung einer Betriebsratsgründung positiv gegenüber und hat dies der Belegschaft offen kommuniziert. Die Belegschaft ist diesem Wunsch der Geschäftsführung bisher nicht nachgekommen, offenbar auch wegen ihrer vergleichsweise negativen Haltung gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung.

Entscheidungsstil ihr Unternehmen eher zentralisiert ausrichten, während Geschäftsführer mit einem kooperativen Führungsstil teambasierte Organisationsformen bevorzugen.

- 11 Die Antwort der Arbeitnehmer wurde mittels einer 5er-Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1 = stark negativ und 5 = stark positiv.
- 12 Darauf deutet ein Vergleich der Antwortverweigerungsraten bei dieser Frage in den Unternehmen mit und ohne Betriebsrat hin. Während lediglich 51 der insgesamt 102 Arbeitnehmer aus Unternehmen ohne Betriebsrat diese Frage beantwortet haben und die Antwortverweigerungsquote damit 50% beträgt, liegt diese Quote in den fünf Unternehmen mit Betriebsrat bei 5,9%.

Tab. 11: Persönliche Haltung zum Betriebsrat sowie antizipierte Haltung zum Betriebsrat bei der Mehrzahl der Kollegen und der Geschäftsführung (Mittelwerte)

	Unternehmen							Gesamt
	J	K	L	N	P	W	X	
Persönliche Haltung zum Betriebsrat	3,0	2,8	2,5	3,3	2,7	2,8	2,6	2,8
Gesamt	12	5	6	6	7	10	5	51
Antizipierte Haltung bei der Mehrzahl der Kollegen	2,8	2,5	4,3	-	2,8	3,0	3,0	3,0
Gesamt	8	2	4	1	4	3	2	24
Antizipierte Haltung bei der Geschäftsführung	2,0	1,7	1,2	-	3,3	1,3	3,3	2,0
Gesamt	6	3	6	-	4	6	3	28
Mögliche Antworten	20	18	13	14	13	18	6	102

Antwortausprägungen: 1 = stark negativ und 5 = stark positiv

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Wie aus Tabelle 11 zudem zu entnehmen ist, schätzen alle Arbeitnehmer zusammenommen die Haltung der Mehrzahl ihrer Kollegen zur betrieblichen Mitbestimmung positiver ein als die eigene. Für die einzelnen Unternehmen gilt diese Aussage nicht durchgängig. In den Unternehmen J und K gehen die Arbeitnehmer davon aus, dass die Mehrzahl ihrer Kollegen eine negativeren Haltung gegenüber der Institution Betriebsrat haben als sie selbst.

Hinsichtlich der Haltung der Geschäftsführer zur Institution Betriebsrat zeigt sich in den Antworten der Arbeitnehmer ein umgekehrtes Bild. Während in zwei Unternehmen (X und P) der Durchschnitt der befragten Arbeitnehmer bei der Geschäftsführung eine positivere Haltung zur Institution Betriebsrat vermutet als bei sich selbst, geht der Durchschnitt der Arbeitnehmer in den vier anderen Unternehmen von einer negativeren Haltung der Geschäftsführung aus. Die negativste Haltung zum Betriebsrat wird beim Geschäftsführer von Unternehmen L vermutet.

Ein Vergleich der Arbeitnehmer-Angaben mit den Angaben der Geschäftsführer zu ihrer Einstellung zur Institution Betriebsrat kann den Eindruck der Belegschaften nur teilweise bestätigen. Vor allem in den beiden Unternehmen, in denen die Geschäftsführung der Belegschaft ihre Haltung zum Betriebsrat bereits explizit kommuniziert hat, stimmen Eindruck der Belegschaft und Angaben der Geschäftsführung überein: Die Geschäftsführerin von Unternehmen X hat

die Belegschaft schon einmal zur Betriebsratsgründung aufgefordert, wohingegen der Geschäftsführer von Unternehmen L klar zum Ausdruck gebracht hat, dass dort kein Betriebsrat erwünscht ist. In allen anderen Fällen stimmen die Einschätzungen der Arbeitnehmer nicht vollständig mit den Angaben der Geschäftsführer überein. Eine Erklärung hierfür dürfte sein, dass das Thema betriebliche Mitbestimmung in diesen Unternehmen bisher nicht offen angesprochen wurde. Dies zeigt sich z.B. in Unternehmen N, dessen Geschäftsführer im Rahmen seiner früheren Arbeitnehmertätigkeit selbst Mitglied einer Arbeitnehmervertretung war. Aufgrund dieser für ihn im Nachhinein als positiv bewerteten Erfahrung steht er einer Betriebsratsgründung seiner Mitarbeiter prinzipiell aufgeschlossen gegenüber. Gleichwohl hat er – anders als die Geschäftsführerin von Unternehmen X – die Belegschaft noch nicht zu einer Betriebsratsgründung aufgefordert. Dies ist vermutlich auch ein Grund, weshalb die Arbeitnehmer dieses Unternehmens – anders als die von Unternehmen X – eine deutlich geringere Antwortbereitschaft bei diesen Fragen aufweisen.

Bei der Analyse fällt zudem auf, dass in den Unternehmen J und K¹³, in denen sowohl Auslöser einer Betriebsratsgründung als auch eher schlechte Mitbestimmungssituationen vorliegen, die Haltung der Kollegen und die der Geschäftsführung zur Institution Betriebsrat schlechter als die eigene Haltung eingeschätzt wurde. Angesichts der wenigen Antworten gerade aus Unternehmen K ist eine gewisse Vorsicht geboten. Gleichwohl gibt dieser Befund einen Fingerzeig darauf, weshalb es in diesen Unternehmen bisher nicht zur Betriebsratsgründung gekommen ist: Die einzelnen Arbeitnehmer selbst sind schon nicht restlos von der Institution Betriebsrat überzeugt. Dann kommt noch hinzu, dass sie Konflikte mit den Kollegen und der Geschäftsführung erwarten, sollten sie eine Betriebsratsgründung anregen, weil sie deren Haltung zur betrieblichen Mitbestimmung als noch negativer als ihre eigene einschätzen. In einer solchen Gemengelage scheint kein ausreichender Impuls zur Betriebsratsgründung entstehen zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in einigen der betrachteten Unternehmen zwar durchaus Auslöser für eine Betriebsratsgründung vorliegen. Die Kosten-Nutzen-Abwägung fiel bei den einzelnen Arbeitnehmern (bisher) aber nicht so günstig aus, dass bei ihnen ein Interesse an einer Betriebsratsgründung aufgekommen ist.

13 Hierzu kann vermutlich auch Unternehmen N gezählt werden. Da uns leider aus diesem Unternehmen einige der aufgeführten Angaben fehlen, wurden nur Unternehmen J und K hier explizit genannt.

5.2 Gründe für die Nichtbeteiligung an einer Betriebsratsgründung

Die Ursachen des Verzichts konnten bisher nur deduktiv hergeleitet werden. Im Rahmen der Fallstudien wurden die Arbeitnehmer aber auch direkt nach den Gründen gefragt, weshalb eine Betriebsratsgründung seitens der Belegschaften bisher ausgeblieben ist.

Dabei schälen sich drei Gründe als zentral dafür heraus, dass Arbeitnehmer eine Betriebsratsgründung nicht in Betracht gezogen haben (vgl. Tab. 12).¹⁴ Erstens haben die Arbeitnehmer die Situation in ihren Unternehmen bisher nicht als so schlecht empfunden (Mittelwert 3,7), zweitens schätzen sie die sich bietenden Möglichkeiten zur Mitbestimmung als ausreichend ein (Mittelwert 3,7) oder drittens vertreten sie ihre Interessen selbst (Mittelwert 3,5). Der Sorge, dass eine Gründungsinitiative Streit mit der Geschäftsführung hervorrufen könnte, kommt mit einem Mittelwert von 2,3 eine deutlich geringere Bedeutung zu.

Ein Vergleich der Antworten aus den einzelnen Unternehmen ohne Betriebsrat offenbart zwar bei fast allen abgefragten Gründen keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Unternehmen, mit einer Ausnahme. Bei einem der elf von uns abgefragten Gründen sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen statistisch signifikant (vgl. Tab. 12): Die Arbeitnehmer von Unternehmen L stimmten der Aussage, eine Betriebsratsgründung wäre schlecht für die eigene Karriere, stärker zu als die Arbeitnehmer der Unternehmen J, N, W und X.¹⁵ Dies dürfte in der offen kommunizierten negativen Haltung der Geschäftsführung zum Betriebsrat in Unternehmen L begründet sein.

In Kapitel 5.1 wurden insbesondere die Unternehmen J, K und N näher analysiert, weil bei ihnen in den letzten Jahren Auslöser für eine Betriebsratsgründung aufgetreten sind und zugleich die Zufriedenheit mit der Beteiligung geringer als in den anderen betrachteten Unternehmen war. Es wurde vermutet, dass diese Betriebsratsgründungen nicht realisiert wurden, weil der Nutzen bei keinem der Arbeitnehmer die Kosten einer Betriebsratsgründung überwogen hat. Die Angaben der Arbeitnehmer dieser drei Unternehmen, warum sie sich bisher nicht an Betriebsratsgründungen beteiligt haben, deuten auf ein solches negatives Kosten-Nutzen-Verhältnis hin. Allerdings führen unterschiedliche Gründe zu diesem Ergebnis. Während die Arbeitnehmer aus den Unternehmen J und N den Hauptgrund, sich an einer Betriebsratsgründung nicht zu beteiligen, darin sehen, dass die Situation im Betrieb nicht so schlecht ist, liegt die Hauptursache für die Arbeitnehmer aus dem Unternehmen K in dem Umstand begründet, dass

14 Die Antwort der Arbeitnehmer, die im Laufe ihres Arbeitslebens noch nie an einer Gründung eines Betriebsrats beteiligt waren, wurde mittels einer 5er-Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1 = trifft gar nicht zu und 5 = trifft voll zu.

15 Das Signifikanzniveau liegt bei mindestens 0,05 (Bonferroni).

sie ihre Interessen lieber selbst vertreten. Diese Haltung der Arbeitnehmer resultiert vermutlich aus früheren Erfahrungen mit einem Betriebsrat in diesem Unternehmen. So gab es vor mehreren Jahrzehnten bereits einmal einen Betriebsrat. Dieser hat sich allerdings nach der ersten Amtszeit aufgelöst, weil die Arbeitnehmer keinen Vorteil im Festhalten an diesem Gremium sahen – so sieht es zumindest der Geschäftsführer, dessen Vater damals die Geschäftsführung inne hatte. Sein Vater habe einen engen Kontakt zu seinen Mitarbeitern gepflegt. So saßen die Arbeitnehmer nach Feierabend häufig mit seinem Vater noch auf ein Bier zusammen. Dabei konnten alle aufgetretenen Probleme angesprochen und geregelt werden.

Tab. 12: Gründe, sich nicht an einer Betriebsratsgründung zu beteiligen (Mittelwerte)

„Ich war bisher nicht an einer Betriebsratsgründung beteiligt, weil ...“

	Unternehmen							Gesamt
	J	K	L	N	P	W	X	
die Situation im Betrieb nie so schlecht war, dass ich einen Betriebsrat gründen wollte.	3,9	3,0	4,2	3,8	3,4	4,1	4,0	3,7
es bisher immer ausreichend Möglichkeiten zur Mitbestimmung für mich gab.	3,5	3,1	4,2	3,3	3,9	4,4	3,4	3,7
ich meine Interessen lieber selbst vertreten habe.	3,3	3,6	4,2	2,8	3,5	4,0	2,6	3,5
ein Betriebsrat die Mitbestimmungssituation im Betrieb nicht hätte verbessern können.	2,7	3,3	4,0	1,9	3,6	3,0	3,0	3,0
Betriebsräte heutzutage kein passendes Instrument der Mitbestimmung mehr sind.	2,4	3,3	3,8	2,0	3,3	3,2	2,0	2,9
die Mehrzahl der Kollegen nie einen Betriebsrat gründen wollte.	2,5	3,0	2,8	2,4	3,5	3,4	2,2	2,9
ich bei Unzufriedenheit eher den Arbeitgeber gewechselt habe.	3,1	2,5	3,3	1,1	2,4	2,8	1,6	2,5
ich nicht weiß, wie man einen Betriebsrat gründet.	2,1	2,0	2,7	3,4	3,3	2,8	1,0	2,5
eine Gründungsinitiative Streit mit der Geschäftsführung hervorgerufen hätte.	2,3	2,7	3,2	2,1	1,8	2,1	1,6	2,3
eine Gründungsinitiative bzw. eine Mitwirkung an der Gründung schlecht für meine berufliche Karriere gewesen wäre.**	1,5	2,8	3,8	1,4	2,2	1,7	1,4	2,1
eine Gründungsinitiative Streit mit den Kollegen hervorgerufen hätte.	2,0	1,9	2,3	1,7	1,6	1,6	1,3	1,8

n = 71; Antwortausprägungen: 1 = trifft gar nicht zu und 5 = trifft voll zu

** Signifikanzniveau liegt bei 0,01 (Oneway Anova)

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Die bisherige Analyse der Gründe, sich nicht an einer Betriebsratsgründung zu beteiligen, hat keine eindeutigen Erklärungen zu Tage gefördert. Vielmehr scheint zuzutreffen, was naheliegt: Sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Unternehmensebene kommen individuell unterschiedliche Motive zum Tragen. Ein weiterer Versuch soll nachfolgend jedoch noch unternommen werden, um das Phänomen ausbleibender Betriebsratsgründungen näher zu beleuchten.

5.3 Typologie der betriebsratslosen Belegschaften

Die Typologie der betriebsratslosen Belegschaften wird wiederum anhand des Stufenmodells von Kluge (1999) entwickelt. Anders als in Kapitel 4.3 werden hierfür ausschließlich die Antworten der Arbeitnehmer herangezogen. Zudem werden nur die sieben Unternehmen in die Typenbildung einbezogen, in denen der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung bei mindestens 40% liegt.

Gemäß des vierstufigen Modells nach Kluge (1999) liegt der erste Schritt zur Herstellung einer empirisch begründeten Typenbildung in der Erarbeitung relevanter Vergleichsdimensionen, die dazu geeignet sind, Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den betrachteten Belegschaften zu erfassen. Da für Betriebsratsgründungen neben der Existenz von Auslösern letztlich entscheidend ist, ob die Kosten-Nutzen-Analyse einer Betriebsratsgründung bei einigen Arbeitnehmern positiv ausfällt, sollen Faktoren verwendet werden, die für diese Abwägung entscheidend sind. Hier sind neben der gegebenen Beteiligungssituation die Haltung der Arbeitnehmer zur Institution Betriebsrat und die Angst vor Repressalien infolge einer Betriebsratsgründung zu nennen. Als Merkmal für die Beteiligungssituation wird die durchschnittliche Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit dieser ausgewählt. Hierbei kann unterschieden werden, ob die Arbeitnehmer eher eine hohe oder niedrige Zufriedenheit mit der bestehenden Beteiligungssituation aufweisen. Die Haltung der Arbeitnehmer zur Institution Betriebsrat geht als weitere Vergleichsdimension in die Typologie ein, weil sich eine positive Haltung zum Betriebsrat günstig auf die Entscheidung einer Betriebsratsgründung auswirkt. Deshalb wird nachfolgend danach unterschieden, ob die Arbeitnehmer eines Unternehmens über eine eher negative bis neutrale oder über eine eher neutrale bis eher positive Haltung zum Betriebsrat verfügen. Die Angst vor Repressalien im Falle einer Betriebsratsgründung wird schließlich als Vergleichsdimension hinzugezogen, weil sie letztlich die Kosten einer Betriebsratsgründung abbildet. Konkret wird die Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Karriere einbezogen, ein Merkmal, in dem sich die betrachteten Unternehmen stark unterscheiden.

Die Gruppierung der gefundenen Merkmale stellt den zweiten Schritt der Typenbildung nach Kluge dar. Hierfür werden die drei im ersten Schritt als rele-

vant identifizierten Merkmale in einer Kreuztabelle gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, dass sich die Belegschaften der Fallstudien-Unternehmen auf vier von acht möglichen Matrixfeldern konzentrieren (vgl. Übersicht 14). Während die Arbeitnehmer, die eine hohe Zufriedenheit angegeben haben, eine eher negative bis neutrale Haltung zur Institution Betriebsrat haben, zeigen sich bei den Arbeitnehmern mit niedriger Zufriedenheit dagegen eher neutrale bis eher positive Haltungen zur Institution Betriebsrat. Im Hinblick auf die Ausprägung der Angst vor möglichen negativen Folgen einer Betriebsratsgründung für die eigene Karriere zeigt sich, dass sich die zwei möglichen Ausprägungen der Angst – schwach und stark – sowohl unter den zufriedenen als auch unter den unzufriedenen Arbeitnehmern finden.

Übersicht 14: Gruppierung der Fälle ohne Betriebsrat

Angst vor Repressalien	Haltung zum Betriebsrat	Zufriedenheit	
		gering	hoch
Schwach ausgeprägt	Neutral bis eher positiv	J, N	
	Eher negativ bis neutral		P, W, X
Stark ausgeprägt	Neutral bis eher positiv		
	Eher negativ bis neutral	K	L

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Im dritten Schritt der Typenbildung werden die Typen gebildet. Wir haben uns entschieden, sowohl die Gruppe der hoch Zufriedenen als auch die der gering Zufriedenen als Typen zusammen zu fassen. In Abhängigkeit von ihrer Angst vor Repressalien werden die beiden Typen dann nochmals differenziert, so dass schließlich vier Typen entstehen (vgl. Übersicht 15): Die Unternehmen J und N, die Unternehmen P, W und X sowie jeweils die Unternehmen K und L bilden einen eigenen Typ.

Übersicht 15: Typenbildung der betriebsratslosen Belegschaften

Angst vor Repressalien	Haltung zum Betriebsrat	Zufriedenheit	
		gering	hoch
Schwach ausgeprägt	Neutral bis eher positiv	J, N	<i>Typ B</i>
	Eher negativ bis neutral	<i>Typ A</i>	P, W, X
Stark ausgeprägt	Neutral bis eher positiv	<i>Typ C</i>	<i>Typ D</i>
	Eher negativ bis neutral	K	L

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Die vier gebildeten Typen werden im vierten Schritt des Stufenmodells beschrieben und anhand weiterer Kriterien charakterisiert.

Typ A „Die Bequemen“

Die Belegschaften dieses Typs sind zwar mit ihren Möglichkeiten der Beteiligung an Entscheidungen der Geschäftsführung nicht vollständig zufrieden. Die Situation ist für sie aber nicht so unerträglich, dass sie eine Betriebsratsgründung in Betracht ziehen würden. Gleichwohl haben sie eine neutrale bis eher positive Haltung zum Betriebsrat und fürchten keinerlei Karrierenachteile im Falle einer Betriebsratsgründung. Die bei diesem Typ vorzufindende Geschäftsführung ist nicht an der Gründung des Unternehmens beteiligt gewesen und weist keine starke Arbeitnehmerorientierung in ihrem täglichen Handeln auf. Der Arbeitgeber ist zwar weder tarifgebunden noch im Arbeitgeberverband organisiert, hat aber eine neutrale bis eher positive Haltung zur Institution Betriebsrat.

Typ B „Die Zufriedenen“

Zu diesem Typ zählen Belegschaften, die mit der Beteiligung im Betrieb zufrieden sind. Aus diesem Grund kommt bei ihnen auch kein Wunsch nach einem Betriebsrat auf. Diese Belegschaften arbeiten in Betrieben, in denen die Geschäftsführung stark auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingeht und diese auch regelmäßig informiert. Bei den Geschäftsführern handelt es sich zumeist um die Gründer des Unternehmens. Die Arbeitgeber sind eher tarifgebunden und eher im Arbeitgeberverband organisiert. Die Arbeitnehmer berichten in der Mehrzahl nicht von Konflikten zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Diese Unternehmen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass es in den letzten Jahren keine gravierenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten gab. Während die Geschäftsführer eher eine überdurchschnittlich neutrale Haltung zum Betriebsrat haben, haben die dazugehörigen Mitarbeiter eine eher negative bis neutrale Haltung zum Betriebsrat.

Typ C „Die Individualisten“

Die Belegschaften dieses Typs sind zwar ebenso wie die Belegschaften des Typs A mit ihren Beteiligungsmöglichkeiten unzufrieden. Anders als der Typ A haben diese Belegschaften aber nicht nur eine etwas negativere Haltung zur Institution Betriebsrat, sondern sie verzichteten bisher auch aus einem anderen Hauptgrund auf eine Betriebsratsgründung: Sie wollen ihre Interessen lieber selbst vertreten. Die hierin zum Ausdruck kommende kritische Haltung der Arbeitnehmer gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung ist sicherlich auch die Folge von früheren Erfahrungen mit einem Betriebsrat. So gab es in den diesem Typ zugeordneten Unternehmen vor mehreren Jahrzehnten mal einen Betriebs-

rat. Dieser löste sich gemäß der Angaben des Geschäftsführers wegen des ausbleibenden Nutzens nach der ersten Amtszeit wieder auf. Der Arbeitgeber ist zwar in keinem Arbeitgeberverband organisiert, aber gleichwohl tarifgebunden. Letzteres reduziert üblicherweise das Konfliktpotenzial zwischen Arbeitgeber und Belegschaften, z.B. hinsichtlich Entlohnungsfragen.

Typ D „Die Ängstlichen“

Zu diesem Typ zählen Belegschaften, die glauben, eine Betriebsratsgründung könnte ihren Karriereaussichten im Unternehmen schaden. Da der Geschäftsführer dieses Unternehmens eine negative Haltung zum Betriebsrat einnimmt, sind die Befürchtungen der Arbeitnehmer nicht einfach von der Hand zu weisen. Ebenso wie der Geschäftsführer nehmen die Arbeitnehmer eine eher negative bis neutrale Haltung zum Betriebsrat ein. Dies ist möglicherweise auch der Grund dafür, dass es ein Mal trotz entsprechender Initiative einzelner Arbeitnehmer bisher in dem diesem Typ zugeordneten Unternehmen nicht zu einer Betriebsratsgründung kam.¹⁶ Der Arbeitgeber ist weder tarifgebunden noch im Arbeitgeberverband organisiert. Das Unternehmen ist wirtschaftlich sehr erfolgreich. In der Angst vor möglichen Repressalien liegt bei diesem Typ Belegschaften der Hauptgrund, auf eine Betriebsratsgründung zu verzichten. Ob diese Angst die Belegschaft auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten von einer Betriebsratsgründung abhalten würde, kann nicht abschließend beurteilt werden.

Wie bei der Typologie der Betriebsratsgründungen konnten wir auch bei der Typologie zum Ausbleiben von Betriebsratsgründungen zwei denkbare Typen aufgrund der Samplezusammensetzung und -größe nicht finden: Beim ersten Typ kommt es entsprechend unseres Prozessmodells (vgl. Kap. 4.1) zu Veränderungen und Krisen, und einige Arbeitnehmer entwickeln ein echtes Interesse an einer Betriebsratsgründung. Die Idee findet aber bei der restlichen Belegschaft oder bei einzelnen Belegschaftsgruppen keine ausreichende Unterstützung, so dass sie den Plan der Betriebsratsgründung wieder aufgeben.¹⁷ Beim zweiten möglichen Typ des Verzichts ist der Versuch, einen Betriebsrat zu gründen, noch einen Schritt weitergegangen. Das Gros der Belegschaft bzw. ein relevanter Teil hat der Idee einer Betriebsratsgründung bereits zugestimmt. Bei der Umsetzung kommt es dann aber zur Wahlbehinderung seitens der Geschäftsfüh-

16 Eine Gruppe von neuen Mitarbeitern hatte die Idee einer Betriebsratsgründung. Diese Idee wurde allerdings von der restlichen Belegschaft nicht mitgetragen, so dass die Idee letztlich nicht realisiert wurde.

17 Diese Situation vor einigen Jahren lag in Unternehmen L vor. Allerdings liegt der Grund, weshalb es heute in diesem Unternehmen keinen Betriebsrat gibt, weniger in einer gescheiterten Betriebsratsgründung als vielmehr in der Angst vor Repressalien seitens der Geschäftsführung. Deshalb wurde das Unternehmen dem Typ der „Ängstlichen“ zugeordnet.

rung. In Folge dessen wird der Versuch der Betriebsratsgründung eingestellt. Beiden fehlenden Typen liegt dabei eine bewusste Entscheidung gegen eine Betriebsratsgründung zugrunde.

5.4 Zwischenfazit

Die Analyse des Ausbleibens von Betriebsratsgründungen in mittelständischen Unternehmen basierte auf zwei Säulen. Zum einen wurde die betriebliche Situation in den betriebsratslosen Betrieben hinsichtlich der Faktoren untersucht, die eine Entscheidung zugunsten einer Betriebsratsgründung im Allgemeinen begünstigen. Zum anderen wurden die Einschätzungen der Arbeitnehmer, weshalb sie sich bisher nicht an Betriebsratsgründungen beteiligt haben, analysiert.

Beide Analysestränge machten deutlich, dass sich die betrachteten Unternehmen ohne Betriebsrat in den Ursachen für das Ausbleiben einer Betriebsratsgründung teils deutlich unterscheiden. Deshalb erschien es sinnvoll, die betrachteten Unternehmen ohne Betriebsrat zu typologisieren, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Unternehmen besser herauszustellen.

Insgesamt können vier Typen unterschieden werden. Belegschaften verzichten auf die Gründung eines Betriebsrat, weil sie, erstens, zufrieden mit ihren Mitbestimmungsmöglichkeiten sind oder, zweitens, Betriebsräte nicht als geeignetes Instrument der Mitbestimmung erachten. Drittens führt auch Bequemlichkeit zum Verzicht auf eine Betriebsratsgründung. Das heißt, die Arbeitnehmer sind zwar unzufrieden, aber nicht so sehr, dass der erwartete Nutzen einer Betriebsratsgründung die erwarteten Kosten übersteigen würde. Als vierter ist der Typ der Ängstlichen zu nennen. Sie verzichten anders als die anderen Belegschaften auf eine Betriebsratsgründung, weil sie Angst vor den Konsequenzen für ihre Karriere im Unternehmen haben. In diesen Unternehmen verfügt die Geschäftsführung meist über eine stark negative Haltung zum Betriebsrat. Zwei mögliche Typen des Ausbleiben von Betriebsratsgründungen haben wir nicht gefunden: Verzicht, weil das Gros der Belegschaft oder der als wichtig erachteten Belegschaftsgruppen keinen Betriebsrat wollte und Verzicht, weil die Geschäftsführung die Wahl behindert hat.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unzufriedenheit mit der Beteiligungssituation seitens der Belegschaft nicht zwangsläufig zu einer Betriebsratsgründung führen muss. Gerade in den Belegschaften, die zwar unzufrieden sind, bisher aber noch keinen Betriebsrat gegründet haben, scheinen Arbeitnehmer zu fehlen, bei denen eine Betriebsratsgründung zu einem positiven Kosten-Nutzen-Verhältnis führt und die folglich bereit sind, sich aktiv für eine Betriebsratsgründung einzusetzen.

6 Arbeitnehmer und Betriebsratsgründungen: Beteiligung und Haltung

Ob sich ein Arbeitnehmer an einer Betriebsratsgründungsinitiative beteiligt oder nicht, liegt – wie die Kapitel 4 und 5 deutlich gemacht haben – nicht ausschließlich in betrieblichen Problemlagen begründet. Vielmehr deuten die bisherigen Analysen darauf hin, dass es Personen bedarf, die sich in den Betrieben aktiv für eine Betriebsratsgründung einsetzen. Dies legt die Vermutung nahe, dass sich Unterschiede zwischen Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung bestehen die zugleich ursächlich für die Bereitschaft sind, sich an einer Betriebsratsgründungsinitiative zu beteiligen.

Um diese Vermutung zu überprüfen, werden die Antworten der Arbeitnehmer im Folgenden näher analysiert. Anders als bisher werden alle Arbeitnehmer in die Analyse einbezogen, weil nicht die betriebliche Situation an sich, sondern das Entscheidungsverhalten und die persönlichen Merkmale des einzelnen Arbeitnehmers im Vordergrund stehen.

6.1 Einflussfaktoren für das Vorliegen von Betriebsratsgründungserfahrung

Von den 370 Arbeitnehmern, die sich an der Befragung des IfM Bonn beteiligt haben, waren 359 bereit, Angaben zu ihren Erfahrungen mit Betriebsratsgründungen zu machen. 75 der 359 Arbeitnehmer, dies entspricht einem Anteil von etwa 21%, haben im Laufe ihres Arbeitslebens schon einmal an einer Betriebsratsgründungsinitiative mitgewirkt. Die übrigen Arbeitnehmer waren bisher noch nie in solch eine Gründungsinitiative involviert. Es stellt sich damit die Frage, weshalb sich einige der Arbeitnehmer bereits an solchen Gründungsinitiativen beteiligt haben, während andere bisher darauf verzichtet haben.

Bis dato liegen weder theoretische noch empirische Arbeiten vor, die diese Faktoren untersucht haben. Zwei Untersuchungen, die sich möglichen Unterschieden zwischen Betriebsratsmitgliedern und Nicht-Betriebsratsmitgliedern gewidmet haben, deuten darauf hin, dass Persönlichkeits- und soziodemografische Merkmale ebenso wie eine Gewerkschaftsmitgliedschaft und bestimmte persönliche Einstellungen wichtige Einflussfaktoren für die Beteiligung an einer Betriebsratsgründung sein könnten (vgl. Behrens 2009; Störmer 2010). An diesen Erkenntnissen wird nachfolgend angeknüpft, indem die identifizierten Faktoren nun auf ihren Einfluss auf die Entscheidung der Arbeitnehmer, sich an einer Betriebsratsgründungsinitiative zu beteiligen, analysiert werden; zunächst

deskriptiv (vgl. Kap. 6.1.1), anschließend multivariat (vgl. Kap. 6.1.2). Unsere Datenbasis liefert dabei Informationen zum Humankapital, zum Geschlecht, zum Alter, zum Familienstand, zur Kinderzahl, zur Gewerkschaftsmitgliedschaft und zur Haltung zur Institution Betriebsrat.

6.1.1 Deskriptive Analysen

Das Humankapital der Arbeitnehmer wird deshalb in die Analyse einbezogen, weil Arbeitnehmer mit höheren Bildungsabschlüssen in der Regel höhere Positionen erreichen, die es ihnen ermöglichen, direkt in Kontakt zur Geschäftsführung zu treten und Einfluss auf deren Entscheidungen zu erlangen. Ein Betriebsrat ist für sie deswegen weniger von Bedeutung als für Arbeitnehmer mit niedrigeren Bildungsabschlüssen, die im Allgemeinen eine größere Ferne zur Geschäftsführung aufweisen (vgl. Schmierl 2006). Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass sich Personen mit niedrigen Bildungsabschlüssen eher als Personen mit hohen Bildungsabschlüssen im Laufe ihres Arbeitslebens an Betriebsratsgründungsinitiativen beteiligt haben.

Wie aus Tabelle 13 hervorgeht, weisen Arbeitnehmer mit Betriebsratsgründungserfahrung in der deskriptiven Analyse tatsächlich ein signifikant geringeres Schulbildungsniveau auf. Unter ihnen finden sich mehr Arbeitnehmer mit mittlerer Reife und weniger mit (Fach-)Hochschulreife als unter den Arbeitnehmern ohne bisherige Beteiligung an einer Betriebsratsgründung.

Tab. 13: Höchster Schulabschluss von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)

	Volks-/Hauptschulabschluss	Mittlere Reife	Fachhochschulreife/Abitur	Chi-Quadrat-Test (Pearson χ^2)
Betriebsratsgründungserfahrung				
ja	8,5	52,1	39,4	9,68**
nein	10,5	32,2	57,3	

n = 338; ** Signifikanzniveau liegt bei 0,01

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Im Hinblick auf das berufliche Bildungsniveau bestätigt sich die Vermutung allerdings nicht (vgl. Tab. 14). Zwar befinden sich unter den Arbeitnehmern ohne Betriebsratsgründungserfahrung mehr, die einen (Fach-)Hochschulabschluss erworben haben als unter den Arbeitnehmern mit dieser Erfahrung, aber insgesamt sind die Unterschiede in den beruflichen Abschlüssen statistisch nicht signifikant.

Vom *Geschlecht* der Arbeitnehmer dürfte ebenfalls Einfluss auf die Entscheidung, einen Betriebsrat zu gründen, ausgehen. Diese Vermutung speist sich zum einen aus dem geringen gewerkschaftlichen Kontakt von Frauen (vgl. Fre-

richs et al. 2004), der dazu beiträgt, dass sie als Gruppe weniger gut über die Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung informiert sind und sie infolgedessen seltener als Männer in Erwägung ziehen, einen Betriebsrat zu gründen. Zum anderen verfügen Frauen in der Regel nicht über so viel Zeit für eine Betriebsratstätigkeit wie Männer, weil ihnen weiterhin die Zuständigkeit für Haushalt und Familie zugeschrieben wird (vgl. Sellach et al. 2006; Klenner 2005). Frauen sind zudem weniger als Männer bereit, Risiken einzugehen (vgl. Dohmen et al. 2005). Da eine Betriebsratsgründung für die Initiatoren mit dem Risiko einhergeht, kurzfristig mit dem Geschäftsführer und den Kollegen in Konflikt zu geraten, und auf lange Sicht negative Folgen für die weitere Tätigkeit im Unternehmen zu haben, ist zu vermuten, dass Frauen eher als Männer eine Betriebsratsgründung scheuen (vgl. Wassermann 1999). Alle drei Aspekte legen die Vermutung nahe, dass Personen mit Erfahrungen in der Gründung von Betriebsräten eher männlichen als weiblichen Geschlechts sind.

Die deskriptive Analyse bestätigt diese Vermutung allerdings nicht (vgl. Tab. 15). So ist der Frauenanteil in beiden Arbeitnehmergruppen mit Werten von 51% und 50,8% gleich hoch.

Dem Alter der Arbeitnehmer kommt im betrachteten Zusammenhang aus verschiedenen Gründen Bedeutung zu. So erhöht sich mit zunehmender Dauer

Tab. 14: Berufsabschlüsse von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (Mehrfachantwort in %)

	Kein Berufsabschluss	Meisterprüfung	(Fach-)Hochschulabschluss	Berufsausbildung/Lehre	Overall Chi-Quadrat-Test (Pearson-chi ²) ^a
Betriebsratsgründungs- erfahrung ja	0,0	7,1	37,1	75,7	
nein	4,6	6,1	41,1	65,4	5,51

n = 333

a – Es wurde ein Overall Pearson-chi²-Test durchgeführt, der als Signifikanztest für Mehrfachantworten verwendet werden kann.

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Tab. 15: Geschlecht von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)

	weiblich	männlich	Chi-Quadrat-Test (Pearson chi ²)
Betriebsratsgründungs- erfahrung ja	50,8	49,2	
nein	51,0	49,0	0,001

n = 316

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

der Berufstätigkeit die Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer jemals von internen Konflikten oder Unternehmenskrisen (Personalabbau, Organisationsänderungen, Führungswechsel usw.) betroffen war, die Anlässe für Betriebsratsgründungen bilden (vgl. Rudolph/Wassermann 2006). Ältere Arbeitnehmer haben zudem tendenziell geringere Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden (vgl. z.B. Brussig/Bellmann 2008).¹ Ihnen bietet sich damit die Ausweichmöglichkeit Arbeitsplatzwechsel in geringerem Maße als jüngeren. Deswegen haben sie „ein verstärktes Interesse an Bestand und Qualität ihres (jetzigen) Arbeitsplatzes“ (vgl. Nutzinger et al. 1987, S. 201) und sind eher als jüngere Arbeitnehmer bereit, sich dafür einzusetzen, z.B. in Form der Gründung eines Betriebsrats. Wir erwarten deshalb, dass mit dem Alter auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Arbeitnehmer in eine Betriebsratsgründung involviert war.

Diese Vermutung bestätigt sich in der deskriptiven Analyse unserer Daten (vgl. Tab. 16). So sind Personen, die in ihrem Arbeitsleben schon einmal einen Betriebsrat gegründet haben, mit durchschnittlich knapp 47 Jahren fast acht Jahre älter als Personen, denen diese Erfahrung fehlt.

Tab. 16: Alter von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (Mittelwerte)

		Alter	t-Test (t-Wert)
Betriebsratsgründungserfahrung	ja	46,9	-6,63***
	nein	39,2	

n = 289; *** Signifikanzniveau liegt bei 0,001

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Ein verstärktes Interesse an Bestand und Qualität ihres jetzigen Arbeitsplatzes dürften auch Arbeitnehmer mit familiären Verpflichtungen haben. Arbeitnehmer mit Ehe- oder Lebenspartnern und/oder Kinder weisen in der Regel stärkere Bindungen an die Region und damit eine geringere Arbeitsplatzmobilität als ungebundene Arbeitnehmer auf.² Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass Personen, die (mehrere) Kinder haben oder verheiratet sind, sich eher an einer Betriebsratsgründung beteiligen als Personen, die keine Kinder haben oder allein leben.

-
- 1 So sind ältere Arbeitnehmer beispielsweise aufgrund des Senioritätsprinzips in der Entlohnung (vgl. z.B. Zwick 2008) deutlich teurer als jüngere Mitarbeiter, weshalb Unternehmen bei der Neubesetzung von Positionen in der Regel jüngere Arbeitnehmer präferieren.
 - 2 Beispielsweise aufgrund des Arbeitsplatzes des Partners und/oder der Schule der Kinder.

Diese beiden Vermutungen werden durch die deskriptiven Analysen ebenfalls bestätigt. Arbeitnehmer, die bereits einen Betriebsrat gegründet haben, sind signifikant häufiger verheiratet oder geschieden als Arbeitnehmer ohne diese Erfahrung (vgl. Tab. 17).

Tab. 17: Familienstand von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)

	Ledig	Verheiratet ^a	Geschieden ^b	Chi-Quadrat-Test (Pearson chi ²)
Betriebsratsgründungs- erfahrung	ja	20,3	67,8	11,9
	nein	49,0	47,3	3,7

n = 302; *** Signifikanzniveau liegt bei 0,001

a – Eine Person, die in Partnerschaft lebt, wurde der Gruppe der verheirateten Personen zugeordnet; b – Eine Person, die getrennt lebt, sowie eine Person, die verwitwet ist, wurden der Gruppe der Geschiedenen zugeordnet.

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Und wie der Tabelle 18 zu entnehmen ist, haben Arbeitnehmer ohne Betriebsratsgründungserfahrung mit durchschnittlich 1,0 signifikant weniger Kinder als Arbeitnehmer, die schon einmal in ihrem Arbeitsleben an einer Betriebsratsgründungsinitiative beteiligt waren (1,7 Kinder).

Die Zahl der Kinder sowie der Familienstand scheinen demnach zu beeinflussen, ob jemand jemals an einer Betriebsratsgründung beteiligt war. Beide Größen werden jedoch ihrerseits durch das Alter des Arbeitnehmers beeinflusst: Zum einen steigt die Zahl der Kinder mit zunehmenden Alter signifikant³ und zum anderen sind ledige Personen signifikant jünger als verheiratete oder geschiedene (vgl. Tab. 21 im Anhang). Es stellt sich daher die Frage, ob alle drei

Tab. 18: Anzahl der Kinder von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (Mittelwerte)

	Anzahl der Kinder	t-Test (t-Wert)
Betriebsratsgründungs- erfahrung	ja	1,7
	nein	1,0

n = 295; *** Signifikanzniveau liegt bei 0,001

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

3 Es besteht eine mittel starke signifikante Korrelation zwischen der Zahl der Kinder und dem Alter der Arbeitnehmer ($r = 0,52$; $p < 0,05$).

Merkmale oder möglicherweise allein das Alter einen Einfluss auf eine Beteiligung an einer Betriebsratsgründung hat. Diese Frage wird in Kapitel 6.1.2 mittels eines multivariaten Modells, in dem viele Faktoren zugleich auf ihren Einfluss geprüft werden können, beantwortet.

Bei der Frage, ob ein Individuum sich an einer Betriebsratsgründung beteiligt, dürfte seine generelle Haltung gegenüber der betrieblichen Mitbestimmung eine nicht unerhebliche Rolle spielen. Auf diese Haltung nehmen wiederum andere Faktoren Einfluss, z.B. die Haltung, die sein persönliches Umfeld diesem Thema entgegen bringt, oder die Einstellung gegenüber der kollektiven Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen, wie sie sich in einer Gewerkschaftsmitgliedschaft widerspiegelt. Trotz der Interdependenzen zwischen diesen drei Faktoren soll im Folgenden der jeweilige Einfluss auf die Beteiligung an einer Betriebsratsgründungsinitiative zunächst gesondert untersucht werden.

Wie aus Tabelle 19 hervorgeht, scheint der Zusammenhang zwischen Gewerkschaftsmitgliedschaft und Betriebsratsgründungserfahrung zu bestehen. Arbeitnehmer, die bereits Erfahrungen mit der Gründung eines Betriebsrats haben, sind mit einem Anteil von 27,9% häufiger Mitglied einer Gewerkschaft als Arbeitnehmer, die bisher noch nie an solchen Initiativen mitgewirkt haben (4,0%).

Ein Vergleich von Personen mit und ohne Erfahrungen mit Betriebsratsgründungen hinsichtlich der Haltung zum Betriebsrat offenbart ebenfalls statistisch signifikante Unterschiede (vgl. Abb. 5). Nicht überraschend ist die persönliche Haltung zur Institution Betriebsrat von Personen, die bereits an einer Betriebsratsgründungsinitiative im Lauf ihres Arbeitslebens beteiligt waren, signifikant positiver als die von Personen, die an solchen Initiativen noch nicht beteiligt waren.

Neben der eigenen Haltung wurden die Arbeitnehmer auch nach der Haltung der Mehrheit der engen Freunde, des Partners sowie von Familienmitgliedern zum Betriebsrat allgemein gefragt. Im Hinblick auf die Haltung der Mehrzahl der engen Freunde und des Partners zeigen sich weitere signifikante Unterschiede (vgl. Abb. 5). Das genannte Umfeld derjenigen Arbeitnehmer, die Erfahrungen

Tab. 19: Gewerkschaftsmitgliedschaft von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)

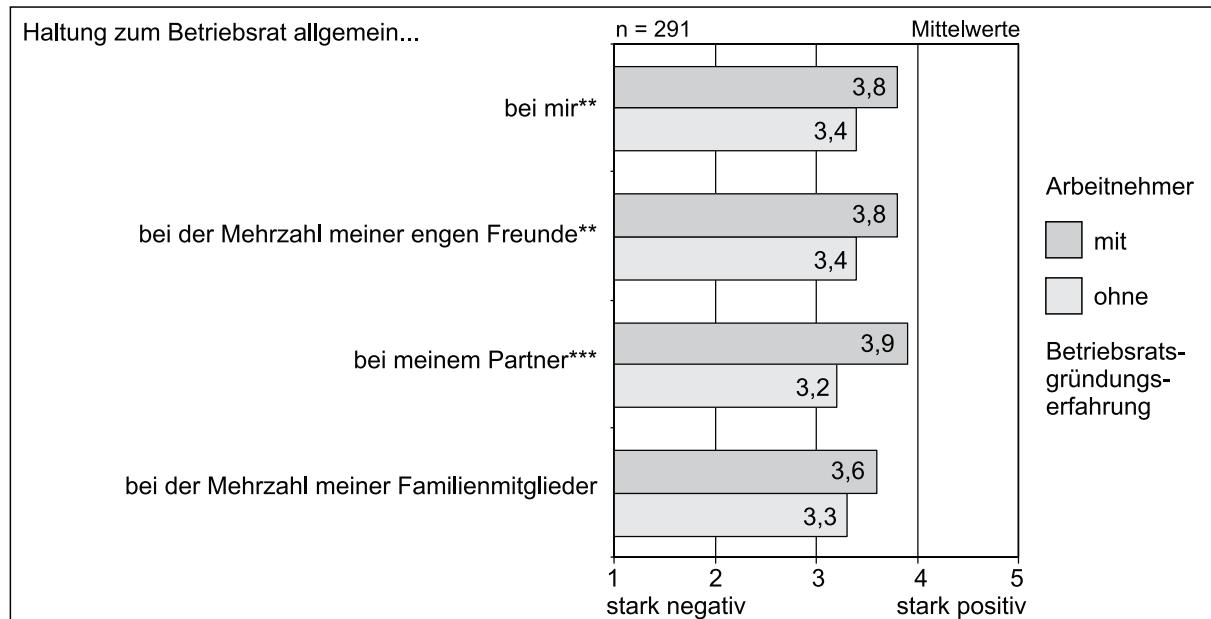
		Gewerkschaftsmitglied ja	Gewerkschaftsmitglied nein	Chi-Quadrat-Test (Pearson chi ²)
Betriebsratsgründungs- erfahrung	ja	27,9	72,1	38,80***
	nein	4,0	96,0	

n = 341; *** Signifikanzniveau 0,001

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

mit der Gründung von Betriebsräten haben, hat eine positivere Haltung gegenüber der Institution Betriebsrat als das Umfeld der übrigen Arbeitnehmer. Keine signifikanten Unterschiede zwischen den betrachteten Arbeitnehmergruppen bestehen dagegen hinsichtlich der allgemeinen Haltung der Familienmitglieder zum Betriebsrat.

Abb. 5: Die Haltung von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrungen sowie ihres Umfeldes zum Betriebsrat allgemein



** Signifikanzniveau 0,01; *** Signifikanzniveau 0,001

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

6.1.2 Multivariate Analyse

Personen mit und ohne Erfahrungen mit Betriebsratsgründungen unterscheiden sich in einer Reihe von Merkmalen – wie die deskriptiven Analysen in Kapitel 6.1.1 gezeigt haben. Da offenbar Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalen bestehen, z.B. zwischen Alter und Familienstand, soll im Folgenden ein multivariates Verfahren zum Einsatz kommen. Dieses ermöglicht es, viele Faktoren zugleich auf ihren Einfluss zu überprüfen. Auf diese Weise können die Merkmale identifiziert werden, die sich – positiv oder negativ – auf die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person an einer Betriebsratsgründungsinitiative beteiligt war, auswirken.

Als multivariates Verfahren wird ein logistisches Regressionsmodell (Logit-Modell) gewählt. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass Arbeitnehmer-Antworten, die aus ein- und denselbem Unternehmen (Cluster) stammen, zusam-

menhängen, wird die Logitschätzung um einen so genannten „cluster-specific random effect term“⁴ erweitert (vgl. Hosmer/Lemeshow 2000).

In das logistische Regressionsmodell werden fast alle zuvor bereits bivariat überprüften Variablen aufgenommen.⁵ Die zu erklärende Variable ergibt sich aus der Frage „Waren Sie im Laufe Ihres Arbeitslebens schon einmal an der Gründung eines Betriebsrats beteiligt“ (ja = 1, nein = 0). Das Modell und die erklärenden Merkmale sind in Tabelle 20 abgebildet. Das Modell schließt 231 von insgesamt 359 Fällen ein und erklärt die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins von Betriebsratsgründungserfahrung bei Arbeitnehmern. Die Erklärungskraft der Modellspezifikationen weist, gemessen anhand des McFadden Pseudo-R²-Wertes (0,202), ein akzeptables Niveau auf.⁶ Das Risiko der Multikollinearität der einbezogenen Variablen ist sehr gering (vgl. Tab. 22 im Anhang).

Um greifbarer bestimmen zu können, wie stark ein Einflussfaktor die Wahrscheinlichkeit, jemals an einer Betriebsratsgründung beteiligt gewesen zu sein, unter sonst gleichen Bedingungen beeinflusst, wird in Tabelle 19 statt der beta-Koeffizienten die so genannte marginale Wahrscheinlichkeitsveränderung der unabhängigen Variablen ausgewiesen. Die Wahrscheinlichkeitsveränderung gibt Auskunft darüber, wie sich die Wahrscheinlichkeit, an einer Betriebsratsgründung mitgewirkt zu haben, ändert, wenn sich die entsprechende unabhängige Variable um eine Einheit ändert (vgl. ausführlich Long/Freese 2003).

Aus Tabelle 20 geht hervor, dass sich Personen mit und ohne Erfahrungen mit Betriebsratsgründungen in zwei Merkmalen signifikant voneinander unterscheiden.⁷ Dies sind das Alter des Arbeitnehmers und die Gewerkschaftsmitgliedschaft. Das Alter wirkt sich positiv auf die Wahrscheinlichkeit aus, dass ein Arbeitnehmer im Laufe seines Arbeitslebens an einer Betriebsratsgründungsinitiative beteiligt war. Im Durchschnitt steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person über Erfahrungen mit der Gründung eines Betriebsrats verfügt, mit jedem weiteren Lebensjahr um etwa 6,5 Prozentpunkte, allerdings mit abnehmender Zuwachsrate, worauf der signifikant negative Effekt des quadrierten Alters hinweist.

4 Dieser Term bewirkt, dass der jeweilige Einfluss der 22 Unternehmen, aus denen die Antworten der verschiedenen Arbeitnehmer stammen, im Modell kontrolliert wird.

5 Aufgrund der großen Zahl an Antwortverweigerungen bei den Fragen nach der Haltung der Freunde, Partner sowie Familienmitglieder zum Betriebsrat sowie der Interdependenzen zwischen diesen Variablen und der persönlichen Haltung des Antwortenden werden diese Variablen nicht ins Regressionsmodell aufgenommen.

6 Die Modellgüte weist ein akzeptables Niveau auf, wenn sein Wert 0,2 übersteigt (vgl. Backhaus et al. 2003).

7 Von einer Signifikanz des Zusammenhangs wird ausgegangen, wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit unter 5% liegt.

Tab.20: Einflussfaktoren der Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer im Laufe seines Lebens an einer Betriebsratsgründung beteiligt war

Abhängige Variable: Betriebsratsgründungserfahrung (ja/nein)	Marginale Wahrscheinlichkeitsveränderung: dy/dx (z-Wert)
<i>Haltung zum Betriebsrat allgemein</i> beim Befragten (eher positiv bis sehr positiv)	0.036 (1.00)
<i>Soziodemografische Merkmale</i>	
Alter (in Jahren)	0.065** (2.64)
Alter (quadrat)	-0.0006** (-2.63)
Geschlecht (männlich)	-0.057 (-0.90)
Kinder (Anzahl)	0.023 (1.02)
Familienstand: geschieden (ja) (Referenz: verheiratet)	0.090 (1.03)
Familienstand: ledig (ja) (Referenz: verheiratet)	-0.010 (-0.25)
<i>Humankapital (Referenz: Abitur)</i>	
Höchster Schulabschluss: Volks-/Hauptschule (ja)	-0.078 (-1.05)
Höchster Schulabschluss: Mittlere Reife/Realschule/POS (ja)	0.025 (0.67)
<i>Weitere Merkmale</i>	
Mitglied einer Gewerkschaft (ja)	0.141* (2.20)
Fallzahl	231
Pseudo R ²	0.202

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; nach Unternehmen geclustert; Heteroskedastie-robuste Standardfehler.

Zudem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer über Erfahrungen mit einer Betriebsratsgründung verfügt und der Gewerkschaftsmitgliedschaft. Da wir nicht klären können, ob die Gewerkschaftsmitgliedschaft bereits vor der Beteiligung an einer Betriebsratsgründung bestand oder erst in Folge dieser Beteiligung eingegangen wurde, kann die Ursache-Wirkungs-Richtung nicht abschließend geklärt werden. Die Fallstudien in Kapitel 4 deuten allerdings darauf hin, dass die Gewerkschaftsmitgliedschaft durchaus häufiger einer Betriebsratsgründung vorausgeht. Wenn dem so wäre,

dann stiege die Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer über Betriebsratsgründungserfahrungen verfügt, c.p. um 14,1 Prozentpunkte, wenn er Gewerkschaftsmitglied ist.⁸

Die übrigen ins Modell einbezogenen Merkmale haben keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, an einer Betriebsratsgründung beteiligt gewesen zu sein. Dieser Befund weicht von dem der deskriptiven Analysen ab. Das deutet darauf hin, dass diese Variablen von anderen interessierenden Merkmale überlagert sind, die in der deskriptiven Analyse nicht kontrolliert werden konnten.

6.2 Gründe für die Nichtbeteiligung an Betriebsratsgründungsinitiativen

Die bisher durchgeföhrten Analysen haben ein paar Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Erfahrungen mit der Initiierung von Betriebsräten aufzeigen können. Weitere Aufschlüsse verspricht eine Analyse der Gründe des Verzichts auf eine Betriebsratsgründungsinitiative (vgl. Abb. 6).

In die nachfolgende Analyse werden die Antworten jener Arbeitnehmer nicht einbezogen, die angegeben haben, dass es bei ihren bisherigen Arbeitgebern immer einen Betriebsrat gab.⁹ Denn anders als die übrigen Arbeitnehmer standen sie noch nie vor der Notwendigkeit, über die Inanspruchnahme der ihnen vom Gesetzgeber gegebenen Möglichkeit einer Betriebsratsgründung nachzudenken.

Der wichtigste Grund für den Verzicht auf eine Betriebsratsgründung liegt aus der Sicht der Arbeitnehmer in der fehlenden Notwendigkeit einer Betriebsratsgründung (vgl. Abb. 6). So kommt den als ausreichend empfundenen Mitbestimmungsmöglichkeiten mit einem Mittelwert von 3,5 die größte Bedeutung für den Verzicht zu.¹⁰ An zweiter Stelle folgt der Umstand, dass Arbeitnehmer ihre Interessen lieber selbst vertreten haben (Mittelwert 3,5). Auch der Umstand, dass die Situation in den Betrieben bisher nicht so schlecht war, dass der Arbeitnehmer einen Betriebsrat gründen wollte, ist eine weitere Erklärung für das

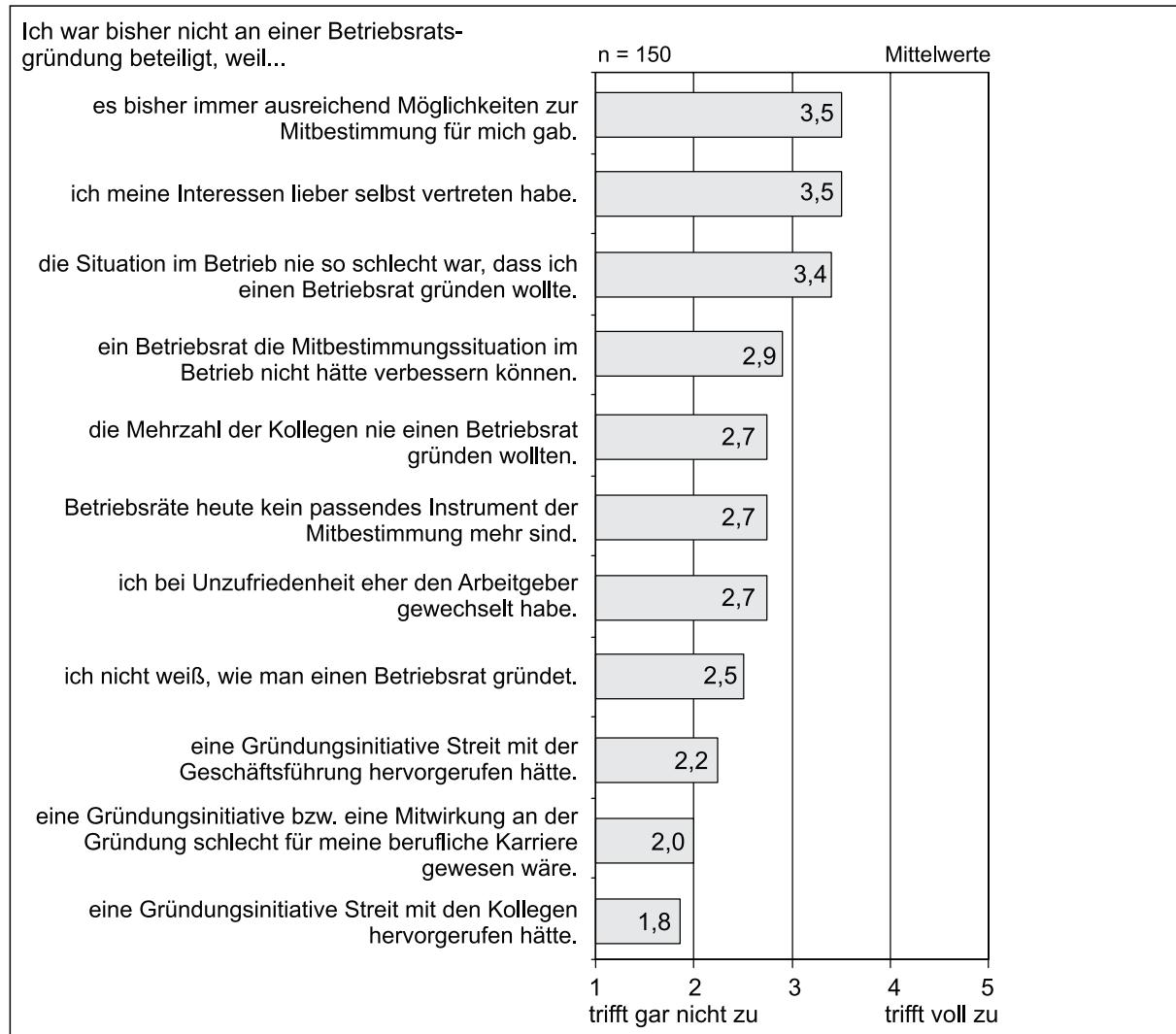
⁸ Über die umgekehrte Wirkungsrichtung kann das Modell leider keine Auskunft geben. Hierfür müssten ein Modell mit der Gewerkschaftsmitgliedschaft als abhängige Variable berechnet werden.

⁹ Hierbei handelt es sich um die Angaben von 86 Arbeitnehmern, die die Aussage „Ich war bisher nicht an einer Betriebsratsgründung beteiligt, weil es bisher immer einen Betriebsrat in den Betrieben bzw. Unternehmen gab.“ als voll zutreffend bewertet haben.

¹⁰ Die Antworten der Arbeitnehmer, die im Laufe ihres Arbeitslebens noch nie an einer Gründung eines Betriebsrats beteiligt waren, wurde mittels einer 5er-Skala gemessen. Antwortausprägungen: 1 = trifft gar nicht zu und 5 = trifft voll zu.

Ausbleiben von Betriebsratsinitiativen (Mittelwert 3,4). Angst vor Streit mit der Geschäftsführung oder mit Kollegen sowie Angst vor negativen Folgen für die eigene Karriere wurden dagegen als eher nicht bedeutsame Faktoren für die Entscheidung, auf eine Betriebsratsgründung zu verzichten, bewertet.

Abb. 6: Gründe, sich nicht an einer Betriebsratsgründung zu beteiligen

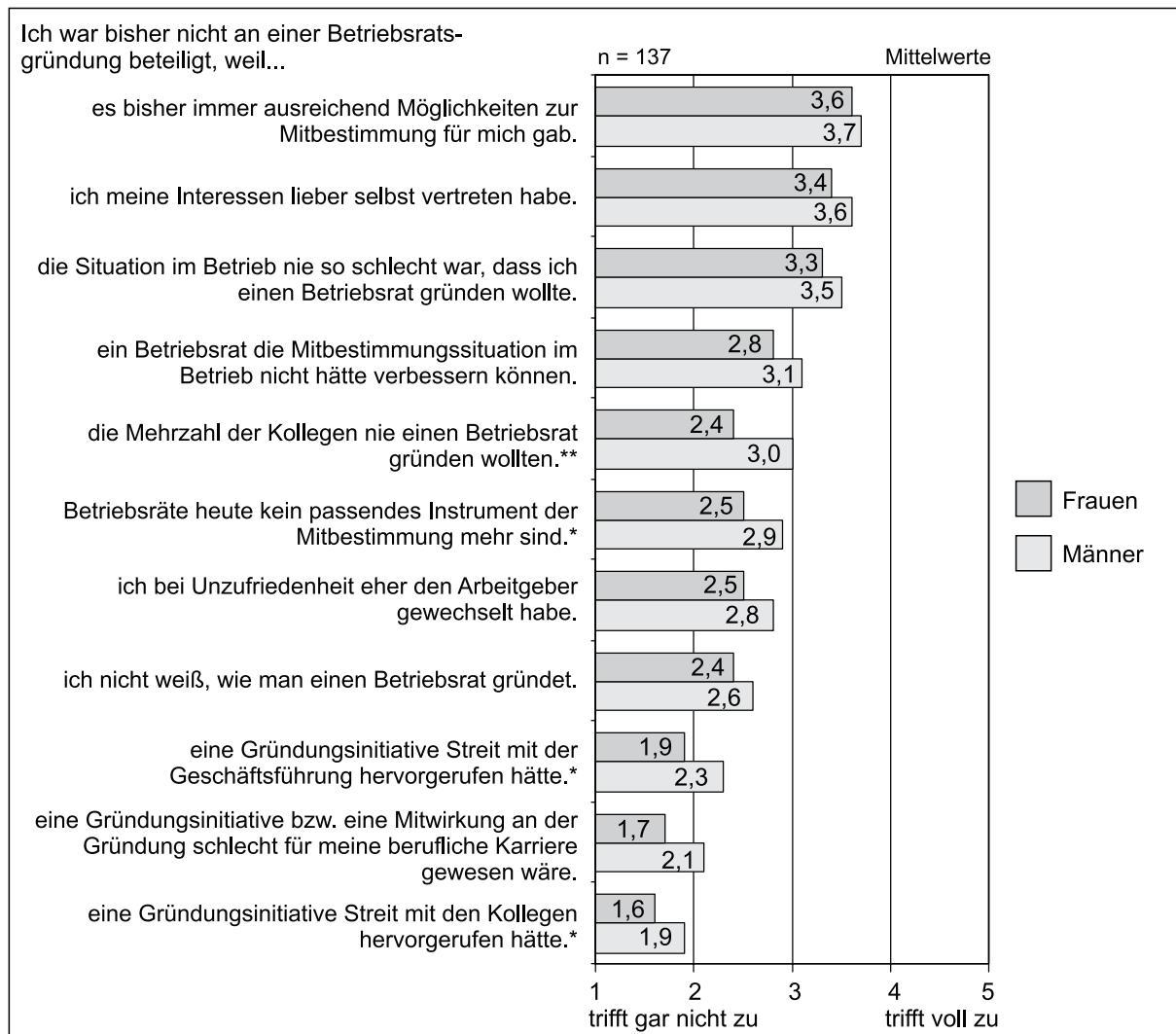


Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Eine Gegenüberstellung der von Männern und Frauen angegebenen Gründe für das Ausbleiben von Betriebsratsgründungsinitiativen soll über genderspezifische Unterschiede Aufschluss geben. Wie Abbildung 7 zu entnehmen ist, bestehen bei vier von elf untersuchten Gründen signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Auffällig ist, dass es sich dabei um zumeist weniger bedeutsame Gründe handelt. Zu nennen ist beispielsweise die Einschätzung, dass ein Betriebsrat heutzutage kein passendes Instrument der Mitbestimmung mehr sei

oder dass die Mehrzahl der Kollegen nie einen Betriebsrat gründen wollte. Insgesamt fällt zudem auf, dass Frauen alle aufgeführten Gründe als weniger zu treffend einschätzen als Männer.

Abb. 7: Gründe der Nichtbeteiligung in Abhängigkeit vom Geschlecht



* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

7 Schlussbetrachtung

Nach den Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes werden in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten Betriebsräte gegründet. Im Jahr 2010 verfügte jedoch nur jeder zehnte betriebsradsfähige Betrieb über eine solche gesetzlich legitimierte Arbeitnehmervertretung. Die geringe Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung insgesamt ist vor allem auf die geringe Verbreitung von Betriebsräten in mittelständischen Unternehmen zurückzuführen. Eine Reihe von Studien hat sich bereits mit den Ursachen hierfür auseinander gesetzt. Keine hat sich der Fragestellung allerdings aus der Perspektive der Arbeitnehmer genähert. Dabei erscheint gerade diese Perspektive als fruchtbar, weil in mittelständischen Unternehmen mit Betriebsrat die Initiative zur Betriebsratsgründung in der Mehrzahl der Fälle von den Arbeitnehmern ausgeht.

Im Zentrum der Untersuchung standen drei Fragen. Erstens galt es zu klären, aus welchen Gründen und unter welchen Umständen Arbeitnehmer die Gründung eines Betriebsrats einleiten. In diesem Zusammenhang wurde zweitens die Frage untersucht, wie der jeweilige Betriebsratsgründungsprozess vonstatten ging. Und drittens wurde in Unternehmen ohne Betriebsrat der Frage nachgegangen, warum Belegschaften bisher von einer Betriebsratsgründung absahen. Grundlage hierfür waren Fallstudien in 22 Unternehmen mit und ohne Betriebsrat. Aufgrund der Vielschichtigkeit und Vielfalt der betrachteten Zusammenhänge wurden in allen Unternehmen sowohl die Belegschaften als auch die Geschäftsführung befragt. In Unternehmen mit Betriebsrat wurde zusätzlich mit den Betriebsratsinitiatoren bzw. Betriebsratsmitgliedern ein Interview geführt.

Ausgangspunkt für die Beantwortung der ersten beiden Fragen war ein Prozessmodell der Entstehung von Betriebsräten, welches auf Basis der Mitbestimmungs- und sozialen Bewegungsforschung entwickelt wurde. Es beschreibt den idealtypischen Verlauf der Gründung von Betriebsräten. Demnach führen bestimmte Auslöser dazu, dass bei Arbeitnehmern die Idee einer Betriebsratsgründung aufkommt. Damit sich der oder die Arbeitnehmer, die die Idee zur Betriebsratsgründung entwickelt haben, aktiv für deren Umsetzung einsetzen, muss der erwartete Nutzen die Kosten einer Betriebsratsgründung für diese/n Arbeitnehmer übersteigen. Ist dies der Fall, folgt ein interner Meinungsbildungsprozess, in dem die Idee einer Betriebsratsgründung innerhalb der Belegschaft oder der als relevant erachteten Belegschaftsgruppen diskutiert wird.¹ Sofern ein

1 Den Meinungsbildungsprozess sieht nur das idealtypische Modell vor. Von Rechts wegen müssen Arbeitnehmer keine weiteren Arbeitnehmer über ihre Pläne informieren, sofern bereits drei wahlberechtigte Arbeitnehmer zueinander gefunden haben. Allerdings

Großteil der Belegschaft die Idee teilt, kommt es zu deren Realisierung und damit zur erstmaligen Wahl eines Betriebrats.

Diesen idealtypischen Entstehungsprozess eines Betriebsrats haben wir beim Gros der untersuchten Unternehmen vorgefunden. Dabei unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich des Auslösers der Betriebsratsgründung. Während bei einigen Unternehmen Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung Auslöser waren, erwuchs der Entschluss zur Betriebsratsgründung in anderen Unternehmen aus einer wirtschaftlichen Krisensituation oder starken strukturellen Veränderungen des Unternehmens.

Bei zwei Unternehmen wich der Gründungsprozess allerdings vom idealtypischen Vorgehen ab. Hier verzichten die Initiatoren auf den Meinungsbildungsprozess. Das heißt, die Idee einer Betriebsratsgründung wurde nicht innerhalb der Belegschaft diskutiert. Die Arbeitnehmer, von denen die Idee zur Betriebsratsgründung ausging, haben diese Idee vielmehr alleine umgesetzt. Dies ist möglich, wenn mindestens drei Arbeitnehmer zugleich die Idee der Betriebsratsgründung entwickeln, so dass die vom Gesetzgeber geforderte Zahl an Arbeitnehmern für eine Betriebsratsgründung zustande kommt. Die Initiatoren befürchteten, ihre Kollegen könnten die Idee einer Betriebsratsgründung nicht teilen und entschlossen sich daher, sich allein dafür einzusetzen. Eine weitere Konstellation, die diese Art von Betriebsratsgründung ermöglicht, liegt vor, wenn einzelne Personen, die die Idee einer Betriebsratsgründung entwickeln, über ausreichend Macht verfügen, deren Realisierung zu veranlassen. Ein Beispiel hierfür sind Geschäftsführer, die ihre Arbeitnehmer zur Betriebsratsgründung auffordern.

Die Analyse der Entstehung der Betriebsräte in den Fallstudien-Unternehmen hat nochmals die Bedeutung von Arbeitnehmern aufgezeigt, die sich aktiv für eine Betriebsratsgründung einsetzen. Ohne sie würde die Idee im Betrieb nicht weitergetragen, ohne sie würde deshalb eine Betriebsratsgründung zumeist ausbleiben. Diese Personen, die sich für die Gründung des Betriebsrats eingesetzt haben, waren in allen betrachteten Fällen Gewerkschaftsmitglieder und kannten Betriebsräte aus ihrem mittel- oder unmittelbaren Umfeld. Die Bedeutung der Gewerkschaftsmitgliedschaft für die Bereitschaft der Arbeitnehmer, sich an Betriebsratsgründungsinitiativen zu beteiligen, unterstreichen auch die multivariaten Analysen der Antworten der Arbeitnehmer. Ein Arbeitnehmer wird darüber hinaus umso eher an einer Betriebsratsgründungsinitiative beteiligt sein, je älter er ist.²

verschafft dieser Prozess dem Betriebsrat später Rückhalt in der Belegschaft (vgl. Kapitel 4.1).

² Ab einem bestimmten Alter nimmt die Bedeutung des Alters dafür, an der Gründung eines Betriebsrats mitzuwirken, zunehmend ab.

Trotz der methodischen Probleme konnten einige Schlaglichter auf die dritte Forschungsfrage nach den Hintergründen des Ausbleibens von Betriebsratsgründungen geworfen werden. Wie erwartet, sind die Ursachen für das Ausbleiben einer Betriebsratsgründung vielschichtig. In den untersuchten Unternehmen konnten vier identifiziert werden: Neben der Zufriedenheit mit der bestehenden Beteiligungssituation führt auch die Bequemlichkeit der Belegschaften dazu, dass sich in diesen Unternehmen kein Arbeitnehmer findet, der sich für eine Betriebsratsgründung einsetzt. Als drittes ist die Bevorzugung der Selbstvertretung der Arbeitnehmer zu nennen. Damit ist zugleich die Infragestellung des Betriebsrats als adäquate Form der Arbeitnehmervertretung angesprochen. Eine vierte Ursache ist schließlich die Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Karriere. Zwei weitere denkbare Ursachen traten in unseren Fallstudien nicht auf: Fehlendes Interesse beim Gros der Belegschaft oder der als wichtig erachteten Belegschaftsgruppen an einem Betriebsrat und Wahlbehinderung durch die Geschäftsführung.

In diesen Ursachen spiegelt sich die in der Einleitung vorgenommene Aufteilung in auf eine Betriebsratsgründung bewusst verzichten einerseits und eine Betriebsratsgründung von vornherein nicht in Erwägung ziehen andererseits wider. Der Kategorie ‚Verzicht‘ sind die Ursachen ‚Bevorzugung der Selbstvertretung‘, ‚Angst vor negativen Konsequenzen‘ und ‚Bequemlichkeit‘, der Kategorie ‚Nicht in Erwägung ziehen‘ die Ursache ‚Zufriedenheit mit der bestehenden Beteiligungssituation‘ zuzuordnen. Dies lässt sich auch folgendermaßen formulieren: Solange die betriebliche Situation (samt den Partizipationsmöglichkeiten) als noch zufriedenstellend beurteilt wird, kommt die Idee einer Betriebsratsgründung in der Belegschaft in der Regel nicht auf. Wird die betriebliche Ruhe jedoch gestört, d.h., treten Probleme auf, die nicht mit den bestehenden Partizipationsmöglichkeiten gelöst werden können, kann einigen Mitgliedern der Belegschaft die Idee einer Betriebsratsgründung in den Sinn kommen. Diese scheinen dann aber den persönlichen Nutzen einer Betriebsratsgründung geringer einzuschätzen als die persönlichen Kosten und entscheiden sich deshalb letztlich gegen die Initiative einer Betriebsratsgründung. Ohne in der Sache engagierte Arbeitnehmer aber, das liegt in der Natur des durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegebenen Wahlverfahrens, ist eine Betriebsratsgründung kaum umzusetzen.

Bei der Verallgemeinerung unserer Ergebnisse ist aufgrund des von uns gewählten Erhebungsdesigns und der damit verbundenen kleinen Stichprobe Vorsicht geboten. Gleichwohl konnten einige neue Erkenntnisse gewonnen werden. Aus diesen ergeben sich Hypothesen, die auf Basis größerer Samples nochmals validiert werden sollten:

- Arbeitnehmer, die Betriebsräte initiieren, kennen Betriebsräte aus ihrem unmittelbaren Umfeld (Imitation).
- Arbeitnehmer, die Betriebsräte initiieren, verfügen in der Mehrzahl der Fälle bereits vor der Betriebsratsgründung über Kontakte zur Gewerkschaft.
- Allein die Existenz solcher zuvor beschriebenen Arbeitnehmertypen reicht für eine Betriebsratsgründung nicht aus. Es müssen Auslöser und eine kritische Masse an Arbeitnehmern hinzukommen, damit für diesen Typ Arbeitnehmer der Nutzen einer Betriebsratsgründung die Kosten überwiegt.
- In jüngeren Unternehmen, in denen Konflikte zwischen Geschäftsführung und Belegschaft auftreten, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es zu Betriebsratsgründungen kommt, als in entsprechenden älteren Unternehmen.
- Der Prozess der Betriebsratsgründung kann auch noch kurz vor der Einleitung der Wahl scheitern, und zwar wenn das Gros der Belegschaft einer Betriebsratsgründung nicht zustimmt.

Literatur

- Addison, J. T.; Bellmann, L.; Schnabel, C.; Wagner, J. (2003): German Work Councils Old and New: Incidence, Coverage and Determinants. In: Schmollers Jahrbuch, 123 (3), S. 339–358
- Addison, J. T.; Schnabel, C.; Wagner, J. (1997): On the Determinants of Mandatory Works Councils in Germany. In: Industrial Relations, 36 (4), S. 419–445
- Addison, J. T.; Schnabel, C.; Wagner, J. (1999): Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten. In: Frick, B., Kluge, N., Streeck, W. (Hg.): Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Frankfurt/M., New York: Campus, S. 223–252
- Artus, I. (2005): Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems? In: WSI-Mitteilungen, 58 (7), S. 392–397
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2003): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung (10. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer
- Baethge, M.; Denninger, J.; Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma – Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/M., New York: Campus
- Beckmann, M.; Föhr, S.; Kräkel, M. (2010): Rent Seeking, Employment Security, and Works Councils: Theory And Evidence For Germany. In: Schmalenbach Business Review, 62 (1), S. 2–40
- Behrens, M. (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: WSI-Mitteilungen, 58 (6), S. 329–338
- Behrens, M. (2009): Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaft? In: Industrielle Beziehungen, 16 (4), S. 303–326
- Bellmann, L.; Ellguth, P. (2006): Verbreitung von Betriebsräten und ihr Einfluss auf die betriebliche Weiterbildung. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 226 (5), S. 487–504
- Boes, A. (2006): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem New-Economy-Hype. In: Artus, I.; Böhm, S.; Lücking, S.; Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/M.: Campus, S. 107–139
- Böhm, S.; Lücking, S. (2006): Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management. In: Artus, I.; Böhm, S.; Lücking, S.; Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/M.: Campus, S. 107–139
- Brussig, M.; Bellmann, L. (2008): Betriebliche Einflussfaktoren auf Rekrutierungen Älterer und deren Bewerbungen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 22 (1), S. 35–57
- Bunk, C.; Wagner, J. (2004): Ökonomische Folgen des reformierten Betriebsverfassungsgesetzes für mittelständische Firmen: Erste Ergebnisse einer Firmenbefragung. Arbeitsbericht Nr. 302 des Fachbereiches Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg
- DGB Bundesvorstand (Hg.): Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Beschlossen auf dem 5. Außerordentlichen Bundeskongreß am 13.–16. November 1996 in

- Dresden (In: http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/g/grundsatzprogramm.pdf vom 15.08.2009)
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48 (2), S. 147–160
- Dohmen, T.; Falk, A.; Huffmann, D.; Sunde, U.; Schupp, J.; Wagner, G. G. (2005): Individual Risk Attitudes: New Evidence from a Large, Representative, Experimentally-Validated Survey. In: DIW Berlin (Hg.): *Discussion Papers* 511
- Ellguth, P. (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: Artus, I.; Böhm, S.; Lücking, S.; Trinczek, R. (Hg.): *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt/M.: Campus, S. 43–80
- Ellguth, P.; Kohaut, S. (2010): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2009. In: *WSI-Mitteilungen*, 63 (4), S. 204–209
- Ellguth, P.; Kohaut, S. (2011): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: *WSI-Mitteilungen*, 64 (5), S. 242–247
- Fitting, K.; Engels, G.; Schmidt, I.; Trebinger, Y.; Linsenmaier, W. (2008): *Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Handkommentar* (24. Auflage). München: Vahlen
- Fitzroy, F. R.; Kraft, K. (1987): Efficiency and Internal Organization: Works Councils in West German Firms. In: *Economica*, 54 (216), S. 493–504
- Frerichs, P.; Pohl, W.; Fichter, M.; Gerster, J.; Zeuner, B. (2004): Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien. In: *Arbeitspapier* 44 (2. Auflage)
- Frick, B.; Sadowski, D. (1995): Works Councils, Unions, and Firm Performance. In: Buttler, F.; Franz, W.; Schettkat, R.; Soskice, D. (eds.): *Institutional Frameworks and Labor Market Performance*. London, New York: Routledge, S. 46–81
- Gaugler, E. (1985): Interaktionsebenen und -inhalte. In: Endruweit, G.; Gaugler, E.; Staehle, W. H.; Wilpert, B. (Hg.): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen: Deutschland, Österreich, Schweiz*. Berlin: De Gruyter, S. 169–186
- Günterberg, B.; Wolter, H.-J. (2003): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): *IfM-Materialien* Nr. 157. Bonn
- Hauser, F.; Schubert, A.; Aichner, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin
- Hauser-Ditz, A.; Hertwig, M.; Pries, L. (2006): Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten. In: *WSI-Mitteilungen*, 59 (9), S. 500–506
- Hauser-Ditz, A.; Hertwig, M.; Pries, L. (2008): Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz. Frankfurt/M., New York: Campus
- Hilbert, J.; Sperling, H. J. (1993): *Die kleine Fabrik: Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen* (2. Auflage). München, Mering: Hampp

- Hoffmann, L; Neumann (1987): Interessenvertretung im Klein- und Mittelbetrieb – empirische Untersuchung über Bedingungen und Prozesse kollektiver Gegenmacht. Göttingen: Universität Göttingen (Dissertation)
- Hosmer, D. W.; Lemeshow, S. (2000): Applied Logistic Regression, Second Edition, New York u.a.O.: Wiley & Sons
- Hromadka, W.; Maschmann, F. (2007): Arbeitsrecht Band 2 – Kollektivarbeitsrecht + Arbeitsstreitigkeiten (4. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer
- Hromadka, W.; Maschmann, F. (2010): Arbeitsrecht Band 2 – Kollektivarbeitsrecht + Arbeitsstreitigkeiten (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer
- Jirjahn, U. (2009): The Introduction of Works Councils in German Establishments – Rent Seeking or Rent Protection. In: British Journal of Industrial Relations, 47 (3), S. 521–545
- Jirjahn, U.; Tsirtsavadze, G. (2006): Betriebsräte und Arbeitszufriedenheit. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 226 (5), S. 537–561
- Keller, B. (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive (7. Auflage). München: Oldenbourg
- Kern, T. (2008): Soziale Bewegungen – Ursachen, Wirkungen, Mechanismen, Hagener Studentexte zur Soziologie. Wiesbaden: VS
- Kleining, G. (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34, S. 224–253
- Klenner, C. (2005): Balance von Beruf und Familie – Ein Kriterium guter Arbeit. In: WSI-Mitteilungen 58 (4), S. 207–213
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Otto Schwartz & Co.
- Kotthoff, H.; Reindl, J. (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Hildebrandt, E. (Hg.): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck: Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. edition sigma: Berlin, S. 114–129
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering: Hampp
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma
- Kotthoff, H.; Wagner, A. (2008): Die Leistungsträger, Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie. Berlin: edition sigma
- Kraft, K.; Lang, J. (2008): The Causes and Consequences of Adopting a Works Council. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 228 (5+6), S. 512–532
- Letmathe, P.; Hill, M. (2006): Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76 (11), S. 1113–1138
- Long, J. S.; Freese, J. (2003): Regression Models For Categorical Dependent Variables Using Stata. Texas: Stata Press
- Lorenz, W.; Wagner, J. (1991): Bestimmungsgründe von Gewerkschaftsmitgliedern und Organisationsgrad. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 111 (1), S. 65–82

- Lücking, S. (2009): Zwischen Neopaternalismus und Repression. In: WSI-Mitteilungen, 62 (2), S. 63–69
- Marr, R.; Fliaster, A. (2003): Jenseits der ‚Ich-AG‘: Der neue psychologische Vertrag der Führungskräfte in deutschen Unternehmen. München, Mering: Hampp
- Mayering, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativen Denken (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Scholnick, B. (2008): Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. In: Journal of Management Studies, 45 (1), S. 51–78
- Mohrenweiser, J.; Marginson, P.; Backes-Gellner, U. (2009): What triggers the establishment of a works council? In: Institute for Strategy and Business Economics University of Zurich Working Paper No. 101
- Müller-Jentsch, W. (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS
- Niedenhoff, H.-U. (2005): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland (14. Auflage). Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- Nutzinger, H. G.; Schasse, U.; Teichert, V. (1987): Mitbestimmung in zeitlicher Perspektive – Ergebnisse einer Fallstudie in einem Großbetrieb der Automobilindustrie. In: FitzRoy, F. R.; Kraft, K. (Hg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung in Unternehmen, Berlin: De Gruyter, S. 197–222
- Raschke, J. (1985): Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundriß, Frankfurt/M., New York: Campus
- Rheinisches Journalistenbüro (1987): Unternehmertypen gegen Betriebsratswahlen. Reportagen aus Grauzonen der Arbeitswelt. Reinbek: Rowohlt
- Rousseau, D. M. (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications
- Rudolph, W.; Wassermann, W. (2006): Übergänge zwischen Betriebsratslosigkeit und Betriebsratsgründung: Neue Betriebsratsgründungen im Bereich kleiner Betriebe und Reform der Betriebsverfassung 2001. In: Artus, I.; Böhm, S.; Lücking, S.; Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat – Informelle Interessensvertretung in Unternehmen; Frankfurt/M., New York: Campus, S. 81–105
- Schlömer, N.; Kay, R.; Backes-Gellner, U.; Rudolph, W.; Wassermann, W. (2007): Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Schmidt, R. (1996): Einleitung. In: Bergmann, J.; Schmidt, R. (Hg.): Industrielle Beziehungen – Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen. Opladen: Leske + Budrich, S. 11–20
- Schmierl, K. (2006): Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie – Elemente einer Hybridisierung industrieller Beziehungen. In: Artus, I.; Böhm, S.; Lücking, S.; Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/M.: Campus, S. 171–194
- Schnabel, C.; Wagner, L. (2001): Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben. In: Industrielle Beziehungen, 8 (4), S. 445–462

- Schnabel, C.; Wagner, J. (2005): Determinants of trade union membership in West Germany: evidence from micro data, 1980–2000. In: *Socio-Economic Review*, 3 (1), S. 1–24
- Singer; E.; Presser, S. (2008): Privacy, Confidentiality, and Respondent Burden as Factors in Telephone Survey Nonresponse. In: Lepkowski, J. M.; Tucker, C.; Brick, J. M.; de Leeuw, E.; Japec, L.; Lavrakas, P. J.; Link, M. W.; Sangster, R. L. (eds.): *Advances in Telephone Survey Methodology*. New Jersey: John Wiley & Sons, S. 449–470
- Sellach, B.; Enders-Dragässer, U.; Libuda-Köster, A. (2006): Besonderheiten der Zeitverwendung von Frauen und Männern. In: *Wirtschaft und Statistik*, 1, S. 83–95
- Störmer, S. (2010): Individual Characteristics of Work Council Members – Empirical Evidence. In: *Management Revue*, 21 (3), S. 244–262
- Trinczek, R. (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 18 (6), S. 444–456
- Trinczek, R. (1993): Management und innerbetriebliche Mitbestimmung. Eine Typologie kollektiver Orientierungsmuster. Habilitationsschrift der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Trinczek, R. (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, I.; Trinczek, R. (Hg.): *Über Arbeit, Interessen und andere Dinge: Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. Rudi Schmidt zum 65. Geburtstag*. München, Mering: Hampp, S. 181–209
- Wassermann, W. (1992): *Arbeiten im Kleinbetrieb. Interessenvertretung im deutschen Alltag*. Köln: Bund-Verlag
- Wassermann, W. (1999): Kampf den mitbestimmungsfreien Zonen? Überlegungen zu einer den Bedingungen in Kleinbetrieben angemessenen Weiterentwicklung der Betriebsverfassung. In: *WSI-Mitteilungen*, 52 (11), S. 770–782
- Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005): Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Werner, A.; Kranzusch, P.; Kay, R. (2005): Unternehmerbild und Gründungsentscheidung. Genderspezifische Analyse. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hg.): *Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 109 NF*. Wiesbaden: Gabler
- Wilkesmann, W.; Wilkesmann, M.; Virgillito, A.; Bröckert, T. (2009): Erwartungen an Betriebsräte. Erste Ergebnisse der quantitativen Befragung. In: *Discussion Paper Nr. 2 des Zentrums für Weiterbildung*. Dortmund: Technische Universität Dortmund
- Witt, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2 (1)
- Zwick, T. (2008): The Employment Consequences of Seniority Wages. In: *ZEW Discussion Paper No. 08-039*

Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Übersichten

Abbildungen

Abb. 1:	Anteil der Betriebe mit Betriebsrat 1993 bis 2010	10
Abb. 2:	Die abgestuften Rechte des Betriebsrats	15
Abb. 3:	Zentrale Einflussfaktoren für die Entscheidung einer Betriebsratsgründung	29
Abb. 4:	Der Weg zur erstmaligen Betriebsratsgründung	44
Abb. 5:	Die Haltung von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrungen sowie ihres Umfeldes zum Betriebsrat allgemein	97
Abb. 6:	Gründe, sich nicht an einer Betriebsratsgründung zu beteiligen	101
Abb. 7:	Gründe der Nichtbeteiligung in Abhängigkeit vom Geschlecht	102

Tabellen

Tab. 1:	Verbreitungsgrad des Betriebsrats in Ost- und Westdeutschland nach Betriebsgröße 2010 (in %)	10
Tab. 2:	Geplantes Erhebungsdesign	34
Tab. 3:	Unternehmen, die an den Fallstudien teilgenommen haben, im Vergleich zu den angeschriebenen Unternehmen	36
Tab. 4:	Rücklauf der Arbeitnehmerbefragungen	37
Tab. 5:	Belegschaftsstruktur in Unternehmen mit Betriebsrat	39
Tab. 6:	Belegschaftsstruktur in Unternehmen ohne Betriebsrat	42
Tab. 7:	Einschätzungen zur Beschäftigungssicherheit (in %)	74
Tab. 8:	Verhalten der Geschäftsführung gegenüber den Arbeitnehmern (Mittelwerte)	76
Tab. 9:	Einschätzungen der Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeitnehmerorientierung der Geschäftsführer in Unternehmen ohne Betriebsrat (Mittelwerte)	77
Tab. 10:	Zufriedenheit mit der Beteiligung an Entscheidungen, die die Arbeitnehmer betreffen (Mittelwerte)	79
Tab. 11:	Persönliche Haltung zum Betriebsrat sowie antizierte Haltung zum Betriebsrat bei der Mehrzahl der Kollegen und der Geschäftsführung (Mittelwerte)	81
Tab. 12:	Gründe, sich nicht an einer Betriebsratsgründung zu beteiligen (Mittelwerte)	84
Tab. 13:	Höchster Schulabschluss von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)	92
Tab. 14:	Berufsabschlüsse von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (Mehrfachantwort in %)	93

Tab. 15:	Geschlecht von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)	93
Tab. 16:	Alter von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (Mittelwerte)	94
Tab. 17:	Familienstand von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)	95
Tab. 18:	Anzahl der Kinder von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (Mittelwerte)	95
Tab. 19:	Gewerkschaftsmitgliedschaft von Arbeitnehmern mit und ohne Betriebsratsgründungserfahrung (in %)	96
Tab. 20:	Einflussfaktoren der Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer im Laufe seines Lebens an einer Betriebsratsgründung beteiligt war	99
Tab. 21:	Familienstand in Abhängigkeit vom Alter des Arbeitnehmers (Mittelwerte)	114
Tab. 22:	Multikollinearitätsanalyse	114

Übersichten

Übersicht 1:	Für kleine und mittlere Betriebe bedeutsame Schwellenwerte hinsichtlich der Befugnisse des Betriebsrats	16
Übersicht 2:	Strukturmerkmale der Unternehmen mit Betriebsrat	39
Übersicht 3:	Strukturmerkmale der Unternehmen ohne Betriebsrat	41
Übersicht 4:	Beteiligungs niveau der Gesprächspartner an der Betriebsratsgründung	46
Übersicht 5:	Auslöser und Ziele der Idee zur Betriebsratsgründung	48
Übersicht 6:	Initiatoren des Betriebsrats und ihr Erfahrungshintergrund	52
Übersicht 7:	Meinungsbildungsprozess in der Belegschaft	54
Übersicht 8:	Umsetzung der Betriebsratsgründungspläne	56
Übersicht 9:	Einstellung der Geschäftsführung zur Institution Betriebsrat und Reaktion der Geschäftsführung auf die Entscheidung der Arbeitnehmer zur Betriebsratsgründung	58
Übersicht 10:	Gruppierung der Fälle mit Betriebsrat	62
Übersicht 11:	Typologie der Unternehmen mit Betriebsrat	63
Übersicht 12:	Geschehnisse im Betrieb	71
Übersicht 13:	Konflikte und Krisen in den letzten Jahren in den Unternehmen ohne Betriebsrat (Anteile in %)	73
Übersicht 14:	Gruppierung der Fälle ohne Betriebsrat	86
Übersicht 15:	Typenbildung der betriebsratslosen Belegschaften	86

Anhang

Tab. 21: Familienstand in Abhängigkeit vom Alter des Arbeitnehmers (Mittelwerte)

Familienstand	Alter	F-Test (F-Wert)
ledig	33,2	
verheiratet	46,1	79,89***
geschieden	45,9	

n = 288; *** Signifikanzniveau liegt bei 0,001

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Tab. 22: Multikollinearitätsanalyse

Unabhängige Variablen	VIF-Werte
Haltung des Befragten zur Institution Betriebsrat (eher bis sehr positiv)	1,2
Alter (in Jahren)	61,4
Alter (quadruiert)	58,3
Geschlecht (männlich)	1,2
Kinder (Anzahl)	1,8
Familienstand: geschieden (ja)	1,1
Familienstand: ledig (ja)	1,9
Höchster Schulabschluss: Volks-/Hauptschule (ja)	1,2
Höchster Schulabschluss: Mittlere Reife/Realschule/POS (ja)	1,2
Mitglied einer Gewerkschaft (ja)	1,1

n = 231

Quelle: Arbeitnehmerbefragung

Fallbeispiel A

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem ländlichen Kreis mit geringer Einwohnerdichte in Ostdeutschland. Es ist im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung tätig und beschäftigte zum Stichtag 30.06.2009 41 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es ist sowohl im Arbeitgeberverband organisiert als auch tarifgebunden. In den letzten Jahren ist es zu keinen größeren Veränderungen im Unternehmen – sei es die Struktur oder

die Führung betreffend – gekommen. Veränderungen zeigten sich dagegen bei den Unternehmenskennzahlen. So sind der Umsatz, der Gewinn sowie die Zahl der Beschäftigten 2008 gegenüber 2007 eher gesunken. Dies liegt zum einen in den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise und zum anderen in der Tatsache begründet, dass dem Unternehmen fast ein Drittel seiner Beschäftigten von Kundenunternehmen abgeworben wurden.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs ist auch dessen Inhaber. Er hat dieses gemeinsam mit zwei Gesellschaftern im Jahr 2000 gegründet. Der Geschäftsführer ist Mitte vierzig und hat neben einer betrieblichen Ausbildung auch ein (Fach-) Hochschulstudium abgeschlossen. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er keine Erfahrungen im Umgang mit der Institution Betriebsrat sammeln. Seine Einstellung zu dieser Institution der betrieblichen Mitbestimmung ist eher negativ. Sein Entscheidungsverhalten weist vornehmlich zentralistische Züge auf. So werden in der Regel alle strategischen oder operativen Entscheidungen von ihm allein gefällt.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist sehr homogen. Sie besteht ausschließlich aus Facharbeitern, von denen lediglich einer befristet beschäftigt ist. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 30%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus älteren Arbeitnehmern: 46% der Belegschaft ist 50 Jahre und älter und 44% der Beschäftigten sind zwischen 30 und 49 Jahren alt. Weniger als 30 Jahre alt sind lediglich 10% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 2,4% zu gering ist.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Der Geschäftsführer versucht allerdings, ein familiäres Klima in seinem Unternehmen zu schaffen und pflegt einen engen und persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern. So nimmt er sich am Ende der Woche, wenn der Großteil seiner Beschäftigten ihre Stundenzettel persönlich am Unternehmenssitz abgeben, Zeit und sucht das Gespräch mit seinen Mitarbeitern. Auf diese Weise erfährt er dann auch, ob Mitarbeiter besondere Probleme bei den

Kundenunternehmen haben. Sein Interesse an den Mitarbeitern erstreckt sich auch auf deren persönliche Probleme, bei denen er die Mitarbeiter nötigenfalls unterstützt.

Fallbeispiel B

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in Ostdeutschland in einem eher ländlichen Raum mit geringer Einwohnerdichte. Es ist in der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung von Maschinen und Werkzeugen für die verarbeitende Industrie tätig und beschäftigte zum Stichtag 30.06.2009 27 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Das Unternehmen wurde 1990 von mehreren Personen gegründet, die alle zuvor ihren Arbeitsplatz bei ihrem vorherigen Arbeitgeber verloren hatten. Mittlerweile ist keiner der Gründer mehr in der Geschäftsführung tätig. Das Unternehmen ist zwar in keinem Arbeitgeberverband organisiert, verfügt aber über einen Haistarifvertrag. 2005 sind insofern Veränderungen im Unternehmen aufgetreten, als sowohl ein Eigentums- als auch ein Führungswechsel stattfand. Im Zuge dessen hat der letzte geschäftsführende Gesellschafter seine Anteile verkauft und ist aus der Geschäftsführung ausgeschieden. Die Unternehmenskennzahlen haben sich in den letzten Jahren dagegen kaum verändert: Während die Zahl der Beschäftigten in den Jahren 2007 und 2008 im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr konstant geblieben ist, sind Umsatz und Gewinn in beiden Jahren leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs ist angestellt und seit 2005 im Unternehmen tätig. Anders als sein Vorgänger besitzt er keine Anteile am Unternehmen. Er ist Ende dreißig und verfügt über eine betriebliche Ausbildung sowie einen (Fach-) Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er in früheren Positionen keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat sammeln. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist eher positiv. Sein Entscheidungsverhalten weist sowohl partizipative als auch zentralistische Züge auf. Während er für strategische Unternehmensentscheidungen Lösungskonzepte gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeitern erarbeitet, die dann die Basis seiner Entscheidung bilden, entscheidet er operative Entscheidungen dagegen in der Regel allein.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen. Die größte Gruppe bilden mit einem Anteil von etwa 74% Arbeitnehmer mit einer betrieblichen Ausbildung, gefolgt von Mitarbeitern mit einem (Fach-)Hochschulabschluss, die einen Anteil von knapp 19% an der Belegschaft ausmachen. Un- und Angelernte stellen etwa 7% der Belegschaft. Alle 27 Beschäftigten sind unbefristet angestellt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 11%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Fast 63% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren, 22% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Unter 30 Jahre alt sind lediglich 15% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Das Gros der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb eher zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten angesprochen, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur teilweise zufrieden. Etwa 75% der Belegschaft fühlt sich in der täglichen Arbeit dem Arbeitgeber verpflichtet und etwa 13% den Kollegen. Die restlichen sind in dieser Frage unentschieden. Der Durchschnitt der Beschäftigten hat eine neutrale bis eher positive Haltung zum Betriebsrat.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Ein Grund hiefür war nach Auskunft des befragten Betriebsratsmitgliedes eine generelle Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit dem Verhalten der Geschäftsführung den Arbeitnehmern gegenüber. Überdies wurde in dem Betrieb, in dem die Mehrzahl der Beschäftigten früher beschäftigt war, ein Betriebsrat gegründet. Der Betriebsratsvorsitzende des alten Betriebes versuchte daraufhin, auch seine ehemaligen Kollegen von einer eigenen Betriebsratsgründung zu überzeugen. Zeitgleich standen nach Angaben der Geschäftsführung auch Verhandlungen zu den Einstufungen im Tarifvertrag an. Ziel der damaligen Betriebsratsgründung war es nach Auskunft des Betriebsrats, die Geschäftsführung auf diese Weise dazu zu bringen, sich stärker mit den Arbeitnehmern auseinanderzusetzen und den Arbeitnehmer mehr Möglichkeiten zur Mitsprache einzuräumen. Die Geschäftsführung wurde im Vorfeld der Betriebsratsgründung über die Pläne informiert. Weder die Geschäftsführung noch die Mitgesellschafter versuchten, die Betriebsratsgründung zu verhindern, auch wenn die damalige Geschäftsführung von sich aus keinen Betriebsrat initiiert hätte. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt, wobei die Initiative dazu von den Arbeitnehmern ausging.

Fallbeispiel C

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem eher verstedterten Raum mit mittlerer Einwohnerdichte in Ostdeutschland. Es ist im Baugewerbe tätig und auf die Sanierung und Restaurierung von Bauwerken spezialisiert. Zum Stichtag 30.06. 2009 beschäftigte es 125 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über eine Niederlassung. Es wurde 1978 in der ehemaligen DDR gegründet. Nach der Wende kauften vier Mitarbeiter das Unternehmen von der Treuhandgesellschaft. Es ist zwar in einem Arbeitgeberverband organisiert, aber nicht tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern Veränderungen im Unternehmen aufgetreten, als sowohl ein Eigentums- als auch ein Führungswechsel stattfand. Im Zuge dessen hat der letzte geschäftsführende Gesellschafter seine Anteile verkauft und ist aus der Geschäftsführung ausgeschieden. Die Unternehmenskennzahlen Beschäftigung, Umsatz und Gewinn haben sich in den letzten Jahren kaum verändert: Während die Zahl der Beschäftigten und der Gewinn in den Jahren 2007 und 2008 im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr konstant geblieben sind, ist der Umsatz in beiden Jahren stark gestiegen.

Die Geschäftsführer

Die Geschäftsführer des Unternehmens sind auch dessen Eigentümer. Sie haben es im Jahr 2009 übernommen. Die Eigentümer sind Mitte dreißig und verfügen über eine betriebliche Ausbildung sowie einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe ihres Erwerbslebens haben sie in früheren Positionen keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Ihre Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Ihr Entscheidungsverhalten weist sowohl partizipative als auch zentralistische Züge auf. Während sie vor strategischen Unternehmensentscheidungen die Mitarbeiter anhören, fällen sie operative Entscheidungen in der Regel allein.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher heterogen. Die größte Gruppe der Belegschaft bilden mit einem Anteil von 48% die Facharbeiter, gefolgt von Auszubildenden, die einen Anteil von 20% an der Belegschaft ausmachen und Angestellten mit betrieblicher Ausbildung mit einem Anteil von 14%. Etwa 2% der Belegschaft verfügen über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Bis auf zwei Arbeitnehmer sind alle 125 Beschäftigten unbefristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 6%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus

Arbeitnehmern mittleren Alters: Fast 70% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren alt und etwa 15% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Unter 30 Jahre alt sind ebenfalls etwa 15% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 14,4% zu gering ist.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Die Initiative hierfür ging von der damaligen Geschäftsführung aus. Aufgrund der bevorstehenden Privatisierung des Unternehmens im Zuge der Währungs- und Sozialreform nach der Wende fürchtete die Geschäftsführung um den Erhalt der eigenen sowie der Arbeitsplätze der Arbeitnehmer. Das Ziel der damaligen Betriebsratsgründung war es daher zum einen, die Arbeitsplätze zu sichern und zum anderen, Rechtssicherheit zu schaffen. Die Geschäftsführung hat daher die Mitglieder der zur Zeiten der DDR im Betrieb bestehenden Betriebsgewerkschaft angesprochen und sie gebeten, einen Betriebsrat zu gründen.

Fallbeispiel D

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem ländlichen Raum mit höherer Einwohnerdichte in Ostdeutschland. Es ist im Baugewerbe tätig und auf die Errichtung und Bewirtschaftung von Wohnungen spezialisiert. Zum Stichtag 30.06. 2009 beschäftigte es 53 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassung. Es wurde 1991 als Tochterunternehmen der Stadt gegründet. Das Unternehmen ist in einem Arbeitgeberverband organisiert und tarifgebunden. Während im Jahr 2003 Personal abgebaut werden mussten, hat sich in den letzten Jahren die Zahl der Beschäftigten nicht verändert. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz und Gewinn haben sich dagegen in den Jahren 2007 und 2008 jeweils im Vergleich zum Vorjahr verändert. Während der Umsatz in beiden Jahren leicht gestiegen ist, konnte der Gewinn vor Steuern stark gesteigert werden.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs ist angestellt. Er ist fünfzig und verfügt über eine betriebliche Ausbildung sowie einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe

seines Erwerbslebens hat er in früheren Positionen keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist eher positiv. Sein Entscheidungsverhalten weist vornehmlich partizipative Züge auf. So werden in der Regel die zuständigen Mitarbeiter angehört, bevor der Geschäftsführer strategische oder operative Entscheidungen fällt.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist relativ homogen. Die größte Gruppe der Belegschaft bilden mit einem Anteil von etwa 76% Arbeitnehmer mit einer betrieblichen Ausbildung. Gefolgt von Arbeitnehmern mit einem (Fach-)Hochschulstudium, die etwa 13% an der Belegschaft ausmachen, sowie fünf Auszubildenden und einem Facharbeiter. Bis auf zwei Arbeitnehmer verfügen alle 53 Beschäftigten über unbefristete Verträge. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei knapp 55%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Gut 43% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren alt, und etwa 40% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Unter 30 Jahre alt sind etwa 17% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten angesprochen, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur teilweise zufrieden. Knapp die Hälfte fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber verpflichtet und etwa 40% den Kollegen. Die restlichen 13% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher positiv.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Die Initiative hiefür ging von der Gewerkschaft aus, die sich nach der Wende an die Geschäftsführung respektive die Mitarbeiter wandte und für eine Betriebsratsgründung warb. Seitens der Arbeitnehmer erschien eine Betriebsratsgründung insofern folgerichtig, als ein Betriebsrat für sie die Folgeinstitution der Betriebsgewerkschaftsleitung darstellte. Die damalige Geschäftsführung war über die Pläne der Betriebsratsgründung informiert, weil sie den Gesprächen mit der Gewerkschaft beiwohnte. Die Geschäftsführung hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel E

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem ländlichen Kreis mit höherer Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist im Bereich des klassischen Baugeschäfts tätig. Das heißt, es führt sämtlich Bauarbeiten durch und tritt als Bauträger auf. Das Unternehmen wurde 1961 gegründet und 1990 familienintern übergeben. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 27 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es ist sowohl im Arbeitgeberverband organisiert als auch tarifgebunden. In den letzten Jahren sind keine größeren Veränderungen im Sinne einer Änderung der Struktur oder der Führung des Unternehmens im Unternehmen aufgetreten. Auch die Unternehmenskennzahlen haben sich im Jahr 2008 im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert, mit einer Ausnahme. Der Umsatz ist im Jahr 2008 leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Die Geschäftsführerin hat gemeinsam mit ihrem Mann das Unternehmen von ihrem Vater übernommen. Beide sind als Geschäftsführer tätig und besitzen weiterhin Anteile am Unternehmen. Die Geschäftsführerin ist Mitte vierzig und hat zwei betriebliche Ausbildungen abgeschlossen. Im Laufe ihres Erwerbslebens konnte sie Erfahrungen im Umgang mit der Institution Betriebsrat sammeln. Diese Erfahrungen beurteilt sie im Rückblick als sehr schlecht. Ihre Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist gleichwohl eher neutral. Ihr Entscheidungsverhalten weist vornehmlich partizipative Züge auf: So werden vor strategischen und operativen Entscheidungen in der Regel die zuständigen Mitarbeiter angehört, die Entscheidungen fällt sie dann aber alleine.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist sehr homogen. Die größte Gruppe in der Belegschaft bilden die Facharbeiter mit einem Anteil von 74%, gefolgt von Angestellten und Un- und Angelernten, die jeweils einen Anteil von 11% ausmachen. Dazu kommt noch ein Auszubildender. Außer dem Azubi ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 11%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Fast 63% der Belegschaft entfallen auf die Altersgruppe 30 bis 49 Jahre und etwa 22% auf die Altersgruppe 50 Jahre und mehr. Unter 30 Jahre alt sind etwa 15% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist keiner der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren

Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen getroffen werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 29,6% zu gering ist.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es anstelle eines Betriebsrats eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Hierbei handelt es sich um einen Runden Tisch, der sich aus Polieren und Vorarbeitern zusammensetzt. Diese Runde trifft sich mindestens zwei Mal im Jahr und bespricht Probleme in den jeweiligen Teams sowie über Investitionen, Anschaffungen und Möglichkeiten der Optimierung im Betriebsablauf. Bei anstehenden operativen Entscheidungen (beispielsweise Anschaffung von Maschinen) werden die Poliere und Vorarbeiter ebenfalls hinzugezogen. Diese Form der Arbeitnehmervertretung wurde 2002 auf Initiative der Geschäftsführung gegründet. Anlaß zur Gründung war die freiwillige Zertifizierung des Betriebs und das Fehlen eines Betriebsrats. Dass die Geschäftsführung die Arbeitnehmer in dieser Situation nicht zu einer Betriebsratsgründung ange regt hat, hat aus Sicht der Geschäftsführung seine Ursache darin, dass kein anderer Baubetrieb in der direkten Umgebung über einen Betriebsrat verfügt.

Über den Runden Tisch hinaus versucht die Geschäftsführung über die Schaffung eines familiären Klimas sowie über die Pflege eines engen und persönlichen Kontakts mit ihren Mitarbeitern günstige Bedingungen für Problem- und Konfliktlösungen herzustellen. So sieht die Geschäftsführung die Arbeitnehmer zwar nicht täglich, aber mindestens einmal in der Woche, so dass dringende Probleme und Fragen schnell und unkompliziert mit der Geschäftsführung besprochen werden können. Die Betriebsfeier des Unternehmens zum Ende des Jahres wird zum Anlass genommen, die wichtigsten Ereignisse des Jahres mit allen Arbeitnehmern zu besprechen. Die Geschäftsführung ist zudem daran interessiert, das Arbeitsumfeld arbeitnehmerfreundlich zu gestalten. So werden den Arbeitnehmern zum einen auf Wunsch Maschinen zur Arbeitsentlastung zur Verfügung gestellt, zum anderen werden regelmäßig Schulungen, wie z.B. kostenlose Rückenschulungen, angeboten.

Fallbeispiel F

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem versta derten Raum mit höherer Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist im Bereich der personennahen Dienstleistungen tätig und hat sich auf den Filmverleih und -vertrieb spezialisiert. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 108 Arbeitnehmer. Es wurde 1992 als Toch-

terunternehmen eines anderen Unternehmens gegründet. Es verfügt allerdings auch über eigene Töchterunternehmen. Das Unternehmen ist weder im Arbeitgeberverband organisiert noch tarifgebunden. In den letzten Jahren kam es insofern zu Veränderungen, als im Jahr 2007 ein Geschäftsführerwechsel stattfand. Die Unternehmensentwicklung verlief positiv. Der Gewinn vor Steuern stieg im Jahr 2008 gegenüber dem Vorjahr stark an, die Zahl der Beschäftigten sowie der Umsatz dagegen nur leicht.

Der Geschäftsführer

Das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Unser Gesprächspartner ist Anfang fünfzig und verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er bereits in früheren Positionen Erfahrungen im Umgang mit der Institution Betriebsrat sammeln. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als sehr schlecht. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist gleichwohl neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark partizipative Züge auf. So werden mit den zuständigen Mitarbeitern in der Regel Lösungskonzepte für strategische Entscheidungen entwickelt, die dann die Basis für die Entscheidung der Geschäftsführung bilden. Bei operativen Entscheidungen wird dagegen gemeinsam mit den Mitarbeitern entschieden.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten ist eher heterogen. Knapp die Hälfte der Belegschaft verfügt über eine betriebliche Ausbildung. Eine weitere knappe Hälfte hat ein (Fach-)Hochschulstudium abgeschlossen. Das Unternehmen beschäftigt zudem zwei Auszubildende. Knapp ein Viertel der Belegschaft ist befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 73%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Gut 74% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren und etwa 16% der Beschäftigten sind unter 30 Jahren alt. 50 Jahre und älter sind etwa 10% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur teilweise zufrieden. Etwa die Hälfte fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber und etwa 26% den Kollegen verpflichtet. Die restlichen 24% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher positiv.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Mitte der 1990er Jahre gegründet. Die Initiative hiefür ging von den Arbeitnehmern aus. Den Hintergrund der Betriebsratsgründung bildet die Einführung eines neuen Gehaltssystems, das die Arbeitnehmer schlechter gestellt hätte als die Arbeitnehmer der Muttergesellschaft. Ziel der Betriebsratsgründung war es daher, bei der Einführung des neuen Gehaltssystems Mitspracherechte zu erhalten. Die Geschäftsführung wurde im Vorfeld der Betriebsratsgründung über die Pläne der Betriebsratsgründung informiert. Sie hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel G

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem hochverdichteten Agglomerationsraum in Westdeutschland. Es ist im Gesundheitsmanagement sowie der Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 76 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über eine Niederlassung. Es ist zwar nicht im Arbeitgeberverband organisiert, aber tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern strukturelle Veränderungen aufgetreten, als zum einen ein Geschäftsfeld stark gewachsen ist. Zum anderen wurde im Unternehmen eine Hierarchieebene abgebaut. Das Unternehmen entwickelte sich zwischen 2007 und 2008 positiv. Die Zahl der Beschäftigten und der Umsatz sind stark gestiegen. Der Gewinn vor Steuern verharrte auf dem Vorjahrsniveau.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer hat das Unternehmen im Jahr 2002 gegründet und leitet es gemeinsam mit seiner Frau. Der Geschäftsführer ist Anfang sechzig und verfügt sowohl über eine betriebliche Ausbildung als auch über einen universitären Abschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er bereits in früheren Positionen Erfahrungen im Umgang mit der Institution Betriebsrat sammeln. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als schlecht. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist gleichwohl neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist vornehmlich partizipative Züge auf. So werden in der Regel vor strategischen Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die

dann die Basis der Entscheidung des Geschäftsführers bilden. Vor operativen Entscheidungen werden dagegen nur die zuständigen Mitarbeiter angehört.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist sehr homogen. Alle Arbeitnehmer weisen einen universitären oder Fachhochschulabschluss auf. Lediglich ein Arbeitnehmer der Belegschaft ist befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei fast 65%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Gut 82% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren alt, und etwa 16% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Lediglich ein Arbeitnehmer fällt in die Altersgruppe unter 30 Jahren. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb eher zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur teilweise zufrieden. Etwa 30% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber und etwa 30% den Kollegen verpflichtet. Die restlichen 40% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher positiv bis sehr positiv.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Mitte der 2000er Jahre gegründet. Den Hintergrund der Betriebsratsgründung bildete das starke Wachstum des Unternehmens, das die Kommunikation zwischen Belegschaft und Geschäftsführung zunehmend erschwerte. Die Arbeitnehmer sind im Zuge ihrer täglichen Arbeit zudem häufig mit Betriebsräten anderer Unternehmen in Kontakt, so dass die Institution allen Arbeitnehmern gut bekannt ist. Ziel der Betriebsratsgründung war es, eine geregelte Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungen der Geschäftsführer, die die Arbeitnehmer betreffen, zu installieren. Die damalige Geschäftsführung wurde im Vorfeld der Betriebsratsgründung über die Pläne der Betriebsratsgründung informiert. Sie hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern, auch wenn sie der Betriebsratsgründung zunächst kritisch gegenüberstand. Der erste gewählte Betriebsrat ist aufgrund von Konflikten mit der Restbelegschaft sowie der Geschäftsführung geschlossen zurückgetreten, weshalb es noch vor Ablauf der ersten Amtszeit zu Neuwahlen kam.

Fallbeispiel H

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem verdichteten Raum mit mittlerer Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen tätig, wobei es sich auf die Herstellung, Entwicklung, Implementierung sowie den Vertrieb von Software-Produkten spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde 1988 gegründet. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 29 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es ist zwar in einem Arbeitgeberverband organisiert, aber nicht tarifgebunden. In den letzten Jahren sind strukturelle Veränderungen im Unternehmen aufgetreten. Ein Rechtsformwechsel ging mit einem Führungswechsel einher. Das Unternehmen hat sich zwischen 2007 und 2008 positiv entwickelt. Die Beschäftigtenzahl ist leicht gegenüber dem Vorjahr gestiegen, der Umsatz hingegen stark. Der Gewinn verharrte auf dem Vorjahresniveau. Die Folgen der Wirtschaftskrise haben in diesem Unternehmen erst 2009 eingesetzt, weshalb im Juli 2009 Kurzarbeit eingeführt wurde.

Der Geschäftsführer

Das Unternehmen wird von seinem Gründer und von einem weiteren Gesellschafter geführt. Letzterer ist Anfang vierzig und hat eine betriebliche Ausbildung abgeschlossen. Im Laufe des Erwerbslebens hat er bisher keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark interaktive Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen und operativen Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis der Entscheidung der Geschäftsführung bilden.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist homogen. Die größte Gruppe in der Belegschaft stellen Angestellten mit betrieblicher Ausbildung dar (76%). Arbeitnehmer mit einem (Fach-)Hochschulabschluss machen etwa einen Anteil von 21% an der Belegschaft aus. Zudem beschäftigt das Unternehmen einen Auszubildenden. Ein Fünftel der Belegschaft ist befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 14%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Fast zwei Drittel der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren, und etwa 21% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Etwa jeder siebte Beschäftigte ist jünger als 30 Jahre. Nach Einschätzung der

Geschäftsführung ist keiner der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 24,1% zu gering ist.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Der Geschäftsführer versucht allerdings, einen engen und persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern zu pflegen. Neben dem persönlichen Kontakt schafft die Geschäftsführung durch regelmäßige Mitarbeiterversammlungen eine weitere Möglichkeit des Informationsaustausches zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. Es finden drei Mitarbeiterversammlungen im Jahr statt. Hier werden die Arbeitnehmer über wirtschaftliche Entwicklungen, strategische Veränderungen sowie Personalveränderungen informiert. Bei dieser Gelegenheit werden auch neue Mitarbeiter vorgestellt.

Fallbeispiel I

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem ländlichen Raum mit geringer Einwohnerdichte in Ostdeutschland. Es ist im Handel angesiedelt und konkret im Bereich Reparatur und Handel von Kfz, LKW und Landtechnik tätig. Das Unternehmen wurde 1991 gegründet. Nach der Wende kauften drei Mitarbeiter Teilbereiche einer landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte das Unternehmen 64 Personen. Es ist eigenständig und verfügt über vier Niederlassungen. Es ist zwar in einem Arbeitgeberverband organisiert, aber nicht tarifgebunden. In den letzten Jahren sind keine größeren Veränderungen, sei es eine Änderung der Struktur oder der Führung des Unternehmens, im Unternehmen aufgetreten. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz und Beschäftigung haben sich im Jahr 2008 gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Der Gewinn ist dagegen leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Das Unternehmen wird von den Gründern geführt. Unser Gesprächspartner ist Mitte vierzig und hat sowohl eine betriebliche Ausbildung als auch eine Meisterprüfung absolviert. Im Laufe des Erwerbslebens hat er keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution „Be-

triebsrat' ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist vornehmlich partizipative Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis der Entscheidung der Geschäftsführung bilden. Vor operativen Entscheidungen werden dagegen lediglich die zuständigen Mitarbeiter angehört.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist homogen. Die größte Gruppe in der Belegschaft bilden mit einem Anteil von 69% die Facharbeiter. Arbeitnehmer mit einem (Fach-)Hochschulabschluss oder einem Meisterbrief stellen ebenso wie die Auszubildenden jeweils knapp 11% der Belegschaft. Mit etwa 9% bilden Arbeitnehmer mit betrieblicher Ausbildung die kleinste Gruppe im Betrieb. Alle Arbeitnehmer verfügen über unbefristete Verträge. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 27%. Die Altersstruktur der Belegschaft ist vergleichsweise ausgeglichen: Etwa 42% der Belegschaft sind 50 Jahre und älter, und etwa 33% der Beschäftigten sind zwischen 30 und 49 Jahren alt. Etwa 25% der Beschäftigten sind unter 30 Jahre alt. Nach Angaben der Geschäftsführung ist keiner der Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 18,8% zu gering ist.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es gegenwärtig weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Allerdings existierte vor einigen Jahren einmal ein Betriebsrat. Dieser wurde irgendwann mangels Interesse der Arbeitnehmer nicht wieder gewählt, obwohl seitens der Geschäftsführung mehrfach auf die anstehenden Neuwahlen hingewiesen wurde.

Die Beteiligung findet derzeit im direkten Gespräch mit der Geschäftsführung statt. Da die meisten Arbeitnehmer den Betrieb mit aufgebaut haben, herrscht ein familiäres Klima vor, was durch das Prinzip der offenen Tür, das die Geschäftsführung pflegt, noch gestärkt wird. Bei Entscheidungen, die die Arbeitnehmer betreffen (wie beispielsweise Kündigungen), wird nach wie vor die ehemalige Betriebsratsvorsitzende als Arbeitnehmervertreterin von der Geschäftsführung hinzugezogen.

Fallbeispiel J

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem Agglomerationsraum mit hoher Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist im Sektor der unternehmensnahen Dienstleistungen tätig, wobei es sich auf den Entwurf, die Gestaltung sowie die Herstellung von Messeständen spezialisiert hat. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 25 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es wurde 1946 gegründet und Mitte der 1960er Jahre von zwei Gesellschaftern übernommen, die auch heute noch die Anteile am Unternehmen halten. Es ist weder im Arbeitgeberverband organisiert noch tarifgebunden. In den letzten Jahren kam es insofern zu einem Führungswechsel im Unternehmen, als einer der zwei Gesellschafter aus der Geschäftsführung ausgeschieden ist. Die Unternehmensentwicklung verlief zwischen 2007 und 2008 negativ. Während die Zahl der Beschäftigten und der Gewinn vor Steuern nur leicht gesunken sind, ist der Umsatz stark gesunken. Das Unternehmen war demnach stark von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen. Es musste Ende 2009 Kurzarbeit anmelden.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs hat 1999 von seinem Vater die Geschäftsführung sowie Anteile am Unternehmen übernommen. Der geschäftsführende Geschäftsführer ist Anfang vierzig und hat eine betriebliche Ausbildung abgeschlossen. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat sammeln. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark partizipative Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen und operativen Entscheidungen gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeitern Lösungskonzepte entworfen, die dann die Grundlage für die Entscheidungen des Geschäftsführers bilden.

Die Belegschaft

Das Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher heterogen: Etwa 40% der Belegschaft verfügen über einen (Fach-)Hochschulabschluss. 26% der Angestellten haben einen betrieblichen Ausbildungsabschluss. Die restlichen 34% sind Auszubildende, zu denen auch die Berufsakademie-Studenten gezählt wurden. Außer den Azubis ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 32%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus jüngeren Arbeitnehmern: 57% der Belegschaft ist unter 30 Jahren und 26% der Beschäftigten

sind zwischen 30 und 49 Jahren alt. Lediglich 17% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb eher zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft ebenfalls eher zufrieden. Etwa 25% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber und etwa 55% den Kollegen verpflichtet. Die restlichen 20% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt neutral bis eher positiv.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Die Geschäftsführung versucht allerdings, die Wünsche der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. So informierte die Geschäftsführung die Belegschaft einmal am Jahresende über die Geschäftssituation. Auf Wunsch der Arbeitnehmer erfolgt diese Berichterstattung durch die Geschäftsführung mittlerweile zwei Mal im Jahr. Auf Wunsch der Arbeitnehmer wurde auch die betriebliche Arbeitszeitregelung flexibilisiert. Als die Arbeitnehmer allerdings feststellten, dass das neue System Nachteile brachte, wurden abermals auf Wunsch der Arbeitnehmer entsprechende Anpassungen vorgenommen. Personelle Angelegenheiten bespricht die Geschäftsführung dagegen vornehmlich mit den Bereichsleitern.

Fallbeispiel K

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem verdichteten Raum mit mittlerer Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist dem Großhandel zugeordnet. Der Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf Handel mit Sanitär-, Heizungs- und Eisenwaren. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 21 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es wurde 1948 gegründet und Ende der 1960er Jahre von einem familienexternen Nachfolger übernommen, der es 1990 an seinen Sohn übergeben hat. Das Unternehmen ist zwar in keinem Arbeitgeberverband organisiert, aber tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern Strukturänderungen im Unternehmen aufgetreten, als zum Stammsitz eine weitere Betriebsstätte hinzukam, in der ein Unternehmensbereich umgezogen ist. Die Unternehmensentwicklung verlief zwischen 2007 und

2008 negativ. Während die Zahl der Beschäftigten leicht gegenüber dem Vorjahr gesunken ist, ist der Umsatz und der Gewinn vor Steuern stark gesunken. Das Unternehmen war demnach stark von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen. Es musste im Jahr 2008 Kurzarbeit anmelden.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs ist auch dessen Inhaber. Er hat das Unternehmen 1990 von seinem Vater übernommen. Es gibt noch einen weiteren Geschäftsführer im Unternehmen, der einen Teil des Unternehmens übernehmen soll. Bisher hält er keine Anteile am Unternehmen. Der geschäftsführende Geschäftsführer ist Mitte fünfzig und verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er bisher keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat sammeln. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark zentralistische Züge auf. So werden in der Regel alle strategischen und operativen Entscheidungen vom Geschäftsführer allein getroffen.

Die Belegschaft

Das Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen: Fast 80% der Belegschaft verfügt über eine betriebliche Ausbildung. Das restliche Fünftel besteht aus (Fach-)Hochschulabsolventen und Auszubildenden. Von den 21 Beschäftigten ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 19%. Der Großteil der Belegschaft ist mittleren Alters oder älter: Fast 43% der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren alt, und 38% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Lediglich jeder siebte Beschäftigte ist unter 30 Jahren. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur eher zufrieden. Etwa 67% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber und etwa 17% den Kollegen verpflichtet. Die restlichen 17% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher negativ bis neutral.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es gegenwärtig weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Allerdings gab es vor mehreren Jahrzehnten

einmal einen Betriebsrat. Dieser wurde nach der ersten Amtszeit nicht mehr wieder gewählt, weil die Arbeitnehmer ihn dann doch für unnötig erachtet haben. So mussten sie damals gemäß den Angaben des Geschäftsführers feststellen, dass ein nahezu täglicher Austausch mit der Geschäftsführung möglich war, wodurch der Betriebsrat für sie keinen wirklichen Mehrwert hatte.

Die Beteiligung findet derzeit im direkten Gespräch mit der Geschäftsführung statt. Diese direkte Beteiligung ist insofern möglich, als die Geschäftsführung relativ problemlos und ohne Termin bei Problemen und Fragen von den Arbeitnehmern kontaktiert werden kann. Zusätzlich gibt es noch einen langjährigen Mitarbeiter im Unternehmen, der in außerordentlichen Situationen die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Geschäftsführung übernimmt. So hat er beispielsweise bei der Einführung der Kurzarbeit im Jahr 2008 die Sorgen und Nöte der Belegschaft gesammelt und der Geschäftsführung vorgebracht. In einem Konfliktfall zwischen einem Arbeitnehmer und der Geschäftsführung hat er als Schlichter den Gesprächen beigewohnt.

Fallbeispiel L

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem verstaedterten Raum mit mittlerer Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist im Sektor der unternehmensnahen Dienstleistungen tätig, wobei es sich auf die Betreuung und Unterstützung von Unternehmen auf den Gebieten der Reha- und Orthopädietechnik sowie des Sanitätsfachhandels spezialisiert hat. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 30 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über zwei Tochterunternehmen im europäischen Ausland. Es wurde 1981 gegründet. Es ist weder im Arbeitgeberverband organisiert noch tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern strukturelle Veränderungen im Unternehmen aufgetreten, als die Rechtsform gewechselt wurde. Die Unternehmenskennzahlen Beschäftigung, Umsatz und Gewinn haben sich in den letzten Jahren kaum verändert: Die Zahl der Beschäftigten und der Gewinn lag in den Jahren 2008 und 2009 auf dem Niveau von 2007, der Umsatz ist in beiden Jahren jeweils gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer ist angestellt und hält einen sehr geringen Anteil am Unternehmen. Er ist Anfang sechzig und hat neben einer betrieblichen Ausbildung ein Hochschulstudium absolviert. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er keine Er-

fahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist nach eigenen Angaben eher negativ. Sein Entscheidungsverhalten weist leicht partizipative Züge auf. So werden in der Regel sowohl vor strategischen als auch vor operativen Entscheidungen die zuständigen Mitarbeiter angehört.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist homogen. Sie bestehen fast zwei Dritteln der Belegschaft aus Arbeitnehmer mit einer betrieblichen Ausbildung. (Fach-)Hochschulabsolventen stellen etwa 30% der Belegschaft, zudem hat das Unternehmen einen Auszubildenden. Mit Ausnahme des Auszubildenden ist keiner der 30 Beschäftigten befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei fast zwei Dritteln. Der Großteil der Belegschaft ist mittleren Alters: Etwa 63% der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren alt. 50 Jahre und älter sind etwa 20% der Beschäftigten. Etwa 17% der Arbeitnehmer sind unter 30 Jahren. Nach Schätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen –, ist die Belegschaft dagegen nur eher zufrieden. Etwa 85% der Belegschaft fühlt sich dem Arbeitgeber in ihrer täglichen Arbeit verpflichtet. Die restlichen 15% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher negativ bis neutral.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Vor einigen Jahren stand einmal die Idee einer Betriebsratsgründung im Raum. Diese ging von einer Gruppe neuer Mitarbeiter aus, wurde von der restlichen Belegschaft jedoch nicht geteilt, und letztlich nicht umgesetzt. Dass die anderen Arbeitnehmer seinerzeit keinen Betriebsrat wollten und bis heute nicht wollen, hat nach Ansicht des Geschäftsführers Gründe: die regelmäßigen Gehaltssteigerungen¹ und die offen kommunizierte negative Haltung beider Vorstände zur betrieblichen Mitbestimmung sowie andere Partizipationsmöglichkeiten. So können die Arbeitnehmer durch das praktizierte Prinzip der offenen Tür alle Fragen und Probleme persönlich mit der Geschäftsführung besprechen. Die Geschäftsführung informiert die Belegschaft einmal im Jahr

1 Zusätzlich wird gute Arbeit jedes Jahr durch individuelle Gehaltsverhandlungen belohnt.

über die wirtschaftliche Situation und damit auch über die Ausschüttung des Erfolgsbonus an alle Arbeitnehmer. Eine Beteiligung der Arbeitnehmer in personellen Fragen wie Einstellungen und Kündigungen erfolgt nicht. Die Geschäftsführung ist überdies an einer arbeitnehmerfreundlichen Gestaltung des Arbeitsumfeldes interessiert. So ist die Büroausstattung auf dem aktuellen ergonomischen Stand und Getränke stehen den Arbeitnehmern zur freien Verfügung.

Fallbeispiel M

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem Agglomerationsraum in Ostdeutschland. Es ist im Sektor der unternehmensnahen Dienstleistungen tätig und auf die Durchführung von Projekten in der Grundlagen- und angewandten Forschung u.a. im Bereich der Biotechnologie spezialisiert. Es beschäftigte zum Stichtag 30.06.2009 91 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über ein Tochterunternehmen im außereuropäischen Ausland. Es wurde 1960 in der ehemaligen DDR gegründet und nach der Wende im Jahr 1994 von der Treuhand verkauft. Das Unternehmen ist sowohl im Arbeitgeberverband organisiert als auch tarifgebunden. In den letzten Jahren kam es in der Weise zu Strukturveränderungen im Unternehmen, als in einem Unternehmensbereich der Schwerpunkt verlagert wurde. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz, Gewinn und Beschäftigung haben sich im Jahr 2009 im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Unternehmens wurde 1994 von der Treuhand als Geschäftsführer berufen und hält die Mehrheit der Anteile am Unternehmen. Es gibt noch zwei weitere Gesellschafter, die aber nicht in der Geschäftsführung tätig sind. Der geschäftsführende Gesellschafter ist siebzig Jahre alt und verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist sowohl partizipative als auch zentralistische Züge auf. Während er vor strategischen Unternehmensentscheidungen die zuständigen Mitarbeiter anhört, fällt er operative Entscheidungen in der Regel allein.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen. Mehr als die Hälfte der Belegschaft besteht aus Arbeitnehmer mit einem (Fach-)Hochschulabschluss.

Arbeitnehmer mit einer betrieblichen Ausbildung machen etwa 38% der Belegschaft aus. Dazu kommen ein Un- und Angelernter und zwei Auszubildende. Die Mehrzahl der Belegschaft ist mittleren oder höheren Alters: Etwa 50% der Belegschaft ist 50 Jahre und älter und 40% sind zwischen 30 und 49 Jahren alt. Etwa 20% der Beschäftigten sind unter 30 Jahren. Von den 91 Beschäftigten ist etwa ein Drittel befristet beschäftigt, und 20% der Belegschaft sind Teilzeitkräfte. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 68%. Die Geschäftsführung hat keinerlei Informationen darüber, ob Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert sind. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 17,6% zu gering ist.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Die Initiative hierfür ging von den Gewerkschaften aus, die sich nach der Wende an das Unternehmen respektive die Mitarbeiter wandte und für eine Betriebsratsgründung warb. Seitens der Arbeitnehmer erschienen die mit einer Betriebsratsgründung verbundenen Mitbestimmungsrechte vorteilhaft, weil zum einen Unsicherheit bestand, wie das Unternehmen nach dem Übergang in die Treuhand fortgeführt werden sollte. Zum anderen standen Verhandlungen über Einstufungen in den Tarifvertrag an. All das führte dazu, dass die Belegschaft der Empfehlung der Gewerkschaften, einen Betriebsrat zu gründen, nachkam. Die heutige Geschäftsführung wurde im Vorfeld der Betriebsratsgründung über die Pläne informiert. Die Geschäftsführung hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel N

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem hochverdichteten Agglomerationsraum in Westdeutschland. Es ist im Bereich des Vertriebs und der Vermietung von Containern tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 21 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und hat zwei Niederlassungen. Es wurde 1973 gegründet. Das Unternehmen ist weder im Arbeitgeberverband organisiert noch tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern Veränderungen aufgetreten, als zum Stammsitz eine weitere Betriebsstätte hinzu kam. Die Unternehmensentwicklung verlief 2009 negativ. Zwar konnten die Beschäftigten gehalten wer-

den, aber Umsatz und Gewinn vor Steuern sind im Vergleich zum Vorjahr stark gesunken. Dies ist vor allem Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise. Das Unternehmen musste 2009 Kurzarbeit anmelden.

Der Geschäftsführer

Das Unternehmen wird von der Frau des Gründers zusammen mit einem angestellten Geschäftsführer geführt. Der angestellte Manager ist Ende fünfzig und hat neben einer betrieblichen Ausbildung ein Hochschulstudium abgeschlossen. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Diese beurteilt er im Rückblick als sehr gut. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist vornehmlich partizipative Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen und operativen Entscheidungen Lösungskonzepte gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeitern erarbeitet. Diese bilden dann die Grundlage der Entscheidung des Geschäftsführers.

Die Belegschaft

Das Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist sehr heterogen: Die größte Gruppe der Belegschaft sind Un- und Angelernte mit einem Anteil von fast 43%. Angestellte mit einer betrieblichen Ausbildung machen etwa 43% an der Belegschaft aus. Die restlichen 14% der Belegschaft werden von Fachhoch- bzw. Hochschulabsolventen und von Auszubildenden gestellt. Von den 21 Beschäftigten ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei fast 43%. Der Großteil der Belegschaft besteht aus Arbeitnehmern höheren Alters: Etwa 48% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter, und etwa 38% der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren alt. Lediglich jeder siebte Beschäftigte ist unter 30 Jahren alt. Nach Schätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft eher zufrieden. Etwa 39% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber verpflichtet. Die restlichen 61% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt neutral bis eher positiv.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Der Grund hierfür liegt nach Ansicht des Geschäftsführers

in der fehlenden gewerkschaftlichen Organisation und dem mangelnden politischen Interesse der Arbeitnehmer begründet.

Aufgrund der Größe des Betriebs pflegt der Geschäftsführer einen engen und persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern. Bei Problemen oder Fragen können die Mitarbeiter jederzeit bei der Geschäftsführung vorbeikommen. Am Ende des Jahres werden die Arbeitnehmer über die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebs informiert.

Fallbeispiel O

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem hochverdichteten Agglomerationsraum in Westdeutschland. Es ist im Bereich der Schankwirtschaft und der Durchführung von Kulturveranstaltungen aller Art tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es zehn Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es wurde 1994 gegründet. Das Unternehmen ist sowohl im Arbeitgeberverband organisiert als auch tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern Strukturänderungen aufgetreten, als eine Neuausrichtung des Unternehmens aufgrund einer Krise notwendig wurde. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz, Gewinn und Zahl der Beschäftigten sind 2009 im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer hat das Unternehmen gegründet. Er ist Anfang fünfzig und verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als schlecht. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist vornehmlich partizipative Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen Entscheidungen Lösungskonzepte zusammen mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis für die Entscheidung des Geschäftsführers bilden. Vor operativen Entscheidungen werden dagegen lediglich die zuständigen Mitarbeiter angehört.

Die Belegschaft

Das Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher heterogen: Die größte Gruppe bilden mit einem Anteil von 40% die Angestellten mit betrieblicher Ausbildung, gefolgt von Un- und Angelernten, die 30% an der Belegschaft ausmachen. Dazu

kommen zwei Auszubildende und ein (Fach-)Hochschulabsolvent. Der Großteil der Belegschaft sind Arbeitnehmer mittleren Alters oder jünger: Die Hälfte der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren alt, und 30% der Beschäftigten sind jünger als 30 Jahre. 50 Jahre und älter sind 20% der Belegschaft. Von den zehn Beschäftigten ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei 40%. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 10% zu gering ist.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Die Gründe hierfür liegen nach Ansicht des Geschäftsführers zum einen in der allgemeinen Zufriedenheit der Arbeitnehmer und zum anderen in dem familiären Betriebsklima. Die Arbeitnehmer können mit Problemen jederzeit bei der Geschäftsführung vorbeikommen. Betriebliche Fragen wie z.B. Urlaubszeitregelungen werden gemeinsam mit allen Mitarbeitern besprochen.

Die Unternehmenskultur ist insofern durch gegenseitige Rücksichtnahme gekennzeichnet, als die Arbeitnehmer keine Überstunden anhäufen, wenn der Arbeitsanfall dies nicht erfordert. Im Gegenzug hat der Arbeitgeber in einer wirtschaftlichen Krise nach einer möglichst sozialverträglichen Lösung gesucht. Anstelle Kündigungen auszusprechen, wurden wechselwillige Arbeitnehmer über die Situation informiert und aufgefordert, sich tatsächlich um einen anderen Arbeitsplatz zu bemühen. Die Krise konnte so für die Arbeitnehmer ohne Arbeitslosigkeit überstanden werden.

Fallbeispiel P

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem verdichteten Raum mit mittlerer Einwohnerdichte in Westdeutschland. Es ist im Baugewerbe tätig, wobei es sich auf den Bau von Möbeln und den Innenausbau fokussiert. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 26 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassungen. Es wurde 1902 gegründet und zweimal innerhalb der Familie übergeben, bis es schließlich 1992 von einem familienexternen Nachfolger übernommen wurde. Das Unternehmen ist sowohl im Arbeitgeberverband organisiert als auch tarifgebunden. In den letzten Jahren sind insofern

Strukturänderungen aufgetreten, als im Unternehmen eine dezentrale Organisationsstruktur installiert wurde. Die Unternehmenskennzahlen Gewinn und Beschäftigung verharrten 2009 auf dem Vorjahresniveau. Der Umsatz ist 2009 dagegen leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer hat das Unternehmen 1992 übernommen. Er ist Ende fünfzig und hat eine betriebliche Ausbildung sowie eine Meisterprüfung absolviert. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark partizipative Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen und operativen Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern erarbeitet, die dann die Grundlage der Entscheidung des Geschäftsführers bilden.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist homogen: Die größte Gruppe bilden (Fach-)Hochschulabsolventen mit einem Anteil von fast 39% an der Belegschaft, gefolgt von Facharbeitern, die etwa 31% an der Belegschaft ausmachen, sowie Angestellten mit einer Berufsausbildung und Auszubildenden mit einem Anteil von jeweils etwa 12%. Un- und Angelernte bilden mit einem Anteil von knapp 8% die kleinste Gruppe. Von den 26 Beschäftigten ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 15%. Der Großteil der Belegschaft sind Arbeitnehmer mittleren Alters: Fast 62% der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren alt und 23% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Lediglich jeder sechste Beschäftigte ist unter 30 Jahren alt. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist keiner der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur eher zufrieden. Etwa 58% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber verpflichtet. Die restlichen 42% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher negativ bis neutral.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Gemäß Einschätzung der Geschäftsführung fehlte hierfür

bisher die Notwendigkeit. So können alle Arbeitnehmer ihre Meinung einbringen. Zudem ist die Geschäftsführung darum bemüht, dass es den Arbeitnehmern gut geht. Dies drückt sich auch in einer übertariflichen Entlohnung aus.

Ein wesentliches Element der Unternehmenskultur ist das tägliche gemeinsame Frühstück aller Mitarbeiter mit der Geschäftsführung. Dort werden zwar in der Regel keine betrieblichen Probleme besprochen, in Ausnahmesituationen können betriebliche Dinge aber im Anschluss an das Frühstück angesprochen werden. Über die wirtschaftliche Lage werden die Mitarbeiter halbjährlich informiert, allerdings können die Arbeitnehmer die Bücher jederzeit einsehen. Über Einstellungen und Kündigungen berät sich der Geschäftsführer mit den Teamleitern des Betriebs.

Fallbeispiel Q

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem ländlichen Raum mit höherer Einwohnerdichte in Ostdeutschland. Es ist im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen tätig und hat sich auf den Betrieb von Schwimmbädern, Parkplätzen und der Tourismusförderung spezialisiert. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 60 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist eigenständig und verfügt über keine Niederlassung. Es wurde 1991 als Tochterunternehmen der Stadt gegründet. Es ist weder im Arbeitgeberverband organisiert noch tarifgebunden. In den letzten Jahren gab es keine größeren Veränderungen – die Struktur oder Führung des Unternehmens betreffend – im Unternehmen. Das Unternehmen entwickelte sich zwischen 2008 und 2009 positiv. Zwar verharrte die Beschäftigtenzahl auf dem Vorjahresniveau, aber der Gewinn vor Steuern und der Umsatz sind leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs ist angestellt. Er ist Mitte vierzig und hat eine betriebliche Ausbildung, eine Meisterausbildung und ein (Fach-)Hochschulstudium abgeschlossen. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er keine Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist eher schlecht. Sein Entscheidungsverhalten weist schwach partizipative Züge auf. Während die strategischen Entscheidungen in der Regel vom Geschäftsführer allein getroffen werden, werden die zuständigen Mitarbeiter vor operativen Entscheidungen angehört.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen. Die größte Gruppe der Belegschaft bilden mit einem Anteil von 72% Angestellte mit Berufsausbildung, gefolgt von Un- und Angelernten, die etwa 20% an der Belegschaft ausmachen. Dazu kommen vier Auszubildende und ein Fachhoch- bzw. Hochschulabsolvent. Etwa 10% der Belegschaft verfügen über befristete Verträge. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 90%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Etwa 62% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren, und etwa ein Drittel der Arbeitnehmer ist unter 30 Jahren alt. 50 Jahre und älter sind lediglich etwa 5% der Beschäftigten. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb eher zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft dagegen nur teilweise zufrieden. Etwa 22% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber und 52% den Kollegen verpflichtet. Die restlichen 26% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher negativ bis neutral.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 2000er Jahre gegründet. Die Initiative hiefür ging von den Arbeitnehmern aus. Ursache der Betriebsratsgründung waren nach Angaben des heutigen Betriebsrats Kündigungen und die Furcht vor weiteren Kündigungen. Ziel der Betriebsratsgründung war es daher, Mitsprache bei möglichen weiteren Kündigungen zu erlangen. Die Geschäftsführung wurde im Vorfeld der Betriebsratsgründung über die Pläne der Betriebsratsgründung informiert. Die Geschäftsführung hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel S

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem hochverdichteten Agglomerationsraum in Westdeutschland. Es ist im Bereich der Personenbeförderung tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 27 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist

eigenständig und hat keine Niederlassung. Es wurde 1930 gegründet und seitdem familienintern übergeben. Später kam ein familienexterner Gesellschafter hinzu. In den letzten Jahren hat es eine strukturelle Veränderung im Unternehmen gegeben: Es wurde ein weiteres Geschäftsfeld aufgemacht. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz und Beschäftigtenzahl verharren 2009 auf dem Niveau des Vorjahres. Der Gewinn vor Steuern ist dagegen leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Das Unternehmen wird von zwei Geschäftsführern geführt, die auch dessen Inhaber sind. Unser Gesprächspartner ist Ende sechzig und verfügt über eine betriebliche Ausbildung. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er bereits in früheren Positionen Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat sammeln. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als sehr gut. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark partizipative Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis der Entscheidungen des Geschäftsführers bilden. Operative Entscheidungen werden hingegen von den Mitarbeitern alleine getroffen.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist relativ homogen. Die größte Gruppe in der Belegschaft bilden mit einem Anteil von 93% Angestellte mit Berufsausbildung und Facharbeiter. Dazu kommt ein Un- und Angelernter und ein Mitarbeiter mit (Fach-)Hochschulabschluss. Alle Arbeitnehmer verfügen über unbefristete Verträge. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 22%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern mittleren Alters: Etwa 74% der Belegschaft sind zwischen 30 und 49 Jahren alt, und etwa 22% der Beschäftigten sind 50 Jahre und älter. Lediglich ein Arbeitnehmer ist unter 30 Jahre alt. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist ein Teil der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Anteil Gewerkschaftsmitglieder liegt den Schätzungen des Geschäftsführers nach bei maximal einem Viertel. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 7,4% zu gering ist.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Mitte der 2000er Jahre gegründet. Die Initiative hiefür ging von einer kleinen Gruppe von Arbeitneh-

mern aus, die die restliche Belegschaft nicht in ihre Gründungspläne eingeweiht hat. Ursache der Betriebsratsgründung war nach Angaben des heutigen Betriebsrats, dass es zu Unstimmigkeiten zwischen Geschäftsführung und Belegschaft hinsichtlich der Vergütung der Arbeitnehmer kam. Die Geschäftsführung sieht die Ursache hingegen darin begründet, dass ein neuer Mitarbeiter ins Unternehmen kam, von dem die Idee zur Betriebsratsgründung ausging und der deren Realisierung vorangetrieben hat. Die damalige Geschäftsführung wurde erst kurz vor der Betriebsratsgründung über die Pläne der Betriebsratsgründung informiert. Die Geschäftsführung hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel T

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem ländlichen Raum mit geringer Einwohnerdichte in Ostdeutschland. Es ist im Bereich der Personenbeförderung tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 43 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist eigenständig und hat zwei Tochterunternehmen. Es wurde 1991 gegründet. Nach der Wende kauften vier Personen dieses Unternehmen, das zuvor in staatlicher Hand war. In den letzten Jahren ist es zu strukturellen Veränderungen im Unternehmen in Form von Anpassungen der Geschäftsfelder gekommen. Diese wurden aufgrund sinkenden Kundenpotenzials notwendig. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz und Gewinn verharrten 2009 auf dem Vorjahresniveau. Die Zahl der Beschäftigten ist hingegen leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Das Unternehmen wird von einem der vier Gesellschafter geführt. Der geschäftsführende Gesellschafter ist Mitte fünfzig und hat sowohl eine betriebliche Ausbildung als auch einen (Fach-)Hochschulstudium absolviert. Im Laufe seines Erwerbslebens konnte er bereits in früheren Positionen Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat sammeln. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als gut. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist eher gut. Sein Entscheidungsverhalten weist stark partizipative Züge auf. So werden sowohl für strategische als auch für operative Entscheidungen Lösungskonzepte gemeinsam mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis für die Entscheidungen der Geschäftsführung bilden.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen. Die größte Gruppe bilden mit einem Anteil von fast 84% Angestellte mit Berufsausbildung und Facharbeiter. Auszubildende machen etwa einen Anteil von 9% und (Fach-) Hochschulabsolventen einen Anteil von 7% an der Belegschaft aus. Lediglich ein Arbeitnehmer verfügt über einen befristeten Vertrag. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 12%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern höheren Alters: Etwa 72% der Belegschaft sind 50 Jahre und älter, und etwa 19% der Beschäftigten sind zwischen 30 und 49 Jahren alt. Lediglich 9% der Belegschaft sind unter 30 Jahre alt. Nach Einschätzung der Geschäftsführung sind maximal 75% der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 32,6% zu gering ist.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Über die Initiatoren der Betriebsratsgründung haben der Geschäftsführer und der Betriebsratsvertreter unterschiedliche Angaben gemacht. Während die Geschäftsführung die Arbeitnehmer als Initiatoren des Betriebsrats ansieht, nannte der Betriebsrat die Geschäftsführung und die Gewerkschaften als Initiatoren. Auch hinsichtlich der Ursachen der Betriebsratsgründung zeigen sich Einschätzungsunterschiede zwischen den Betriebspartnern. Während die Geschäftsführung die Weiterführung der bisherigen Praxis aus dem Ursprungunternehmen als Ursache der Gründung ansieht, gab der Betriebsrat an, dass Gewerkschaften und Geschäftsführung zur Betriebsratsgründung aufgefordert haben. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel U

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem Agglomerationsraum in Ostdeutschland. Es ist im Bereich der Personenbeförderung tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 164 Arbeitnehmer. Das Unternehmen ist eigenständig und hat ein Tochterunternehmen im Inland. Es wurde 1953 in der ehemaligen DDR gegründet und nach der Wende von zwei Landkreisen gekauft. Nach der Gründung

des Tochterunternehmens ist es in den letzten Jahren insofern zu strukturellen Veränderungen im Unternehmen gekommen, als Strukturanpassungen, u.a. in Form des Personalabbaus vorgenommen werden mussten. Die Unternehmenskennzahlen Umsatz und Beschäftigtenzahl verharrten 2009 auf dem Vorjahresniveau. Der Gewinn vor Steuern ist hingegen leicht gesunken.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer des Betriebs ist angestellt. Er ist Ende vierzig und verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er bereits in früheren Positionen Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als gut. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist ebenfalls gut. Sein Entscheidungsverhalten weist sowohl partizipative als auch zentralistische Züge auf. So werden in der Regel für alle strategischen Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis der Entscheidung der Geschäftsführung bilden. Die operativen Entscheidungen fällt der Geschäftsführer dagegen allein.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen. Die größte Gruppe in der Belegschaft bilden mit einem Anteil von fast 75% die Facharbeiter. Arbeitnehmer mit einer betrieblichen Ausbildung machen etwa einen Anteil von 13% und Auszubildende einen Anteil von 7% an der Belegschaft aus. Die kleinste Gruppe bilden Mitarbeiter mit einem Fach- oder Hochschulabschluss (4,3%). Dazu kommt noch ein Un- und Angelernter. Etwa 3% der Belegschaft verfügt über befristete Verträge. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 14%. Die Belegschaft besteht zum Großteil aus Arbeitnehmern höheren Alters: Etwa 54% der Belegschaft sind 50 Jahre und älter, und etwa 35% der Beschäftigten sind zwischen 30 und 49 Jahren alt. Lediglich 11% der Belegschaft sind unter 30 Jahre alt. Nach Einschätzung der Geschäftsführung sind maximal 75% der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Zur Zufriedenheit der Belegschaft oder deren Haltung zum Betriebsrat können keine Aussagen gemacht werden, weil der Rücklauf der Arbeitnehmerbefragung mit 8,2% zu gering ist.

Die Betriebsratsgründung

Im Unternehmen gibt es einen Betriebsrat. Dieser wurde Anfang der 1990er Jahre gegründet. Die Initiative hiefür ging von einer Gewerkschaft aus, die sich nach der Wende an die Geschäftsführung respektive die Mitarbeiter wandte und

für eine Betriebsratsgründung warb. Die gewerkschaftlich orientierten Arbeitnehmer haben die Idee der Gewerkschaft unterstützt. Ziel der Betriebsratsgründung war es, eine Interessenvertretung der Arbeitnehmer gegenüber der Geschäftsführung zu installieren. Die Geschäftsführung hat nicht versucht, die Betriebsratsgründung zu verhindern. Die Betriebsratsgründung wurde mit Unterstützung der Gewerkschaften umgesetzt.

Fallbeispiel W

Das Unternehmen

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem hochverdichteten Agglomerationsraum in Westdeutschland. Es ist im Bereich der Werbung tätig. Zum Stichtag 30.06.2009 beschäftigte es 35 Personen. Das Unternehmen ist eigenständig und hat keine Niederlassungen. Es wurde 1984 als Tochterunternehmen eines größeren Unternehmens gegründet und 2002 vom damaligen Geschäftsführer gekauft. Das Unternehmen ist weder im Arbeitgeberverband organisiert noch tarifgebunden. In den letzten Jahren ist es durch die Eröffnung eines weiteren Geschäftsfeldes zu Strukturänderungen im Unternehmen gekommen. Die Unternehmenskennzahlen Gewinn, Umsatz und Beschäftigung sind 2009 gegenüber dem Vorjahr leicht gestiegen.

Der Geschäftsführer

Der Geschäftsführer hat das Unternehmen im Jahr 2002 gekauft. Im Zuge der Übernahme wurden (noch) fünf Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt. Die Mehrheit der Anteile liegt allerdings beim Geschäftsführer. Er ist Mitte sechzig und verfügt über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Im Laufe seines Erwerbslebens hat er bereits in früheren Positionen Erfahrungen im Umgang mit einem Betriebsrat gesammelt. Diese Erfahrungen beurteilt er im Rückblick als sehr schlecht. Seine Einstellung zur Institution ‚Betriebsrat‘ ist neutral. Sein Entscheidungsverhalten weist stark partizipative Züge auf: So werden in der Regel für strategische Entscheidungen Lösungskonzepte mit den zuständigen Mitarbeitern entwickelt, die dann die Basis für die Entscheidung durch die Geschäftsführung bilden. Bei operativen Entscheidungen wird dagegen gemeinsam mit den Mitarbeitern entschieden.

Die Belegschaft

Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft ist eher homogen. Die größte Gruppe bilden (Fach-)Hochschulabsolventen mit einem Anteil von gut 57% an der Be-

legschaft. Angestellte mit betrieblicher Ausbildung machen etwa 31% und Un- und Angelernte etwa 11% an der Belegschaft aus. Von den 35 Beschäftigten ist keiner befristet beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft liegt bei etwa 57%. Der Großteil der Belegschaft sind Arbeitnehmer mittleren oder jüngeren Alters: Gut 34% der Belegschaft ist zwischen 30 und 49 Jahren alt, und 29% der Beschäftigten sind unter 30 Jahren alt. 50 Jahre und älter sind lediglich 9% der Belegschaft. Nach Einschätzung der Geschäftsführung ist maximal ein Viertel der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert. Der Durchschnitt der Arbeitnehmer ist im Hinblick auf die persönliche Situation im Betrieb sehr zufrieden. Mit der Beteiligungssituation – damit sind die Möglichkeiten, bei Entscheidungen der Geschäftsführung, die die Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen – ist die Belegschaft ebenfalls sehr zufrieden. Etwa 28% der Belegschaft fühlt sich in ihrer täglichen Arbeit dem Arbeitgeber und etwa 50% den Kollegen verpflichtet. Die restlichen 22% sind in dieser Frage unentschieden. Die persönliche Haltung zum Betriebsrat ist in der Belegschaft im Durchschnitt eher negativ bis neutral.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer

Im Unternehmen gibt es weder einen Betriebsrat noch eine andere Form der Arbeitnehmervertretung. Der Grund hierfür liegt nach Ansicht der Geschäftsführung in der großen Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Ihnen habe sich die Frage einer Betriebsratsgründung folglich noch nicht gestellt. Der Geschäftsführer hat die Belegschaft bisher aber auch nicht zu diesem Schritt ermuntert.

Der Austausch mit den Arbeitnehmern findet einmal pro Woche statt. Bei diesen Zusammenkünften erfolgt ein Informationsaustausch nicht nur zwischen den Mitarbeitern, sondern auch zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung über die Geschehnisse der zurückliegenden Woche sowie über die anstehenden Aktivitäten der beginnenden Woche. Geburtstage der Mitarbeiter werden in diesem Rahmen ebenfalls gewürdigt. Fragen wie Einstellungen und Kündigungen werden dagegen mit den Teamleitern besprochen.

Fallbeispiel X

Unternehmen hat Veröffentlichung der Unternehmensbeschreibung widersprochen.



Ebenfalls bei edition sigma – eine Auswahl

Michael Faust, Reinhard Bahnmüller, Christiane Fisecker

Das kapitalmarktorientierte Unternehmen

Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung

2011 447 S. ISBN 978-3-8360-8735-3 € 26,90

Ralph Greifenstein, Leo Kißler

Mitbestimmung im Spiegel der Forschung

Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010

2010 290 S. ISBN 978-3-8360-8723-0 € 19,90

Thomas Haipeter

Betriebsräte als neue Tarifakteure

Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen

2010 318 S. ISBN 978-3-8360-8714-8 € 19,90

Markus Hertwig

Die Praxis „Anderer Vertretungsorgane“

Formen, Funktionen und Wirksamkeit

2010 226 S. ISBN 978-3-8360-8722-3 € 15,90

Heiner Minssen, Christian Riese

Professionalität der Interessenvertretung

Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten

2007 151 S. ISBN 978-3-8360-8683-7 € 12,90

Martin Schwarz-Kocher, E. Kirner, J. Dispan, A. Jäger, U. Richter, B. Seibold,

U. Weißfloh

Interessenvertretungen im Innovationsprozess

Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen

2011 300 S. ISBN 978-3-8360-8725-4 € 19,90

Uwe Wilkesmann, M. Wilkesmann, A. Virgillito, T. Bröcker

Erwartungen an Interessenvertretungen

Analysen anhand repräsentativer Umfragedaten

2011 214 S. ISBN 978-3-8360-8726-1 € 15,90



edition sigma

Leuschnerdamm 13
D-10099 Berlin

Tel. [030] 623 23 63

Fax [030] 623 93 93

verlag@edition-sigma.de

WWW.

edition-sigma.de