

# Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme

Betriebsratsgründungen sind interessenpolitische Akte kollektiven Handelns, die sozial höchst voraussetzungsvoll sind. Sie zeichnen sich durch fünf typische Phasen aus. Eine qualitative Untersuchung von 54 Betriebsratsgründungsprozessen konnte zudem fünf typische Gründungsmuster identifizieren, die u. a. nach Anlass und zeitlicher Mobilisierungsdynamik variieren. Die Existenz eines identifikationsfähigen Aktivistenkerns, Kohärenz oder Spaltung in der Belegschaft, die Haltung der Geschäftsleitungen sowie die Unterstützung durch die Gewerkschaft oder Gesamtbetriebsräte spielen eine wichtige Rolle dafür, ob am Ende eines oft wechselvollen betrieblichen Mobilisierungsprozesses ein vertretungswirksamer Betriebsrat steht.

INGRID ARTUS, CLEMENS KRAETSCH, SILKE RÖBENACK

## 1. Einleitung

Der Betriebsrat ist in Deutschland die zentrale Institution für den rechtlichen Schutz und demokratische Partizipationsmöglichkeiten von Lohnabhängigen auf betrieblicher Ebene. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass in Betrieben mit mindestens fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein Betriebsrat gewählt wird. Allerdings besitzt real nur knapp ein Zehntel aller betriebsratsfähigen Betriebe in Deutschland tatsächlich einen Betriebsrat (Ellguth/Kohaut 2015) und dieser Anteil blieb in den letzten zehn Jahren relativ stabil. Dahinter verbirgt sich jedoch eine große Zahl von Betriebsratsgründungen sowie -auflösungen (Ellguth 2004). Diese institutionelle Dynamik wurde bislang allenfalls am Rande mancher Forschungsprojekte „mit-thematisiert“, so etwa im Zuge der Forschung über Betriebe ohne Betriebsräte (Artus et al. 2006; Böhm/Lücking 2006; Lücking 2009), über alternative Formen der Interessenregulierung (Hauser-Ditz et al. 2006, 2008, 2009; Hertwig 2011, 2013), über Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben (vgl. u. a. Artus 2008a; Schlömer et al. 2007), über die Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 (Wassermann/Rudolph 2005; Rudolph/Wassermann 2006), über Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte (Behrens/Dribbusch 2014) sowie über den Wandel betrieblicher Mitbestimmung in der Langzeitperspektive (Kotthoff 1994). Eine Pionierstudie von Schlö-

mer-Laufen/Kay (2012) zum Thema Betriebsratsgründungen blieb in ihrer empirischen Reichweite stark beschränkt. Im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes wurde daher zwischen April 2012 und Mai 2014 erstmals systematisch untersucht, wie und warum, in welchen Betrieben, unter welchen Bedingungen und mit welchen Erfolgchancen Betriebsräte gegründet werden. Im Folgenden wird zunächst kurz das theoretische Konzept der Studie skizziert (2). Die Unterscheidung von fünf typischen Phasen von Betriebsratsgründungen basiert sowohl auf theoretischen Überlegungen als auch auf empirischen Daten des Projekts (3). Nach einer kurzen Darstellung des Forschungsdesigns der Studie (4) werden anschließend fünf typische Varianten von Betriebsratsgründungen unterschieden (5) und ein Resümee gezogen (6).

## 2. Zentrale Begriffe: Interesse – kollektive Repräsentation – Mobilisierung

Betriebsratsgründungen lassen sich als interessenpolitische Akte kollektiven Handelns interpretieren, die sozial höchst voraussetzungsvoll sind. Zunächst bedarf es einer *Differenzierung der Interessenlagen* von Belegschaft und Ma- ▶

nagement, d. h. neben gemeinsamen Interessen (am Betriebserhalt und an der betrieblichen Wertschöpfung) müssen von den Beschäftigten auch unterschiedliche oder sogar konträre Interessen gesehen und als vertretungsrelevant definiert werden. Weiterhin braucht es die Überzeugung, wonach spezifische Interessen der Beschäftigten bessere Durchsetzungschancen haben, wenn sie nicht (nur) individuell, sondern *im Rahmen kollektiver Repräsentation* vertreten werden. Die Wahl eines Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist zwar nicht die einzig denkbare Institution kollektiver Repräsentation (Hauser-Ditz et al. 2008; Hertwig 2011, 2013); sie verbürgt jedoch größtmögliche Rechtssicherheit und ist in Deutschland kulturell etabliert. Vom Denken zum Tun ist es dann ein weiterer Schritt: Für die Umsetzung der oben skizzierten interessenpolitischen Deutungsmuster in konkrete Handlungsstrategien bedarf es eines *Mobilisierungsprozesses*, in dessen Verlauf individuelle Akteurinnen und Akteure, welche die o. g. Überzeugungen teilen, zu kollektivem Handeln motiviert und auch machtpolitisch befähigt werden.

In der soziologischen Literatur existieren diverse Konzepte, um jede der drei o. g. Handlungsvoraussetzungen theoretisch zu erfassen. Um die Interessendefinition der Akteure im Spannungsfeld von Kapital und Arbeit zu konzeptualisieren, wurden Anleihen gemacht beim Erlanger Konzept der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen (Bosch et al. 1999). Um die Dynamik kollektiver Repräsentation zu erfassen, die Prozesse sozialer Gruppenbildung und die Erarbeitung einer kollektiven Identität voraussetzt, wurde das aus Frankreich stammende Konzept der „représentation au quotidien“ (Dufour/Hege 2002) genutzt.<sup>1</sup> Um den Übergang von individueller Unzufriedenheit zu kollektivem Handeln erklären und abbilden zu können, waren Ansätze der Mobilisierungstheorie hilfreich (Tilly 1978; Kelly 1998). Letztere sind mit dem Erlanger Ansatz gut verknüpfbar, da auch hier die Interessenkategorie im Zentrum steht<sup>2</sup> und von kapitalismuskritischen Grundpositionen ausgegangen wird.<sup>3</sup>

### 3. Fünf Phasen von Betriebsratsgründungen

Betriebsratsgründungen besitzen im Regelfall eine starke und wechselvolle Dynamik: Es geht um die Formierung von Interessenlagen, um die Herausbildung von Gruppenidentitäten und um soziale Mobilisierung. Der Prozess, der hier abläuft, ist einschneidend und transformativ für die betriebliche Sozialkultur. Die betrieblichen Interaktionsmodi des Ausgangszustands (vor der Betriebsratsinitiative) unterscheiden sich häufig eklatant von den Verhältnissen nach der Etablierung einer formalen Beschäftigtenvertretung. Die Betriebsratsgründung kann meist als „critical juncture“ begriffen werden im Sinne eines Pfadwechsels der Modi innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. Für die systematisierte Darstellung dieses Prozesses haben wir, sowohl theoriegeleitet als auch empiriebasiert, ein heuristisches Konzept entwickelt, das insgesamt fünf verschiedene Phasen unterscheidet, die – bei aller fallspezifischen Differenz im Detail – typisch sind für diesen Transformationsprozess (*Abbildung 1* sowie Artus et al. 2015a). Sie werden im Folgenden kurz dargestellt:

Wie Dufour/Hege (2002) betonen, findet im betrieblichen Alltag auch ohne bzw. vor der Existenz eines formal gewählten Vertretungsorgans eine Vielzahl an nicht formalisierten oder semi-institutionalisierten Repräsentationsprozessen statt (z.B. durch informelle Anführer, Sprecher, Vorgesetztenverhältnisse, Vertrauensleute etc.). Wir nennen diese Situation eines „Betriebs ohne Betriebsrat“ (Artus et al. 2006; Lücking 2009) daher die Phase informeller Interessenrepräsentation. Vereinzelt mag es auch in dieser Phase bereits Diskussionen über die Möglichkeit einer Betriebsratsgründung geben, oder Gründungsinitiativen sind in der Vergangenheit gescheitert. Hegemonial für die betriebliche Kultur ist aber (noch) die Perspektive, wonach eine formalisierte Interessenvertretung nicht notwendig, nicht wünschenswert, nicht realisier- oder durchsetzbar sei.<sup>4</sup>

Die zweite Phase von Betriebsratsgründungsprozessen setzt ein, wenn die Idee zur Einrichtung einer formalisierten Interessenvertretung auftaucht und (zunächst in kleinem Kreise) handlungsrelevant wird. Wir nennen diese zweite Phase Latenzphase,<sup>5</sup> weil die Idee der Betriebsratsgründung

1 Dieses ist in der Vergangenheit bereits mit dem zuvor genannten Erlanger Konzept der politischen Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen kombiniert worden (Artus 2008a).

2 Vgl. Kelly (1998, S. 25): „The fulcrum of the model is interests and the ways in which people (particularly members of subordinate groups) come to define them“

3 Für nähere Erläuterungen zum theoretischen Konzept und den drei Referenztheorien: Artus et al. (2015a).

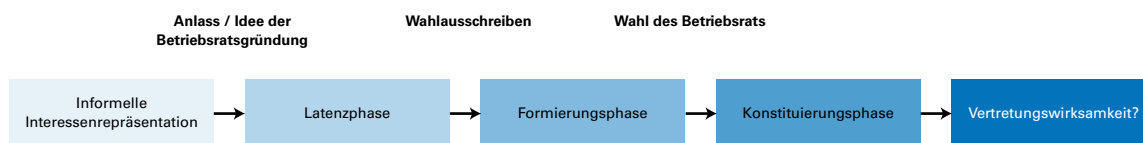
4 Zu den unterschiedlichen Konstellationen und Begründungsmustern, die sich in „Betrieben ohne Betriebsrat“

finden, vgl. ausführlicher Lücking (2009). Zu differenten Managementideologien der Ablehnung eines Betriebsrats: Trinczek (2004); Böhm/Lücking (2006); Artus (2008b).

5 Bereits bei Kotthoff (1994, S. 92) findet sich der identische Begriff der „Latenzphase“ für die Anfangsphase einer Betriebsratsgründung, in der sich „die Protagonisten zusammen[finden] und (...) sich in der Gruppe, noch weitgehend verborgen vor der Betriebsöffentlichkeit, ihre gemeinsame Orientierung und ihre Entschlossenheit zum Handeln“ bestätigen.

ABB. 1

## Phasen einer Betriebsratsgründung



Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

vorerst in aller Regel auf einen kleinen Kern von Beschäftigten beschränkt bleibt, die (noch) nicht betriebsöffentlich den Prozess einer Betriebsratsgründung vorbereiten. Sie sprechen untereinander über Sinn, Erfolgsaussichten, geeignetes Vorgehen und weihen dann meist nach und nach weitere Beschäftigte, die als vertrauenswürdig eingestuft werden, in die Planungen ein. Der erste Kontakt mit der Gewerkschaft ist für diese Phase typisch. Die Protagonisten wenden sich im Regelfall von sich aus an die zuständige Gewerkschaft, obwohl sie häufig zunächst (noch) nicht Mitglied sind. Mit nahezu hundertprozentiger Sicherheit organisieren sie sich jedoch in dieser Phase. Dabei geht es um rechtliche Information und Absicherung, Strategiefindung, Betreuung und auch machtpolitischen Rückhalt. Von Fall zu Fall unterschiedlich ist sowohl die Notwendigkeit als auch die Fähigkeit zur Geheimhaltung der Organisationsinitiative. Von vielen von uns Interviewten wurde jedoch die Wichtigkeit gut gehüteter Latenz betont, da sie zunächst eine Art diskursiven Schonraum garantiert. Unbeeinflusst und ungestört von Managementinterventionen, aber auch von allzu kritischen Stimmen aus der Belegschaft, kann ein Aktivistenkern zunächst in Ruhe Argumente austauschen und einen ersten Prozess der Vergemeinschaftung, der Entwicklung einer kollektiv geteilten Weltansicht vorantreiben.

In dieser Frühphase sozialer Mobilisierung sind die Aktivisten zudem rechtlich noch völlig ungeschützt. Repressive Maßnahmen (z. B. Abmahnung, Versetzung, Entlassung von vermuteten Unruhestiftern) oder auch generell Einflussnahme der Geschäftsleitung (Überzeugungsarbeit, Beförderungen bei Wohlverhalten, Suche nach alternativen Vertretungsformen o. ä.) haben in dieser Phase noch die größten Aussichten auf Erfolg, da die sich herausbildende soziale Gruppe noch nicht sehr umfassend und auch noch nicht allzu solide organisiert ist. Manchmal sickert das Vorhaben einer Betriebsratswahl freilich dennoch informell durch oder es wird ohnehin wenig Wert auf Geheimhaltung gelegt. In solchen Fällen beginnen auch die betriebsöffentlichen Diskussionen über den Sinn und die Zielrichtung einer Betriebsratsgründung bereits vor dem offiziellen Wahlausschreiben und der Einsetzung des Wahlvorstandes. Man könnte daher von einer Überlappung von Latenzphase und der – idealtypisch – darauf folgenden *Formierungsphase* sprechen. Letz-

tere grenzt sich durch die Einleitung rechtlich verbindlicher Schritte von der Latenzphase ab. Das Ansinnen einer Betriebsratswahl wird damit gleichsam offiziell und ist in seinem transformativen Potenzial endgültig ernst zu nehmen.

Die aufgrund rechtlicher Fristen vorgegebene mehrwöchige Formierungsphase zwischen dem Wahlausschreiben und der Betriebsratswahl<sup>6</sup> wird begrifflich als solche bezeichnet, weil sie sich im Regelfall durch eine erheblich dynamisierte soziale Meinungs- und Gruppenbildung auszeichnet. Das Thema Betriebsrat wird spätestens durch die offizielle Einleitung der Betriebsratswahl zum innerbetrieblichen Politikum. Personen werden als mögliche Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen oder bieten sich selbst als solche an; man diskutiert über deren Eignung und Reihung. Auch die Frage, ob es überhaupt eine formalisierte Interessenvertretung braucht, wird möglicherweise (erneut) betriebsöffentlich diskutiert und spätestens jetzt schaltet sich vermutlich die Geschäftsleitung mit ihren Argumenten und Strategien in den Prozess ein. Möglicherweise entstehen sogar differente Listen, und es kann zu Konflikten mit der Geschäftsleitung oder zwischen verschiedenen Belegschaftsteilen kommen.

Mit der Betriebsratswahl und der konstituierenden Sitzung des neuen Betriebsrats endet die Formierungsphase und es beginnt die Konstituierungsphase, in der die nunmehr mit einem offiziellen Mandat ausgestatteten Repräsentantinnen und Repräsentanten sich als handlungsfähiges Kollektiv konstituieren (sollten). Dies ist alles andere als einfach. In diese Phase fällt die Notwendigkeit grundlegender Qualifizierung und Einarbeitung der neuen Betriebsratsmitglieder in rechtliche Zuständigkeiten und machtpolitische Möglichkeiten der Interessenvertretung. Das Hauptproblem besteht darin, dass der frisch gewählte Betriebsrat sich über das eigene Selbstverständnis und interessenpolitische Ziele klar werden muss. Auch die Umsetzung dieser Ziele durch strategisches betriebspolitisches Handeln muss oft erst erlernt werden – nicht selten durch „trial and error“. Dies gelingt zumeist dann relativ ▶

6 Im normalen Wahlverfahren beträgt diese Phase mindestens sechs Wochen.

TABELLE 1

**Untersuchungsbetriebe nach Belegschaftsgröße**

Angaben in absoluten Zahlen

Anzahl der Beschäftigten	Anzahl untersuchter Betriebsratsgründungen
10 – 49	11
50 – 99	16
100 – 199	10
200 – 499	8
≥ 500	9
<b>gesamt</b>	<b>54</b>

Quelle: Darstellung der Autoren.



gut, wenn die vorangegangene Formierungsphase unproblematisch und intensiv war, d. h. wenn der Betriebsrat einen klaren Vertretungsauftrag von der Belegschaft erhalten hat und die gewählten Mitglieder das vergleichsweise kohärente Gruppeninteresse auch glaubwürdig symbolisieren. Es ist hingegen besonders schwierig, wenn sich schon in der Formierungsphase Spaltungslinien in der Belegschaft zeigen und der Betriebsrat auch personell nicht so gestaltet ist, dass er die Belegschaft in legitimer und akzeptierter Weise repräsentiert (vgl. im Folgenden die differenten Betriebsratsgründungsmuster).

Die Problematik der Konstituierungsphase zeigt sich auch daran (und wird dadurch noch verstärkt), dass im „verflixten ersten Jahr“ die personelle Fluktuation im Gremium häufig hoch ist. Externe Unterstützungsleistungen durch Gewerkschaften und/oder Gesamt-/Konzernbetriebsräte sind in dieser Phase oft essenziell, damit ein Zustand (mehr oder weniger) effizienter Handlungs- und Repräsentationsfähigkeit erreicht wird. Manchmal impliziert die Konstituierungsphase zudem die Notwendigkeit, den betrieblichen Mobilisierungs- und insbesondere auch den gewerkschaftlichen Organisationsprozess weiter voranzutreiben, damit der Betriebsrat vom Management als handlungs- und konfliktfähiger Akteur anerkannt wird und eventuell auch eine Tarifbindung des Unternehmens erreicht werden kann. Erst jetzt endet nach unserer Auffassung der Prozess der Betriebsratsgründung, wenn man diesen nicht nur als formalen Wahlakt betrachtet, sondern als Herstellung eines aktiven Repräsentationsverhältnisses zwischen Beschäftigten und Betriebsrat sowie einer hinreichend funktionierenden Aushandlungs- und Anerkennungsbeziehung mit der Geschäftsleitung. Dieser letzte Schritt gelingt jedoch nicht allen gewählten Betriebsrätinnen und Betriebsräten. Eine relevante Minderheit (etwa ein Drittel) der von uns qualitativ untersuchten Betriebsratsgründungen hatte diesen Schritt zumindest bis zum Zeitpunkt unserer Erhebung (noch?) nicht geschafft. Zudem ist es mit dem einmaligen Erreichen des Zustands virulenter Repräsentationsfähigkeit freilich nicht

getan, sondern diese muss sich über erfolgreiches und legitimes Vertretungshandeln permanent erneuern.

#### 4. Forschungsdesign und empirische Basis

Im Rahmen der Studie wurden zwischen September 2012 und September 2013 54 Fälle von Betriebsratsgründungen untersucht. Insgesamt wurden 76 meist mehrstündige qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt, überwiegend mit Betriebsratsmitgliedern (63 Interviews), wo möglich auch mit Managementvertretern (13 Interviews). Die Befragung erfolgte bundesweit, mit einem gewissen Schwerpunkt in Bayern (14 Betriebe), Berlin (10 Betriebe) und Nordrhein-Westfalen (7 Betriebe). Sieben Fälle lagen in Ostdeutschland (außerhalb Berlins).<sup>7</sup> Die untersuchten Betriebsratsgründungen stammen aus elf verschiedenen Branchen, wobei das verarbeitende Gewerbe (17 Betriebe), der Bereich Handel/Instandhaltung (11 Betriebe), das Gastgewerbe (8 Betriebe) sowie der Bereich Postdienstleistungen/Logistik (5 Betriebe) am häufigsten waren. Die Gründungen fanden im Zuständigkeitsbereich von ver.di (23 Betriebe), der IG Metall (14 Betriebe), der Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG)(19 Betriebe), der IG BCE (4 Betriebe) und der IG BAU (3 Betriebe) statt. Das Auffinden der Betriebsratsgründungsfälle und der Betriebszugang erfolgten über Gewerkschaftskontakte, über eine zuvor durchgeführte CATI-Befragung<sup>8</sup> über Berichte in den Medien sowie über Kontakte aus früheren Projektzusammenhängen. *Tabelle 1* gibt einen Überblick über die Größe der untersuchten Betriebe und verdeutlicht, dass ein Schwerpunkt im klein- und mittelbetrieblichen Bereich lag.

Die empirische Untersuchung richtete sich ausschließlich auf erfolgreiche Betriebsratsgründungen, in dem Sinne, dass das formalrechtlich vorgesehene Wahlprocedere regulär durchgeführt wurde. Gescheiterte Betriebsratsgründungen wurden (mit einer Ausnahme) nicht berücksichtigt, wären in Zeiten des „union bustings“ (Rügemer/Wigand 2014; Behrens/Dribbusch 2014) jedoch ebenfalls ein lohnendes Forschungsobjekt.

7 Ostdeutsche Betriebsfälle sind damit im Rahmen der Befragung etwas unterrepräsentiert, zumal aktuell nach Angaben von gewerkschaftlichen Expertinnen und Experten in einigen ostdeutschen Regionen eine „Welle“ von Betriebsratsgründungen registriert wird. In einer von der Otto-Brenner-Stiftung geförderten Studie wurde dieses Phänomen vor Kurzem gesondert untersucht (Röbenack/Artus 2015).

8 Die telefongestützte Befragung war Teil des ursprünglichen Projektdesigns. Da sich das telefonische Auffinden von Betriebsratsgründungsfällen jedoch als komplizierter als erwartet herausstellte, sind die Ergebnisse der CATI-Befragung nur beschränkt aussagekräftig (Artus et al. 2015b).

ABB. 2

## Typologie von Betriebsratsgründungen

Soziale Repräsentanz	vertretungs- wirksam	Betriebsrat als Schutz der gemeinschaftlichen Sozialordnung	Betriebsrat als Erweiterung der individuellen Interessenvertretung
	vertretungsdefizitär	Betriebsrat als Vertretung von Partialinteressen	Betriebsrat als Mittel der kollektiven Emanzipation
		Kurzfristige Ereignisse „Ereignisgründungen“	Blockierte Partizipation
			Dauerhafte Problemlagen „Langes Leiden“
Mobilisierungsdynamik			

Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

## 5. Typische Muster von Betriebsratsgründungen

Während der in *Abbildung 1* skizzierte Phasenverlauf in seiner allgemeinen Typik (nicht zuletzt wegen des fixen juristischen Rahmens) für Betriebsratsgründungen in Deutschland als quasi universell gelten kann, unterscheiden sich Ausgestaltung und Verlaufsdynamik der einzelnen Phasen in der konkreten Praxis. Zwei Dimensionen erwiesen sich als besonders folgenreich und differenzierungsrelevant für die Dynamiken sowie die Ergebnisse von Betriebsratsgründungen. Sie sind daher die zentralen Unterscheidungsdimensionen für die in *Abbildung 2* dargestellten fünf typischen Muster von Betriebsratsgründungen.

Entlang der horizontalen Achse werden die Betriebsratsgründungen nach der zeitlichen Logik ihrer Mobilisierungsdynamik unterschieden: Idealtypisch differenzieren wir erstens zwischen Betriebsräten, die in Reaktion auf mehr oder weniger punktuelle Ereignisse in einem meist recht kurzfristigen Prozess gegründet werden. Solche Ereignisgründungen entstehen als Antwort auf einen einschneidenden Vorfall, der aus Sicht der Belegschaft bzw. einzelner Belegschaftsgruppen als Bruch mit gewohnten Verhältnissen gewertet wird und die etablierte Kultur innerbetrieblicher Austauschbeziehungen in die Krise stürzt.

In ihrer interessenpolitischen Mobilisierungsdynamik von solchen Krisen- oder Ereignis-Betriebsräten grundlegend zu unterscheiden sind zweitens Betriebsratsinitiativen, die infolge vielfältiger und dauerhafter Problemlagen entstehen. Ihnen geht ein vergleichsweise langes Leiden der Belegschaft voraus. Es bedarf oft eines mühevollen und langwierigen Prozesses der sukzessiven Re-Interpretation der betrieblichen Wirklichkeit, der Aggregation von Interessenlagen und allmählichen Verbreiterung einer Mobilisierungsbasis, in dem die betriebliche Sozialordnung nach und nach delegitimiert wird, um den Boden zu bereiten für das Wagnis einer Betriebsratsgründung. Die Anlässe sind dabei vielfältig und in ihrer konkreten Sachlichkeit zuweilen sogar beliebig. Die Initiatoren können den Anlass für die Betriebsratsgründung als konkreten Einzelfall im Nachhinein manchmal nicht einmal mehr genau bestimmen. Nicht selten ist der letzte Funke oder Auslöser für die Betriebsratsinitiative jedoch insofern typisch für die betriebliche Situation, als es sich um einen Vorfall handelt, der in nuce (einmal mehr) die alltäglichen Leiden und Ungerechtigkeits Erfahrungen der Belegschaft symbolisch auf den Punkt bringt. In ihm spiegeln sich dann gleichsam die vielen ähnlichen Fälle wider, die in ihrer Gesamtheit irgendwann das Fass zum Überlaufen bringen.

Entlang der vertikalen Achse werden die Betriebsratsgründungen nach ihrer sozialen Repräsentanz unterschieden. Damit ist die Frage gemeint, ob der neu gewählte Betriebsrat (zumindest kurz- bis mittelfristig) eine aktive und glaubwürdige Repräsentationsbeziehung zur Belegschaft aufbauen und dadurch Vertretungsmacht entfalten kann. In – freilich vereinfachter und idealtypischer Weise – unterscheiden wir Betriebsräte, denen es gelingt, aufgrund

ihrer legitimen und anerkannten Stellung als Belegschaftsvertretung effektiv Einfluss zu nehmen auf betriebliche Entscheidungen und Prozesse, die also in diesem Sinne vertretungswirksam werden, von solchen, denen dies weniger oder kaum gelingt. Eine – empiriebasierte – Grundidee der idealtypischen Rekonstruktion von fünf Betriebsratsgründungsdynamiken ist, dass bestimmte Mobilisierungsverläufe es wahrscheinlicher machen, dass ein Betriebsrat letztlich vertretungswirksam wird als andere. Entlang der beiden Achsen von Mobilisierungsdynamik und sozialer Repräsentanz lassen sich die folgenden fünf idealtypischen Varianten von Betriebsratsgründungsdynamiken rekonstruieren.<sup>9</sup>

### 5.1 Betriebsrat als Schutz der gemeinschaftlichen Sozialordnung

Solche klassischen Ereignisgründungen kommen besonders häufig in industriell geprägten, ländlichen westdeutschen Mittel- und Kleinbetrieben mit vergleichsweise qualifizierter, überwiegend männlicher Belegschaft vor. Ein Betriebsrat schien hier bislang verzichtbar, da es eine lange Geschichte vertrauensvoller Beziehungen des Gebens und Nehmens zwischen Management und Belegschaft gibt. Die betriebliche Herrschaft des Managements (bzw. Eigentümers) wurde bislang als legitim und fair empfunden und es existierte eine recht intensive informelle Kooperationskultur.<sup>10</sup> ▶

<sup>9</sup> Eine wesentlich ausführlichere und materialreichere Darstellung der fünf idealtypischen Varianten von Betriebsratsgründungen findet sich in Artus et al. (2015a).

<sup>10</sup> Eine empirisch dichte Beschreibung dieser betrieblichen Konstellation findet sich unter dem Begriff „periphere Mittelbetriebe“ bei Artus (2008a, S. 209ff.) sowie als typisches Interaktionsmuster betriebsratsloser Betriebe mit der Bezeichnung „Loyalität versus Anerkennung“ auch bei Lücking (2009).

Exogene, einschneidende Ereignisse (z. B. Insolvenz, Geschäftsführungswechsel, Verkauf des Unternehmens, Verlassen der Tarifbindung) gefährden jedoch diesen Status quo. Das bedrohliche Ereignis sorgt meist für eine starke Mobilisierung der Belegschaft, die im Regelfall auch das mittlere, manchmal sogar das höhere Management einschließt. Vonseiten der Geschäftsleitung ist wenig Widerstand, zuweilen sogar Unterstützung für die Betriebsratsgründung zu erwarten. Eine gewisse branchenspezifische Mitbestimmungsnähe, die Existenz von Gewerkschaftskontakten sowie eine kohärente Sozialordnung mit bereits designierten informellen Sprechern begünstigen ebenfalls den zügigen und vergleichsweise problemlosen Gründungsverlauf, an dessen Ende meist recht schnell vertretungswirksame Gremien stehen.

### 5.2 Betriebsrat als Erweiterung der individuellen Interessenvertretung

Solche eher langwierigen Betriebsratsgründungen in Reaktion auf sich verfestigende Problemlagen finden sich insbesondere in leistungsgemeinschaftlich geprägten Betrieben mit (hoch-)qualifizierten, selbstbewussten Belegschaften, sogenannten Wissensbetrieben. Typisch ist etwa die Zunahme von Intransparenz, Ungerechtigkeiten, Reibungsverlusten und Autonomiebeschränkungen im Zuge des Größenwachstums der Betriebe oder auch organisatorischer Restrukturierungen. Die wachsenden Gerechtigkeitslücken betreffen immer größere Beschäftigtengruppen und sind immer weniger individuell bearbeitbar. Latenz- und Formierungsphase sind in diesen Fällen häufig nicht unproblematisch, weil die betrieblichen Interessenlagen stark individualisiert sind und gewerkschaftlich geprägte Mitbestimmungspolitik kulturell (zunächst) wenig anschlussfähig ist und zuweilen konkurrierende Vertretungsinitiativen existieren. Es dauert oft lange, bis einzelne Beschäftigte oder Belegschaftsgruppen sich selbst und andere davon überzeugen, dass das gewohnte und lange Zeit erfolgreiche Muster individueller Interessenvertretung nicht mehr ausreicht und es rechtlich legitimer, kollektiver Vertretungsprozeduren bedarf. Eine (wenigstens einigermaßen) kohärente betriebliche Weltansicht muss sich häufig in einem recht mühsamen Prozess erst nach und nach herauskristallisieren. Problematisch sind dabei im Regelfall nicht nur ein eher gewerkschaftsaverses Beschäftigtenmilieu, sondern auch die Aggregation als individualisiert wahrgenommener heterogener Interessenlagen sowie das Finden legitimer Sprecherinnen und Sprecher.

Nach z.T. turbulenten und auch konflikthaften Gründungen und Konstituierungsphasen erweisen sich diese Betriebsräte im Regelfall jedoch als eine betriebskulturell ebenso zweckmäßige wie passungsfähige Erweiterung des individuellen Interessenvertretungsmodus. Professionelle Arbeitsweisen und – z. T. nach anfänglichem Widerstand – die Bereitschaft der Geschäftsleitung zu kooperativer Zusammenarbeit sichern meist das schnelle Erreichen von Vertretungswirksamkeit.

### 5.3 Betriebsrat als Mittel der kollektiven Emanzipation

Insbesondere im Segment der von prekären Arbeitsbedingungen geprägten Dienstleistungen (z. B. Call Center, Einzelhandel, Logistik, Hotel/Gaststätten, Systemgastronomie, Pflegedienste) werden Betriebsräte häufig gegründet als Reaktion auf jahrelange problematische Arbeitsbedingungen und die systematische Verletzung von Ansprüchen auf Würde und Anerkennung (autokratisches Führungsverhalten, Flexibilitätszumutungen, Gesundheitsgefährdungen, geringe Entlohnung, Nicht-Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Regelungen usw.). Grund für das oft erstaunlich lange Leiden der Belegschaft ist zum einen eine explizite Angstkultur, die durch repressive Managementmethoden etabliert und stabilisiert wird; zum anderen gibt es große Randbelegschaften und eine starke Fluktuation der Belegschaft, was die Herausbildung einer kollektiv handlungsfähigen sozialen Gruppe extrem erschwert.<sup>11</sup> Trotz meist explizit ablehnender Haltung der Geschäftsführungen kann es hier aber durch interne Geschlossenheit, die Existenz glaubwürdiger und durchsetzungsfähiger Anführerinnen und Anführer, enge Anbindung an die Gewerkschaft und ggf. durch die Unterstützung von Gesamtbetriebsräten sowie intensive Schulung und Qualifizierung der Belegschaftsvertreterinnen und -vertreter gelingen, einen Betriebsrat nicht nur formal zu wählen, sondern auch dessen Vertretungswirksamkeit zu garantieren.

Da in den einschlägigen Betrieben grundlegende gesetzliche oder tarifliche Normen verletzt werden, ist es für die neuen Betriebsrätinnen und Betriebsräte häufig nicht allzu schwierig, durch den Hinweis oder das Einklagen rechtlicher Standards erste Vertretungserfolge zu erringen. Gerade in diesen Fällen geht die Mobilisierung der Beschäftigten jedoch häufig über die Phase der unmittelbaren Betriebsratsgründung hinaus. Durch eine enge Zusammenarbeit von Betriebsrat und Gewerkschaft und die Steigerung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads können mittelfristig zuweilen eine Tarifierung und/oder eine Anhebung des Entgeltlevels durchgesetzt werden. Aus Sicht der Gewerkschaften handelt es sich bei diesen Betrieben zwar um vergleichsweise aufwändige Betreuungsfälle; langfristig bieten sie jedoch zugleich ein erhebliches Potenzial an konflikt- und mobilisierungsfähigen Neu-Mitgliedern.

11 Empirisch dichte Beschreibungen dieser betrieblichen Konstellation finden sich u. a. bei Artus (2008a, S. 263ff.) sowie als typisches Interaktionsmuster betriebsratsloser Betriebe unter der Bezeichnung „Repression versus Angst“ bei Lücking (2009). Die rigiden Beschäftigungsbedingungen in der Servicewelt hat auch Staab (2014) unlängst eindrücklich beschrieben.

## 5.4 Betriebsrat als Vertretung von Partialinteressen

Ähnlich wie im Fall der bereits beschriebenen Krisengründungen (Abschnitt 5.1) werden auch hier Betriebsräte als Reaktion auf bestimmte betriebliche Einzelereignisse gegründet; allerdings betreffen diese nicht die gesamte Belegschaft, sondern nur Teile. Die Aktivistinnen und Aktivisten für die Gründung eines Betriebsrats stammen nicht selten aus dem mittleren Management und versuchen mit Hilfe des Betriebsverfassungsgesetzes Einfluss auf die Geschäftsleitungs politik zu nehmen, z. B. ihre bedrohten Autonomie spielräume zu verteidigen oder bestimmte Managemententscheidungen rückgängig zu machen. Ohne so weit zu gehen wie etwa Schlömer-Laufen/Kay (2012), die für ähnliche Fälle den recht stark stigmatisierenden Begriff von „Egoisten-Gründungen“ verwenden, so ist doch typisch, dass es nicht gelingt, die Initiative in der gesamten Belegschaft zu verankern. Manchmal gleichen die Prozesse eher innermanagerialen Machtkämpfen als der Herausbildung eines umfassenden, kollektiv repräsentativen Vertretungsgremiums. Zudem sind gerade diese Gründungen – als machtpolitische Herausforderung – mit massiven Einschüchterungs- und Repressionsversuchen der Geschäftsleitungen konfrontiert.

Vergleichsweise rigide Behinderungen der Betriebsratswahlen durch die Geschäftsleitungen, eine eher mangelhafte Unterstützung durch die Gesamtbelegschaft, z. T. auch die Rücknahme der umstrittenen Managemententscheidungen während oder kurz nach der Betriebsratswahl oder das Ausscheiden der (vergleichsweise isoliert agierenden) Hauptaktivisten aus dem Betrieb sind dafür verantwortlich, dass die neu gewählten Gremien häufig (zunächst?) eine geringe Vertretungswirksamkeit besitzen oder gar in ihrer dauerhaften Existenz fraglich sind.<sup>12</sup>

## 5.5 Blockierte Partizipation

Die Anlässe dieser Betriebsratsgründungen sind vielfältig. Es handelt sich um über Jahre andauernde massive Problemlagen oder auch wiederholte, einschneidende betriebliche Ereignisse, die tendenziell die gesamte Belegschaft betreffen. Die Idee einer Betriebsratsgründung flackert hier immer mal wieder auf, aber es fehlen überzeugende, entschlossene und repräsentative Akteurinnen und Akteure; dies liegt häufig auch daran, dass die Belegschaft in sich gespalten und/oder heterogen ist. Möglicherweise existiert betriebshistorisch eine ausgeprägte Konkurrenz zwischen verschiedenen Abteilungen, sodass keine (alle) überzeugenden Anführerinnen und Anführer der Betriebsratsinitiative gefunden werden können. Oder eine starke und vom Management privilegierte Angestelltenbelegschaft majorisiert den innerbetrieblich schwachen Produktionsbereich. Auch besonders ausgeprägte Angst der Belegschaft um ihren Arbeitsplatz (z. B. in Ostdeutschland) oder umstrittene Organizing-Aktivitäten der Gewerkschaft von außen mögen ein Hintergrund sein, weshalb sich in der Belegschaft eine stark zugespitzte Front zwi-

schen Betriebsratsbefürwortenden und -gegnern bildet. Repressionsstrategien der Geschäftsleitung haben in solchen Fällen freilich leichtes Spiel und sind ein wichtiger Faktor, um die ohnehin existenten Gräben weiter zu vertiefen. Unter diesen Bedingungen gestaltet sich der Gründungsprozess oft schwierig; die Herausbildung einer für die Gesamtbelegschaft handlungsfähigen sozialen Gruppe bleibt mühselig und die Geschäftsleitungen legen der (ohnehin prekären) Initiative weitere Steine in den Weg. Eine Art Teufelskreis aus mangelnder Überzeugungsfähigkeit und Einheit der zentralen Akteurinnen und Akteure, innerbetrieblicher Spaltung der Belegschaft, anhaltendem Druck bzw. dauerhafter Kooperationsunwilligkeit der Geschäftsleitung, fehlender oder mangelhafter Unterstützung durch Gewerkschaften und Gesamtbetriebsräte sowie mangelhaften Vertretungserfolgen sorgt dafür, dass die oft mit erheblichen Schwierigkeiten gewählten Betriebsrätinnen und Betriebsräte z. T. dauerhaft kaum Professionalität entwickeln und eher geringe Vertretungswirksamkeit entfalten. So gelingt zwar die formale Gründung eines Betriebsrats, nicht jedoch die nachhaltige Veränderung der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen.

## 6. Abschließende Bemerkungen

Unsere Studie zielte in ihrer qualitativen Anlage darauf, einen Überblick über unterschiedliche Dynamiken von Betriebsratsgründungen zu geben; sie kann keine quantitative Repräsentativität beanspruchen. Von Interesse mag dennoch sein, dass Betriebsratsinitiativen, die aufgrund von kurzfristigen Ereignissen entstehen (Abschnitt 5.1 und 5.4) im Sample (mit insgesamt 16 Fällen) doch recht deutlich in der Minderheit waren. Es überwogen Gründungen, die aufgrund eher langwieriger Prozesse der Kumulation von Problemlagen oder des dauerhaften Leidens der Beschäftigten erfolgten. Dies lässt vermuten, dass in der betrieblichen Realität vergleichsweise viele Fälle existieren, in denen seit längerer Zeit eigentlich genügend Gründe für die Implementierung einer kollektiven Interessenvertretung vorhanden wären, wo jedoch der letzte Funke, die richtigen ►

<sup>12</sup> Im weitesten Sinne diesem Typus zuzurechnen wäre auch eine in unserer Empirie nur als Einzelfall präsente Form der Betriebsratsgründung, in der das Management direkt die Wahl des Betriebsrats initiierte. Einen ähnlichen Einzelfall fanden auch Schlömer-Laufen/Kay (2012). Hier einzuordnen wäre dieser Einzelfall, da die Betriebsratsgründung nicht von einer breiten Mehrheit der Belegschaft getragen wird und im Ergebnis kaum vertretungswirksam wird; allerdings handelt es sich in solchen Fällen nicht um innermanageriale Machtkämpfe, sondern die Betriebsratsgründung ist Ausdruck einer zumindest programmatisch an Partizipation und Vergemeinschaftung orientierten Managementstrategie.

Personen oder auch einfach die nötigen rechtlichen Informationen für die Initiierung eines Betriebsrats fehlen. Oder anders ausgedrückt: Möglicherweise ist die Nicht-Existenz von Betriebsräten in 90 % aller betriebsratsfähigen Betriebe weniger der Tatsache geschuldet, dass die Beschäftigten kein Interesse an einem solchen Organ haben, sondern dass es niemanden gibt, der dieses Interesse in überzeugender und durchsetzungsfähiger Weise formuliert und dessen Vertretung tatkräftig in Angriff nimmt.

Auch Betriebsratsgründungen, in denen trotz der erfolgreichen formalen Wahl einer Interessenvertretung der Betriebsrat letztlich nur unzureichend vertretungswirksam wurde (Abschnitte 5.4 und 5.5), bildeten im Sample eine deutliche Minderheit. Die Ursachen hierfür waren häufig bereits in einem frühen Stadium des Gründungsprozesses erkennbar: Typisch waren z. B. Fraktionierungen in der Belegschaft, das Fehlen überzeugender und repräsentativer Integrationsfiguren für den Betriebsratsvorsitz sowie repressive Maßnahmen der Geschäftsleitung.<sup>13</sup> Verbreitete Angst und ein Gefühl der Schwäche in der Belegschaft, das Fehlen einer kollektiven Identität, interne Spaltungen bei gleichzeitigem Druck von oben verursachten hier zuweilen einen Teufelskreis aus mangelnder Repräsentativität und Professionalität der etablierten Gremien.

Interessant ist wohl auch ein etwas intensiverer Blick auf die typischen Akteurinnen und Akteure, die solche – insgesamt eher seltenen und höchst voraussetzungsvollen – Initiativen kollektiver Mobilisierung erfolgreich vorantreiben können. Bei diesen handelt es sich im Regelfall um langjährige Mitglieder der Stammebelegschaft mit einer überdurchschnittlich guten Ausstattung an – im Sinne von Bourdieu – kulturellem und sozialem Kapital. Das heißt, es sind Beschäftigte mit meist guten fachlichen Kompetenzen, die nicht zuletzt deshalb Respekt sowohl bei Kolleginnen und Kollegen als auch bei Vorgesetzten genießen. Manchmal haben sie untere Managementfunktionen inne. Da sie oft alltäglich bereits als Sprecherinnen und Sprecher der Belegschaft bzw. als Mediatoren zwischen den Hierarchieebenen agieren, ist für sie der Weg zu offiziellen Belegschaftsrepräsentantinnen und -repräsentanten weniger weit als für andere.<sup>14</sup>

Eine weitere typische Eigenschaft der Aktivisten ist ferner, dass sie oft über persönliche Erfahrungen und einen normativen Referenzrahmen verfügen, der es ihnen ermöglicht, die betrieblichen Verhältnisse zumindest teilweise (auch) von außen und damit kritisch zu sehen. Sie besitzen die Fähigkeit, sich von den betrieblich gegebenen Verhältnissen zumindest ein Stück weit zu distanzieren und diese im Lichte ihrer Möglichkeiten zu sehen. Es klingt banal, ist jedoch essenziell: Veränderung benötigt immer die Idee davon und den Glauben daran, dass etwas anderes möglich ist als das, was ist.

Angesichts der hohen rechtlichen und z. T. auch machtpolitischen Hürden von Betriebsratswahlen braucht es aber nicht nur überzeugte und überzeugende Aktivistinnen und Aktivisten, sondern im Regelfall auch Hilfe von außen, durch Gewerkschaften und eventuell Gesamt-

Konzernbetriebsräte. Ihr Engagement und ihre Unterstützungsleistungen können den Ausschlag geben dafür, ob eine Betriebsratsgründung erfolgreich ist und ein vertretungswirksames Gremium entsteht – oder nicht. Während die Haltung der Gesamtbetriebsräte in unserem Sample zwischen mehr oder weniger ausgeprägter Unterstützung und völliger Inaktivität variierte,<sup>15</sup> fand so gut wie keine Betriebsratsgründung jenseits der Gewerkschaften statt. Typisch ist, dass sich ein – zuvor kaum vorhandener oder loser – Gewerkschaftsbezug der Beschäftigten im Laufe der Gründung allmählich herausbildet, festigt und teils erheblich intensiviert. Dies gilt insbesondere für Gründungsprozesse zur „kollektiven Emanzipation“ (Abschnitt 5.3) der Belegschaft, die einerseits besonders schwierig, voraussetzungsvoll und auch betreuungsintensiv für die Gewerkschaften sind; andererseits sorgen die oft klare Zielsetzung einer tariflichen Anbindung und die dafür nötigen Rekrutierungs- und Mobilisierungsprozesse häufig für eine deutliche Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads und für eine dauerhaft enge gewerkschaftliche Anbindung der neu gewählten Betriebsratsgremien.

Generell variiert die Rolle der Gewerkschaften bei Betriebsratsgründungen zwischen einer beratenden und massiv unterstützenden Funktion. Insbesondere im Fall managerialer Repressionsstrategien spielen sie häufig eine kritisch-entscheidende Rolle. Auch im „verflixten ersten Jahr“ nach den ersten Betriebsratswahlen kommt ihnen generell eine wichtige Bedeutung für die Qualifizierung, Stärkung, Beratung und Hilfe zur Professionalisierung der neuen Gremien zu. Mit anderen Worten: Betriebsratsgründungen machen den Gewerkschaften oft viel Arbeit, sie haben jedoch auch einiges dabei zu gewinnen. Diverse Fälle in unserer Studie belegen, dass durch eine solidarische Kooperation zwischen kohärenten Belegschaften, einem entschlossenen, repräsentativen Aktivistenkern und der Gewerkschaft selbst im Fall erheblicher managerialer Widerstände letztlich die Durchsetzung demokratischer Be-

13 Obwohl die Reaktionen des Managements auf die Betriebsratsgründungen typischerweise eher negativ, im besten Fall indifferent waren, gab es nur in einer Minderheit explizite manageriale Repressions- und Verhinderungsversuche. Dies mag freilich auch an einem gewissen Positiv-Bias der Studie liegen. Schließlich wurden ausschließlich „erfolgreiche“ Betriebsratsgründungen untersucht. Besonders häufig traten Repressionsversuche im Bereich prekärer Dienstleistungsarbeit auf. Die Beobachtung von Behrens/Dribbusch (2014), wonach sich Unternehmerhandeln gegen Betriebsräte v. a. im Bereich inhabergeführter Betriebe finde, können wir weder bestätigen noch widerlegen.

14 Vgl. hierzu z. B. auch die Anmerkungen über „verrückte Kämpfe“ in Artus (2008a, 2015).

15 Die Rolle von Gesamtbetriebsräten für Betriebsratsgründungsprozesse war eine explizite Forschungsfrage des Projekts. Zu den Ergebnissen vgl. Artus et al. (2015b).

teiligungsrechte der Belegschaft gelingen kann. Die Etablierung eines betriebsverfassungsrechtlich abgesicherten, vertretungswirksamen Organs der Beschäftigtenrepräsentation ist dann freilich noch nicht das Ende der Realisierung wirtschaftsdemokratischer Ideale, aber doch ein wichtiger Anfang. ■

## LITERATUR

- Artus, I.** (2008a): Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich, Frankfurt a. M./New York
- Artus, I.** (2008b): Unternehmenskulturen pro und contra Betriebsrat. Ein interessenrechtlich fundierter Zusammenhang, in: Benthin, R./Brinkmann, U. (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt a. M./New York, S. 147–175
- Artus, I.** (2015): Prekär und widerständig, in: Luxemburg 1/2015, S. 40–47
- Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R.** (Hrsg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a. M./New York
- Artus, I./Kraetsch, C./Röbenack, S.** (2015a): Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme, Berlin
- Artus, I./Kraetsch, C./Röbenack, S.** (2015b): „Manchmal muss man sich warm anziehen!“, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Betriebsräte gründen. Erste Schritte. Erfahrungen. Gute Praxis. Eine Publikation im Rahmen der Offensive Mitbestimmung, Düsseldorf, S. 26–31
- Behrens, M./Dribbusch, H.** (2014): Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 67 (2), S.140–148, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_45981\\_46028.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_45981_46028.htm)
- 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, Rainer (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung im Unternehmen, Frankfurt a. M./New York, S. 107–139
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R.** (1999): Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen
- Dufour, C./Hege, A.** (2002): L'Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie, Collection Travail & Société (24), Bruxelles et al.
- Ellguth, P.** (2004): Erosion auf allen Ebenen? Zur Entwicklung der quantitativen Basis des dualen Systems der Interessenvertretung, in: Artus, I./Trinczek, R. (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus, München/Mering, S. 159–179
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2015): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014, in: WSI-Mitteilungen 68 (4), S. 290–297, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_54287\\_54297.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_54287_54297.htm)
- 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, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_54287\\_54297.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_54287_54297.htm)
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L.** (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt a. M./New York
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L.** (2009): Andere Vertretungsorgane als Herausforderung für Betriebsräte?, in: WSI-Mitteilungen 62 (2), S. 70–77, [http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/wsi-mitteilungen\\_25196\\_25205.htm](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/wsi-mitteilungen_25196_25205.htm)
- Hertwig, M.** (2011): Die Praxis „Anderer Vertretungsorgane“ Formen, Funktionen und Wirksamkeit, Berlin
- Hertwig, M.** (2013): Patterns, ideologies and strategies of non-statutory employee representation in German private sector companies, in: Industrial Relations Journal 42 (6), S. 530–546
- Kelly, J.** (1998): Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism and long waves, London
- Kotthoff, H.** (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering
- Lücking, S.** (2009): Zwischen Neopaternalismus und Repression, in: WSI-Mitteilungen 62 (2), S. 63–69, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_25196\\_25206.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_25196_25206.htm)

- Röbenack, S./Artus, I.** (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland, OBS-Arbeitsheft (82), Frankfurt a.M.
- 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. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a.M./New York, S. 81–105
- Rügemeier, W./Wigand, E.** (2014): Union-Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung: Otto Brenner Stiftung, Frankfurt a. M.
- Schlömer N./Kay, R./Backes-Gellner, U./Rudolph, W./Wassermann, W.** (2007): Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen, Münster
- Schlömer-Laufen, N./Kay, R.** (2012): Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften, Berlin
- Staab, P.** (2014): Macht und Herrschaft in der Servicewelt, Hamburg
- Tilly, C.** (1978): From mobilization to revolution, New York
- Trinczek, R.** (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessenrechtlich fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster, in: Artus, I./Trinczek, R. (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus, München/Mering, S. 181–211
- Wassermann, W./Rudolph, W.** (2005): Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Münster

## AUTOREN

**INGRID ARTUS**, Prof. Dr., ist Hochschullehrerin für Soziologie mit Schwerpunkt Vergleichende Gesellschaftsanalyse am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen im internationalen Vergleich, prekäre Arbeit und Arbeitskonflikte.

@ [ingrid.artus@fau.de](mailto:ingrid.artus@fau.de)

**CLEMENS KRAETSCH**, M.A., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit, Organisation, Industrielle Beziehungen.

@ [clemens.kraetsch@fau.de](mailto:clemens.kraetsch@fau.de)

**SILKE RÖBENACK**, Dr., ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der Universität Erlangen-Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche Mitbestimmung, Gewerkschaften, prekäre Beschäftigung.

@ [silke.roebenack@fau.de](mailto:silke.roebenack@fau.de)