

Betriebliche Mitbestimmung  
und betriebliche Handlungshilfen

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Arbeitspapier **231**

Ralph Greifenstein | Leo Kißler  
Hendrik Lange

**Trendreport**  
**Betriebsratswahlen 2010**

**Arbeitspapier 231**

Ralph Greifenstein/Leo Kißler/Hendrik Lange

**Trendreport Betriebsratswahlen 2010**

**Kißler, Leo**, Prof. Dr. Dr., Professor für Politische Soziologie am Institut für Soziologie der Philipps-Universität Marburg. Vertrauensdozent und von 2001-2011 Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Hans-Böckler-Stiftung.

**Greifenstein, Ralph**, freischaffender Sozialwissenschaftler in Meschede mit Forschungs- und Beratungstätigkeiten für Stiftungen und Verbände.

**Hendrik Lange**, Dipl. Pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie (Fachgebiet Politische Soziologie) der Philipps-Universität Marburg.

#### Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-108  
Fax (02 11) 77 78-188  
E-Mail: [Claudia-Bogedan@boeckler.de](mailto:Claudia-Bogedan@boeckler.de)  
Redaktion: Dr. Karsten Schneider,  
Leiter des Referats 2 der Abteilung Forschungsförderung  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, August 2011

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
1. Methodische Grundlagen.....	6
2. Gesamtergebnisse der Betriebsratswahl 2010 auf einen Blick .....	9
3. Langzeittrends:	
Ein Vergleich der Wahlperioden 2002, 2006 und 2010.....	13
3.1 Wahlbeteiligung der Belegschaften .....	13
3.2 Zahl der Betriebsratsmandate .....	16
3.3 Integration von Leiharbeitnehmern .....	18
3.4 Inanspruchnahme von Freistellungen .....	21
3.5 Vereinfachtes Wahlverfahren in kleinen Betrieben .....	24
3.6 Repräsentanz der Frauen in den Betriebsratsgremien .....	26
3.7 Fluktuation und Altersstruktur .....	32
3.8 Organisationsgrad der Mandatsträger und das Profil der Unorganisierten.....	34
3.9 Betriebsratsneugründungen .....	37
4. Nach den Betriebsratswahlen 2010: Trendverfestigungen und die Perspektiven für Gewerkschaften, Betriebsräte und Mitbestimmungsforschung .....	41
Literatur.....	49
Anhang .....	51
A Tabellen .....	51
B Abbildungsverzeichnis .....	54
C Tabellenverzeichnisse .....	55
Tabellen im Anhang.....	56
Kurztext.....	57
Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	58

## Einleitung

Die betriebliche Mitbestimmung zählt zu den tragenden Pfeilern der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung. Der wirtschaftliche Strukturwandel, die Internationalisierung der Ökonomie, der technisch-organisatorische Umbruch der Bedingungen, unter denen die Menschen zu arbeiten haben, bringen stets neue Dynamik in die Entwicklung der institutionalisierten betrieblichen Mitbestimmung. Der Trendreport Betriebsratswahlen 2010 überprüft dieses institutionelle Fundament betrieblicher Mitbestimmung und beleuchtet den Wandel von Betriebsratsgremien über mehrere Wahlperioden.

Der vorliegende Trendreport setzt die Arbeiten und die Tradition einer Analyse von Betriebsratsstrukturen fort, die Ende der 1990er Jahre und in den folgenden Jahrzehnten vom DGB und schließlich der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurden. Der Trendreport 2010 schließt unmittelbar an diese Arbeiten des Kasseler Büros für Sozialforschung an. Im methodischen Zentrum steht die Auswertung und Einordnung der von verschiedenen Einzelgewerkschaften ermittelten Wahlergebnisse. Eine „amtliche“ Wahlstatistik wird in Deutschland zum Betriebsrätewesen nicht geführt. Der Verdienst dieser regelmäßigen Trendreports zu den Betriebsratswahlen liegt somit darin, Transparenz zu schaffen über die Struktur der Betriebsratsgremien und deren Entwicklung sowie über das Wahlverhalten der Belegschaften über inzwischen mehrere Jahrzehnte.

Diese Grundlagen der Betriebsratsarbeit werden im Rahmen einer Trendexploration zu verschiedensten Charakteristika der Betriebsratswahlen bzw. zur Zusammensetzung der Betriebsratsgremien überprüft. Die Resultate des Trendreports bringen Erkenntnisse über die Institution Betriebsrat und dessen Zusammensetzung und liefern ein Strukturbild zum deutschen Betriebsrätewesen.

Der weitere Nutzen der regelmäßigen Analyse von Betriebsratswahlen reicht aber über diese institutionellen Erkenntnisziele hinaus. Die Analyse der Strukturen des Betriebsrätewesens, d.h. die Bestandsaufnahme und Einordnung ihres Wandels sind für die Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland von besonderer Bedeutung. Forschungsgegenstand ist schließlich der zentrale Akteur industrieller Beziehungen: der Betriebsrat. Diese Einrichtung hat sich im wirtschaftlichen Wandel und in der Globalisierung mit zunehmendem Arbeitsaufwand und professionellen Verhandlungs- und Gestaltungskompetenzen vielfältigen Herausforderungen zu stellen. Diese Problemstellung erfordert Kenntnisse über die Arbeitsfähigkeit, die Ressourcen und die Ausstattung von Betriebsräten<sup>1</sup>. Dazu leistet das Projekt einen eigenständigen Beitrag mit der Trendabschätzung, unter welchen institutionellen Voraussetzungen eine qualifizierte betriebliche Mitbestimmung hierzulande stattfindet und wie sie zu verbessern wären, damit Betriebsräte ihren Bedeutungszuwachs im technisch-orga-

---

<sup>1</sup> Es ist grundsätzlich auch die weibliche Form gemeint. Zur Lesefreundlichkeit wird das generische Maskulinum verwendet.

nisatorischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturwandel mit zukunftsfähigen Perspektiven nachvollziehen können. Das Forschungsprojekt trägt auch zur Erhöhung der Transparenz über die nachhaltigen institutionellen Erfolge des im Jahr 2001 novellierten Betriebsverfassungsgesetzes bei. Die Ergebnisse der Wahlanalysen sind sein Prüfstein und bieten Argumentationshilfen, unter welchen Weichenstellungen ein reformpolitischer Dialog über die Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung zu führen wäre. Zusätzlich leistet der Trendreport durch die Untersuchung der geschlechtsspezifischen Verteilung von Mandatsträgern in den Betriebsratsgremien einen genderorientierten Beitrag zur Analyse industrieller Beziehungen.

Die betriebliche Mitbestimmung bleibt indes ein gesellschaftspolitisches Konfliktthema. Die Aussichten, die Betriebsverfassung fortzuschreiben, sind derzeit mehr als ungewiss und es ist noch nicht abzuschätzen, ob und wie Arbeitnehmerrechte und damit auch die Betriebsverfassung in absehbarer Zeit (de-)reguliert werden. Wirklichkeitsnahe Bewertungen setzen daher eine (kontinuierliche) Bestandsaufnahme der betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen auf der Grundlage von Entwicklungsdaten über die Betriebsratsgremien voraus. Diese wichtige Forschungsaufgabe, zu einer politischen und öffentlichen Diskussion über Mitbestimmung und Betriebsräte beizutragen, markiert das Ziel des Trendreports Betriebsratswahlen 2010.

## 1. Methodische Grundlagen

Die Mitbestimmung des Betriebsrats ist mit unterschiedlichen Forschungsdimensionen, Fragestellungen und Methoden der führende Untersuchungsgegenstand empirischer Mitbestimmungsforschung (vgl. die Forschungsbilanz von 1952-2010 bei Greifenstein/Kißler 2010). Zahlreiche Studien analysieren die Arbeitspraxis der Betriebsräte in ihren unterschiedlichen interessenvertretungspolitischen Facetten, überwiegend in betrieblichen Fallstudien. Weitere Untersuchungen überprüfen den Verbreitungsgrad von Betriebsräten.

Besonders zu nennen sind folgende Forschungsinitiativen. Die Studie zur betrieblichen Interessenregulierung in Deutschland (BISS) basiert auf einem repräsentativen Branchenquerschnitt (vgl. Hauser-Ditz u.a. 2008). Die Forschungsmethodik beruht auf computergestützten Telefoninterviews mit Geschäftsleitung und Interessenvertretung (Betriebsrat oder Beschäftigtenvertretern). Die Forschungsergebnisse geben nicht nur Auskunft über die Verbreitung von Betriebsräten, sondern vor allem auch von anderen Vertretungsorganen (AVOs), sowie über die Inhalte und Praxis dieser unterschiedlichen Interessenregulierungsmuster. Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) führt regelmäßige Betriebs- und Personalrätebefragungen zur Interessenvertretungsarbeit in Deutschland durch. Zum Forschungsset gehören zweijährige Hauptbefragungen zur Verbreitung, Struktur und Arbeitsweise der Interessenvertretung sowie in unregelmäßigen Abständen vertiefende Sonderbefragungen zu unterschiedlichen Themenstellungen. Es handelt sich um computergestützte Telefonbefragungen auf der Grundlage einer Stichprobe aus der Betriebsstättendatei der Bundesagentur für Arbeit. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB) beobachtet die Verbreitung von Betriebsräten mittels des IAB-Betriebspanels. Diese Unternehmensbefragung (Interviews mit den Geschäftsleitungen) konzentriert sich auf die Existenz bzw. Nicht-Existenz von kollektiven Interessenvertretungsorganen, d.h. Betriebsräten und neuerdings auch alternativen, betriebsspezifischen Mitarbeitervertretungen. Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) erforscht die Verbreitung von Betriebsräten und alternativen Formen der Mitbestimmung aus den Erhebungen des IW-Zukunftspanels. Die Stichprobe von Unternehmen aus acht Branchen- und drei Umsatzgrößenklassen ist auf die Verbandsmitgliedsunternehmen beschränkt (vgl. Stettes 2008). Die Ökonomen unter den Mitbestimmungsforschern widmen sich diesem Thema mit einem anderen Zugang. Sie verkoppeln die Frage nach der Existenz von Betriebsräten mit unterschiedlichen Analysekr iterien, welche die Folgen der betrieblichen Mitbestimmung auf die Performance der Unternehmen abbilden sollen. Empirische Grundlage ist z.B. das IAB-Betriebspanel und/oder das Hannoveraner Firmenpanel (vgl. die Forschungsbilanz bei Jirjahn 2010).

Die Ergebnisse und Prognosen zur Existenz von Betriebsräten in der Privatwirtschaft divergieren allerdings je nach angewandter Methode bzw. Datengrundlage. Den angesprochenen Studien ist zudem gemeinsam, dass sich aus den Ergebnissen nicht alle diejenigen Trends in den Strukturen der Betriebsratsgremien herauskristallisieren lassen, die im Trendreport auf der Grundlage der Ergebnisse realer Betriebsratswahlen erhoben werden. Das im Folgenden dokumentierte Forschungsvorhaben verarbeitet und analysiert daher die bundesweiten Ergebnisse der Betriebsrätewahlen im Jahr 2010 von unterschiedlichen Einzelgewerkschaften des DGB. Diese Analyse basiert auf einer statistischen Auswertung der von den Einzelgewerkschaften ermittelten (Roh-) Daten zu den Wahlergebnissen der Betriebsratswahlen 2010, die sowohl allgemeine Strukturdaten als auch gewerkschaftsspezifische Indikatoren zu den gewählten Betriebsratsgremien, ihren Mitgliedern und den wahlberechtigten Belegschaften beinhalten.

Im Rahmen dieser Auswertung wurde wie folgt vorgegangen. Der Trendreport basiert auf Daten der Gewerkschaften IG-Metall, Verdi, IGBCE, IGBAU, NGG und EVG. Somit liegen dieser Untersuchung Informationen von über 30.000 Betriebsräten zugrunde. Dabei sind die Daten mithilfe von Berichtsbögen auf Betriebsratsebene erhoben und von den Gewerkschaften eingegeben worden. Die Analysen an der Philipps-Universität Marburg wurden mithilfe des Statistikprogramms SPSS durchgeführt. Um dieses zu bewerkstelligen wurden die Daten konvertiert und zu gewerkschaftsübergreifenden Datensätzen zusammengefügt. Für die Analyse von Langzeittrends wurde dabei auch ein Panel-Datensatz erstellt, der es ermöglicht, die Entwicklung in jedem einzelnen enthaltenen Betriebsrat über den kompletten Analysezeitraum von 2002 bis 2010 zu verfolgen. Die Analyse gliedert sich daher in zwei Teile: Zuerst erfolgt ein Überblick zur Betriebsratswahl 2010 (vgl. 2). Daran schließt sich die Analyse der Langzeittrends an, für die ein Panel-Datensatz erstellt werden konnte. Der Trendreport ermöglicht somit, die Entwicklungen in identischen Betrieben zu beobachten, da aus diesen Betrieben seit 2002 durchgängig Daten vorliegen, können Effekte durch eine veränderte Zusammensetzung der Grundgesamtheit ausgeschlossen werden.

Eine besondere Herausforderung stellt bei diesem Vorgehen aber die unterschiedliche Größe der Betriebe dar. So kann es beispielsweise sein, dass ein Trend im größten Teil der untersuchten Betriebe existiert, in einer einfachen Analyse aber nicht beobachtbar ist, da er in den größten Betrieben nicht vorkommt. Da diese aber einen großen Teil der Wahlberechtigten stellen, überdecken sie die Entwicklung in allen anderen Betrieben. Derartigen Effekten begegnet der Trendreport mit zwei Maßnahmen:

- Durch die Auswertungen von Mittelwerten fallen alle Betriebsräte gleichstark ins Gewicht.
- Die Trends werden nach Betriebsgrößen aufgeschlüsselt. Durch die Aufschlüsselung können Artefakte, wie das im Beispiel genannte, nicht nur eliminiert, sondern gezielt untersucht werden.

Dieses Vorgehen führt allerdings dazu, dass die Ergebnisse der Trendexploration aus zwei Gründen nicht wie Querschnittsergebnisse interpretiert werden dürfen:

Erstens eignen sich für die Trendanalyse nur Betriebe, in denen Daten vollständig aus allen Wahlperioden vorliegen. Dieses ist aus zwei Gründen teilweise nicht der Fall. Wurde ein Merkmal nicht im Erhebungsbogen abgefragt, so können die Daten der entsprechenden Gewerkschaft für bestimmte Untersuchungen nicht verwendet werden. Dieses ist vor allem bei komplexen Analysen der Fall, in denen Zusammenhänge zwischen mehreren Merkmalen untersucht werden. Weitere Ausfälle kommen zustande, wenn der Erhebungsbogen nicht vollständig ausgefüllt wurde. In solch einem Fall kann der entsprechende Betriebsrat nicht mehr als „identischer Betrieb“ untersucht werden. Im Trendreport eignen sich daher, je nach Komplexitätsgrad der jeweiligen Analyse, zwischen 7.796 und 16.010 Betriebe für die Untersuchung von Langzeittrends. Somit dürfen zwar die Trends interpretiert werden, die absoluten Ergebnisse bilden aber nur den Zustand dieser identischen und nicht den der Grundgesamtheit aller Betriebe ab. Dies ist auch der Grund für die Abweichungen zwischen den Querschnittsergebnissen in Tabelle 1 und den Längsschnittsergebnissen.

Zweitens lassen sich durch die Analyse von Mittelwerten, wie oben beschrieben, Artefakte bei der Trendbestimmung eliminieren, die Ergebnisse können jedoch nicht absolut interpretiert werden. Das lässt sich gut am Beispiel der Wahlbeteiligung zeigen. Diese hängt maßgeblich von der Beteiligung in großen Betrieben ab und ist tendenziell kleiner, je größer der Betrieb ist. Bei einer Trenduntersuchung auf Betriebsebene fallen jedoch alle Betriebe gleichstark ins Gewicht. Dementsprechend werden kleine Betriebe mit hoher Wahlbeteiligung genau so stark berücksichtigt wie große Betriebe, was auch zu einer Überschätzung der Wahlbeteiligung führen könnte.

Die folgenden Ergebnisse präsentieren zunächst die Resultate der Betriebsratswahlen 2010 (vgl. 2). Der Fokus dieses Trendreports liegt aber in der empirisch gestützten Beobachtung von Entwicklungen in den identischen Betrieben, die sowohl 2002, 2006 als auch 2010 Betriebsratswahlen durchführten (vgl. 3). Diese Betriebsselektion gewährleistet einen Längsschnittvergleich über einen achtjährigen Zeitraum und bildet im Rahmen einer Trendexploration die Grundlagen der Betriebsratsarbeit ab.

## 2. Gesamtergebnisse der Betriebsratswahl 2010 auf einen Blick

Das Hauptanliegen des Trendreports Betriebsratswahlen 2010 ist die Analyse langfristiger Entwicklungen in den Betriebsratsgremien über mehrere Wahlperioden in den identischen Betrieben (vgl. 3). Vor dieser Längsschnittsanalyse wird das Augenmerk aber auf ausgewählte Gesamtergebnisse der Betriebsratswahl 2010 gerichtet. Dieser Überblick bildet als vorgeschaltete Querschnittsanalyse eine Grundlage, auf der anschließend die aussagekräftige Trendexploration erfolgt.

Die wichtigsten Ergebnisse aus allen Betrieben jeweils unterschiedlicher Gewerkschaften präsentiert der nachstehende tabellarische Überblick zur Betriebsratswahl 2010 in gebündelter Form.

**Tabelle 1: Betriebsratswahl 2010**

	<b>Befund</b>	<b>Angaben aus Teilsample DGB-Mitgliedsgewerkschaft</b>
<b>Wahlberechtigte insgesamt</b>	6.496.202	IGM, VERDI, IGBAU, IGBCE, NGG, TRANSNET/GDBA
<b>Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung (in %)</b>	80,31	IGM, VERDI, IGBCE, EVG
<b>Betriebsratsgröße: Mandate durchschnittlich pro Betrieb</b>	6,59	IGM, VERDI, IGBAU, IGBCE, NGG, EVG
<b>Zahl der Betriebsratsmandate gesamt</b>	174.164	IGM, VERDI, IGBAU, IGBCE, NGG, EVG
<b>Erstmalig gewählte Betriebsratsmitglieder (absolut und in %)</b>	26.174 36,34	IGM
<b>Wiedergewählte Betriebsratsmitglieder (absolut und in %)</b>	45.781 63,57	IGM
<b>Wahlberechtigte Leiharbeitnehmer (durchschnittlicher Anteil pro Betrieb in %)</b>	11,73	IGM
<b>Vollfreistellungen (durchschnittlich pro Betrieb)</b>	0,45	IGM, VERDI
<b>Vollfreigestellte Betriebsratsmitglieder (absolut und in %)</b>	8.489 11,3	IGM/VERDI
<b>Teilfreistellungen (durchschnittlich pro Betrieb)</b>	0,17	IGM, VERDI
<b>Teilfreigestellte Betriebsratsmitglieder (absolut und in %)</b>	1.038 1,38	IGM/VERDI
<b>Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens gesamt (in %)</b>	39,85	IGM, VERDI, IGBCE

<b>Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens 51 – 100 Beschäftigte (absolut und in %)</b>	1.953 61,6	IGM/IGBCE
<b>Durchschnittlicher Frauenanteil im Betriebsrat (in %)</b>	32,42	IGM, IGBAU, IGBCE, NGG
<b>Weibliche Betriebsräte (absolut und in %)</b>	55.867 32,1	IGM, VERDI, IGBAU, IGBCE, NGG, EVG
<b>Erfüllung der Geschlechterquote (in %)</b>	77,6	IGM, VERDI
<b>Ausländische Betriebsratsmitglieder (absolut und in %)</b>	3.218 4,5	IGM
<b>Altersgruppe 18 – 30 Jahre (in %)</b>	7,89	IGM
<b>Altersgruppe 31 – 45 Jahre (in %)</b>	39,75	IGM
<b>Altersgruppe 46 – 59 Jahre (in %)</b>	49,63	IGM
<b>Altersgruppe über 60 Jahre (in %)</b>	2,73	IGM
<b>Durchschnittlicher Organisationsgrad der Betriebsräte (DGB-Gewerkschaft in %)</b>	66,04	IGM, VERDI, NGG
<b>In DGB-Gewerkschaften organisierte Betriebsräte (absolut und in %)</b>	109.630 68,13	IGM, VERDI, IGBCE, NGG
<b>Andere Organisationen (absolut und in %)</b>	23.132 14,37	IGM, VERDI, IGBCE, NGG
<b>Unorganisierte Betriebsratsmitglieder (durchschnittlicher Anteil in %)</b>	24,85	IGM, VERDI, IGBCE
<b>Unorganisierte Betriebsratsmitglieder (absolut und in %)</b>	35.297 20,3	IGM, VERDI, IGBCE
<b>Verteilung der Betriebe nach Größenklassen (absolut und in Prozent)</b>		IGM, IGBAU, IGBCE, NGG
<b>Gesamtzahl der Betriebe</b>	26.521	
<b>Bis 20 Beschäftigte (und in %)</b>	1.294 (4,9)	
<b>21 – 50 Beschäftigte (und in %)</b>	3.707 (14,0)	
<b>51 – 100 Beschäftigte (und in %)</b>	4.062 (15,3)	
<b>101 – 200 Beschäftigte (und in %)</b>	3.907 (14,7)	
<b>201 – 1000 Beschäftigte (und in %)</b>	4.636 (17,5)	
<b>Mehr als 1000 Beschäftigte (und in %)</b>	8.915 (33,5)	
<b>Durchschnittliche Betriebsgröße (Mittelwert)</b>	257,31	IGM IGBAU, IGBCE, NGG
<b>Gesamtzahl der Beschäftigten</b>	4.729.190	IGM, IGBAU, IGBCE, NGG
<b>Beschäftigtenanteil Frauen (in %)</b>	32,9	IGM, IGBAU, IGBCE, NGG

Die erste Einsichtnahme in die Betriebsratswahl 2010 führt bereits zu verschiedenen Befunden, die den Orientierungsrahmen für die anschließende Trendexploration aus mehreren Wahlperioden liefern. Die wichtigsten Ergebnisse zeigen:

- (1) Millionen Wahlberechtigte haben 2010 an den Betriebsratswahlen teilgenommen. Ihre Wahlbeteiligung, die im Durchschnitt in den einzelnen Betrieben erreicht wird, ist als ausgesprochen hoch einzustufen. Meistens beteiligen sich ca. vier Fünftel der Beschäftigten in den Betrieben an der Betriebsratswahl. Die Beschäftigten votieren damit eindeutig für eine betriebsverfassungsrechtlich abgesicherte betriebliche Mitbestimmung.
- (2) Auffällig ist, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte mit dem Ziel ausbaufähig wäre, mehr unorganisierte Betriebsräte in die Gewerkschaftspolitik einzubinden. Etwa ein Fünftel aller Betriebsräte sind unorganisiert, was bedeutet, dass durchschnittlich fast ein Viertel unorganisierte Mandatsträger in den jeweiligen Betriebsräten vor Ort sitzen, die noch unabhängig von gewerkschaftlich gebündelten, betriebsübergreifenden Interessenlagen die Beschäftigten vertreten. Vor allem die Betriebsratsmitglieder, die in 2010 erstmalig ihr Mandat aufnehmen, sollten, sofern sie unorganisiert sind, zu einer wichtigen Zielgruppe gewerkschaftlicher Organisationspolitik avancieren, und zwar besonders auch in neu gegründeten Betriebsräten (vgl. 3.9).
- (3) Ein gewerkschaftlicher „Konkurrenzkampf“ mit unterschiedlichen Ausrichtungen der Gewerkschaftspolitik findet in den Betrieben kaum statt. Dennoch gibt es sie, die konkurrierenden Organisationen, und sie stellen auch eine Reihe von Betriebsratsmitgliedern.
- (4) Der Frauenanteil in den Betriebsratsgremien zeugt von einer durchaus soliden Repräsentanz weiblicher Mandatsträgerinnen, die eine „weibliche“ Interessenvertretungspolitik in die Betriebsratsarbeit einbringen können. Frauen stellen knapp ein Drittel der Betriebsratsmitglieder. Prinzipiell kommt der Anteil an Mandaten weiblicher Betriebsräte in den Gremien dem Frauenanteil in den Belegschaften näher. Hierzu trägt in der betrieblichen Praxis die gute „Erfüllungsquote der Minderheitengeschlechtsquote“ nach dem Betriebsverfassungsgesetz zweifellos bei, die nach dessen Reform die Betriebsratswahlen prägt.
- (5) Das vereinfachte Wahlverfahren ist ein wahltechnisches Erfolgsmodell des reformierten Betriebsverfassungsgesetzes. Dort, wo dieses Wahlverfahren nicht obligatorisch ist, sondern auf der Grundlage von Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung eingesetzt werden kann, liegt die Anwendungshäufigkeit in der betroffenen Betriebsgrößenklasse (51-100 Beschäftigte) bei weitaus mehr als der Hälfte der Unternehmen.
- (6) Der betriebsverfassungsrechtliche Modus der Teilfreistellung von Betriebsratsmitgliedern wird zwar durchaus genutzt, aber die Betriebsratsgremien machen davon

nach der Betriebsverfassungsreform sehr zögerlichen Gebrauch. Nur etwas mehr als ein Prozent der Betriebsratsmitglieder ist teilfreigestellt.

- (7) Der Anteil wahlberechtigter Leiharbeitnehmer, die längere Zeit in einem Einsatzbetrieb tätig werden, beträgt inzwischen über ein Zehntel. Leiharbeit ist ein nicht zu unterschätzender Belastungsfaktor für die Betriebsräte und ihre interessenvertretungspolitischen Kapazitäten, Aufgabenstellungen und alltäglichen Herausforderungen.
- (8) Die Mehrheit bzw. knapp zwei Drittel der Betriebsräte verfügt über längere interessenvertretungspolitische Erfahrungen, da sie über eine Amtsperiode hinaus (wieder-) gewählt werden. Zahlreiche Betriebsratsgremien befinden sich zugleich in einem Zyklus der Alterung, denn fast die Hälfte der Betriebsratsmitglieder ist im vorgerückten Alter von 46 – 59 Jahre. Junge Betriebsräte und die „Seniorbetriebsräte“ sind in den Betriebsratsgremien dagegen weniger vertreten.

Diese grundlegenden Befunde aus der Betriebsratswahl 2010 sowie weitere ausgewählte (Wahl-) Indikatoren werden im folgenden Trendreport mit den Wahlen zu den Betriebsräten aus den Jahren 2002 und 2006 verglichen, vertieft und anschließend mit Blick auf die Perspektiven für die gewerkschaftliche Betriebspolitik, die Betriebsratsarbeit und auch die künftige Mitbestimmungsforschung diskutiert.

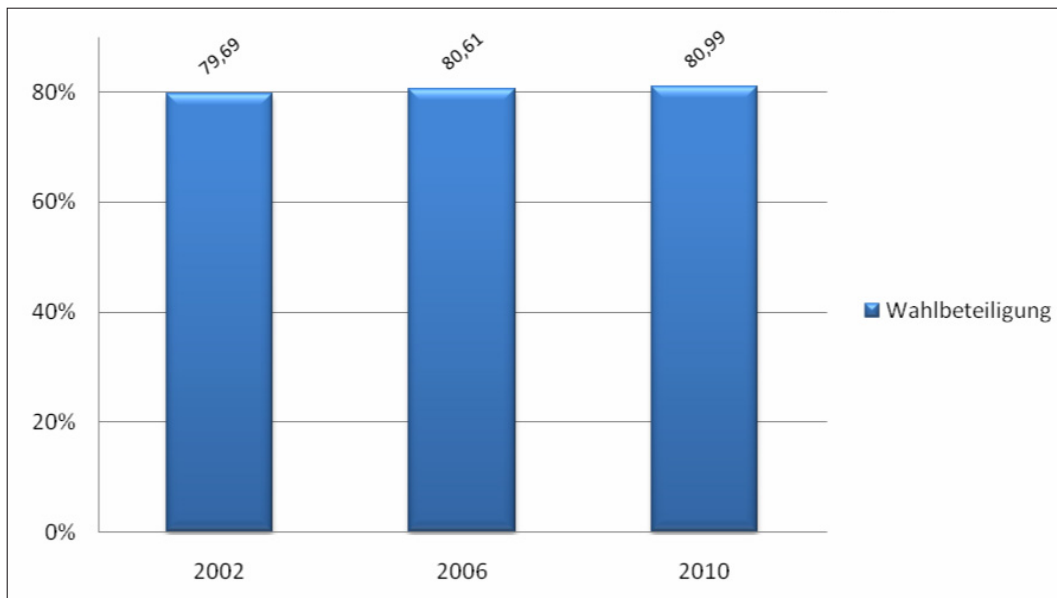
### 3. Langzeittrends: Ein Vergleich der Wahlperioden 2002, 2006 und 2010

Im Folgenden werden die Entwicklungen in den identischen Betrieben über drei Wahlperioden vorgestellt. Diese Trendexploration erfolgt auf verschiedenen Analyseebenen: Wahlbeteiligung der Beschäftigten (3.1), Entwicklung der Anzahl von Betriebsratsmandaten (3.2), Einbezug von wahlberechtigten Leiharbeitnehmern (3.3), Freistellungen und Kapazitäten des Betriebsrats (3.4), Anwendung des vereinfachten Wahlverfahren in kleineren Betrieben (3.5), Geschlechterverhältnis der Mandatsträger in den Betriebsratsgremien (3.6), Altersstruktur und Fluktuation in den Betriebsratsgremien (3.7), Organisationsgrad der Betriebsräte und strukturelle Charakteristika unorganisierter Betriebsräte (3.8) und Profil neu gegründeter Betriebsratsgremien (3.9).

#### 3.1 Wahlbeteiligung der Belegschaften

Die Wahlbeteiligung symbolisiert die Verankerung der betrieblichen Mitbestimmung in den Belegschaften. Sie drückt aus, für wie wichtig und notwendig die betriebliche Mitbestimmung bewertet wird und ist ein Spiegel der Legitimation der Betriebsverfassung. Die Wahlbeteiligung und mit ihr die Priorität, die die Beschäftigten der Betriebsratsarbeit zumessen, vermittelt zugleich einen Eindruck über die Stabilität betrieblicher Arbeitsbeziehungen auf der Grundlage der institutionalisierten Mitbestimmung. Die regelmäßige Prüfung der Wahlbeteiligung in den jeweiligen Wahlzyklen und ihrer Veränderung unter unterschiedlichen Analysekrriterien erhält daher eine herausragende Bedeutung im Rahmen eines Trendreports zu Betriebsratswahlen.

In der vorangegangenen Wahlanalyse wurde bereits konstatiert, dass sich die Wahlbeteiligung seit dem Jahr 2002 stabilisiert, und zwar entgegen einem früheren Trend sinkender Wahlbeteiligung in den 1990er Jahren (vgl. Rudolph/Wassermann 2007, S. 11f.). Die Partizipationsrate der Beschäftigten, die an den Betriebsratswahlen teilnehmen, bewegt sich somit seit längerem auf einem hohen Niveau. Dieser positive Trend setzt sich im Wahljahr 2010 fort. Die Wahlbeteiligung verbleibt auf diesem Wertlevel und nochmals ist ein geringfügiger Anstieg der durchschnittlichen Wahlbeteiligung über alle Betriebsgrößenklassen hinweg festzustellen, wie der Vergleich von identischen Betrieben zeigt, in denen 2002, 2006 und 2010 eine Betriebsratswahl stattfand.

**Abbildung 1: Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung**

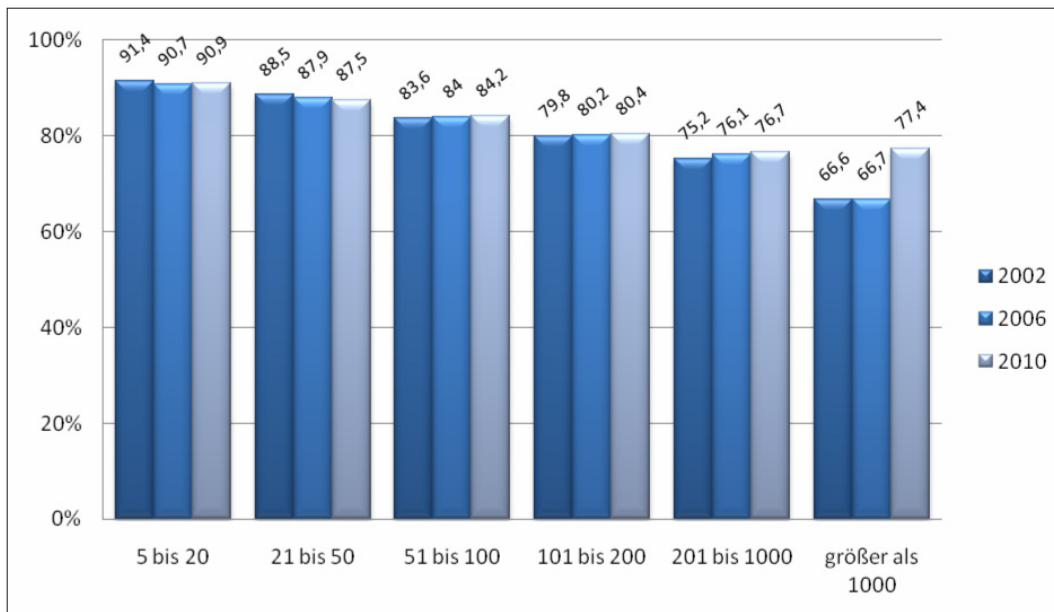
Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBCE

(siehe Tabelle 1 Anhang)

Die Entwicklung der durchschnittlichen Wahlbeteiligung in den Betrieben von 2002 bis 2010 illustriert aufgrund dieser Wahlanalyse einen nachhaltigen Trend: Die Motivation der Beschäftigten, einen Betriebsrat zu wählen, bleibt sehr ausgeprägt. Um die 80 Prozent der Beschäftigten geben im Durchschnitt ihr Votum im Rahmen der Betriebsratswahl ab. Der allgemeine Anstieg der Wahlbeteiligung gegenüber den 1990er Jahren hat demnach nicht nur mit der damaligen Reformdebatte über die Betriebsverfassung zu tun, die die Beschäftigten motivierte, an der Betriebsratswahl teilzunehmen. Nicht nur dieses temporäre Ereignis, d.h. eine kontroverse, öffentlich geführte Debatte über die betriebsverfassungsrechtliche Modernisierung hat die Partizipationsbereitschaft der Beschäftigten geweckt. Der Trend ist deshalb nachhaltig, weil er die Unterstützung der Belegschaften für professionell agierende Betriebsräte widerspiegelt, die in Zeiten massiver technologischer, organisatorischer und wirtschaftlicher Umbrüche ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion für die Beschäftigten erfüllen.

Die einzelgewerkschaftlichen Organisationsbereiche schneiden bei der durchschnittlichen Wahlbeteiligung allerdings unterschiedlich ab. Das bedeutet am Beispiel der obigen Einzelgewerkschaften aus dem Betriebssample über mehrere Wahlperioden für die durchschnittliche Wahlbeteiligung in allen Betrieben, in denen 2010 Betriebsräte gewählt wurden: Die IG Metall erzielt (gerundet) eine Wahlbeteiligung von 81,3%, ver.di. von 78,2% und die IGBCE von 82,4% (vgl. Tabelle 2, Anhang).

Wie zwischen den einzelgewerkschaftlichen Organisationssektoren ist die Höhe der Wahlbeteiligung ebenso differenziert zu bewerten, wenn die betriebliche Größenordnung vertiefend in die Analyse einbezogen wird. Aufgeschlüsselt nach der Betriebsgröße nehmen die Beschäftigten wie folgt an den Betriebsratswahlen teil.

**Abbildung 2: Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße**

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBCE

Das Verhältnis von Betriebsgröße und Wahlbeteiligung zeigt mehrere Zusammenhänge. Folgende Resultate sind festzuhalten:

- Das Ausmaß der Wahlbeteiligung hängt von der Betriebsgröße ab und unterscheidet sich in größeren und kleineren Unternehmen. Mit steigender Größe des Betriebes sinkt die Bereitschaft der Beschäftigten, an den Betriebsratswahlen teilzunehmen.
- In kleineren Betrieben (mit bis zu 50 Beschäftigten) fällt die Wahlbeteiligung zwar von 2002 auf 2006 ebenfalls. Allerdings verbleibt die Wahlbeteiligung in 2010 trotz leichter Abnahme auf einem sehr hohen Niveau.
- In Betrieben mittlerer Größenordnung steigt die Wahlbeteiligung dagegen seit 2002 leicht an und auch dieser Anstieg kann in 2010 gehalten werden.
- Die Großbetriebe bilden zwar das „Schlusslicht“ bei der Wahlbeteiligung. Dennoch gehen auch dort von der Betriebsratswahl 2010 positive Signale aus. Die eigentlichen „Gewinner“ der Betriebsratswahlen 2010 sind diese größeren Betriebe (ab 1000 Beschäftigte) und ihre betrieblichen Interessenvertretungen. In den Betrieben dieser Größenordnung steigt die Bereitschaft der Beschäftigten, ihre Betriebsräte zu unterstützen, indem sie wählen, in 2010 auf etwas mehr als 10 Prozentpunkte an.

Die Gründe für dieses ausgeprägte Interesse der Beschäftigten an der Wahl einer betrieblichen Interessenvertretung sind erklärlich. Ihr Wahlverhalten unterstreicht den Bedeutungszuwachs der Betriebsräte in der Vertretung von zentralen Arbeitnehmerinteressen bzw. ihre interessenvertretungspolitische Rolle in der betrieblichen Verhandlungsarena. Wie die einschlägige empirische Mitbestimmungsforschung zur Praxis der Betriebsverfassung bekanntermaßen feststellt, werden Betriebsräte zu:

- Co-Managern bei der Gestaltung von Produktionsstrukturen und Arbeitsbedingungen,
- Krisenmanagern, die besonders in der aktuellen Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise Beschäftigungs- und Standortsicherungsstrategien verfolgen, und neuerdings zugleich zu
- betrieblichen Tarifakteuren im Zuge der Öffnung von Tarifverträgen bzw. der Verbetrieblichung der Tarifpolitik (vgl. dazu die Studie von Haipeter 2010).

Über weitere Hintergründe ließe sich trefflich spekulieren. Dazu verführen Wahlstatistiken auch. Die „verbesserte“ Wahlbeteiligung in den größeren Betrieben, so ist zu vermuten, deutet z.B. darauf hin, dass auch in Großbetrieben die Sicherung von Arbeitnehmerinteressen (in und nach einer folgenschweren Finanz- und Wirtschaftskrise) durch eine betriebliche Interessenvertretung in den Köpfen breiter Belegschaftsteile angekommen ist, obwohl die Betriebsräte dort ferner von der Belegschaftsbasis agieren müssen und die Bedeutung einer Betriebsratswahl schwieriger zu vermitteln ist.

Eine vielsagende Schlussfolgerung charakterisiert somit die Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2010. Die Bedeutung, die die Beschäftigten der enormen Aufgabenfülle der Betriebsräte im Rahmen ihrer betrieblichen Schutz- und Gestaltungsfunktion zu messen, schlägt sich konsequenterweise in der Größenordnung, im Anstieg und mittlerweile in der Kontinuität einer hohen Wahlbeteiligung der Beschäftigten nieder. Sie ist eine Bestätigung für Betriebsräte und eine anerkannte Beteiligungspraxis, um die Beschäftigteninteressen in den Betrieben zu vertreten und durchzusetzen.

### 3.2 Zahl der Betriebsratsmandate

Die Kapazitäten der betrieblichen Interessenvertretung sollten mit der Novellierung des BetrVG 2001 verbessert werden, um den Vertretungsquoten, gekennzeichnet durch eine abnehmende Zahl von Betriebsratsmitgliedern, durch gesetzliche Neufestlegungen zur Größe der Gremien gegenzusteuern. Diese Absenkung der Arbeitnehmergrenzzahlen zur Bestimmung der Betriebsratsgröße greift ab einer Betriebsgröße von 100 Arbeitnehmern. Zu prüfen ist daher, in welche Richtung sich die Größe der Betriebsratsgremien und die personellen Ressourcen, die den Interessenvertretungen zur Verfügung stehen, im Langzeittrend entwickeln.

Ein Indikator für die Entwicklung der Größenordnung von Betriebsratsgremien ist die durchschnittliche Zahl der Mandate über alle Betriebsratsgremien. Wie schon nach der Wahl im Jahre 2006 ist wiederum eine geringe Abflachung der Betriebsratsgremien zu beobachten. Die durchschnittliche Anzahl der Betriebsratsmandate sinkt von rund 7,4 im Jahr 2002 auf 7 Mandate im Jahr 2010 (vgl. Tabelle 3, Anhang). Dieser Trend spiegelt aber auch die Betriebsgröße in den identischen Betrieben wider, denn im statistischen Mittel sinkt die durchschnittliche Betriebsgröße (weiterhin) ab. So veränderte sich die Zahl der Beschäftigten in den identischen Betrieben von

4.506.804 in 2002 auf 4.131.103 in 2006 und im Jahr 2010 auf 3.545.262 (vgl. Tabelle 4, Anhang) Beschäftigte. Dieser Effekt erhärtet das Ergebnis des Trendreports 2006: die Tendenz zur Verkleinerung der Betriebe und der fallweisen Unterschreitung der Bemessungsgrenzen zur Ermittlung der Mandatszahlen mit dem Ergebnis verkleinerter Betriebsratsgremien.

Die sinkende durchschnittliche Betriebsgröße spiegelt auch die Gesamtzahl der Beschäftigten in den identischen Betrieben wider: Sie fällt im Vergleich der Betriebsratswahlen 2002 und 2006 bereits um 8,7 Prozent und hat sich in der Wahlperiode 2010 in den identischen Betrieben um 14,2 Prozent gegenüber der Wahlperiode 2006 erneut verringert.

Die Rückgänge in den Betriebsgrößen, Beschäftigtenzahlen und durchschnittlichen Gremiengrößen erklären zugleich die absolute Anzahl von Betriebsräten, die in den identischen Betrieben agieren. Die Gesamtzahl der Betriebsratsmandate nimmt im Wahljahr 2010 weiterhin ab:

**Tabelle 2: Gesamtzahl der Betriebsratsmandate**

2002	2006	2010
104.896	100.429	87.162

Identische Betriebe IG Metall, Ver.di, IGBCE, IGBAU

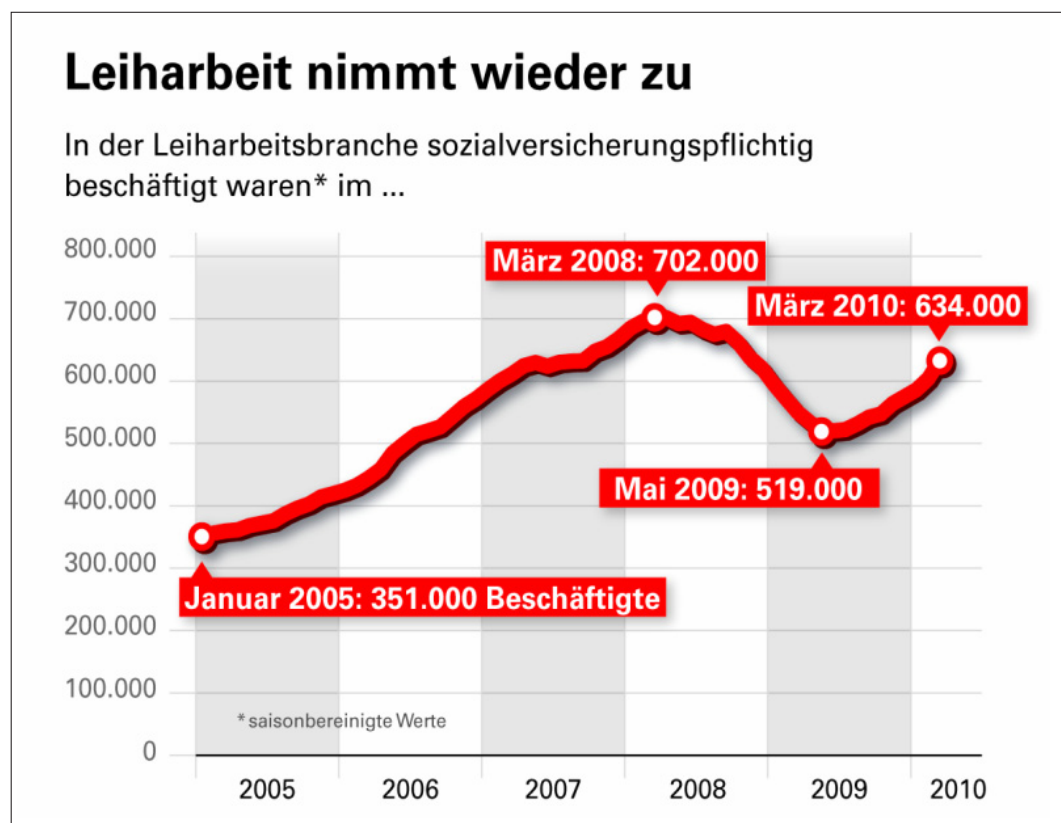
Während von 2002 auf 2006 ein Minus von 4,3 Prozent an Betriebsratssitzen zu verzeichnen war, fällt die Gesamtzahl der Betriebsratssitze in 2010 um 13.267 Mandate in den identischen Betrieben. Dies entspricht nach der Wahlperiode 2010 einem Rückgang der Mandate um 13,2 Prozent gegenüber dem Wahljahr 2006. Über alle drei Wahlperioden beträgt der „Verlust“ an Betriebsratssitzen somit 17 Prozent.

Die sinkende der Zahl von Betriebsratsmandaten, die für die identischen Betriebe belegt ist, kann zwar nicht als zureichender Indikator für die Verbreitung von Betriebsräten in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, oder anders gesagt, für eine rückläufige Flächendeckung betrieblicher Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz bewertet werden. Ein Langzeittrend muss nach den Wahlergebnissen 2010 trotzdem festgehalten werden: Unterschiedliche betriebliche bzw. unternehmenspolitische Rahmenbedingungen führen, wie schon in den vorherigen Wahlperioden, zu weiteren „Verlusten“ bei den Betriebsratsmandaten. Die Einflussfaktoren sind aus einer gewerkschaftlichen Wahlstatistik nicht unmittelbar ablesbar. Eine Rolle spielen zweifellos unternehmensrechtliche Veränderungen, die zur Verkleinerung der Unternehmen führen. Im Zeitraum zwischen den Wahlperioden 2006 und 2010 führte diesmal wahrscheinlich auch der Beschäftigungsabbau im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise zu verkleinerten Unternehmensgrößen, sinkenden Mandatszahlen bzw. einer Abflachung der Betriebsratsgremien.

### 3.3 Integration von Leiharbeitnehmern

Die interessenvertretungspolitische Problematik der Leiharbeit wird nachfolgend anhand der Wahlergebnisse in 2010 und im Langzeitvergleich stärker beleuchtet, denn der Einsatz von Leiharbeitnehmern hat erhebliche Folgen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen, die Betriebspolitik der Betriebsräte und die Sozialstruktur der Belegschaften.

Der Einsatz von Leiharbeitskräften steigt nach einer vorübergehenden Stagnationsphase in den Betrieben an. Die Leihfirmen stocken ihre Personalbestände aufgrund steigender Nachfrage deutlich auf. Die Wirtschaftskrise hat das Beschäftigungsvolumen von Leiharbeitnehmern nur vorübergehend gedämpft. Dies belegt das Beschäftigungsvolumen der Leiharbeitsbranche eindrucksvoll.



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

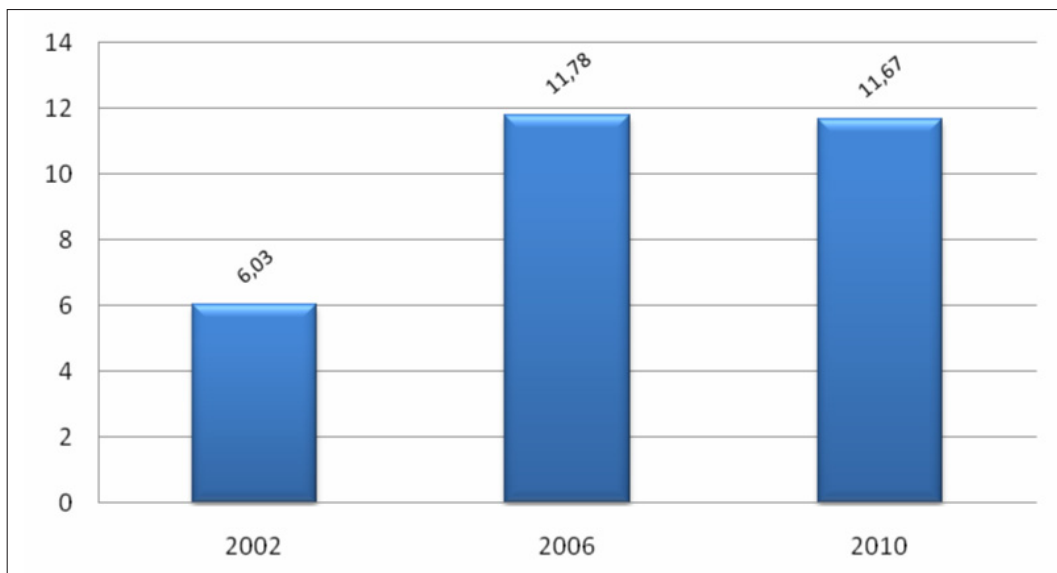
Zu den Innovationen der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes gehört aber die wahltechnische Berücksichtigung besonderer Beschäftigungsformen, zu denen die Leiharbeit (als prekäres Beschäftigungsverhältnis) gehört. Seit dieser Reform erhalten die Leiharbeiter ab einer Überlassungsdauer von drei Monaten ein aktives Wahlrecht. Die aktuelle Größenordnung der wahlberechtigten Leiharbeiter spiegelt ihren permanenten Bedeutungszuwachs in den Betrieben wider:

**Tabelle 3: Absolute Zahl der wahlberechtigten Leiharbeitnehmer**

2002	2006	2010
47.682	90.560	126.047

Identische Betriebe IG Metall

Die Anzahl der wahlberechtigten Leiharbeitnehmer hat sich seit dem Jahr 2002 kontinuierlich erhöht. Die prozentuale Zunahme zwischen den Wahlperioden fällt deutlich aus: Verglichen mit dem Jahr 2002 ist die Zahl der wahlberechtigten Leiharbeitnehmer, die in den Wählerverzeichnissen geführt werden, in 2010 um 163,3 Prozent angestiegen. Ihre quantitative Einbindung in die Betriebsratswahlen liegt seit 2010 auf einem relativ konstanten Level, denn die durchschnittliche Anzahl von wahlberechtigten Leiharbeitnehmern in den Betrieben ist nach einem sehr deutlichen Anstieg im Jahr 2006 inzwischen gleich bleibend.

**Abbildung 3: Durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeitnehmer pro Betrieb**

Identische Betriebe IG Metall

(siehe Tabelle 5 im Anhang)

Steigt man tiefer in die Analyse dieser Integration von Leiharbeitnehmern in die Betriebsratswahlen ein, erhärten sich weitere Trends:

**Tabelle 4: Einbeziehung von Leiharbeitnehmern in die Wahl**

	Anteil der Betriebe mit wahlberechtigten Leiharbeitnehmern in %	Anteil an den Wahlberechtigten in %	Absolute Zahl der Fälle mit mehr als 100 Leiharbeitnehmern	Darunter Zahl der Fälle mit mehr als 500 Leiharbeitnehmern
<b>2002</b>	23,9	1,4	80	11
<b>2006</b>	33,9	2,7	188	18
<b>2010</b>	32,0	2,9	184	15

Identische Betriebe IG Metall

Die nahezu Verdopplung des Anteils von Leiharbeitnehmern an den Wahlberechtigten in 2006 bestätigt die Wahlstatistik aus dem Jahr 2010. In dieser Wahlperiode ist sogar erneut eine leichte Zunahme von Leiharbeitnehmern in den identischen Betrieben zu verzeichnen, die bereits in den Wahlperioden 2002 und 2006 wahlberechtigte Leiharbeiter mit entsprechender betriebsverfassungsrechtlicher Überlassungsdauer beschäftigten. Gegenwärtig entspricht ihr Anteil rund drei Prozent der Wahlberechtigten. Von 2002 auf 2006 ist ferner zu beobachten, dass der Anteil der Betriebe steigt, in denen Leiharbeiter in die Betriebsratswahl einbezogen werden müssen. Dieser Anteil von Betrieben hat sich inzwischen auf knapp ein Drittel des untersuchten Panels identischer Betriebe eingependelt. Vergleichbares gilt für Betriebe mit einer hohen Anzahl von Leiharbeitnehmern. Die Betriebsratswahl 2006 zeigt: Von 2002 auf 2006 ist die Zahl der Fälle mit mehr als 100 Leiharbeitnehmern deutlich gestiegen, die von mehr als 500 leicht. Nach der Betriebsratswahl 2010 verändert sich dieses Niveau bei Betrieben mit einem hohen Anteil an Leiharbeitnehmern unter den Wahlberechtigten nur marginal. Der Anteil wahlberechtigter Leiharbeiter korrespondiert also mit der allgemeinen Zunahme der Leiharbeiter in der Wirtschaft. Dies hat deutliche Konsequenzen für die betriebliche Interessenvertretung.

Die Beobachtung wahlberechtigter Leiharbeiter in der nunmehr dritten Betriebsratswahlperiode nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes belegt demnach, wie die neuen Rechte der Leiharbeiter vermehrt in den Betrieben zur Anwendung gelangen. Die Betriebsräte, die von ihnen gewählt werden, müssen sich verstärkt der Interessenvertretung von Leiharbeitnehmern widmen. Die Interessenvertretungsprobleme, zu denen diversifizierte Beschäftigtenstrukturen führen, werden durch eine Ausweitung der Wahlberechtigten auf die Gruppe der Leiharbeiter zwar nicht obsolet. Aber die reformierten Regeln des Betriebsverfassungsgesetzes eröffnen einen wichtigen Integrationsprozess für diejenigen Leiharbeiter, die längere Zeit in einem Einsatzbetrieb tätig werden. Dies ist die eine Seite der Medaille.

Leiharbeit zählt aber zu den prekären Beschäftigungsverhältnissen. Bekanntlich dient diese Arbeitsform nicht mehr nur zur Steigerung der Flexibilität im Falle von Auftragspitzen. Die Arbeitnehmerüberlassung ist längst kein Instrument zur vorübergehenden Personalbedarfsdeckung mehr. Leiharbeit kann die Belegschaften spalten, umso mehr

geraten aber die Betriebsräte unter interessenvertretungspolitischen Handlungsdruck, die Interessen der gesamten Beschäftigten auszugleichen, wozu eben auch die Leiharbeiter gehören, besonders dann, wenn sie über einen längeren Zeitraum in den Betrieben tätig werden (vgl. die Studie von Holst u.a. 2009). Das ist wiederum die andere Seite der Medaille.

Auch die Analyse der Betriebsratswahlen 2010 zeigt daher: Es geht vordringlich um eine betriebsverfassungsrechtlich abgesicherte Betriebsratsbeteiligung an den Spielregeln zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb und eine rechtlich ausreichend gestützte Schutzfunktion der Betriebsräte bei diversifizierten Sozialstrukturen der Belegschaft. Die Aufgabe der Politik wäre es daher, das Betriebsverfassungsgesetz auf diese Herausforderungen einzustellen (vgl. 4).

### 3.4 Inanspruchnahme von Freistellungen

Die Fragestellung, über welche Ressourcen und Kapazitäten die Betriebsräte verfügen, mit denen sie in der betrieblichen Verhandlungsarena bestehen können, leitet zur Entwicklung der Freistellungen und Teilfreistellungen von der Arbeit über, wobei sich der Blick besonders auf kleinere und mittlere Betriebe richtet.

Die Arbeitsmöglichkeiten der Interessenvertretung sollten sich durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 auch in dieser Hinsicht verändern. Die Schwellenwerte für Freistellungen sind daher (von 300 auf 200 Beschäftigte) gesenkt worden. Darüber hinaus ist seit der Reform auch eine Aufteilung der Freistellungen in Teilfreistellungen realisierbar. Daher wird als nächstes der Nutzungsgrad von Voll- und Teilfreistellungen im Langzeitvergleich geprüft und gefragt, ob die Betriebsräte sich auf dieser Grundlage in der anspruchsvollen Betriebsratsarbeit stärker zu engagieren vermögen, um die Effektivität ihrer Interessenvertretungsarbeit zu erhöhen.

Wie haben sich die quantitativen Betriebsratskapazitäten entwickelt (vgl. Tabelle 6, Anhang)? Die statistische Sicht auf den durchschnittlichen Anteil der Betriebsräte, der in den einzelnen Betrieben entweder freigestellt oder teilfreigestellt ist, zeigt, dass sich der Anteil Freigestellter in 2010 insgesamt erhöht. Waren in 2002 5,7 Prozent der Betriebsräte in den einzelnen Gremien freigestellt, sind es im Jahr 2010 fast 6,1 Prozent. Die analytische Unterscheidung der gesamten Freistellungen in Voll- und Teilfreistellungen belegt darüber hinaus, dass in der Praxis zunehmend die neue betriebsverfassungsrechtliche Option genutzt wird, Betriebsratsmitglieder teilweise von der Arbeit freizustellen. Der durchschnittliche Anteil Teilfreigestellter pro Betrieb erhöhte sich von unter einem Prozent auf 1,5 Prozent im Jahr 2010. Die anfängliche Zurückhaltung bei der Nutzung teilweiser Freistellungen weicht inzwischen also einem etwas intensiveren, aber immer noch verhaltenen Gebrauch durch die Betriebsratsgremien.

Diese beiden Befunde verdeutlicht auch die folgende Tabelle. Sie zeigt, dass der Anteil von Freistellungen, gemessen an allen Betriebsratsmandaten in Betrieben ab 200 Beschäftigten, kontinuierlich ansteigt und im Wahljahr 2010 bei rund 14 Prozent liegt. Ebenso transparent wird der zu verzeichnende Anstieg im Bereich der Teilfreistellungen.

**Tabelle 5: Prozentualer Anteil von Freistellungen in Betrieben über 200 Mitarbeitern gemessen an allen Mandaten in %**

	2002	2006	2010
<b>Freistellungen gesamt</b>	13,20	13,70	14,09
<b>Vollfreistellungen</b>	11,69	12,07	12,09
<b>Teilfreistellungen</b>	1,51	1,63	2,00

Identische Betriebe IG Metall

Ein tieferer Einstieg in die betriebliche Praxis genutzter Freistellungspotenziale differenziert diese Entwicklung. Die nachstehende Auswertung zeigt, in welcher Größenordnung die Freistellungsmöglichkeiten in der Praxis in Vollfreistellung umgesetzt werden, und zwar exemplarisch für Betriebe bis 4000 Beschäftigte, in denen von einem bis zu sechs Betriebsratsmitgliedern rechtlich freigestellt werden könnten. Die statistische Prüfung gibt das Verhältnis von gesetzlich realisierbaren (Bemessungsgrenzen der Freistellungsregelungen nach BetrVG) und tatsächlichen Freistellungen wider.

**Tabelle 6: Anteil an möglichen Vollfreistellungen nach Betriebsgröße in %**

	2002	2006	2010
<b>200 – 500 Angestellte</b>	69,44	74,21	74,89
<b>501 – 900 Angestellte</b>	82,86	83,88	84,05
<b>901 – 1500 Angestellte</b>	90,78	90,93	92,54
<b>1501 – 2000 Angestellte</b>	92,89	98,63	95,79
<b>2001 – 3000 Angestellte</b>	95,79	97,35	98,16
<b>3001 – 4000 Angestellte</b>	100,00	126,00	112,96

Identische Betriebe IG Metall

In Betrieben bis 500 Beschäftigten wird die gesetzliche Freistellungsoption am geringsten ausgeschöpft. Die Anwendungshäufigkeit nimmt auch innerhalb der kleineren und mittleren Unternehmen im Verhältnis zu ihrer betrieblichen Größenordnung ab. Diese Ergebnisse verdeutlichen den Anteil der realisierten Freistellungen gemessen an den in der jeweiligen Größenordnung möglichen Freistellungen. Sie zeigen somit, dass mit steigender Betriebsgröße die Freistellungsmöglichkeiten intensiver genutzt und in der Betriebsgrößenklasse ab 2001 Beschäftigten sogar (nahezu) vollständig genutzt

werden.<sup>2</sup> Oder anders: Mit sinkender Betriebsgröße nimmt der Nutzungsgrad von Freistellungen kontinuierlich ab. Gleichzeitig belegt der Trendvergleich über drei Wahlperioden, dass aber auch in den kleineren und mittleren Unternehmen die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes verstärkt umgesetzt, Betriebsräte freigestellt und die Betriebsratskapazitäten dadurch verbessert werden. Mohrenweiser/Backes-Gellner (2010) können nachweisen, dass es an der gesetzlichen Freistellungsgrenze nicht zu einem sprunghaften Anstieg des Anteils von Freistellungen kommt. Folglich schließen sie, dass bereits in Betrieben weit unter der Freistellungsgrenze häufig ein Betriebsratsmitglied freigestellt wird. Somit kann eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit nicht mehr nur die Großbetriebe, sondern durchaus auch die kleineren und mittleren Unternehmen besser durchdringen, denn jedes freigestellte Betriebsratsmitglied erhöht die quantitativen, damit verbunden aber insbesondere die qualitativen Arbeitsressourcen der betrieblichen Interessenvertretung.

Unterzieht man die Betriebsgröße von 200 bis 500 Beschäftigten einer weiteren Differenzierung, zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben innerhalb dieser Größenordnung.

**Tabelle 7: Anteil an möglichen Freistellungen in Betrieben zwischen 200 und 500 Beschäftigten in %**

Beschäftigte	2002	2006	2010
200 – 299	53,89	57,68	60,53
300 – 500	84,94	90,66	88,49
200 – 500	69,44	74,21	74,89

Identische Betriebe IG Metall

In der Gruppe der Betriebe mit 200 – 299 Beschäftigten kann seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes durch die Absenkung der Schwellenwerte für Freistellung ein hauptamtliches Betriebsratsmitglied die Interessen der Beschäftigten wahrnehmen. In diesen Betrieben gab es zuvor kein generelles Freistellungsrecht. Die Ergebnisse aus den Betriebsratswahlen 2010 bestätigen einerseits die Trends, die bereits im Trendreport 2006 festgehalten wurden (vgl. Rudolph/Wassermann 2007, S. 16). Die Erfüllungsquote in denjenigen Betrieben, die nach der Reform des BetrVG eine Freistellungsoption nutzen können (200 – 299 Beschäftigte), liegt niedriger als in den Betrieben (ab 300 Beschäftigte), denen diese Option schon vor der Reform zur Verfügung stand. Andererseits ist aber auch eine weitere Entwicklung hervorzuheben: Die Inanspruchnahme von Freistellungen hat sich in Betrieben zwischen 200 und 299 Beschäftigten positiv entwickelt, denn sie ist erneut leicht gestiegen und die gesetzliche Möglichkeit der Freistellung eines Betriebsratsmitglieds wird zunehmend umgesetzt. Der Nutzen hauptamtlicher Betriebsratsarbeit scheint angesichts veränderter interessen-

<sup>2</sup> Die Überschreitung eines hundertprozentigen Anteils dürfte u.a. mit betriebsspezifischen Vereinbarungen zusammenhängen.

vertretungspolitischer Rahmenbedingungen und ihrer neuen Anforderungen bei den betrieblichen Interessenvertretungen angekommen zu sein und möglicherweise auch bei den Unternehmensleitungen in Betrieben dieser Größenordnung, die zunehmend das Co-Management der Betriebsräte zu schätzen wissen und patriarchalische durch kooperative Führungsstile ersetzen. Die betriebliche Mitbestimmung findet auf dieser Grundlage mehr Anerkennung und die Unternehmensleitungen versuchen weniger, Freistellungen zu verhindern als in der Vergangenheit. Ob dem aber tatsächlich so ist, darüber kann eine wahlstatistische Analyse selbstverständlich keine Auskunft geben.

Zusammenfassend zeigt sich: Die erweiterten Freistellungen und die Teilfreistellungs-option von Betriebsräten effektivieren durchaus die Vertretungsarbeit. Das belegt ihr Nutzungsgrad. Dennoch sind besonders die kleineren und mittleren Betriebe diejenigen, in denen Recht und Faktizität deutlich voneinander abweichen. Jedes freigestellte Betriebsratsmitglied erhöht aber die Arbeitsressourcen der betrieblichen Interessenvertretung. Jedes „Fehlen“ eines hauptamtlichen Betriebsrats behindert hingegen die betriebliche Interessenvertretungspolitik.

### 3.5 Vereinfachtes Wahlverfahren in kleinen Betrieben

Mit der Reform des BetrVG von 2001 wurde in kleineren Betrieben ein vereinfachtes Wahlverfahren nach dem Prinzip der Mehrheitswahl eingeführt. Darüber hinaus wurden die Fristen zwischen Einleitung und Durchführung der Wahl verkürzt. Dieses vereinfachte Wahlverfahren ist in Betrieben mit 5 bis 50 Beschäftigten obligatorisch und kann nach Vereinbarung zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber auch in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten angewendet werden. Das unbürokratische Wahlverfahren soll die Gründung von Betriebsräten fördern und einen Beitrag leisten, um mitbestimmungsfreie Zonen in Betrieben zu schließen, die über keinen Betriebsrat verfügen.

Das Erkenntnisinteresse des Trendreports richtet sich nach den Betriebsratswahlen 2010 daher auf den allgemeinen Verbreitungsgrad des vereinfachten Wahlverfahrens, die rechtliche Umsetzung in Betrieben bis 50 Arbeitnehmern, besonders aber auf die Frage, wie oft dieser Wahlmodus nach Vereinbarungen zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber auch in Betrieben zwischen 51 und 100 Beschäftigten angewendet wird.

Zunächst zeigt ein Betriebssample mit Unternehmen aus allen Größenordnungen, dass der Verbreitungsgrad des vereinfachten Wahlverfahrens um die 40 Prozent beträgt, und zwar mit einer Steigerung seit 2002 (vgl. Tabelle 7, Anhang). Betrachtet man anschließend die Betriebe, die nach ihrer Größenordnung unter diese betriebsverfassungsrechtliche Regelung fallen, zeigt sich folgendes:

Der Anteil der Betriebe bis 50 wahlberechtigte Arbeitnehmer, die das normale Wahlverfahren durchführen, obwohl das vereinfachte Wahlverfahren obligatorisch wäre, sinkt im Jahr 2010 weiter ab. Mittlerweile sind es rund 3 Prozent der Betriebe mit bis

zu 50 Beschäftigten, die auf das normale Wahlverfahren zurückgreifen (vgl. Tabelle 8, Anhang). Die Entwicklung ist bereits als ein erstes Indiz für den wahltechnischen Erfolg des vereinfachten Wahlverfahrens zu bewerten, das sich in der Praxis von Betriebsratswahlen etabliert. Besonders hervorzuheben ist aber die Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in der Betriebsgrößenordnung von 51 – 100 Beschäftigten.

**Tabelle 8: Anwendung des vereinfachten Wahlverfahren in Betrieben zwischen 51 und 100 Beschäftigten**

2002	2006	2010
46,04	54,97	65,25

Identische Betriebe IG Metall, ver.di

Die Steigerung der Anwendungshäufigkeit ist auffallend: In der Betriebsgrößenordnung von 51 – 100 Arbeitnehmern nutzen die Wahlvorstände seit der Betriebsverfassungsreform in steigendem Maß die Möglichkeit, auf der Grundlage von Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber, das vereinfachte Wahlverfahren durchzuführen. Dessen Vorteile werden in diesem Zusammenhang besonders im Handwerksbereich genutzt. In Industriebetrieben ist die Anwendungshäufigkeit des vereinfachten Wahlverfahrens dagegen vergleichsweise geringer, aber dennoch ebenso deutlich ansteigend (vgl. Tabelle 9, Anhang).

Das bedeutet: Die neue Verfahrensweise, Betriebsratswahlen unkomplizierter zu initiieren, wird unter der Zustimmung des Arbeitgebers inzwischen relativ intensiv genutzt. Das vereinfachte Wahlverfahren ermöglicht in Kleinbetrieben eine schnelle und reibungslose Wahl und wird deshalb auch in Betrieben zwischen 51 und 100 Beschäftigten immer häufiger angewandt. Die Vorteile liegen in der zügigen Durchführung von Betriebsratswahlen unter Vermeidung langwieriger Gründungsprozesse, die aus Arbeitgebersicht auch betriebswirtschaftliche Kosten produzieren.

Diese Einsichten aus den Betriebsratswahlen 2010 offenbaren einen Trend, der bereits in früheren Analysen der Betriebsratswahlen nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes zu beobachten war. Das vereinfachte Wahlverfahren ist nach einigen Jahren Praxiserfahrung in den Betrieben angekommen. Daraus ist ebenfalls ersichtlich, dass die anfänglichen Implementationsprobleme überwunden sind. Die Betriebsräte müssen eine veränderte Wahlordnung zu handeln verstehen. Der Umgang mit der Wahlordnung ist inzwischen praxiserprobt, wenn die Wahlvorstände gefordert sind, das vereinfachte und verkürzte Wahlverfahren in ihrem Betrieb anzuwenden. Wahlvorstände brauchen professionelle Unterstützung von der Gewerkschaft und in denjenigen Betrieben, in denen vormals kein Betriebsratsgremium existierte, sind ambitionierte Gewerkschafter gefordert, die Betriebsratswahl mit zu organisieren. Eine angemessene Wahlvorstandsschulung war z.B. kurz nach dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes in der Regel nicht mehr möglich. Vermutlich gelingt das Vorhaben, eine Betriebsratswahl nach dem vereinfachten Wahlverfahren durchzuführen, heute

deshalb auch immer besser, weil sich die Unterstützung der betrieblichen Wahlinitiatoren durch die Gewerkschaftsfunktionäre professionalisiert (Hilfe bei der Wahlvorbereitung und Begleitung der Wahlvorstandsarbeit in all ihren Facetten).

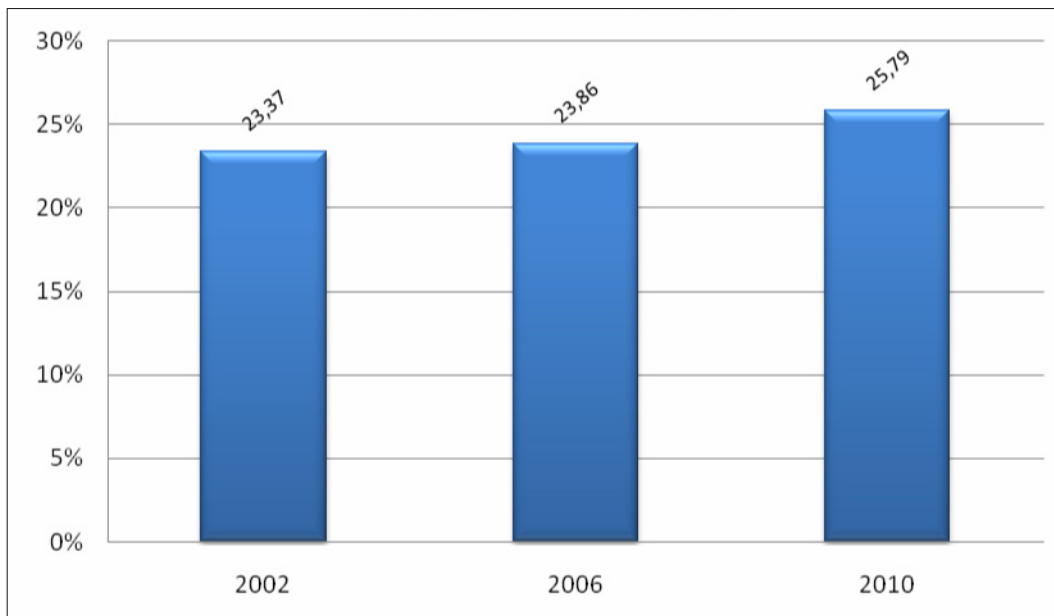
Auf den Punkt gebracht bleibt eine Schlussbemerkung: Das vereinfachte Wahlverfahren gehört sicher zu den erfolgreichen Neuerungen der letzten Betriebsverfassungsreform in 2001.

### 3.6 Repräsentanz der Frauen in den Betriebsratsgremien

Der Gender-Aspekt blieb im alten Betriebsverfassungsgesetz unberücksichtigt. Seine Reform im Jahr 2001 sollte daher auch diesen wesentlichen Beitrag zur Interessenvertretungspolitischen Gleichstellung der Geschlechter leisten. Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes beinhaltet durch die Einführung der „Minderheitengeschlechtsquote“ einen Beitrag zur Gender-Problematik in der Arbeitswelt bzw. eine in die Betriebsverfassungsreform integrierte Gleichstellungspolitik. Im Grunde wurde damit eine „Gleichstellungsquote“ eingeführt, die auf die Gewinnung von Frauen für die Interessenvertretungsarbeit abzielt und neue Perspektiven für die Chancengleichheit der Geschlechter eröffnet hat, denn das betriebliche Minderheitengeschlecht muss heute entsprechend seinem Anteil in der Belegschaft im Betriebsrat vertreten sein.

Die Fragen, die der folgende Langzeitvergleich der Betriebsratswahlen beantwortet, lauten daher: Erleichtert diese Quotierung Frauen den Zugang zu den Interessenvertretungen? Haben sich die geschlechtsspezifischen Partizipationschancen verbessert? Diese Fragestellungen sind im Folgenden mit einem bedingten „Ja“ zu beantworten.

Frauen sind verstärkt in die Betriebsratsgremien eingezogen, wie ihr quantitativer Anteil an den betrieblichen Mitbestimmungsträgern veranschaulicht.

**Abbildung 4: Durchschnittlicher Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in %**

Identische Betriebe IG Metall, Ver.di, IG BAU, IGBCE

(siehe Tabelle 10 im Anhang)

Die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes führt seit 2002 zu einem allmählichen Anstieg des Frauenanteils in den Betriebsratsgremien. Nach den Ergebnissen aus den beiden vorangegangenen Wahlen und der Wahl 2010 hat das Ziel, die Repräsentanz von Frauen in den Betriebsratsgremien zu fördern, in der betrieblichen Praxis Bestand. Ihr Anteil ist in den drei Wahlperioden stabil und weist im Jahr 2010 wieder einen leichten Anstieg aus.<sup>3</sup> Zwar ist relativierend anzumerken, dass der Frauenanteil in den Betriebsräten auch in den Wahlperioden vor der Betriebsverfassungsreform stieg (vgl. dazu die Entwicklung von 1984 bis 2006 bei Rudolph/Wassermann 2007, S. 20). Aber der Anstieg nach der Betriebsverfassungsreform, die Stabilisierung und die erneute leichte Steigerung kann durchaus als ein Reformeffekt identifiziert werden, denn es ist keineswegs ausgemacht, ob das Vorhaben, Frauen in die Betriebsräte zu integrieren, ohne diese betriebsverfassungsrechtliche Regelung vergleichbare Erfolgsaussichten hätte.

Auf diesen betriebsverfassungsrechtlichen Erfolg weist auch der allgemeine Anteil der Betriebe ab 20 Beschäftigte (darunter gilt die Quotierungsregelung nicht) hin, welche die Geschlechterquote erfüllen. Diese Erfüllungsquote steigt kontinuierlich an: von 71,2 Prozent im Jahr 2002 auf 73,9 Prozent im Jahr 2006 und zuletzt 79,7 Prozent in der Wahlperiode 2010 (vgl. Tabelle 11, Anhang). Zu prüfen bleibt außerdem, wie die

<sup>3</sup> So hebt auch die IG BAU in ihrer hauseigenen Wahlberichterstattung den positiven Anstieg von Frauen in den Betriebsräten von vormals 23,1 % auf 29,8 % in der Wahlperiode 2010 hervor. Im Organisationsbereich der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di mit einem hohen Frauenanteil in den Belegschaften kann nach den vorliegenden Ergebnissen von einer nahezu „paritätischen Genderbesetzung“ in den Betriebsratsgremien gesprochen werden.

Betriebsgröße und mit ihr die Größe des Betriebsrats (Zahl der Mandate) die Quotierung im Sinne der Erfüllungsquote beeinflusst.

**Tabelle 9: Erfüllung der Geschlechterquote nach Gremiengröße in %**

	2002	2006	2010
<b>3 Mandate</b>	48,3	53,5	52,6
<b>5 – 9 Mandate</b>	68,2	73,7	76,2
<b>11 – 19 Mandate</b>	83,7	85,6	90,3
<b>21 – 29 Mandate</b>	84,6	88,9	93,9
<b>31 und mehr Mandate</b>	93,6	88,4	95,7

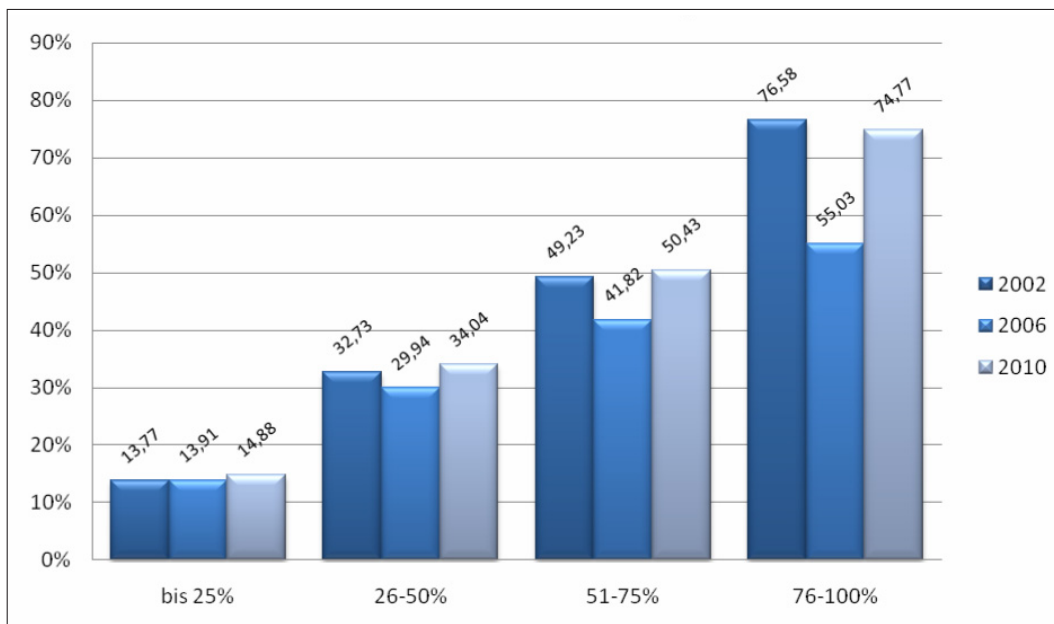
Identische Betriebe IG Metall

Bemerkenswert ist im Vergleich der Wahlperioden 2002 und 2010 zunächst die allgemeine Erhöhung der Erfüllungsquote in den Betrieben über die unterschiedlichen Größenordnungen hinweg. Der Vergleich von drei Wahlperioden zeigt zwar in 2006 „Einbrüche“ in Großbetrieben. Aber auch diese werden in 2010 wieder kompensiert und die Geschlechterquote in höherem Ausmaß erfüllt. Die wahltechnische Berücksichtigung der Minderheitengeschlechtsquote ist nach diesen Ergebnissen inzwischen erprobter Alltag im Zuge der Vorbereitung und Durchführung von Betriebsratswahlen, aber nicht allorts.<sup>4</sup>

Eine „Faustformel“ kennzeichnet die weibliche interessenvertretungspolitische Realität: Je größer der Betrieb und damit das Betriebsratsgremium ist, umso eher wird der Quotierung entsprochen. Dieser Zusammenhang spiegelt sich darin wider, dass in kleineren und mittleren Betrieben die Erfüllung der Frauenquote niedriger liegt als in mittelgroßen und größeren Betrieben, wo diese Quote nahezu ihren Erfüllungsgrad erreicht bzw. über der 90 Prozentmarke liegt. In Kleinbetrieben mit entsprechend kleinen Betriebsratsgremien stagniert die Erfüllungsquote dagegen bei knapp etwas über der 50 Prozentmarke.

Vergleicht man ferner den Frauenanteil in den Belegschaften mit dem Anteil der Mandatsträgerinnen im Betriebsrat, zeigen sich weitere Wechselbeziehungen.

<sup>4</sup> Die Quote „wirkt“ möglicherweise bereits im Vorfeld der Betriebsratswahlen, indem die „Frauenquote“ schon die Aufstellung der Wahlvorschläge beeinflusst. Zwar müssen die Listen nach dem Betriebsverfassungsgesetz nicht quotiert sein. Aber die Quotenregelung ist förderlich, schon in dieser Phase eine ausreichende Repräsentanz von Frauen zu gewährleisten, um nicht in die Gefahr zu laufen, nach der Wahl Mandate an eine „frauenfreundlichere“ konkurrierende Gewerkschaftsliste abgeben zu müssen.

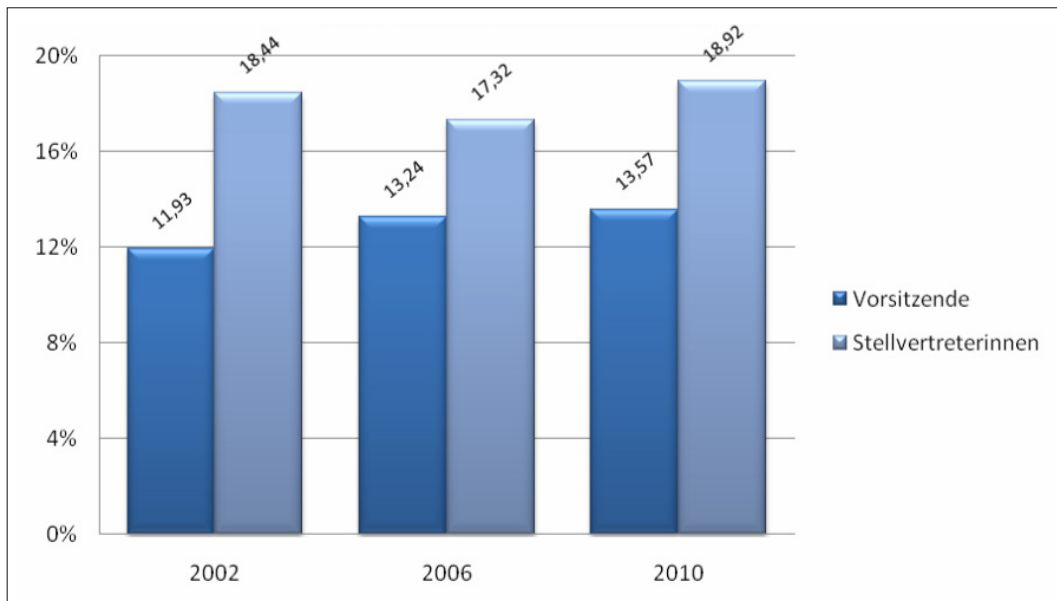
**Abbildung 5: Anteil von Frauen in der Belegschaft und Mandatsanteil**

Identische Betriebe IG Metall

Beträgt der Frauenanteil mehr als die Hälfte der Belegschaft, führt dies zu einer fast „geschlechterparitätischen Besetzung“ der Betriebsratsgremien. Diese geschlechtergerechte Quotierung setzt sich in Betrieben mit sehr hohem Frauenanteil in der Belegschaft fort.<sup>5</sup> Je geringer der Frauenanteil in der Belegschaft, umso schwieriger fällt es offenbar Frauen entsprechend ihrer Proportionalität auch in die Betriebsratsgremien einzuziehen, wenngleich von 2002 bis 2010 auch in Betrieben mit geringerem Frauenanteil eine Steigerung erreicht wurde. Hinter diesem unterdurchschnittlichen Frauenanteil im Betriebsrat können sich unterschiedliche Rekrutierungsprobleme verbergen, um ausreichend Frauen für die Kandidatur zu gewinnen. Darüber kann hier im Rahmen einer Wahldatenanalyse aber nur gemutmaßt werden (vgl. 4).

Es sind in der Summe mehr Frauen in die Betriebsräte gekommen. Dieses Resultat zeichnet bereits eine interessenvertretungspolitische Wirklichkeit nach, in der die weiblichen Beschäftigten ihre spezifischen Interessen in die Betriebsratsgremien transportieren können und weibliche Betriebsräte als anerkannte Akteure betrieblicher Arbeitsbeziehungen die innerbetrieblichen Interessenaushandlungen genderorientiert formen. Stehen den Frauen, wenn sie in die Betriebsräte Einzug halten, aber auch „Betriebsratskarrieren“ offen?

<sup>5</sup> Der „Einbruch“ in 2006 bei einem Frauenanteil in der Belegschaft von mehr als 76 Prozent spiegelt lediglich statistische Artefakte wider, da der Anteil der Betriebe im Sample bei nur rund 6 % liegt. Diese Verzerrung verändert indes nicht das Gesamtergebnis dieser Trendexploration.

**Abbildung 6: Anteil weiblicher Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreterinnen in den Gremien**

Identische Betriebe IG Metall

Der Frauenanteil in der Führungsspitze der Betriebsräte ist bei den Betriebsratsvorsitzenden linear und bei den Stellvertretern nach einem leichten „Einbruch“ im Jahr 2006 zwar in 2010 gestiegen. Vorsitz und Stellvertretung bleiben aber eine Domäne männlicher Betriebsratsmitglieder. Der Anteil von Frauen unter den Betriebsratsvorsitzenden und ihren Stellvertretern bewegt sich insgesamt auf niedrigem Niveau. Zugespitzt formuliert: Gäbe es auch für die Führungsriege der Betriebsräte eine Quotierung, läge der Frauenanteil und die „Erfüllungsquote“ deutlich unterproportional.

In Fortschreibung des Trendreports Betriebsratswahlen 2006 ist deshalb wiederum geprüft worden, wie sich dagegen die Tatsache auswirkt, dass eine weibliche freigestellte Betriebsrätin den Vorsitz im Gremium führt.

**Tabelle 10: Frauenrepräsentanz im Betriebsrat in Abhängigkeit von weiblichen freigestellten Betriebsratsvorsitzenden in Betrieben mit 200 – 500 Beschäftigten in %**

	<b>Freigestellte Vorsitzende</b>	<b>Freigestellte Vorsitzende = Frauen</b>
<b>Anteil weibl. BR-Mitglieder 2002 (Mittel der Prozente)</b>	19,8	38,2
<b>Anteil weibl. BR-Mitglieder 2006 (Mittel der Prozente)</b>	19,8	38,7
<b>Anteil weibl. BR-Mitglieder 2010 (Mittel der Prozente)</b>	20,2	35,0
<b>Quotenerfüllung 2002 in %</b>	77,2	89,3
<b>Quotenerfüllung 2006 in %</b>	80,9	88,5
<b>Quotenerfüllung 2010 in %</b>	84,6	96,1

Identische Betriebe IG Metall

Die statistischen Zusammenhänge belegen eindrücklich, wie eine freigestellte weibliche Vorsitzende den Frauenanteil im Gremium befördert. Die positive Wirkung einer weiblichen Betriebsratsvorsitzenden auf die geschlechtsspezifische Zusammensetzung des Gremiums hat sich im Jahr 2010 sogar noch verstärkt. Vergleichbares gilt für die Erfüllung der Geschlechterquote. Eine weibliche Betriebsratsvorsitzende wird sicherlich mehr als ihre männlichen Betriebsratskollegen darauf bedacht sein, dass die Geschlechterquote im Rahmen der Betriebsratswahlen erfüllt wird. So wäre zugleich denkbar, dass eine weibliche Betriebsratsvorsitzende Frauen stärker zur Betriebsratskandidatur motivieren kann und im Betrieb zugleich mehr Transparenz dafür schafft, wie und mit welchen Ergebnissen weibliche Arbeitsinteressen in der betrieblichen Verhandlungsarena vertreten werden.

Das Resultat der Betriebsratswahl 2010 ist unter dem Genderaspekt somit eindeutig. Die Geschlechterzusammensetzung im Betriebsrat erhält mit Rücksicht auf die Quotierungsregelung erhöhte Aufmerksamkeit. Die Minderheitenquote ist wahltechnisch praktikabel, hat sich in der Praxis bewährt und die Repräsentanz von Frauen in den Betriebsratsgremien verbessert. Von dieser betriebsverfassungsrechtlichen Regelung gehen positive Signalwirkungen auf die Interessenvertretung von Frauen aus.

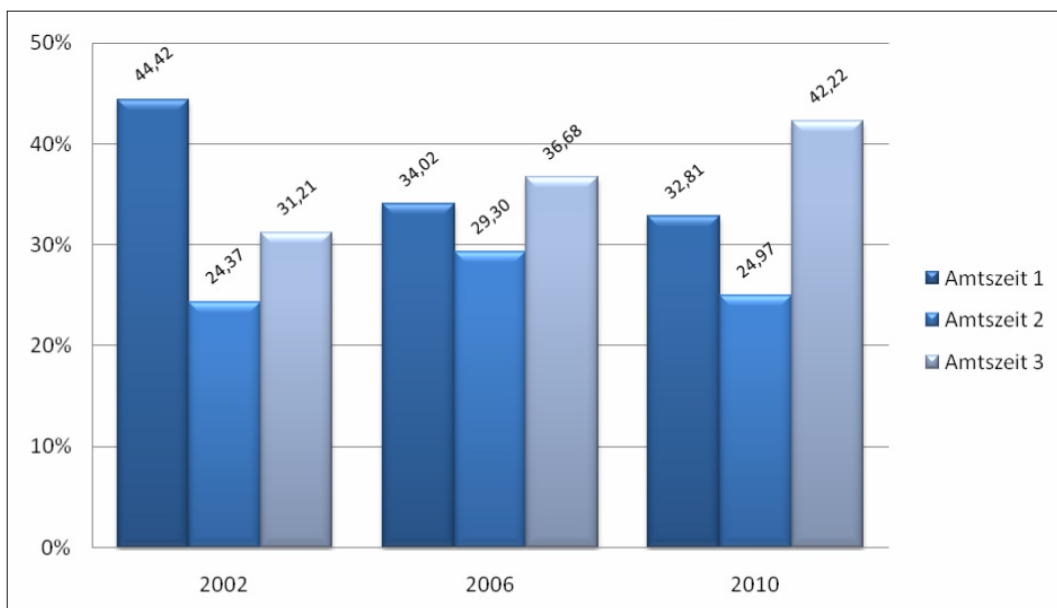
Bei diesem positiven Gesamtergebnis sollte allerdings nicht übersehen werden, dass eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen im Betriebsrat vor allem in kleineren Betrieben besteht. Wird das Reservoir der Betriebsratskandidatinnen dünner, ist es offensichtlich schwierig, Kandidatinnen für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit zu gewinnen. Die Ergebnisse lassen allerdings auch den Schluss zu: Je mehr Frauen sich zukünftig in den Betriebsräten mit professioneller Kompetenz engagieren, und vor allem als weibliche Betriebsratsvorsitzende oder Stellvertreterinnen an exponierter Stelle agieren, umso mehr werden die Betriebsratsgremien auch unabhängig von gesetzlichen Quotierungen für weibliche Mitglieder offen stehen.

### 3.7 Fluktuation und Altersstruktur

Die Fluktuationsbewegungen in den Betriebsratsgremien und die Veränderung der Altersstruktur der Betriebsräte beinhalten zwei Fragestellungen. Ein Gegenstand der wahlstatistischen Prüfung sind die Verlaufsmuster von „Betriebsratskarrieren“. Weiterhin ist nachzuvollziehen, ob die Betriebsratsgremien sich verjüngen oder altern. Aus diesen Befunden sind anschließend die qualitativen Folgen für die betriebliche Interessenvertretungspolitik abzuleiten, denn der Blick auf die sozialstrukturelle Zusammensetzung der Gremien erlaubt zentrale Rückschlüsse auf die Kontinuität bzw. Stabilität oder auch Instabilität des Handlungs-, Wissens- und Erfahrungspotenzials von Betriebsratsgremien, um tragfähige Interessenvertretungsstrategien zu entwickeln und in der betrieblichen Praxis umzusetzen.

Am Beispiel der IG Metall, die in ihren Wahlberichtsbögen die Amtszeit der Mandatsträger differenziert erhebt, belegt die Verweildauer im Betriebsrat hierzu einen signifikanten Trend:

**Abbildung 7: Amtszeit der Mandatsträger**



Identische Betriebe IG Metall

In der ersten Amtszeit befinden sich immer weniger Betriebsratsmitglieder. Der Rückgang im Vergleich der Wahlperioden beläuft sich von 44,4 Prozent in 2002 auf 32,8 Prozent in 2010. Auch der Anteil der Mandatsträger, die in der zweiten Amtszeit agieren, ist nach einem Anstieg in 2006 inzwischen wieder rückläufig und hat sich auf dem „Ausgangsniveau“ von 2002 in einer Größenordnung von etwa einem Viertel der Mandatsträger eingependelt. Offensichtlich werden viele Betriebsräte in eine dritte Amtszeit wiedergewählt, denn bereits zum dritten Mal agieren die meisten Betriebs-

ratsmitglieder in den Gremien und zwar zu 42,2 Prozent im Jahr 2010 gegenüber 36,7 Prozent in 2006 und 31,2 Prozent in 2002.

Diese Ergebnisse legen eine Schlussfolgerung nahe: Der Professionalisierungsgrad, den eine effektive betriebliche Interessenvertretungsarbeit erfordert, führt dazu, dass immer mehr Betriebsräte mehrfach wiedergewählt werden (in eine dritte Amtszeit), da ihre qualifizierte Interessenvertretungspolitik aus Sicht der Beschäftigten Erfolge gezeigt hat. Im Umkehrschluss bedeutet dies zugleich, dass das Expertenwissen, das die Betriebsräte erworben haben, sie auch nachhaltig dazu motiviert, sich wieder zur Wahl zu stellen, um ihre Interessenvertretungsarbeit fortzusetzen. Sie schlagen eine „Betriebsratslaufbahn“ ein.

Solche Betriebsratslaufbahnen unterscheiden sich zwar einerseits in den verschiedenen Betriebsgrößen. In der Frage, wie lange Betriebsräte ihr Mandat behalten, zeichnet sich in den betrieblichen Interessenvertretungen aber andererseits durchaus ein gemeinsamer Kontinuitätstrend ab.

**Tabelle 11: Amtszeit der Mandatsträger nach Betriebsgröße in %**

	2002			2006			2010		
Beschäftigte	1. Amtszeit	2. Amtszeit	3. Amtszeit	1. Amtszeit	2. Amtszeit	3. Amtszeit	1. Amtszeit	2. Amtszeit	3. Amtszeit
<b>5 bis 20</b>	38,27	34,20	27,54	33,71	33,05	33,24	26,65	29,69	43,39
<b>21 bis 50</b>	50,65	26,96	22,40	38,69	32,53	28,77	38,16	27,74	34,04
<b>51 bis 100</b>	51,02	25,86	23,12	37,92	32,46	29,63	38,70	26,31	34,87
<b>101 bis 200</b>	50,23	24,12	25,65	37,79	30,78	31,43	35,18	26,25	38,52
<b>201 bis 1000</b>	43,04	24,72	32,24	32,56	29,77	37,57	31,30	24,70	43,88
<b>größer als 1000</b>	34,17	22,49	43,35	27,78	23,91	48,16	26,49	23,26	50,17

Identische Betriebe IG Metall

Die Betriebsräte in Großbetrieben weisen die längste Verweildauer in den Betriebsratsgremien auf. Allerdings ist zu vermerken, dass auch die Mandatsträger in den kleineren und mittleren Unternehmen zunehmend eine dritte Amtszeit wahrnehmen, 2010 in auffälliger Weise auch in der kleinsten Betriebsgrößenklasse mit nur einköpfigem Betriebsrat. Trotz der Unterschiede in Betrieben verschiedener Größenordnung gilt daher im Allgemeinen eine Entwicklung, die zugleich bei den Betriebsratsvorsitzenden auffällt (vgl. unten Tabelle 12): Die Beschäftigten setzen auf praxiserprobte Betriebsratsmitglieder mit hoher personeller Kontinuität in der Interessenvertretungsarbeit, die sich regelmäßig wieder zu Wahl stellen und guten Zuspruch bei den Beschäftigten erhalten.

Aus diesem Grunde übernehmen diejenigen Betriebsratsmitglieder, die in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen an exponierter Stelle agieren, die Betriebsratsvorsitzenden, auch langjährig die Führung des Betriebsratsgremiums. Mehr als zwei Drittel der BR-Vorsitzenden befindet sich in der dritten Amtszeit.

**Tabelle 12: Amtszeit der Betriebsratsvorsitzenden**

	<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
<b>1. Amtszeit</b>	17,1	11,0	10,5
<b>2. Amtszeit</b>	26,2	26,4	21,6
<b>3. Amtszeit</b>	56,7	62,6	68,0

Identische Betriebe IG Metall

Lenkt man den Blick zusätzlich auf die Altersstruktur der Betriebsräte, zeigt sich, dass der demographische Wandel auch in den Betriebsräten angekommen ist. Junge Beschäftigte werden zwar in die Betriebsräte gewählt, allerdings in geringem Ausmaß. Der Anteil älterer Betriebsratsmitglieder im Alter von 46 – 59 steigt dagegen deutlich, nämlich von 35,3 Prozent in 2002 auf 45,4 Prozent in 2010 (vgl. Tabelle 13, Anhang). Die Betriebsratsgremien befinden sich nach diesen Ergebnissen in einem Zyklus steigenden Altersdurchschnitts. Solche Zyklen (Alterung und Verjüngung) markieren stets langfristige Veränderungen und nicht nur temporäre Erscheinungen im Wandel betriebsrätlicher Sozialstrukturen.

Welche Schlüsse sind aus der Fluktuations- und Altersstrukturanalyse zu ziehen? In den Großbetrieben mit hochkomplexen interessenvertretungspolitischen Rahmenbedingungen ist die Betriebsrats(berufs-)karriere, hier verstanden als Betriebsratstätigkeit über mehrere Wahlperioden, ein besonders hervorzuhebendes institutionelles Strukturmerkmal der Gremien. Aber auch in kleineren und mittleren Unternehmen steigt die personelle Kontinuität in den Betriebsräten. Viele Betriebsräte stellen sich erneut zur Wahl und werden von den Beschäftigten als ihre Mitbestimmungsträger bestätigt, indem man sie wiederwählt. Ein Trend hält folglich seit längerem und auch nach der Betriebsratswahl 2010 an: Die Beschäftigten setzen auf erfahrene Betriebsratsmitglieder, die ihre Arbeitsinteressen vertreten, sie schützen und die Arbeitsbedingungen gestalten sollen.

Routinierte, professionalisierte bzw. partizipationserfahrene Betriebsräte kennzeichnen somit die Interessenvertretungsarbeit in vielen Betrieben. Die „Verberuflichung“ der Interessenvertretung scheint zum institutionellen Markenzeichen betrieblicher Mitbestimmung zu werden.

### 3.8 Organisationsgrad der Mandatsträger und das Profil der Unorganisierten

Wenn zunehmend unorganisierte Mandatsträger die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vertreten, würde eine „gewerkschaftsferne“ betriebliche Interessenvertretung zur betrieblichen Realität. Mit ihr würden die Aussichten schwinden, dass Mitbestimmungsträger, die gewerkschaftlich organisiert sind, auch unternehmensübergreifende wie öffentliche Interessenlagen vertreten. Wie gestaltet sich dieses

Szenario in den Betriebsratsgremien nach der Betriebsratswahl 2010? Die folgende Analyse zum Organisationsgrad der Mandatsträger liefert Anzeichen zu gewerkschaftlichen Organisationsproblemen, die weder überschätzt, aber auch nicht unterbewertet werden sollten.

Schon seit längerem ist festzustellen, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Betriebsräten absinkt (vgl. Rudolph/Wassermann 2007, S. 24). Auch die Wahlanalyse 2010 liefert wieder Anhaltspunkte über gewerkschaftliche Mitbestimmungsdefizite im Betrieb. Die Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads der Betriebsratsmitglieder in den früheren und der letzten Wahlperiode mag hierfür als erster Beleg gelten.

Der Trend hält also im Jahre 2010 an. Das Gesamtergebnis belegt zwar einen durchaus hohen durchschnittlichen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, allerdings mit Verlusten seit dem Wahljahr 2002. Diese rückläufige Entwicklung ist sicher nicht dramatisch, denn der Organisationsgrad ist von 75,1 Prozent in 2002 auf 72,7 Prozent in 2010 in nur geringem Ausmaß abgesunken (vgl. Tabelle 14, Anhang). Auch eine zu den DGB-Gewerkschaften konkurrierende Gewerkschaftszugehörigkeit von Betriebsratsmitgliedern ist eine eher marginale Erscheinung im Vergleich zu den Anteilen unorganisierter Betriebsratsmitglieder (vgl. Tabelle 16, Anhang). Schwerer wiegt dagegen, dass sich dieser inzwischen chronische Trend fortsetzen könnte und dauerhaft weniger Betriebsräte Mitglied in einer DGB-Gewerkschaft sind. In der Betriebsratsspitze liegt der Anteil der DGB-Gewerkschaftsmitglieder indessen hoch und hat sich auf diesem Organisationsniveau über Jahrzehnte verfestigt. Besonders das Beispiel der IG Metall zeigt, wie gewerkschaftlich gut organisierte Betriebsräte den Vorsitz im Betriebsrat führen (vgl. Tabelle 15, Anhang).

Nimmt der Anteil von Betriebsratsmitgliedern ab, die Mitglied in einer DGB-Gewerkschaft sind, halten (ebenso chronisch) im Gegenzug mehr Unorganisierte Einzug in die Betriebsratsbüros, wie der Vergleich über drei Wahlperioden belegt.

Heute ist nahezu jedes vierte Betriebsratsmitglied nicht gewerkschaftlich organisiert. Die unorganisierten Betriebsratsmitglieder sind in der Größenordnung von durchschnittlich 22 Prozent in 2002 auf 24,2 Prozent in 2010 angestiegen (vgl. Tabelle 17, Anhang). Nimmt man diese Gruppe genauer ins Blickfeld, so wird deutlich, dass sich ihre Verteilung auf Betriebe verschiedener Größenordnung unterscheidet, wie die folgende Klassifizierung der Betriebsgrößen belegt.

**Tabelle 13: Gewerkschaftlich nicht organisierte Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgröße in %**

	<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
<b>5 bis 20 Angestellte</b>	7,81	14,35	18,54
<b>21 bis 50 Angestellte</b>	27,84	28,79	30,95
<b>51 bis 100 Angestellte</b>	29,86	30,40	32,91
<b>101 bis 200 Angestellte</b>	27,99	28,73	30,17
<b>201 bis 1000 Angestellte</b>	18,29	19,73	21,23
<b>größer als 1000 Angestellte</b>	11,23	12,40	13,62

Identische Betriebe IG Metall

Die Statistik beschreibt die Verteilung gewerkschaftlich nicht organisierter Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgrößengruppen bzw. die prozentuale Anzahl von unorganisierten Mandatsträgern in der jeweiligen betrieblichen Größenklasse. Hier zeigt sich noch einmal, wie die Unorganisierten in den Betriebsratsgremien allgemein zunehmen und darüber hinaus, wie unterschiedlich sich diese Situation in den Betriebsratsgremien gestaltet. Der Schwerpunkt des Anteils unorganisierter Betriebsräte in den Betrieben liegt in der Größenklasse von 21 bis 200 Beschäftigten. In den sehr kleinen Betrieben mit einköpfigem Betriebsrat wie auch in den größeren Betrieben sowie insbesondere in den Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten und ihren großen Betriebsratsgremien sind Unorganisierte dagegen weniger präsent.

In wie vielen Betrieben der einzelnen betrieblichen Größenklassen Unorganisierte ein Mandat in den Betriebsratsgremien erhalten haben, diese Fragestellung beantwortet der nachstehende statistische Überblick.

**Tabelle 14: Anteil an Betrieben mit unorganisierten Betriebsräten in %**

	<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
<b>5 – 20 Angestellte</b>	12,6	18,5	19,6
<b>21 – 50 Angestellte</b>	54,0	54,8	55,9
<b>51 – 100 Angestellte</b>	65,7	66,9	67,8
<b>101 – 200 Angestellte</b>	68,9	68,6	69,5
<b>201 – 1000 Angestellte</b>	55,7	58,6	59,8
<b>größer als 1000 Angestellte</b>	44,5	49,5	51,3

Identische Betriebe IG Metall

Diese Auswertung zeigt nun ergänzend, in welchen Betrieben Unorganisierte schwerpunktmäßig auftreten. Zunächst ist wiederum festzuhalten, dass in allen Betriebsgrößengruppen der Anteil von Betrieben leicht zunimmt, in denen unorganisierte Betriebsratsmitglieder anzutreffen sind. Die prozentuale Verteilung steigt erst einmal mit der betrieblichen Größenordnung bis 200 Beschäftigte. Besonders verbreitet sind unorganisierte Betriebsratsmitglieder dann in Betrieben der Größenklasse zwischen 51 und

200 Beschäftigten. Danach fällt der Anteil der Betriebe wieder und sinkt schließlich in Großbetrieben mit über 1000 Beschäftigten unter das Niveau der kleineren Betriebe (zwischen 21 und 50 Arbeitnehmern).

Die vorgestellten Resultate zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad mahnen gewerkschaftlichen Handlungsbedarf an, Strategien zu entwickeln, um mehr Betriebsräte in den Einzelgewerkschaften zu organisieren. Der Rückgang im gewerkschaftlichen Organisationsgrad markiert eine „schleichende“ Entwicklung, die bereits über mehrere Wahlperioden anhält. Im Rahmen der Fluktuation in den Betriebsräten gelangen zunehmend gewerkschaftlich Unorganisierte in die Betriebsratsgremien und in der Folge sinkt das gewerkschaftliche Organisationsniveau weiter ab, obwohl die unorganisierten Mitbestimmungsträger nach Mandatsaufnahme bekanntlich häufig einer Gewerkschaft beitreten, die ihre Interessenvertretungsarbeit durch Schulungs-, Weiterbildungs- und Beratungsangebote unterstützt. Das Beitrittsvolumen kann aber die Verluste an in DGB-Gewerkschaften organisierten Mandatsträgern offensichtlich nicht kompensieren und der gewerkschaftliche Organisationsgrad kann kaum gehalten werden.

Die unorganisierten, wie auch einige in einer konkurrierenden Gewerkschaft organisierte Mandatsträger, sind in den Betriebsratsgremien aktive interessenvertretungspolitische Akteure. Beim „Unorganisierten“ handelt es sich allerdings um eine interessenvertretungspolitisch noch weitgehend unbekannte Figur, aber er stellt auch keine Neuerscheinung in der Betriebsrätelandschaft dar. Die Unorganisierten stellen die Gewerkschaften vor die Herausforderung, neue Mitglieder unter den Betriebsräten für sich zu gewinnen, um gewerkschaftsfernere Betriebsratsgremien, besonders in den oben herausgearbeiteten Betriebsgrößen, stärker an die Gewerkschaftspolitik zu binden.

### 3.9 Betriebsratsneugründungen

Nach den Betriebsratswahlen 2010 richtet sich das Erkenntnisinteresse abschließend auf die Konturen neu gegründeter Betriebsräte. Im Mittelpunkt steht die Fragestellung, wie weit die Neugründungen von Betriebsräten der allgemeinen Struktur der Betriebsratsgremien folgen oder welche abweichenden Muster sie anhand ausgewählter Wahlindikatoren aufweisen.

Das untersuchte Sample besteht aus 956 Betrieben der IG Metall (vgl. Tabelle A18, Anhang). Die Neugründungen von Betriebsräten finden hauptsächlich in kleineren Betrieben statt. Die größte Gruppe umfasst Betriebe mit 21 bis 50 Beschäftigten. Große Betriebe verfügen dagegen, wie kaum anders zu erwarten, über eine längere „Betriebsratstradition“, und nur in Ausnahmefällen kommt es dort in vormals betriebsratslosen Unternehmen zur erstmaligen Implementation einer betrieblichen Interessenvertretung.

In den Betrieben, die in 2010 zum ersten Mal einen Betriebsrat wählen und einrichten, liegt die Wahlbeteiligung durchgängig etwas niedriger als in den Unternehmen, in denen schon länger ein Betriebsrat existiert. Das zeigt der Vergleich mit den identischen Betrieben.

**Tabelle 15: Durchschnittliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße in „neuen“ Betriebsräten in %**

	Neugründungen	Identische Betriebe
<b>5 bis 20</b>	89,45	90,62
<b>21 bis 50</b>	86,51	87,29
<b>51 bis 100</b>	83,26	84,26
<b>101 bis 200</b>	80,36	80,48
<b>201 bis 1000</b>	73,27	76,62
<b>größer als 1000</b>	62,84	68,68

Betriebssample IG Metall

Sowohl in Betrieben mit neu gegründeten Betriebsräten als auch länger bestehenden Interessenvertretungen ist die Wahlbeteiligung unterm Strich allerdings hoch und unterscheidet sich in nennenswerter Größenordnung allenfalls bei den mittleren und größeren Betrieben. Ein weiteres gemeinsames Merkmal der Wahlbeteiligung ist die Tatsache, dass sie mit zunehmender Betriebsgröße abnimmt. Auch dort, wo möglicherweise erhebliche Interessenverletzungen die Beschäftigten bewegen, einen Betriebsrat einzurichten, fällt es nach diesem Ergebnis in großbetrieblichen Strukturen in der Praxis schwerer, die Wahlberechtigten im Betrieb zu mobilisieren, an der Betriebsratswahl teilzunehmen.

Die neu gegründeten Betriebsräte weisen weitere sozialstrukturelle Merkmale auf. Auch bei der genderorientierten Auswertung ergeben sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

**Tabelle 16: Frauenanteile in Belegschaft, Betriebsrat und Betriebsratsspitze bei „neuen“ und „alten“ Betriebsräten in %**

	Neugründungen	Identische Betriebe
<b>Frauenanteil in der Belegschaft</b>	21,58	21,52
<b>Frauenanteil im Betriebsrat</b>	19,18	21,80
<b>Weibliche Vorsitzende</b>	13,91	13,20
<b>Weibliche Stellvertreter</b>	18,28	19,22

Betriebssample IG Metall

Der Frauenanteil in den Belegschaften ist nahezu gleich. Auch im Betriebsrat unterscheidet sich der Frauenanteil zwar nur um 2 Prozent, was allerdings darauf hindeutet, dass im Zuge der Betriebsratswahlen in Betrieben, in denen schon länger eine betriebliche Interessenvertretung existiert, die Anwendung und praktische Umsetzung der

Minderheitenquote erprobter ist und daher stärker zum Tragen kommt als in Betrieben, in denen zum ersten Mal eine Betriebsratswahl stattfindet. Die Betriebsratsspitze (Vorsitz und Stellvertretung) ist in den neu gegründeten Betriebsräten wie in den identischen Betrieben wiederum vergleichbar mit Frauen besetzt.

Anders verhält es sich beim Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder. Dieser unterscheidet sich deutlich zwischen Betriebsräten, die erstmalig institutionalisiert werden und den länger bestehenden Betriebsratsgremien.

**Tabelle 17: Durchschnittlicher Organisationsgrad der Mandatsträger und der Betriebsratsspitze sowie Anteil unorganisierter Betriebsräte in %**

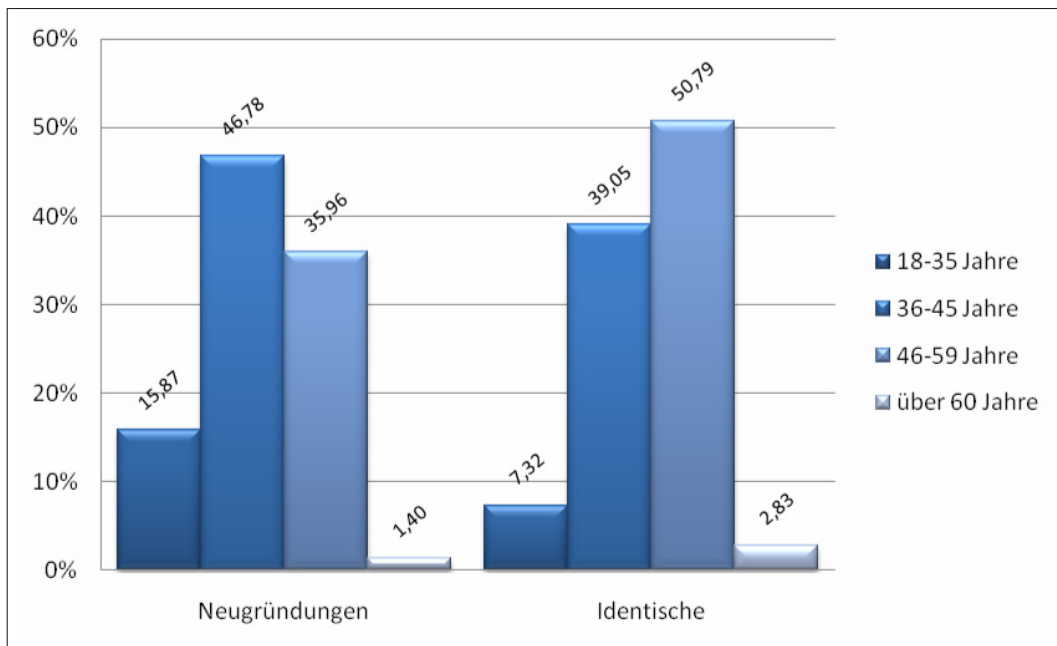
	Neugründungen	Identische Betriebe
<b>Organisationsgrad der Mandatsträger</b>	57,52	72,73
<b>Vorsitzende in der IG Metall</b>	68,20	87,94
<b>Stellvertreter in der IG Metall</b>	42,89	74,63
<b>Anteil unorganisierter Betriebsräte</b>	41,85	26,68

Betriebssample IG Metall

In den Neugründungen sind wesentlich weniger Betriebsräte gewerkschaftlich organisiert. Nicht viel anders präsentiert sich die Betriebsratsspitze. Zwar sind über zwei Drittel der Betriebsratsvorsitzenden Gewerkschaftsmitglieder, aber ihr Organisationsgrad liegt in den identischen Betrieben mit rund 20 Prozent unverkennbar höher. In der Startphase sind „frisch“ institutionalisierte Betriebsräte demnach keine gewerkschaftsfreien, aber durchaus ausgedünnte gewerkschaftliche Zonen mit einem entsprechend höheren Anteil unorganisierter Mandatsträger.

In den neu gegründeten Betriebsräten agiert darüber hinaus eine jüngere Generation von Mitgliedern.

Abbildung 8: Altersstruktur der Mandatsträger



Betriebssample IG Metall

Ein bemerkenswertes, sozialstrukturelles Kennzeichen neu gegründeter Betriebsräte ist nach diesem Ergebnis die „Verjüngung“ der Betriebsratsmitglieder im Vergleich zu „alten“ Betriebsratsgremien. Knapp ein Sechstel gehört sogar zur Gruppe der jüngsten Betriebsratsmitglieder. Schwerpunktmäßig befinden sich die Mitglieder in den Neugründungen aber im Alter von 36 – 45 Jahren. In den identischen Betrieben sind die Betriebsräte dagegen im Allgemeinen älter, denn die Hälfte der Betriebsratsmitglieder stammt aus der Altersgruppe der 46 – 59-jährigen Mandatsträger. Junge und mittlere Jahrgänge sind somit das zentrale Kennzeichen der Altersstruktur von neu gegründeten Betriebsratsgremien.

Neu gegründete Betriebsratsgremien unterscheiden sich nach den vorgestellten Resultaten in wesentlichen Strukturmerkmalen von den etablierten betrieblichen Interessenvertretungen. Weniger Betriebsräte sind gewerkschaftlich organisiert, auch in der Führung des Betriebsratsgremiums, und sie sind zugleich jünger als ihre Kollegen aus Betrieben, in denen ein Betriebsrat schon länger institutionalisiert ist. Neu gegründete Gremien stellen folglich eine Herausforderung dar, die Betriebsräte an die Gewerkschaften heranzuführen und sie als Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen, falls die gewerkschaftlichen Organisationsstrategien in der Gründungsphase noch nicht ausreichend gegriffen haben.

#### 4. Nach den Betriebsratswahlen 2010: Trendverfestigungen und die Perspektiven für Gewerkschaften, Betriebsräte und Mitbestimmungsforschung

Betriebliche Mitbestimmung ist ein anspruchsvoller Arbeitsauftrag an die Betriebsräte. Viele Betriebsräte agieren multifunktional unter hohen Kompetenzanforderungen in den Betrieben. Ihre Mitbestimmung fördert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Produktivität der betrieblichen Organisationseinheiten. Die letzte Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 war nach dreißig Jahren daher eine überfällige Reaktion auf die Veränderungen von Wirtschaftsstrukturen, Betriebsformen und Sozialstrukturen der Belegschaften (vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung 2002). Der Trendreport zu den Betriebsratswahlen 2010 zeigt, wie verschiedene Elemente dieser Reform dauerhaft, praxiserprobt und erfolgreich in den Betrieben umgesetzt sind.

Betriebsverfassungsrechtliche Weiterentwicklungen sind, wie die Ergebnisse des Trendreports aber auch verdeutlichen, eine wichtige Grundvoraussetzung, um die industriellen Beziehungen auf der betrieblichen Ebene institutionell zu stützen und die positiven Wirkungen der Mitbestimmung zu verstärken, und zwar nicht nur bei der Vertretung zentraler Arbeitnehmerinteressen und mit Blick auf die Demokratisierungsfunktion betrieblicher Mitbestimmung. Weitere positive Folgen der betrieblichen Mitbestimmung betont nämlich die ökonomische Forschung, ein Zweig der Mitbestimmungsforschung, der seit geraumer Zeit Hochkonjunktur hat.

Im Verlauf dieser Forschungskonjunktur mehren sich die Ergebnisse von wissenschaftlichen Studien, die den wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung im Unternehmen, besonders aber der betrieblichen Mitbestimmung durch den Betriebsrat, nachweisen, wie die Forschungsbilanz von Jirjahn (2010) ergibt. Die Gründe sind evident. Die Betriebsverfassung verpflichtet Vertreter von Management und Beschäftigten zur vertrauensvollen Kooperation. Diese markiert bereits einen besonderen wirtschaftlichen Nutzen der Mitbestimmung, um Produktivitätsfortschritte zu erzielen. Der Betriebsrat ist Akteur in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten und Co-Manager in einer modernen Unternehmenskultur. Seine Mitverantwortung unterstützt eine reibungslose Umsetzung von technisch-organisatorischen Neuerungen im Betrieb. In Konfliktfällen fungiert die Mitbestimmung der Betriebsräte dagegen als ein Frühwarnsystem und ein Ventil, um Interessenkonflikte zu erkennen und zu bewältigen. Mitbestimmung und Mitverantwortung sind zugleich innovationsförderlich (vgl. Sperling/Wolf 2010, S. 79 ff.). Mitbestimmung erbringt aber auch eine volkswirtschaftliche „Extrarendite“. Sie wird beispielsweise durch die Arbeit von Mitbestimmungsträgern erzielt, die in der Wirtschaftskrise durch betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung Standortschließungen oder Personalabbau verhindern. Gerade in wirtschaftlichen Krisen suchen betriebliche Arbeitnehmervertreter als Korrekturfaktor nach Auswegen, die den ökonomischen Interessen der Unternehmen und

den Interessen der Belegschaft am Erhalt von Arbeitsplätzen entgegenkommen. Betriebsräte unterstützen z.B. Kurzarbeit, um Krisen zu überbrücken, und sichern damit Arbeitsplätze. Das häufig von konservativen Unternehmern und Politikern wiederholt vorgetragene Argument, die deutsche Mitbestimmung sei zu kostenintensiv und bürokratisch, gilt demnach als empirisch widerlegt. Das Gegenteil ist der Fall: Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer leistet einen originären Produktivitätsbeitrag.

Wie sind diese Erkenntnisse über die betriebliche Mitbestimmung und diejenigen des Trendreports Betriebsratswahlen 2010 einzuordnen? Welche Perspektiven lassen sich aus den Analysen der Betriebsratswahl 2010 ableiten, um die Betriebsverfassung und die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu stärken? Diesen Fragestellungen wird in einem Resümee zum Trendreport Betriebsratswahlen 2010 abschließend nachgegangen.

### Die Wählerschaft in Großbetrieben mobilisieren

Die Ergebnisse der Betriebsratswahl 2010 verweisen als erstes auf eine gute Grundlage der betrieblichen Mitbestimmung durch anerkannte Betriebsräte, deren Interessenvertretungsarbeit von der Belegschaft gewürdigt wird. Wie wichtig den Beschäftigten dieser interessenvertretungspolitische Auftrag ist und für wie notwendig sie die betriebliche Mitbestimmung halten, unterstreicht ihre über mehrere Wahlperioden anhaltend hohe und zugleich erneut angestiegene Beteiligung an den Betriebsratswahlen. Dieser Langzeitvergleich der betrieblichen Wahlbeteiligung lässt auch die Annahme zu, dass die gewerkschaftliche Wählermobilisierung zu greifen scheint, beispielsweise durch die instruktive DGB-Dachkampagne zur Betriebsratswahl 2010: „Stimmt. Betriebsräte machen den Unterschied!“ Dieser Unterschied scheint in den Köpfen der Belegschaften gefestigt.

Ein Wermutstropfen bleibt aber: Die im Allgemeinen hohe Wahlbeteiligung nimmt mit zunehmender Betriebsgröße ab. Daraus ist zwar nicht zu folgern, dass die Beschäftigten in größeren Betrieben die betriebliche Mitbestimmung etwa für weniger wichtig halten, denn sie nehmen in 2010 auch dort mit höherem Anteil als in den vorherigen Wahlperioden an den Betriebsratswahlen teil. Die genauen Gründe zu erforschen, warum die Beschäftigten in großbetrieblichen Strukturen inzwischen vermehrt an den Betriebsratswahlen teilnehmen, wäre aber eine Aufgabe der empirischen Mitbestimmungsforschung, mit deren Methodik die Betriebsräte und Beschäftigten selbst zu Wort kommen. Aus diesen Forschungsergebnissen könnten Strategien abgeleitet werden, um die Wahlbeteiligung weiter zu erhöhen. Trotz der aufgezeigten Steigerung der Wahlbeteiligung sollten die Beschäftigten in Großbetrieben ihrer Unterstützung der Betriebsräte noch mehr Ausdruck verleihen. Betriebsräte und Gewerkschaften sind mit Blick auf künftige Betriebsratswahlen besonders in den Großbetrieben gefordert, die Wähler und Wählerinnen in den Belegschaften zu motivieren, an den Betriebsratswahlen teilzunehmen. Dieses Vorhaben setzt beispielsweise sicherlich voraus, dass die Betriebsräte im engen Basisdialog ausreichende Transparenz über ihre Interessenver-

treterungsarbeit und die unverkennbaren Erfolge schaffen. Diese Transparenz ist gerade bei den undurchsichtigen, komplexen Entscheidungsstrukturen in der großbetrieblichen Verhandlungsarena besonders wichtig, aber zweifellos auch unter komplizierteren Bedingungen herzustellen als in kleineren und mittleren Unternehmen. Insbesondere ist aufzuzeigen, was das Co-Management des Betriebsrats in der interessenvertretungspolitischen Praxis bedeutet.

Betriebsratsarbeit als Co-Management birgt Risiken, da der Betriebsrat für die Entscheidungen, die er mitträgt, von der Belegschaft verantwortlich gemacht wird, was durchaus seine Wiederwahl gefährden kann. Darauf verweist auch die Mitbestimmungsforschung. Es ist letztlich immer ein Spagat: Gehen die Betriebsräte auf Managemententscheidungen ein, können sie die Unterstützung der Belegschaft einbüßen. Eine defensive oder passive Abwehrhaltung dagegen führt zu einem Verlust an Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Schwarz-Kocher u.a. 2010). Die Herstellung betriebsinterner Öffentlichkeit über Gestaltungschancen und –risiken im Rahmen der intendierten Wählermobilisierung, also über das, was mit welchem Ergebnis wie verhandelt wurde, bleibt folglich ein zweiseitiges Schwert. Doch diesem Risiko müssen sich die Betriebsräte stellen.

### Gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte erhöhen

Die Betriebsräte sind der Motor zur Umsetzung der Gewerkschaftspolitik in den Betrieben. Ein Indikator für die Verkettung der betrieblichen Interessenvertretungen mit den Gewerkschaften ist ihr Organisationsgrad. Eine symptomatische Entwicklung prägt dieses Verhältnis. Die Betriebsräte sind zwar relativ gut in den DGB-Gewerkschaften organisiert. Die Ergebnisse der letzten und der vorherigen Betriebsratswahlen machen allerdings die Schwachstelle deutlich. Der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder in den Betriebsräten nimmt zwar gering, dafür aber kontinuierlich über die Wahlperioden ab. Der Anteil der unorganisierten Betriebsräte steigt demnach an. Es wäre daher sicher kein günstiges Signal für die Zukunft der industriellen Beziehungen in Deutschland, wenn sich dieser Trend verfestigen würde. Daher sind Strategien zur Förderung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads der Mandatsträger vonnöten, um eine Trendumkehr zu erreichen. Den Organisationsgrad der Betriebsräte zu erhöhen und vor allem die Unorganisierten zu einem Gewerkschaftsbeitritt zu bewegen, ist zugleich ein Ansatz, den Organisationsgrad der Belegschaften im Ganzen zu steigern, da gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte regelmäßig für die Gewerkschaften und ihre Politik werben und neue Mitgliederpotenziale in den Betrieben erschließen können.

### Stärkung der Betriebsräte in kleineren und mittleren Unternehmen

Die Wirksamkeit der Betriebsratsarbeit hängt von den personellen Ressourcen ab, die im Interessenvertretungsgremium zur Verfügung stehen. Jeder hauptamtliche oder

zumindest teilfreigestellte Betriebsrat kann die professionellen Partizipationsanforderungen moderner Interessenvertretungsarbeit effektiver erfüllen als diejenigen Kollegen, die für ihr Mandat nicht von der Arbeit freigestellt sind. Von der (weiterhin) gestiegenen allgemeinen Nutzung der betriebsverfassungsrechtlichen Freistellungsoptionen gehen nach der Betriebsratswahl 2010 zwar positive Signale aus. Allerdings sollten diese rechtlichen Möglichkeiten noch breiter ausgeschöpft werden, insbesondere in kleineren Unternehmen, in denen seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes Freistellungen realisierbar sind.

So weist die Mitbestimmungsforschung in diesem Zusammenhang nach: Die Existenz einer gesetzlichen betrieblichen Interessenvertretung nimmt mit der Betriebsgröße zu, während dagegen die Quote von alternativen Interessenvertretungsorganen abnimmt (vgl. die Studie von Hauser-Ditz u.a. 2008). Auf der Basis der Ergebnisse der Betriebsratswahl 2010 ist ergänzend hinzuzufügen: Auch dort, wo Betriebsräte zwar gewählt und institutionalisiert sind, verfügen sie in Abhängigkeit von der Betriebsgröße nicht stets über die Ressourcen, die ihnen gesetzlich zustehen. Die reale Ausschöpfung der Freistellungsmöglichkeiten für eine hauptamtliche Betriebsratsarbeit ist ausbaufähig und die Kluft zwischen Recht und Faktizität in kleineren Betrieben zu schließen. Je höher die Arbeitskapazitäten und Ressourcen der Betriebsratsgremien durch realisierte Freistellungen liegen, umso mehr steigen auch die Chancen für ein effektives Mitbestimmungsmanagement. Noch ist ein solcher „Mitbestimmungsmanager“ unter den Betriebsräten, der Gestaltungsvorschläge entwickelt und durchsetzt, auch nach empirischen Untersuchungen, jedenfalls vor allem in Großbetrieben anzutreffen (vgl. Minszen/Riese 2010).

Zu diesem Vorhaben gehört auch, die Arbeitgeber von den Vorzügen betrieblicher Mitbestimmung zu überzeugen. Die Vorteile, die personell gut ausgestattete Betriebsratsgremien für die kleineren Unternehmen besitzen, sind deutlich herauszuarbeiten. Nicht grundlos kommt beispielsweise eine Studie zum aktuellen Fachkräftemangel im Mittelstand zu folgender Schlussfolgerung (vgl. Kay/Richter 2010, S. 37): Die Gewerkschaften sollten im Dialog mit mittelständischen Unternehmen den Nutzen der betrieblichen Mitbestimmung bei der Personalplanung hervorheben, um Vorurteile gegenüber Betriebsräten zu überwinden und gerade in kleineren und mittleren Unternehmen die Geschäftsleitung bei der Entwicklung von langfristigen Personalentwicklungsplänen unterstützen. Daher sollte auch eine aufklärende Mittelstandspolitik die Bedingungen für mehr Arbeitnehmerbeteiligung durch und mit dem Betriebsrat schaffen und eine flächendeckende Mitbestimmung unter dem institutionellen Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes in kleineren und mittleren Unternehmen fördern.

### Leiharbeit bleibt Herausforderung für den Betriebsrat

Diversifizierte Belegschaftsstrukturen verkomplizieren die Interessenvertretungsarbeit der Betriebsräte. Die steigende Zahl von Leiharbeitnehmern in den Betrieben ist

ein Beispiel dafür. Ihr Einsatz in den Betrieben bleibt ein „Sorgenkind“ der betrieblichen Mitbestimmung. Die Betriebe nutzen dieses Flexibilisierungsinstrument nicht nur als kurzfristige Reaktion auf Auftragsspitzen oder Personalausfall, sondern als dauerhaftes Sicherheitsnetz für die Kapitalrendite (vgl. dazu und im Folgenden die Studie von Holst et al. 2009). Mit diesem Funktionswandel verändert sich die Stellung der Leiharbeitskräfte im Einsatzbetrieb: Die Belegschaft ist weniger in eine Kern- und eine Randbelegschaft gespalten. Die Grenzen zwischen den Arbeitsaufgaben von Stammkräften und Leiharbeitern verschwimmen. Erhöhte Leiharbeitsanteile in der Belegschaft und veränderte Nutzungsstrategien erfordern daher ihren offensiven Einbezug in die Vertretungsarbeit der Betriebsräte, denn nach der o.g. Untersuchung der Universität Jena bilden die Leiharbeitnehmer heute eine Art „Quasi-Stammebelegschaft“ in den Betrieben.

Die in 2001 reformierten betriebsverfassungsrechtlichen Regeln haben einen wichtigen Integrationsprozess für Leiharbeitnehmer eröffnet. Die Analyse der Betriebsratswahl 2010 bestätigt aber eine Zementierung dieser „Quasi-Stammebelegschaft“ in den Betrieben, denn der Anteil wahlberechtigter Leiharbeitnehmer steigt weiter an. Eine „Leiharbeitnehmervertretung“ bedeutet für den Betriebsrat Mehraufwand, der bei Mandaten und Freistellungen nicht berücksichtigt ist. Die letzte Reform des Betriebsverfassungsgesetzes gesteht den Leiharbeitnehmern zwar Wahlrechte zu, wenn sie über drei Monate im Betrieb tätig werden, aber ein Wahlrecht allein reicht nicht aus. Prinzipiell müsste der Betriebsrat ein Vetorecht haben, wenn nachweisbar ist, dass Leiharbeitsplätze die Dauerarbeitsplätze im Unternehmen ersetzen und prekäre Beschäftigung zuungunsten des Normalarbeitsverhältnisses zunimmt. Darüber hinaus erhöht sich der Arbeitsaufwand der Betriebsräte, was sich allerdings nach Urteilen des BAG nicht in der Bemessung der Mandatszahlen niederschlagen darf. Leiharbeitnehmer zählen bei der Bemessung der Betriebsratsgröße und der Zahl der Freistellungen nicht mit (vgl. zu diesen „Rückschritten“ durch die Rechtsprechung Hayen 2008, S. 39). Berücksichtigt man, dass die Zahl der Betriebsratsmandate weiter absinkt und rechnet die Zahl der zu vertretenden Leiharbeitnehmer dagegen auf, entsteht hier folglich ein Missverhältnis in den Betriebsratskapazitäten bei der Vertretung der Stammebelegschaft und der neuen Quasi-Stammebelegschaft (vgl. oben). Der hohe Einsatz von Leiharbeitskräften müsste sich daher auch in der Bemessung der Mandatszahlen niederschlagen.

Die aufgezeigte Problematik erfordert eine konsequente gesetzliche Weiterentwicklung der Betriebsverfassung, und zwar mit dem Ziel, die Beteiligungsrechte zur Einflussnahme auf die Gestaltung prekärer und atypischer Beschäftigung auszuweiten, wie sie der DGB zu Recht einfordert, um die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte zu verbessern (vgl. zu den betriebsverfassungsrechtlichen Empfehlungen im Einzelnen Hayen 2008, S. 41f. sowie DGB 2009).

## Mehr, aber noch nicht genug Frauen in den Betriebsräten

Die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes löst zwar nicht die Gender-Problematik im Bereich des Betriebsrätewesens, leistet aber einen wichtigen Beitrag dazu. Die Wahlanalyse 2010 liefert Einsichten, in welchem Ausmaß weibliche Mitbestimmungsträger in die Betriebsräte Einzug halten. In den Betriebsratsgremien verbessert sich die Repräsentanz von Frauen, denn die Geschlechterzusammensetzung erhält mit Rücksicht auf die Quotierungsregelung erhöhte Aufmerksamkeit. Die Konturen weiblicher Interessenregulierungsmuster in den Betriebsratsgremien sind inzwischen auf einem stabilen Niveau etabliert und mit ihnen auch die „weibliche“ Interpretation innerbetrieblicher Interessenbeziehungen, wie sie z.B. eine genderorientierte Typologie von Betriebsräten herausarbeitet (vgl. dazu Stöger 2008).

Das bedeutet allerdings nicht, dass für Frauen damit das Ende der Fahnenstange schon erreicht sein sollte. Sie sind weiterhin unterpräsentiert in den Betriebsratsgremien „männerdominierter“ Betriebe und im Besonderen, wenn es um den Betriebsratsvorsitz geht. Bereits die Aufstellung der Kandidatenliste wäre ein (einfacher) Ansatzpunkt, mehr Frauen in die Betriebsräte zu bringen. Daraus ergeben sich allerdings weiterführende Forschungsfragen, wie z.B. nach dem Einfluss von Teilzeitbeschäftigung oder prekären Beschäftigungsverhältnissen von Arbeitnehmerinnen auf eine „Betriebsratslaufbahn“. Sie sollten beantwortet werden, um die Barrieren, die Frauen den Zugang zur betrieblichen Interessenvertretung erschweren, noch weiter abzubauen. Auch mögliche Strategien und Handlungsweisen weiblicher Betriebsratsvorsitzender zu ergründen, besonders mit Blick darauf, wie sie die Repräsentanz von Frauen im Betriebsrat in der Praxis fördern, stellt sich in diesem Zusammenhang durchaus noch als eine ungelöste Forschungsaufgabe dar.

Insbesondere ist hier aber auch ein Defizit der empirischen Mitbestimmungsforschung aufzugreifen, um die Voraussetzungen und Folgen weiblicher Interessenvertretungsarbeit aufzuzeigen und weitere Perspektiven für die Integration von Frauen in die Betriebsräte zu entwickeln. Die Mitbestimmungsforschung zeigt immer noch zu wenig Sensibilität für die geschlechtsspezifischen Voraussetzungen und Folgen der Mitbestimmungspraxis. Trotz verschiedener Untersuchungen aus der Genderperspektive und einer entsprechenden Verpflichtung an die Projektnehmer im Forschungsprogramm der Hans-Böckler-Stiftung ist eine genderkompetente Mitbestimmungsforschung im Grunde unterentwickelt (vgl. Greifenstein/Kißler 2010, S. 145f.).

## Verberuflichung, Alterung und neue Betriebsräte – Forschungsaufgaben

Die Ergebnisse des Trendreports 2010 lassen weitere (Forschungs-) Perspektiven erkennen. Die Einsicht in die Fluktuation und die Altersstruktur der Betriebsratsgremien zeigt: Die Betriebsräte befinden sich in einem Zyklus der „Alterung“ bei gleichzeitiger Verberuflichung ihrer Tätigkeit. Mit einem Wort: In den Betriebsratsgremien ist eine

Konstanz des Mandats festzustellen (vgl. Keller 2008, S. 15). Daraus ergeben sich zwei interessenvertretungspolitische Probleme und zugleich Forschungsaufgaben. So birgt die Verberuflichung auch personale Risiken für die Betriebsräte, denn eine Rückkehr in die Arbeitstätigkeit im Betrieb könnte in vielen Fällen nach einer langjährigen Betriebsratstätigkeit über mehrere Wahlperioden zu qualifikatorischen Problemen und Beschäftigungsrisiken führen (vgl. dazu auch Kotthoff 2004). Die Typen solcher Reintegrationsprozesse bei den „Rückkehrern“ wären forschungsgestützt zu beleuchten, aber gleichzeitig auch der Frage nachzugehen, ob nicht auch die ungewissen beruflichen Aussichten nach einer langjährigen Betriebsratstätigkeit zu einem „Festhalten am Mandat“ führen und den sozialstrukturellen Umbau bzw. demografischen Durchfluss in den Betriebsratsgremien behindern.

Gleichzeitig hätte die empirische Forschung zu prognostizieren, wie der Wissenstransfer in die jüngere Generation von Mandatsträgern erfolgt, wenn der Alterszyklus umschwingt, d.h. eine Verjüngung der Betriebsratsgremien stattfinden sollte und der Grad an interessenvertretungspolitischer Professionalität zu erhalten ist. Die Praxiserfahrung, besonders in den kleineren und mittleren Betrieben, belegt hierzu beispielsweise (vgl. Greifenstein/Weber 2009): Eine Quelle von „Mitbestimmungsmisverständnissen“ ist die Bewertung der Betriebsratsarbeit durch mittelständische Arbeitgeber. Aus ihrer Perspektive ziehen sich neu installierte Betriebsratsgremien sowie junge, noch unerfahrene Betriebsräte zu sehr auf formalrechtliche Interessenvertretungsstrategien zurück. „Falsche Reaktionen“ sind vorprogrammiert: Unternehmer bewerten die betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen als Wettbewerbshindernis wie Bremse ihrer unternehmerischen Flexibilität und schwanken daher in ihrem Führungsverhalten zwischen Patriarchat und Mitbestimmung. Es geht also nicht nur um die Anwendung der Rechtsgrundlagen der Betriebsverfassung, sondern auch um das Erfahrungswissen der Betriebsräte in der Kooperation und in den Verhandlungen mit den Unternehmensleitungen. Sie müssen sich machtpolitisch in den komplexen Politikprozessen der betrieblichen Bargainingarena auskennen und behaupten. Dies stellt eine besondere Herausforderung für junge Betriebsräte und auch erstmalig eingerichtete Betriebsratsgremien dar, wobei nach den Erkenntnissen des Trendreports 2010 jüngere Betriebsräte besonders in diesen Neugründungen agieren. Angesichts der demografischen Entwicklung, die auch vor den Betriebsratsbüros nicht halt macht, wird diese Verschiebung in der Altersstruktur allerdings eher zögerlich eintreten.

Dennoch wäre zu erforschen, unter welchen institutionellen Handlungsmustern dieser intergenerative Wissenstransfer zukünftig stattfinden könnte. Die Mitbestimmungsforschung ist gefordert, eine Typologie von Betriebsratshandeln in neu institutionalisierten Betriebsratsgremien mit jüngeren Betriebsräten und länger existierenden Betriebsratsgremien mit gestandenen Betriebsräten zu erarbeiten. Den Folgen für die inhaltlich-strategische Interessenvertretungspolitik und das Vertretungsverständnis nachzugehen und die Auswirkungen auf die vielfältigen wie besonders die „promi-

nenten“ Typologien von Betriebsratsarbeit (z.B. von Kotthoff und Müller-Jentsch) aufzuspüren, wäre die Aufgabenstellung der Forschung.

Mit dem Ziel, die Interessenlagen, Handlungsstrategien, Interessenvertretungspolitik und gewerkschaftlichen Zukunftsambitionen der Mitbestimmungsträger zu analysieren, verbinden sich anschließend weiterführende Umsetzungsziele. Im Fokus steht einerseits die durchgängige Erhöhung des Anteils junger Betriebsratsmitglieder, um die Sozialstrukturen der Belegschaften hinreichend interessenvertretungspolitisch abzubilden. Andererseits sollten auch gewerkschaftliche Organisationsstrategien für neu gegründete Betriebsräte identifiziert werden, in denen Gewerkschaftsmitglieder noch weniger präsent sind.

## Nachwort

Die Auswertung der Betriebsratswahlen 2010 auf der Grundlage des Vergleichs vorausgehender Wahlperioden ergibt im Wesentlichen Trendverfestigungen. Die Quintessenz des Trendreports 2006, die „gestärkten Betriebsräte“, ist zu bekräftigen, aber mit verschiedenen Einschränkungen und Defiziten, die sich als Herausforderung für Gewerkschaften und Betriebsräte, aber auch für die Politik stellen, um die Betriebsverfassung im konstruktiven Dialog mit den Sozialpartnern weiterzuentwickeln und die Wirklichkeit der betrieblichen Interessenvertretung zu kultivieren. Beachtenswerte Grundlagen für diesen Modernisierungsdiskurs beinhalten die Erkenntnisse und neuen Forschungsaufgaben aus dem Trendreport Betriebsratswahlen 2010.

## Literatur

DGB-Bundesvorstand (2009): Betriebsverfassung im 21. Jahrhundert – Rechtspolitische Empfehlungen zur Mitbestimmung im Betrieb, Berlin.

Friedrich-Ebert-Stiftung (2002): Die neue Betriebsverfassung im Praxistest. Bilanz und Perspektiven. Reihe „Wirtschaftspolitische Diskurse“ Nr. 148 des Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und Beratungszentrums, Abt. Wirtschaftspolitik, Bonn.

Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2010): Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952-2010, Berlin.

Greifenstein, Ralph/Weber, Helmut (2009): Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Mittelstand. Arbeitnehmerbeteiligung zwischen Patriarchat und Mitbestimmung? In: Arbeitsrecht im Betrieb EXTRA, Sonderausgabe, S. 34-37, Frankfurt.

Haipeter, Thomas (2010): Betriebsräte als Tarifakteure: Tarifabweichungen und ihre Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung. Erfahrungen aus der Chemischen Industrie und der Metallindustrie. Institut Arbeit und Qualifikation. IAQ-Report, Nr. 2010-01, Duisburg.

Hayen, Ralf-Peter (2008): Zukunftsfähige Betriebsratsarbeit. In: AiB, H. 1, 2008, S. 36-44.

Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus (2009): Funktionswandel von Leiharbeit – Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen, Frankfurt/M.

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt/New York.

Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung: Ein Update. Hans-Böckler-Stiftung Arbeitspapier 186.  
Düsseldorf [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_186.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_186.pdf)

Keller, Berndt (2008): Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive, 7. Auflage, München.

Kay, Rosemarie/Richter, Michael (2010): Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss. WISO Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.  
<http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf>

Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung, Wiesbaden.

Kotthoff, Hermann (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung-Arbeitspapier 79, Düsseldorf.

Minssen, Heiner/Riese Christian (2010): Betriebsratsmanagement. Aktuelle Herausforderungen der betrieblichen Mitbestimmung. Institut für Arbeitswissenschaften, Ruhr-Universität Bochum.

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/rub-igm/Veranstaltungen/Mitbestimmung/Riese.pdf>

Mohrenweiser, Jens/Backes-Gellner, Uschi (2010): Die Wirkung des Betriebsverfassungsgesetzes am Beispiel der Freistellung von Betriebsräten – ein Beitrag zur Rechtstatsachenforschung. Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 230/4, Stuttgart, S. 420-435.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2007): Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsratswahlen 2006. Hans-Böckler-Stiftung-Arbeitspapier 137, Düsseldorf.

Sperling, Hans J./Wolf, Harald (2010): Varianten mitbestimmter Innovation in der Industrie. In: WSI-Mitteilungen, H. 2/2010, S. 79-86.

Schwarz-Kocher, Martin/Dispan, Jürgen/Richter, Ursula/Seibold, Martina (2010): Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI-Mitteilungen, H.2/2010, S. 95-102.

Stettes, Oliver (2008): Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung – Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel. In: IW-Trends. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 35. Jg, Nr. 3/2008, S. 61-72.

Stöger, Ursula (2008): Aus Frauensicht. Eine Analyse des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche Interessenbeziehungen‘ von weiblichen Betriebsratsmitgliedern. Dissertation. München <http://mediatum2.ub.tum.de/node?id=645741>

## Anhang

### A Tabellen

**Tabelle 1: Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung in %**

2002	2006	2010
79,69	80,61	80,99

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBCE

**Tabelle 2: Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung in Einzelgewerkschaften in % (alle Betriebe)**

	2010
IG Metall	81,34
Verdi	78,19
IG BCE	82,43

**Tabelle 3: Durchschnittliche Zahl der Mandate über alle Betriebsratsgremien**

2002	2006	2010
7,41	7,16	7,07

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBAU, IGBCE

**Tabelle 4: Entwicklung der Beschäftigung**

	2002	2006	2010
Anzahl der Beschäftigten	4.506.804	4.131.103	3.545.262

Identische Betriebe IG Metall, Ver.di, IGBCE, NGG

**Tabelle 5: Durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeitnehmer pro Betrieb**

2002	2006	2010
6,03	11,78	11,67

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 6: Durchschnittlicher Anteil der Freistellungen pro Betrieb in %**

	2002	2006	2010
Freistellungen gesamt	5,70	5,71	6,08
Vollfreistellungen	4,86	4,69	4,61
Teilfreistellungen	0,84	1,02	1,47

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 7: Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in %**

2002	2006	2010
34,46	41,64	40,93

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBCE

**Tabelle 8: Anwendung des normalen Verfahrens in Betrieben bis 50 Beschäftigte in %**

2002	2006	2010
17,74	9,85	3,36

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 9: Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in Industrie und Handwerk in Betrieben mit 51 - 100 Beschäftigten in %**

	2002	2006	2010
<b>Industrie</b>	34,46	41,95	46,55
<b>Handwerk</b>	53,44	63,68	66,39

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 10: Durchschnittlicher Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in %**

2002	2006	2010
23,37	23,86	25,79

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBAU, IGBCE

**Tabelle 11: Durchschnittlicher Anteil der Betriebe ab 20 Beschäftigte mit Erfüllung der Geschlechterquote in %**

	2002	2006	2010
Quotenerfüllung	71,24	73,89	79,26

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 12: Amtszeit der Mandatsträger in %**

	2002	2006	2010
<b>Amtszeit 1</b>	44,42	34,02	32,81
<b>Amtszeit 2</b>	24,37	29,30	24,97
<b>Amtszeit 3</b>	31,21	36,68	42,22

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 13: Altersstruktur der Betriebsräte (Anteil der Altersgruppen in %)**

	<b>18-30</b>	<b>31-45</b>	<b>46-59</b>	<b>über 60</b>
<b>2002</b>	8,42	48,88	35,30	0,98
<b>2006</b>	6,86	44,19	41,02	1,50
<b>2010</b>	6,65	35,87	45,36	2,80

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 14: Durchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder in %**

<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
75,11	73,73	72,74

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBAU, IGBCE

**Tabelle 15: Organisationsgrad der Betriebsratsvorsitzenden in %**

<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
87,21	88,75	87,21

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 16: Anteil konkurrierender Gewerkschaften in den Betriebsräten in %**

<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
0,4	0,5	0,6

Identische Betriebe IG Metall

**Tabelle 17: Durchschnittlicher Anteil der Unorganisierten in %**

<b>2002</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>
22,03	24,21	24,24

Identische Betriebe IG Metall, ver.di, IGBAU, IGBCE

**Tabelle 18: Betriebsrats-Neugründungen nach Betriebsgröße**

	<b>absolut</b>	<b>in %</b>
<b>5 bis 20</b>	218	22,8
<b>21 bis 50</b>	326	34,1
<b>51 bis 100</b>	225	23,5
<b>101 bis 200</b>	114	11,9
<b>201 bis 1000</b>	71	7,4
<b>größer als 1000</b>	2	0,2
<b>Insgesamt</b>	956	

Betriebssample IG Metall

## B Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung .....	14
Abbildung 2: Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße ..	15
Abbildung 3: Durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeiternehmer pro Betrieb .....	19
Abbildung 4: Durchschnittlicher Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in % .....	27
Abbildung 5: Anteil von Frauen in der Belegschaft und Mandatsanteile.....	29
Abbildung 6: Anteil weiblicher Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreterinnen in den Gremien .....	30
Abbildung 7: Amtszeit der Mandatsträger .....	32
Abbildung 8: Altersstruktur der Mandatsträger .....	40

## C Tabellenverzeichnisse

### Tabellen im Text

Tabelle 1:	Betriebsratswahl 2010 .....	9
Tabelle 2:	Gesamtzahl der Betriebsratsmandate.....	17
Tabelle 3:	Absolute Zahl der wahlberechtigten Leiharbeitnehmer.....	19
Tabelle 4:	Einbeziehung von Leiharbeitnehmern in die Wahl.....	20
Tabelle 5:	Prozentualer Anteil von Freistellungen in Betrieben über 200 Mitarbeitern gemessen an allen Mandaten in %.....	22
Tabelle 6:	Anteil an möglichen Vollfreistellungen nach Betriebsgröße in %.....	22
Tabelle 7:	Anteil an möglichen Freistellungen in Betrieben zwischen 200 und 500 Beschäftigten in % .....	23
Tabelle 8:	Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in Betrieben zwischen 51 - 100 Beschäftigten.....	25
Tabelle 9:	Erfüllung der Geschlechterquote nach Gremiengröße in % .....	28
Tabelle 10:	Frauenrepräsentanz im Betriebsrat in Abhängigkeit von weiblichen freigestellten Betriebsratsvorsitzenden in Betrieben mit 200 - 500 Beschäftigten in %.....	31
Tabelle 11:	Amtszeit der Mandatsträger nach Betriebsgröße in % .....	33
Tabelle 12:	Amtszeit der Betriebsratsvorsitzenden.....	34
Tabelle 13:	Gewerkschaftlich nicht organisierte Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgröße in % .....	36
Tabelle 14:	Anteil an Betrieben mit unorganisierten Betriebsräten in %.....	36
Tabelle 15:	Durchschnittliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße in „neuen“ Betriebsräten in %.....	38
Tabelle 16:	Frauenanteile in Belegschaft, Betriebsrat und Betriebsratsspitze bei „neuen“ und „alten“ Betriebsräten in %.....	38
Tabelle 17:	Durchschnittlicher Organisationsgrad der Mandatsträger und der Betriebsratsspitze sowie Anteil unorganisierter Betriebsräte in %.....	39

## Tabellen im Anhang

Tabelle 1:	Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung in % .....	51
Tabelle 2:	Durchschnittliche betriebliche Wahlbeteiligung in Einzel- gewerkschaften in % (alle Betriebe) .....	51
Tabelle 3:	Durchschnittliche Zahl der Mandate über alle Betriebsratsgremien .....	51
Tabelle 4:	Entwicklung der Beschäftigung .....	51
Tabelle 5:	Durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeitnehmer pro Betrieb.....	51
Tabelle 6:	Durchschnittlicher Anteil der Freistellungen pro Betrieb in % .....	51
Tabelle 7:	Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in % .....	52
Tabelle 8:	Anwendung des normalen Verfahrens in Betrieben bis 50 Beschäftigte in % .....	52
Tabelle 9:	Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in Industrie und Handwerk in Betrieben mit 51 - 100 Beschäftigten in % .....	52
Tabelle 10:	Durchschnittlicher Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in %.....	52
Tabelle 11:	Durchschnittlicher Anteil der Betriebe ab 20 Beschäftigte mit Erfüllung der Geschlechterquote in %.....	52
Tabelle 12:	Amtszeit der Mandatsträger in % .....	52
Tabelle 13:	Altersstruktur der Betriebsräte Anteil der Altersgruppen in % .....	53
Tabelle 14:	Durchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder in %.....	53
Tabelle 15:	Organisationsgrad der Betriebsratsvorsitzenden in % .....	53
Tabelle 16:	Anteil konkurrierender Gewerkschaften in den Betriebsräten in %.....	53
Tabelle 17:	Durchschnittlicher Anteil der Unorganisierten in % .....	53
Tabelle 18:	Betriebsrats-Neugründungen nach Betriebsgröße .....	53

## Kurztext

Die betriebliche Mitbestimmung zählt zu den tragenden Pfeilern der bundesdeutschen Wirtschaftsordnung. Der wirtschaftliche Strukturwandel, die Internationalisierung der Ökonomie, der technisch-organisatorische Umbruch der Bedingungen, unter denen die Menschen zu arbeiten haben, bringen stets neue Dynamik in die Entwicklung der institutionalisierten betrieblichen Mitbestimmung. Der Trendreport Betriebsratswahlen 2010 überprüft dieses institutionelle Fundament betrieblicher Mitbestimmung und beleuchtet den Wandel von Betriebsratsgremien über mehrere Wahlperioden.

Eine amtliche Wahlstatistik zum Betriebsrätewesen wird in Deutschland nicht geführt. Somit ist dieser Trendreport als wissenschaftliche Evaluation betrieblicher Mitbestimmung für Folgeabschätzungen zur betriebsverfassungsrechtlichen Praxis gedacht. Besonderes Interesse gilt den Veränderungen nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001. Somit soll vor dem Hintergrund einer unsicheren Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung als Folge u.a. von Deregulierung eine wirklichkeitsnahe Bewertungsgrundlage geschaffen werden.

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



**www.boeckler.de**

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.





























