

Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern

Martin Behrens

Die öffentliche Debatte um die Mitgliederverluste der deutschen Gewerkschaften kreist vorwiegend um das Schlagwort der „Mitgliederflucht“ und belässt die Frage nach der aktiven Werbung neuer Mitglieder im Hintergrund. Auf Basis der 4. WSI-Befragung der Betriebs- und Personalräte 2004/05 wird in der Folge die besondere Rolle der Betriebsräte bei der Werbung neuer Gewerkschaftsmitglieder in den Mittelpunkt gestellt. Es werden die Bedingungen analysiert, unter denen Betriebsräte diese Rolle aktiv wahrnehmen und unterschiedliche Methoden der Werbung einander gegenüber gestellt.

1

Einleitung: Der Letzte macht das Licht aus?

Spätestens seit dem Vollzug der deutschen Vereinigung haben der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften kontinuierlich Mitglieder verloren, sodass die absolute Mitgliederzahl in der Folge von 11,8 (1991) auf 7 Millionen (2004) abgeschmolzen ist. Waren zuvor die 80er Jahre noch weitgehend durch die Stagnation des Mitgliederbestandes geprägt, begann nach einem kurzen Einigungsboom der stetige Niedergang sowohl der Mitgliederzahl als auch des gewerkschaftlichen Organisationsgrades. Zunächst hatten einige Beobachter noch gehofft, nach dem Abflauen der „Normalisierung“ in Ostdeutschland würde gleichsam mit der Angleichung des Organisationsgrades an das (niedrigere) westdeutsche Niveau auch der Prozess des Mitgliederschwundes zum Stillstand kommen. Bereits gegen Ende der 90er Jahre hat sich diese Hoffnung als trügerisch erwiesen, und spätestens seit der Veröffentlichung der Zahlen für das Jahr 2004, die eher noch eine Beschleunigung des Mitgliederverlustes ausweisen, klingeln in vielen Gewerkschaftszentralen die Alarmglocken.

Wenn es um Mitgliederentwicklung geht, sind die deutschen Gewerkschaften sicherlich nicht die Einzigen, denen der kalte Wind direkt ins Gesicht bläst. Während es insbesondere in den neuen Mitgliedsstaaten der EU teils zu dramatischen Mitgliederverlusten kam, welche jene der deutschen Gewerkschaften noch in den Schatten stellen, konnten sich aber die Gewerkschaften in einer Reihe von Ländern durchaus behaupten, zum Teil sogar ihre Mitgliederbasis beträchtlich ausbauen.

Wie *Tabelle 1* für eine Auswahl europäischer Länder zeigt, halten sich die Zahlen der Länder, in denen Gewerkschaften Mitglieder verlieren und jene, in denen Mitglieder gewinnen zu verzeichnen sind, etwa die Waage. Hierbei fällt ins Auge, dass die Gewerkschaftsbewegungen in den Transformationsländern von besonders gravierenden Mitgliedereinbußen betroffen sind. Deutschland stellt insofern einen Grenzfall dar, als dass zumindest ein Teil der absoluten Verluste auf die aus der deutschen Vereinigung resultierenden Anpassungsprozesse und Verwerfungen zurückzuführen sein dürfte (Schroeder 2000, S. 212ff.).

Jenseits der Transformationsproblematik sind bislang durch die Forschung eine

Reihe zentraler Bedingungsfaktoren der gewerkschaftlichen Mitgliederentwicklung identifiziert worden. Neben verschiedenen ökonomischen und soziologischen Ansätzen auf der Mikroebene, die sich mit den individuellen Motivationen zum Gewerkschaftsbeitritt befassen (zusammenfassend: Schnabel 2004) lassen sich drei Hauptansätze identifizieren, die die Entwicklung der aggregierten Gewerkschaftsmitgliedschaft im Zeitverlauf zu erklären suchen (Ebbinghaus 2003, S. 178f.). Hierbei konzentrieren sich zyklische Ansätze auf die Entwicklung der Arbeitsmärkte und insbesondere auf die Bedeutung der Arbeitslosigkeit für die Rekrutierungsbemühungen der Gewerkschaften. Strukturelle Erklärungen legen den Hauptschwerpunkt der Analyse auf Verschiebungen im Bereich der Erwerbsarbeit und nehmen insbesondere die Auswirkungen von Phänomenen wie Tertiarisierung und Feminisierung der Erwerbsarbeit in den Blick. Schließlich verweisen institutionelle Ansätze auf die besonderen Rahmenbedingungen der nationalen Systeme der industriellen Beziehungen und deren Auswir-

Tabelle 1: Veränderung der absoluten Mitgliederzahlen von Gewerkschaften 1993/2003 in europäischen Ländern – in % –

Land	
Bulgarien	-76,5
Polen	-70,8
Slowakei	-63,6
Lettland	-28,6
Deutschland	-23,9
Österreich	-12,9
Großbritannien	-12,0
Griechenland	-11,4
Schweden	-7,2
Portugal	1,3
Dänemark	1,7
Finnland	2,6
Italien	6,3
Belgien	6,8
Niederlande	7,2
Zypern	10,1
Norwegen	13,1
Malta	17,6
Irland	19,2
Luxemburg	43,3

Quelle: EIRO 2004.

WSI Hans Böckler Stiftung

Martin Behrens, Dr. (USA), Leiter des Referats Europäische Arbeitsbeziehungen im WSI in der Hans Böckler Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Komparative industrielle Beziehungen, Arbeitsbeziehungen in den USA, Arbeitgeberverbände, Tarifpolitik.
e-mail: Martin-Behrens@boeckler.de

Der Verfasser dankt Elke Ahlers, Heiner Dribbusch, Bernd Frick, Markus Helfen, Jürgen Kädtler, Heiko Massa-Wirth und Wolfram Wassermann für ihre Anregungen und Anmerkungen zu diesem Beitrag.

kungen auf die Mitgliederwerbung. Als Paradebeispiel für solche Institutionen, die die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung unterstützen, gilt das so genannte „Ghent System“¹ dem eine beachtliche Organisationsleistung zugeschrieben wird (Western 1997), aber auch das deutsche Betriebsverfassungsgesetz, welches den Gewerkschaften nach seiner Reform im Jahre 1972 vielfältige Zugangsmöglichkeiten zu den Betrieben und den Betriebsräten garantierte (Dribbusch 2003; Hassel 1999).

Im Rahmen dieses Aufsatzes ist eine umfassende Aufarbeitung der Mitgliederkrise der deutschen Gewerkschaften nicht zu leisten. Das Augenmerk soll deshalb auf einen bedeutenden Teilaspekt gelegt werden: die Fähigkeit der Betriebsräte, stellvertretend für ihre Gewerkschaften Mitgliederwerbung zu betreiben. Während in weiten Teilen der Debatte davon ausgegangen wird, dass es sich bei der augenblicklichen Mitgliederkrise um den Ausdruck vermehrter Abwanderung von Mitgliedern („Mitgliederflucht“) handelt, wird in der Folge der Fokus auf die Frage nach Neuaufnahmen gerichtet. Wie genau der schrumpfende Saldo der Gewerkschaftsmitgliedschaft zu erklären ist, ob also durch stärkere Abwanderung, weniger Neuaufnahmen oder beides, ist bislang noch nicht endgültig ausgemacht. Es wurde allerdings mehrfach darauf hingewiesen (Dribbusch 2003; Ebbinghaus 2005), dass ein beachtlicher Teil des Problems sicherlich auf der Seite der nachlassenden Organisationsleistung der Gewerkschaften und eben ihrer Betriebsräte zu suchen ist. Dieser Spur, einer möglicherweise defizitären Neigung der Betriebsräte zur Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, wird in der Folge nachgegangen.

2

Das institutionelle Umfeld der Mitgliederwerbung

Im Vergleich zu anderen Gewerkschaftsbewegungen befinden sich der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften eigentlich in einer komfortablen Situation.

Zunächst einmal unterscheidet die deutschen Gewerkschaften von ihren KollegInnen in den angelsächsischen Ländern, dass ihr Hauptprodukt und Hauptanliegen, nämlich die Gewährleistung einheitlicher Arbeits- und Lebensbedingungen

durch das Instrument des Flächentarifvertrags partiell von ihrer Fähigkeit zur Mitgliederwerbung und -bindung entkoppelt wurde. Während z. B. Gewerkschaften in den USA für gewöhnlich nur dort einen (Betriebs-)Tarifvertrag durchsetzen können, wo sie in der Belegschaft gut verankert sind und somit bei betrieblichen Anerkennungswahlen eine Mehrheit der Beschäftigten auf ihre Seite ziehen können, können sich deutsche Gewerkschaften (noch) auf die Organisationsfähigkeit ihres Gegenübers, der Arbeitgeberverbände, stützen. Solange ein Unternehmen Mitglied des jeweils zuständigen Arbeitgeberverbandes ist, gilt der Tarifvertrag, unabhängig davon, ob die Gewerkschaft die Belegschaft zu organisieren vermag oder nicht. So repräsentierte beispielsweise der DGB im Jahr 2000 zwar nur noch 21,6 % der abhängigen Erwerbstätigen (Nettoorganisationsgrad I, s. Ebbinghaus 2003, S. 196), seine Mitgliedsgewerkschaften konnten aber dennoch Tarifverträge abschließen, die für ca. 67 % der deutschen Beschäftigten galten (Traxler/Behrens 2003). Diese herausragende Bedeutung der Organisationsfähigkeit und -willigkeit der Arbeitgeber für die deutschen Arbeitsbeziehungen konnte zumindest seit 2001, also der Zeit galoppierender Mitgliederverluste der Gewerkschaften, stabil gehalten werden und stellte bislang eine – wenn auch tendenziell fragile – Rückversicherung gegen gewerkschaftlichen Machtverlust dar.

Zweitens können sich die Gewerkschaften mit den Betriebsräten auf eine Instanz stützen, die ihnen zumindest in der Vergangenheit einen beachtlichen Teil der Rekrutierungsarbeit abgenommen hat. Gleichsam Startpunkt und Grundlage für das Funktionieren dieser gewerkschaftlichen Rekrutierungsmaschinen war die „Aussöhnung“ (Hassel 1999, S. 140) der deutschen Gewerkschaften mit dem Betriebsverfassungsgesetz, die mit der Gesetzesreform von 1972 erfolgte. Während also Gewerkschaften in Ländern mit so genannten „single-channel systems“ der Interessenvertretung wie z. B. die USA, Großbritannien und Schweden die Mitgliederwerbung ebenso wie die Interessenvertretung im Betrieb selbst besorgen mussten, konnte sich in Deutschland eine Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat etablieren, die ihre Absicherung in garantierten betrieblichen Zugangsrechten sowie einer oftmals als „symbiotisch“ (Müller-Jentsch 1997, S. 276) beschriebenen

Beziehung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat fand.

Die Wahrnehmung der Rekrutierungsfunktion durch die Betriebsräte hat sich allerdings kaum naturwüchsig eingestellt, sondern sie fußt auf einem vergleichsweise hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte und einer wechselseitigen Abhängigkeit, die wiederholt als sozialer Tausch beschrieben wurde (Prott/Keller 2002, S. 206f; Rudolph/Wassermann 1996, S. 190ff.; Müller-Jentsch 1997, S. 276). Bei dieser Austauschbeziehung vermitteln Gewerkschaften den Betriebsräten das zur Erfüllung ihrer Aufgaben notwendige Sachwissen. Dies erfolgt zum einen durch gewerkschaftliche Schulungen für Betriebsräte, zum anderen aber auch auf dem Wege der Gewährleistung von direkten Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen des örtlichen Gewerkschaftsapparats. Wie schon in vorangegangenen WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen gezeigt werden konnte, genießen diese Unterstützungsleistungen bei den Betriebsräten große Wertschätzung (Dorsch-Schweizer/Schulten 2001; Behrens 2003). Als „Gegenleistung“ werben die Betriebsräte neue Gewerkschaftsmitglieder. „Diese Funktion macht Betriebsräte für die Gewerkschaften unentbehrlich und verschafft ihnen eine relativ eigenständige Machtposition gegenüber dem hauptamtlichen Apparat, die indessen dadurch wieder relativiert wird, dass ihre Wiederwahl über Gewerkschaftslisten erfolgt.“ (Müller-Jentsch 1997, S. 276).

Allerdings können sich Gewerkschaften nicht sicher sein, dass sich diese lange praktizierte betriebliche Übung des Gebens und Nehmens als dauerhaft stabil erweist. Anlass zur Sorge bereitet hier zunächst der sinkende gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte von 82,7 % (1965) auf 72,6 % (1998) nach Angaben des DGB (jüngere Daten nicht verfügbar). Mit dem Abschmelzen des Organisationsgrades wird eben auch die Bindung der Betriebsräte an die gewerkschaftliche Organisation geschwächt. Gleichsam im Schlepptau des

¹ Im „Ghent-System“ werden Teile der nationalen Systeme der sozialen Sicherung (zumeist die Arbeitslosenversicherung) durch die Gewerkschaften verwaltet. Durch ihre besondere Funktion an der Schnittstelle zwischen den einzelnen Beschäftigten und dem Sozialstaat ergibt sich ein besonderer Anreiz zum Gewerkschaftsbeitritt.

sinkenden Organisationsgrades erodiert das Fundament des Tauschs von Beratung/Unterstützung gegen Mitgliederwerbung.

Neben den rein quantitativen Veränderungen der Gewerkschaftsmitgliedschaft beobachteten *Rudolph/Wassermann* (1996, S. 193f.) einen Prozess der stärkeren Anpassung der Betriebsräte an die Ratio der Unternehmenspolitik („Entpolitisierung“). Als vorläufiges Resultat dieser Entwicklung versteht sich eine neue Generation von Betriebsräten nicht mehr als gewerkschaftliche Basisfunktionäre. Diese neue Orientierung der Betriebsräte führt dazu, dass diese zwar weiterhin an gewerkschaftlichen Dienstleistungen der Beratung und Weiterbildung interessiert sind, sie vernachlässigen aber die Aufgabe der Mitgliederwerbung. Zu einem ähnlichen Fazit gelangen *Kädtler et al.* (1997) in ihrer Analyse der Entstehung und Etablierung von Betriebsräten in Ostdeutschland und attestieren den ostdeutschen Interessenvertretern eine im Vergleich zu den westdeutschen Betriebsräten unterschiedliche Qualität des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses. „Ein grundlegendes gewerkschaftliches Selbstverständnis der Betriebsräte ist nicht durch widrige Umstände verschüttet worden; es ist vielmehr, von individuellen Ausnahmen abgesehen, nicht vorhanden. Ihre Bindung an die Organisation ist nicht politisch-affektiv, sondern instrumentell“ (*Kädtler et al.*, S. 205). Beide Prozesse, die „Entpolitisierung“ der westdeutschen Betriebsräte im Zuge der Verbetrieblung und Anpassung an Unternehmenspolitik und die eher instrumentellen Bindungen ihrer ostdeutschen KollegInnen an die Gewerkschaften, würden in dem hier diskutierten Kontext eher für eine Verstärkung der instrumentellen Tauschlogik „Leistung des Betriebsrats gegen Leistung der Gewerkschaft“ sprechen. Übersetzt auf Fragen der Mitgliederwerbung kommen so auch *Kädtler et al.* zu dem Fazit, dass auch ostdeutsche Betriebsräte Mitgliederwerbung betreiben, sie dies aber vorzugsweise mit Hinweis auf die Nützlichkeit des gewerkschaftlichen Rechtsschutzes tun (1997, S. 203).

Auf ein weiteres Spannungsfeld der Austauschbeziehung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat verweist *Leminsky* (2001) mit Blick auf die Polarisierung der betrieblichen Mitbestimmung. Während die Betriebsräte im Kleinbetrieblichen Bereich auf die Mindeststandards des Be-

triebsverfassungsgesetzes verwiesen sind, gelang es ihren Pendanten in den Großbetrieben, zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren und somit einen beachtlichen Grad an Professionalisierung zu erreichen. Betriebsräte in dieser Größenklasse können in Verhandlungen mit dem Management eine substantielle Ausweitung der sachlichen und personellen Ausstattung erreichen, die nicht zuletzt auch die Verfügbarkeit eines hochkompetenten und professionellen Expertenstabes einschließt. Für die Mitgliederwerbung bedeutet diese Polarisierung zwischen Groß- und Kleinbetrieben nun, dass gerade im großbetrieblichen Bereich mit seinem großen Verbreitungsgrad von Betriebsräten und der besonders hohen Zahl von Beschäftigten die Anreize für die Betriebsräte für den sozialen Tausch besonders unattraktiv erscheinen. Wäre eine rein instrumentelle Tauschlogik der einzig tragende Faktor, so stünde zu erwarten, dass die von der Gewerkschaft angebotene Dienstleistung wie das sprichwörtliche Blei in den Regalen liegen bleibt und die erwartete Gegenleistung nur sehr widerwillig erbracht wird. In gewerkschaftlichen Schulungen könnten diese Betriebsräte nicht mehr viel lernen und wirklich benötigtes know-how (z. B. Spezialwissen im Wirtschaftsrecht) vermag eine durchschnittliche gewerkschaftliche Basisgliederung kaum anzubieten.²

In der Folge sollen einige Hypothesen zu den Faktoren formuliert werden, von denen es abhängt, ob Betriebsräte die Mitgliederwerbefunktion wahrnehmen oder nicht.

3

Ansätze zur Erklärung der Rekrutierungsaktivitäten von Betriebsräten

(1) Gewerkschaftliche Verankerung der Betriebsräte

Eingangs ist bereits auf die große Bedeutung der gewerkschaftlichen Einbindung der Betriebsräte für ihre Rolle im Bereich der Mitgliederwerbung hingewiesen worden. Es soll daher angenommen werden, dass nur solche Betriebsräte Mitgliederwerbung für die Gewerkschaft betreiben, die selbst als Mitglieder der zuständigen Gewerkschaft ein Interesse an der Stärkung der Organisation haben. Es erscheint plausibel anzunehmen, dass die Organisie-

rungsneigung mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad des Betriebsratsgremiums ansteigt.

(2) Sozialer Tausch

Anknüpfend an die Figur des sozialen Tauschs zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft soll angenommen werden, dass sich Betriebsräte eher dann zur Mitgliederwerbung verpflichtet fühlen, wenn sie die Unterstützungsleistung der Gewerkschaft positiv bewerten. Anders formuliert: Eine schlechte Unterstützungsleistung der Gewerkschaft könnte den Betriebsrat in seiner Auffassung bestärken, das Tauschprodukt seines gewerkschaftlichen Partners sei die Gegenleistung nicht wert. In dieser Bewertung spiegelt sich allerdings nicht allein ein instrumentelles Selbstverständnis des Betriebsrats, wie ihn vielleicht Ansätze in der Tradition der rational choice-Theorie unterstellen würden. In der Bewertung der Unterstützungsleistung der Gewerkschaft durch den Betriebsrat spiegelt sich immer auch das allgemeine Verhältnis zwischen beiden Akteuren und mit ihrer gesamten Geschichte, vorausgegangen Konflikten ebenso wie positive Erfahrungen mit dem erfolgreichen Zusammenstehen in Krisensituationen.

(3) Gewerkschaftsstrategie

Gerade in Zeiten massiver Mitgliederverluste sind einige Gewerkschaften dazu übergegangen, Gegenstrategien zum Mitgliederschwund zu entwickeln und in Szene zu setzen. Da es im Bereich dieser Strategieentwicklungen zurzeit keine Form der Koordinierung durch den DGB gibt, ist es zu einer Vielzahl unterschiedlicher Konzeptentwicklungen und darauf aufbauender Strategien gekommen (*Behrens et al.* 2001). Einige dieser Konzepte beziehen die Betriebsräte als die traditionell besten Mitgliederwerber der Gewerkschaft ein, andere Konzepte orientieren eher darauf, einzelne Gewerkschaftsmitglieder durch Prämien u.ä. dazu zu motivieren, unorganisierte KollegInnen für die Gewerkschaft zu gewinnen. Bei aller Vielfalt der Konzepte ist zu erwarten, dass diese die Bereitschaft der Betriebsräte zur Mitgliederwerbung in unterschiedlicher Weise berühren. Wir erwarten

² Möglicherweise haben Gewerkschaften aus genau diesem Grunde die Betreuung einer kleinen Zahl herausragender Großbetriebe auf einer höheren Gewerkschaftsebene angesiedelt.

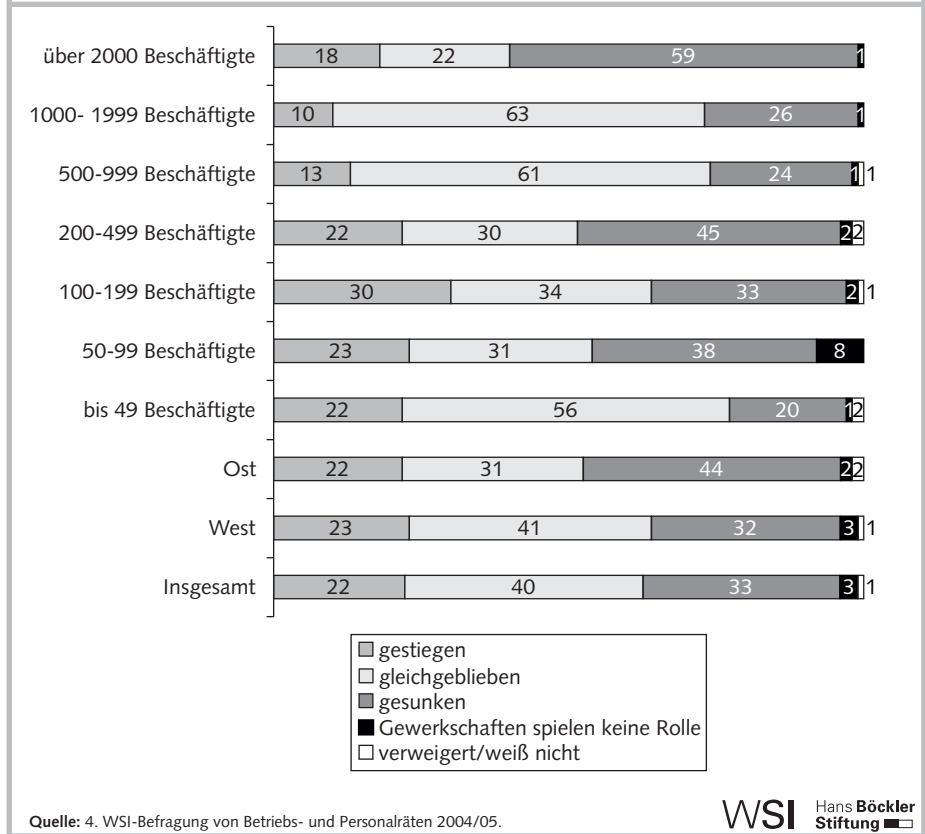
daher im Vergleich der gewerkschaftlichen Organisationsbereiche eine unterschiedliche Intensität der Mitgliederwerbung durch die betrieblichen Interessenvertreter.

(4) Kapazitäts- und Professionalisierungshypothese

Wie in Abschnitt 2 dargelegt wurde, erfordern die meisten Methoden der Mitgliederwerbung von den Betriebsräten zusätzliche zeitliche, personelle und möglicherweise auch materielle Ressourcen, die jeweils in Konkurrenz zu anderen Aufgaben mobilisiert werden müssen. Zeit, die Betriebsratsmitglieder damit verbringen, Beschäftigte im persönlichen Gespräch von den Vorteilen der Gewerkschaftsmitgliedschaft zu überzeugen, gezielte Werbekampagnen vorzubereiten oder gewerkschaftliche Informationsmaterialien zu verteilen, steht für andere Aufgaben nicht mehr zur Verfügung. Obwohl es gleichzeitig immer wieder eine Vielzahl von Routinetätigkeiten der Betriebsräte gibt, bei denen sich die Mitgliederwerbung quasi nebenher erledigen lässt (Tarifrunden, Einstellungsgespräche), wird immer auch ein relevanter Teil der Werbeaktivitäten „ressourcenrelevant“, indem er die Betriebsräte zwingt, alternative Entscheidungen über die eigene Schwerpunktsetzung zu treffen. Diese Aufgabe ist in den letzten Jahren sicherlich nicht einfacher geworden. Im Zuge der Verbetrieblichung der Tarifpolitik (siehe den Beitrag von *Bispinck* in diesem Heft), aber auch z. B. durch den Aufbau und die Weiterentwicklung der betrieblichen Altersvorsorge wachsen den Betriebsräten neue Aufgaben zu, die eine solche Abwägung der Ressourcenverwendung nicht einfacher machen.

Es soll hier davon ausgegangen werden, dass dieses Dilemma der konkurrierenden Aufgabenspektren von jenen Betriebsräten eher in Richtung einer aktiven Rolle bei der Mitgliederwerbung aufzulösen ist, die über ein hohes Maß organisatorischer Unterstützung und Professionalisierung verfügen. So wird angenommen, dass die Neigung der Betriebsräte zur aktiven Mitgliederwerbung mit der Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder ansteigt. Je mehr ein Betriebsrat über freigestellte Mitglieder verfügt, desto eher sollte es möglich sein, Kapazitäten für die Mitgliederwerbung freizuspielen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der Betriebsrat über Freistellungen verfügt, die über das gesetzlich garantierte Maß hinausgehen.

Abb. 1: Entwicklung der Anzahl der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten nach Betriebsgröße - Angaben der Betriebsräte in % -



4 Befunde der bivariaten Analyse

In der vorliegenden 4. WSI-Befragung der Betriebs- und Personalräte haben wir erstmals die Werbeaktivitäten der Betriebsräte näher beleuchtet. Generell bewegen sich Betriebsräte in einem Umfeld, das mehrheitlich durch zurückgehende Mitgliederzahlen geprägt ist. Wie in *Abbildung 1* zu sehen ist, gaben zwar immerhin 40 % der von uns befragten Betriebsräte an, die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in ihrem Betrieb habe sich während der letzten zwei Jahre nicht verändert, jedoch kam es gleichzeitig in 33 % der Betriebe zu Mitgliederverlust. Lediglich 22 % der Betriebsräte berichteten von steigenden Mitgliederzahlen.

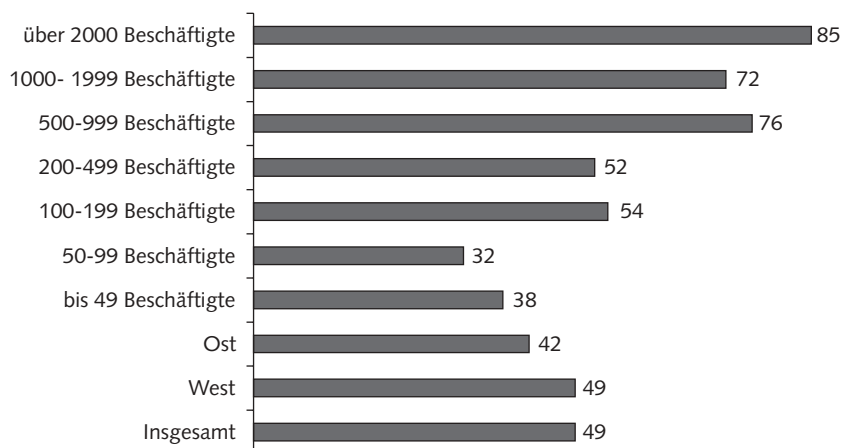
Untersucht man nun Mitgliedergewinne und -verluste in Abhängigkeit von der Betriebsgröße, so ergibt sich ein sehr uneinheitliches Bild. Während sich die Verluste im Bereich der Kleinbetriebe mit bis zu 49 Beschäftigten in engen Grenzen halten (20 %), findet der größte Aderlass in den Betrieben

mit mehr als 2.000 Beschäftigten (59 %) aber auch in der mittleren Größenklasse mit 200 bis 499 Beschäftigten statt (45 %). Betriebe mit ausgewiesenem Mitgliederzuwachs finden sich besonders häufig in den kleinen und mittleren Betriebsgrößenklassen (bis zu 499 Beschäftigten).

Gefragt, ob der Betriebsrat im Betrieb aktiv bei der Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder ist, stimmten dem immerhin 48,9 % der befragten Betriebsräte zu (*Abbildung 2*).

Bei genauerer Analyse zeigt sich ein deutlicher Betriebsgrößeneffekt. Während der Anteil der werbenden Betriebsräte in den beiden Größenklassen mit mehr als 1.000 Beschäftigten über 70 % liegt, kommt es insbesondere im Bereich der Kleinbetriebe mit 20 bis 49 Beschäftigten zu Einbrüchen. Hier gaben nur 38 % der befragten Arbeitnehmervertretungen an, die Gewerkschaft durch aktive Mitgliederwerbung zu unterstützen. Die mangelnde Werbereitschaft im Bereich der Kleinbetriebe mag für die Gewerkschaften schmerzlich sein, entscheidend für die Bewältigung der Mitgliederkrise ist sie aber nicht. Zunächst einmal ist hierbei von Bedeutung, dass überhaupt nur 7 % der

Abb. 2: Betriebsrat aktiv bei der Mitgliederwerbung nach Betriebsgröße - Angaben der Betriebsräte in % -

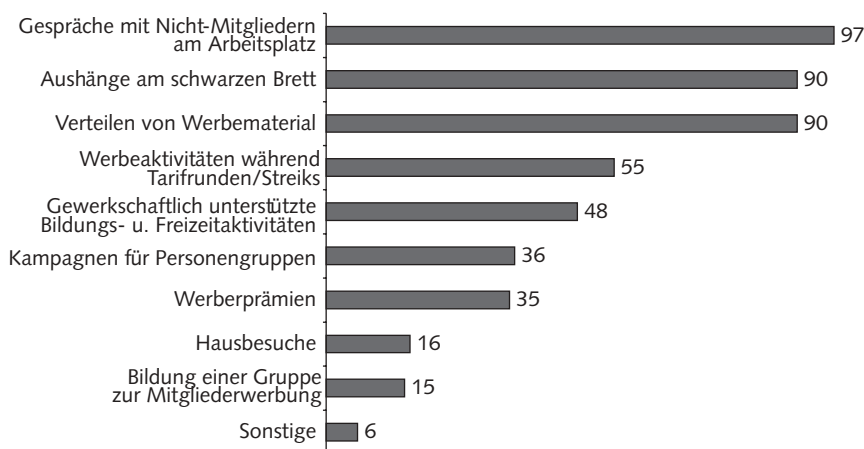


Quelle: 4. WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

Abb. 3: Formen der Werbeaktivitäten der Betriebsräte

- Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: 4. WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

Betriebe mit 5 bis 50 Beschäftigten über einen Betriebsrat verfügen (Ellguth/Kohaut 2004, S. 452), somit überhaupt potenziell werbewirksam werden können.³ Zum anderen erreicht jeder Betriebsrat in einem Großbetrieb eine vergleichsweise größere Anzahl von Beschäftigten sodass es in diesem Bereich zu beachtlichen Multiplikatoreffekten kommt.

Durch die Anlage unserer geschichteten Stichprobe (siehe den Beitrag von Schäfer in diesem Heft) ist es uns möglich, aussagekräftige Analysen für eben jenen Bereich der Großbetriebe treffen zu können. Bezieht man also nur die Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten in die Analyse ein,⁴ so fällt auf, dass es bei einer vergleichsweise großen Werbeaktivität dennoch zu be-

achtlichen Unterschieden kommt, wenn man das Kriterium der Branchenzugehörigkeit hinzuzieht. So findet sich eine deutlich unterdurchschnittliche Werbeaktivität in den Branchenklassen „Kredit und Versicherungen“ und „Sonstige private und öffentliche Dienstleistungen“ also zwei Bereiche, die in unserem Datensatz gleichzeitig auch durch deutlich unterdurchschnittliche gewerkschaftliche Organisationsgrade der Betriebsräte auffallen. Es drängt sich hier der Verdacht auf, dass ein Teil der gewerkschaftlichen Schwierigkeit in zentralen Dienstleistungsbereichen Fuß fassen zu können, schlichtweg darin begründet liegt, dass es ihnen bislang nicht gelungen ist, eine kritische Masse der Betriebsräte dieser Großbetriebe zu organisieren und somit

für die gewerkschaftliche Sache in die Pflicht zu nehmen. Während nämlich der durchschnittliche gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsratsgremien in der Gruppe der Betriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten bei 81 % liegt, beträgt dieser bei den Großbetrieben „Kredit und Versicherungen“ lediglich 62 % und „Sonstige private und öffentliche Dienstleistungen“ 60 %.⁵

Bislang wurde ausschließlich auf die Frage abgehoben, ob ein Betriebsrat Mitgliederwerbung betreibt, ohne näher in Rechnung zu stellen, um welche Aktivitäten es sich dabei handelt. Wie aber insbesondere für die angelsächsischen Länder eindrücklich belegt wurde, gibt es deutliche Unterschiede im Bereich der konkreten Modelle der Mitgliederwerbung, der Intensität mit denen diese betrieben wird und nicht zuletzt der eingesetzten Taktiken und Methoden (Heery 2003; Heery/Adler 2004; Bronfenbrenner 1997, Bronfenbrenner/Hickey 2004). In Anlehnung an eine frühere schriftliche Betriebsrätebefragung von Frege im Organisationsbereich der IG BCE (Behrens et al. 2001, S. 9ff.) haben wir daher auch nach den konkreten Formen der Werbeaktivitäten gefragt. Wie die Abbildung 3 dokumentiert, nutzen Betriebsräte ein beachtliches Spektrum an unterschiedlichen Werbemaßnahmen.

Auffällig sind hierbei die vergleichsweise häufigen Nennungen für „Gespräche mit Nicht-Mitgliedern am Arbeitsplatz“, „Aushang gewerkschaftlicher Informationen am schwarzen Brett“ und „Verteilen von gewerkschaftlichem Werbematerial“, also solchen Aktivitäten, die kein besonders ausgewiesenes, zusätzliches Engagement des Betriebsrats erfordern, weil sie sich zu meist neben dem regulären Alltagsgeschäft erledigen lassen. Andere Maßnahmen mit höherer Intensität, die zum großen Teil besonderen Arbeitsaufwand erfordern und

³ Dies schließt selbstverständlich nicht aus, dass Gewerkschaften den kleinbetrieblichen Bereich als offenes Reservoir für die Mitgliederwerbung entdecken und in einem ersten Schritt zunächst die Herkulesaufgabe der Gründung von Betriebsräten auf sich nehmen. Insofern wäre es verfehlt, den kleinbetrieblichen Bereich völlig abzuschreiben. Ich danke Wolfram Wassermann für einen entsprechenden Hinweis.

⁴ Bei der Analyse einzelner Betriebsgrößenklassen wurde auf eine Gewichtung der Daten verzichtet.

⁵ Aus Platzgründen wurde hier auf eine tabellarische Darstellung aller Ergebnisse verzichtet. Die Ergebnisse können beim Verfasser angefordert werden.

auch einen guten Teil strategischer Planung des Betriebsratsgremiums voraussetzen, werden entsprechend seltener genannt. Als solche Maßnahmen hoher Intensität können Hausbesuche bei Beschäftigten, die Bildung einer eigenen Gruppe zur Mitgliederwerbung, aber auch gezielte Informationskampagnen für besondere Personengruppen (Frauen, Jugend, Ausländer) gelten. Wie in *Tabelle 2* näher belegt wird, stehen bei solchen auf Personengruppen bezogenen Werbemaßnahmen Jugendliche eindeutig im Vordergrund.

Im Mittelfeld des Spektrums finden sich Werbeaktivitäten während der Tarifrunden/Streikaktivitäten, gewerkschaftlich unterstützte Bildungs- und Freizeitaktivitäten für Mitglieder und Nicht-Mitglieder sowie Prämien für Mitgliederwerber.

Solange keine Erfolgsindikatoren in die Betrachtung einbezogen werden, muss zunächst offen bleiben, inwieweit bestimmte Werbeaktivitäten mit einer größeren Zahl von neu rekrutierten Mitgliedern assoziiert werden können als andere. Es darf aber vermutet werden, dass der Werbeerfolg von Aushängen am schwarzen Brett der direkten Ansprache und Überzeugung von Beschäftigten unterlegen ist. Aus der amerikanischen Forschung ist darüber hinaus bekannt, dass die Anzahl der parallel angewendeten Rekrutierungsmethoden durchaus einen signifikanten positiven Einfluss auf den Werbeerfolg von Gewerkschaften hat. So sind *Bronfenbrenner/Hickey* (2004) in ihrer quantitativen Analyse von gewerkschaftlichen Anerkennungswahlen in US-amerikanischen Betrieben zu dem Ergebnis gelangt, dass komplexe Gewerkschaftsstrategien, die auf der Kombination mehrerer verschiedener Werbemethoden basieren, einfachen Werbestrategien geringer Komplexität tendenziell überlegen sind.⁶ Definiert man die Komplexität als die Anzahl der von einem Betriebsrat parallel eingesetzten Werbemethoden, so ergibt sich folgendes Bild (*Abbildung 4*):

Die Klassen mit vier bis sechs parallel angewendeten Werbemethoden kommen auf die häufigsten Nennungen, während die beiden Enden des Spektrums vergleichsweise dünn besetzt sind. Insgesamt verweist diese Bestandsaufnahme darauf, dass die überwiegende Mehrzahl der Betriebsräte es nicht bei einer oder zwei Werbemethoden belässt, sondern die Aufgabe insofern ernst nimmt, als dass man verschiedene Dinge versucht. Beim Vergleich

Tabelle 2: Werbemaßnahmen für ausgewählte Personengruppen
– in %* –

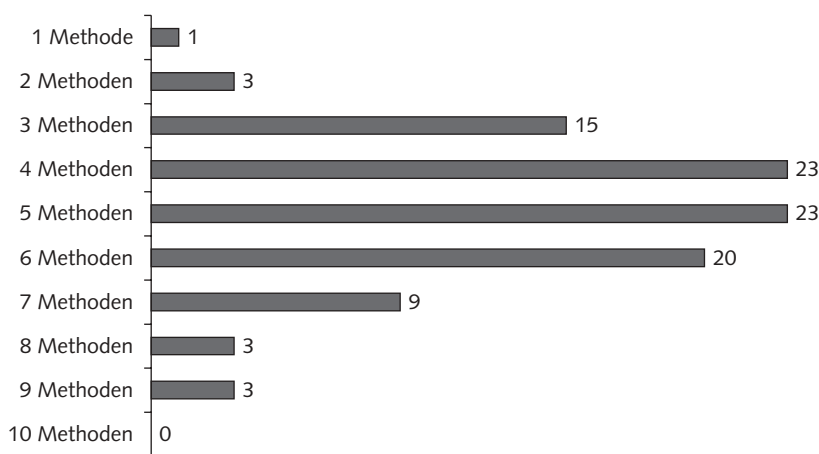
	Frauen	Jugendliche	Ausländer	Leiharbeiter	Keine
Insgesamt	13	37	7	4	57
Ost	14	38	2	7	60
West	13	38	8	4	56

*Mehrfachnennung war möglich.

Quelle: Eigene Berechnungen nach 4. WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

Abb. 4: Werbekomplexität: Anzahl der von Betriebsräten gleichzeitig angewendeten Werbemethoden - Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: 4. WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

der Mittelwerte fällt darüber hinaus auf, dass sich für den von *Bronfenbrenner/Hickey* festgestellten Zusammenhang zwischen Komplexität und Werbeerfolg auch in unserem Datensatz Hinweise finden lassen. So setzten Betriebsräte die angaben, die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in ihrem Betrieb habe zugenommen, durchschnittlich 5,6 verschiedene Methoden ein. Diejenigen die angaben, die Mitgliederzahl sei gleich geblieben oder sogar gesunken, nutzen lediglich 5,2 verschiedene Werbemethoden.⁷

Darüber hinaus lassen sich in der beschreibenden Statistik auch Unterschiede zwischen den Organisationsbereichen der einzelnen DGB-Gewerkschaften feststellen. Wie der *Abbildung 5* zu entnehmen ist, scheinen die Arbeitnehmervertretungen im Bereich der IG BAU und IG BCE besonders zuverlässige, und solche im Bereich von ver.di eher unwillige Mitgliederwerber zu sein.

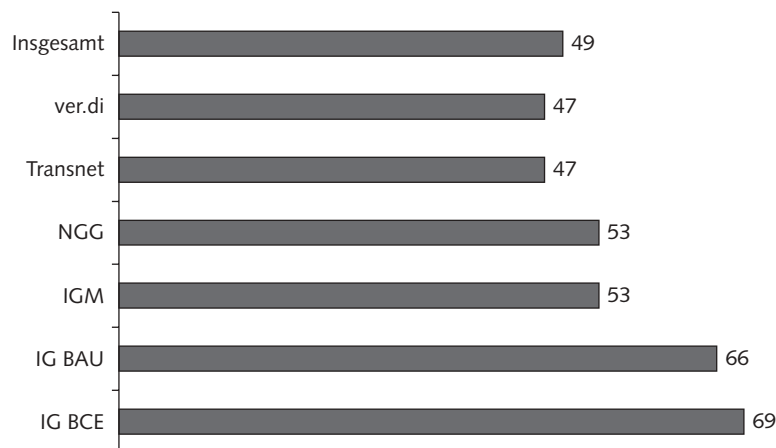
Inwieweit sich dieser Befund tatsächlich auch bei gleichzeitiger Berücksichtigung alternativer Erklärungen, wie z. B. von Betriebsgrößeneffekten oder dem Grad der gewerkschaftlichen Verankerung der Betriebsräte behaupten kann, gilt es noch genauer zu untersuchen. Dieser Ver-

such wird im folgenden Abschnitt auf dem Wege einer multivariaten Analyse unternommen. Das dort präsentierte Schätzmodell der logistischen Regression hat gegenüber der reinen Betrachtung von Prozenzhäufigkeiten drei entscheidende Vorteile. Zunächst einmal liefert die Schätzung eine Maßzahl (Regressionskoeffizient) für die Stärke des betrachteten Zusammenhangs. Zweitens liefert das Modell eine Information zur Signifikanz einzelner erklärender Variablen, die angibt, mit welcher Wahrscheinlichkeit wir uns irren, wenn wir von der Verteilung der Merkmale in unserer Stichprobe (2.007 Betriebsräte) auf die Grundgesamtheit aller Betriebsräte in Deutschland schließen wollen. Vor allem aber erlaubt es das Schätzmodell, den

6 In ihrer statistischen Analyse haben *Bronfenbrenner/Hickey* allerdings auch einen deutlichen „Sättigungseffekt“ feststellen können. Wendet eine Gewerkschaft bereits vier verschiedene Rekrutierungstaktiken an, so bringen weitere Maßnahmen kaum mehr einen zusätzlichen positiven Effekt. Die Wahrscheinlichkeit, eine betriebliche Anerkennungswahl zu gewinnen, steigt ab diesem Punkt nur noch sehr wenig an.

7 Dieser Unterschied der Mittelwerte ist signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5%.

Abb. 5: Betriebsrat aktiv bei der Mitgliederwerbung nach zu-ständiger Gewerkschaft - Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: 4. WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

Einfluss einer Vielzahl anderer Variablen auf das jeweils betrachtete Merkmal statistisch zu kontrollieren. Legt man dieses statistische Kontrollkonzept zugrunde, so wird sich im folgenden Abschnitt zeigen, dass der direkte Einfluss nur für einige der sechs in die Analyse einbezogenen Gewerkschaften signifikant ist.

5

Multivariates Modell

Zur Spezifizierung eines Schätzmodells wird eine Reihe von Annahmen über das Verhalten der Betriebsräte bei der Werbung neuer Mitglieder zu Grunde gelegt, die nun näher erläutert werden. Die gewerkschaftliche Verankerung der Betriebsräte wird über ihren Organisationsgrad sowie über die Berücksichtigung des Kontaktes zu gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörpern in das Modell eingeführt. Die Figur des sozialen Tauschs wird über die Variable „Bewertung“ in die Schätzung eingebracht. Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass sich Betriebsräte besonders dann zur Erbringung ihrer „Gegenleistung“ verpflichten würden, wenn sie sich nicht übervorteilt fühlen. Wir haben die Betriebsräte in der telefonischen Befragung gebeten, ihre Meinung über die gewerkschaftliche Beratung auf einer Skala von „sehr gut“ bis „mangelhaft“ zu bewerten und diese Bewertungen in unser Modell integriert.

Zur Einschätzung des Einflusses von Verfügbarkeit von Ressourcen und Profes-

sionalisierung wurde die Variable „Betriebsratsalter“, die angibt, seit wie vielen Jahren das Betriebsratsgremium bereits besteht, sowie eine Dummyvariable zur Freistellung von Betriebsräten, die angibt, wenn Freistellungen über das gesetzlich vorgesehene Maß hinaus durchgesetzt werden konnten, in die Schätzung einbezogen.

Das Modell kontrolliert den Einfluss von betrieblichen Krisensituationen⁸ und dem betrieblichen Qualifikationsprofil.⁹ Es ist vielfach davon ausgegangen worden, dass die Organisationsneigung bestimmter Gruppen von Beschäftigten äußerst unterschiedlich ist. Während die Verankerung der Gewerkschaften traditionell im Bereich der qualifizierten Facharbeiterschaft mit abgeschlossener Berufsausbildung als besonders gut angesehen wird, was insbesondere seinen Ausdruck in überdurchschnittlichen Organisationsgraden findet, bestehen im Bereich der hoch qualifizierten Angestellten ebenso wie im Bereich der unqualifizierten Beschäftigten, hier vor allem des Dienstleistungsbereichs, Repräsentationslücken (Ebbinghaus 2003). Ob diese Lücken tatsächlich auf eine vergleichsweise geringe Organisationsneigung der Beschäftigten, oder nicht vielmehr auf die fortgesetzte Vernachlässigung dieser Beschäftigtengruppen durch die Gewerkschaften zurückzuführen sind, ist immer noch Gegenstand der Debatte (Dribbusch 2003).¹⁰

Weitere Kontrollvariablen berücksichtigen die Betriebsgröße (logarithmierte Beschäftigtenzahl), die Lage des Betriebes (Ostdeutschland) und die Bindung an einen Flächentarifvertrag.

Der besonderen Rolle der Betriebsräte in der Bauwirtschaft sowie im Handel wird durch zwei weitere Kontrollvariablen Rechnung getragen. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitgliederwerbung im Einzelhandel durch die besondere Betriebs- und Beschäftigtenstruktur und die daraus resultierende fehlende Präsenz der Gewerkschaft in der Fläche zwar nicht generell verhindert, jedoch strukturell erschwert wird (Dribbusch 2003). In der Bauwirtschaft haben die Gewerkschaften nicht allein mit der geringen Betriebsgröße und dem daraus folgenden geringeren Verbreitungsgrad von Betriebsräten zu kämpfen. Dort wo Betriebsräte vorhanden sind, sind diese meist in der Unternehmenszentrale angesiedelt, weit entfernt von den Baustellen. Direkter Beschäftigtenkontakt

8 Um Verzerrungen zu berücksichtigen, die durch akute betriebliche Krisensituationen entstehen, wurden die Variablen Personalabbau, Fusion und Gewinn einbezogen. Hierbei misst Personalabbau, ob seit Anfang 2003 Personal abgebaut wurde. Die Fusionsvariable berücksichtigt Fälle, bei denen die Existenz des Betriebes entweder durch die aufgeworfene Frage einer Fusion mit anderen Betrieben oder durch die Schließung/den Verkauf von Betriebsteilen gefährdet schien. Schließlich werden Betriebe mit schlechter Gewinnsituation berücksichtigt.

9 Das unterschiedliche Qualifikationsprofil der Belegschaften wird durch die Variablen Ungelernte und Hochschulabsolventen berücksichtigt, bei denen solche Betriebe mit 1 kodiert wurden, bei denen der jeweilige Anteil an der Belegschaft 50 % übersteigt.

10 Für das hier untersuchte Verhalten der Betriebsräte bei der Mitgliederwerbung kann angenommen werden, dass beide Argumente in die gleiche Richtung weisen. In Betrieben, deren Belegschaften entweder durch ungelernete, oder durch hoch qualifizierte Beschäftigte dominiert werden, ist die Organisationsneigung des Betriebsrats in beiden diskutierten Fällen unterdurchschnittlich. Sollte die gruppenspezifische Neigung dieser Belegschaftsgruppen einer Gewerkschaft beizutreten tatsächlich nur schwach entwickelt sein, würde dies den Erfolg der Werbeaktivitäten der Betriebsräte infrage stellen. Werbeerfolge sind nur mit vergleichsweise großem Aufwand zu erzielen und die vom Betriebsrat erwarteten Resultate vermögen wahrscheinlich die jeweilige Gewerkschaft nicht zu beeindrucken. Auch im zweiten Fall, der Vernachlässigung der unqualifizierten und hoch qualifizierten Beschäftigten durch die Gewerkschaften bei gleichzeitig bestehender Organisationsneigung der Zielgruppe, schafft keinen positiven Anreiz zur offensiven Mitgliederwerbung. Die Erwartungen der jeweiligen Gewerkschaft an Werbeaktivitäten sind bestenfalls gering, schließlich hat man diese Gruppen ja selbst bereits als „schlecht organisierbar“ beschrieben. Der somit resultierende Erwartungsdruck an den Betriebsrat dürfte folglich eher gering sein.

ist somit strukturell erschwert. Als Folge hat sich die IG BAU – wie ihre Vorläuferorganisation IG BSE – eher auf die Rekrutierungsbemühungen ihres eigenen hauptamtlichen Apparates verlassen (Streeck 1979; Behrens 2002, S. 192).

Zur Berücksichtigung des Einflusses der gewerkschaftlichen Strategie werden jeweils getrennte Modelle für den Einfluss spezieller Branchen und für die gewerkschaftlichen Organisationsbereiche geschätzt.¹¹

Wie in *Tabelle 3* gezeigt, wurde zuerst eine logistische Regression mit der abhängigen Variablen „Betriebsrat aktiv bei der Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder“ durchgeführt. Der Erklärungsanteil des Modells an der Variation der abhängigen Variablen ist mit 50 % sehr solide.

Auffällig ist zunächst der gewichtige Erklärungsbeitrag jener Faktoren, die für die gewerkschaftliche Einbindung stehen. So trägt der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsräte das erwartete positive Vorzeichen und ist auf dem 0,1 %-Niveau signifikant. Erstaunlich ist weiterhin der unabhängig vom Organisationsgrad hochsignifikante Erklärungsbeitrag der Zusammenarbeit mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten. Selbst unter Kontrolle der Betriebsgröße und anderer Variablen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat Mitgliederwerbung betreibt weiter an, wenn dieser mit einem Vertrauensleutkörper zusammenarbeitet.

Auch wird die These des sozialen Tauschs durch das Modell bestätigt. Unabhängig vom Einfluss der Stärke der gewerkschaftlichen Einbindung des Betriebsrats steigt deren Bereitschaft zur aktiven Mitgliederwerbung, wenn die gewerkschaftlichen Unterstützungsleistungen positiv bewertet werden. Auch diese Variable erwies sich in der Schätzung als hoch signifikant. Als Zwischenergebnis bleibt festzuhalten, dass sowohl die These vom sozialen Tausch als auch die Betonung der Bedeutung der gewerkschaftlichen Verankerung von Betriebsräten bestätigt werden können.

Weniger eindeutig fallen die Befunde für die Kapazitäts- und Professionalisierungshypothese aus. Zwei relevante Variablen, das Vorliegen zusätzlicher Freistellungen die über das gesetzlich gewährte Maß hinausgehen sowie das Alter des Betriebsrates, tragen zwar das erwartete positive Vorzeichen, sind aber nicht signifikant. Es lässt sich allerdings ein deutlicher und auf dem 0,1 %-Niveau signifikanter

Tabelle 3: Binäre logistische Regression, abhängige Variable „Betriebsrat macht Mitgliederwerbung“

	Regressionskoeffizient	Standardfehler	Regressionskoeffizient	Standardfehler
Organisationsgrad des Betriebsrats	0,039***	0,003	0,037***	0,003
Zusätzliche Freistellungen	0,113	0,216	0,182	0,220
Alter des Betriebsrates	0,007	0,005	0,005	0,005
Bewertung der gewerkschaftlichen Unterstützung	0,349***	0,063	0,333***	0,064
Zusammenarbeit mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten	0,894***	0,162	0,924***	0,165
Fusion	-0,213	0,152	-0,166	0,155
Personalabbau	-0,005	0,149	0,044	0,152
Anteil Ungelernte ≥50%	0,178	0,219	0,117	0,223
Anteil Hochschulabsolventen ≥50%	-0,384	0,306	-0,287	0,313
Bindung an einen Flächentarif	0,251	0,164	0,282+	0,168
Ostdeutschland	0,116	0,206	0,060	0,209
Gewinn "schlecht"	0,488+	0,258	0,484+	0,259
Ver.di (Referenzkategorie)				
IG Metall			0,377*	0,181
IG BCE			0,415+	0,239
IG BAU			0,126	0,299
Transnet			-0,676	0,866
NGG			0,783*	0,369
Sonstige			0,045	0,896
Handel	-0,014	0,313		
Bauwirtschaft	0,102	0,262		
Log Beschäftigte	0,285***	0,067	0,275***	0,068
Konstante	-5,495***	0,459	-5,531***	0,467
Zahl der gültigen Fälle	1550		1523	
-2 Log Likelihood	1275,816		1254,459	
Cox & Snell R2	0,365		0,356	
Nagelkerke R2	0,506		0,496	
Model Chi-Square	703,331		670,685	
Signifikanz	0,000		0,000	

+/*/**/**** statistische Signifikanz auf dem 10/5/1/0,1 %-Niveau.
Quelle: Eigene Berechnungen; 4. WSI-Befragung der Betriebs- und Personalräte 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

Betriebsgrößeneffekt feststellen, wonach mit der Zahl der Beschäftigten eines Betriebs auch die Neigung des Betriebsrates ansteigt, die jeweilige Gewerkschaft durch die Rekrutierung neuer Mitglieder zu unterstützen.

Konnten in der deskriptiven Statistik beim Vergleich der Gewerkschaften noch deutliche Unterschiede in der Werbeaktivität der Betriebsräte festgestellt werden, so kann sich dieser Zusammenhang in der multivariaten Analyse nur teilweise behaupten. So finden sich im zweiten Schätzmodell (Spalte 3 und 4) signifikante Gewerkschaftseinflüsse für die Organisationsbereiche der IG Metall und der NGG (beide auf dem 5 %-Niveau) sowie für die IG BCE (auf dem 10 %-Niveau). Im Bereich der drei genannten Gewerkschaften ist die Bereitschaft der Betriebsräte zur Mitgliederwerbung im Vergleich zur Referenzkategorie (ver.di) deutlich besser ausgeprägt. Insofern lassen sich für die drei genannten Gewerkschaften die bereits in der bivariaten Analyse angedeuteten Be-

funde auch bei gleichzeitiger statistischer Kontrolle anderer Einflussfaktoren bestätigen.

Zwei von drei Variablen, die eine krisenhafte Situation des Betriebes (Fusion und Personalabbau) signalisieren, tragen die erwarteten negativen Vorzeichen, sind aber nicht signifikant. Die dritte Variable, welche Betriebe mit schlechter Gewinnsituation identifiziert, ist positiv und auf dem 10 %-Niveau signifikant. Eine mögliche Erklärung für diese diffusen Befunde

11 Wegen der hohen Autokorrelation zwischen den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen und der betrieblichen Branchenzugehörigkeit wurde die Schätzung in separaten Modellen vorgenommen. Um mögliche Verzerrungen bei der Vergleichbarkeit der beiden Schätzvarianten (wegen fehlender Daten) auszuschließen, wurde außerdem ein reduziertes Modell ohne Gewerkschafts- und Branchendummies geschätzt, welches allerdings keine nennenswerten Differenzen zu den hier dokumentierten Ergebnissen aufweist. Der Verfasser dankt Bernd Frick für einen entsprechenden Hinweis.

Tabelle 4: Binäre logistische Regression, abhängige Variable „Betriebsrat führt Werbemaßnahmen großer Intensität durch“

	Regressionskoeffizient	Standardfehler	Regressionskoeffizient	Standardfehler
Organisationsgrad des Betriebsrats	0,027***	0,003	0,025***	0,003
Zusätzliche Freistellungen	0,054	0,168	0,067	0,170
Alter des Betriebsrates	0,007+	0,004	0,006	0,004
Bewertung der gewerkschaftlichen Unterstützung	0,274***	0,061	0,246***	0,062
Zusammenarbeit mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten	1,104***	0,182	1,123***	0,183
Fusion	-0,043	0,130	0,020	0,133
Personalabbau	-0,100	0,130	-0,060	0,132
Anteil Ungelernte \geq 50%	0,224	0,182	0,168	0,184
Anteil Hochschulabsolventen \geq 50%	-0,068	0,288	-0,042	0,295
Bindung an einen Flächentarif	0,320*	0,153	0,331*	0,154
Ostdeutschland	-0,192	0,196	-0,236	0,198
Gewinn "schlecht"	0,341	0,213	0,335	0,215
Ver.di (Referenzkategorie)			*	
IG Metall			0,441**	0,159
IG BCE			0,435*	0,195
IG BAU			0,015	0,292
Transnet			1,125	0,799
NGG			0,660*	0,291
Sonstige			-0,259	1,139
Handel	-0,349	0,253		
Bauwirtschaft	-0,361	0,307		
Log Beschäftigte	0,378***	0,059	0,372***	0,059
Konstante	-6,696***	0,447	-6,732***	0,452
Zahl der gültigen Fälle	1547		1521	
-2 Log Likelihood	1576,872		1563,631	
Cox & Snell R2	0,289		0,286	
Nagelkerke R2	0,389		0,384	
Model Chi-Square	528,119		512,109	
Signifikanz	0,000		0,000	

+/**/*** statistische Signifikanz auf dem 10/5/1/0,1 %-Niveau.

Quelle: Eigene Berechnungen; 4. WSI-Befragung der Betriebs- und Personalräte 2004/05.

WSI Hans Böckler Stiftung

könnte darin bestehen, dass es in betrieblichen Krisensituationen zu einer für den handelnden Betriebsrat paradoxen Situation kommt. Auf der einen Seite ist dieser wie in kaum einer anderen Situation auf die aktive Unterstützung der betreuenden Gewerkschaft angewiesen, um die Interessen der Beschäftigten möglichst effektiv wahren und vertreten zu können, auf der anderen Seite bleibt in solchen Krisensituationen oftmals keine Zeit, um „Routinetätigkeiten“ wie die Mitgliederwerbung systematisch weiterverfolgen zu können.

Der Einfluss von besonders großen Belegschaftsanteilen der mutmaßlich eher gewerkschaftsabstinenter gering qualifizierter bzw. besonders hoch qualifizierter Beschäftigtengruppen ist nicht signifikant. Während sich in der Gruppe der Betriebe mit mehr als 50 % Hochschulabsolventen in der Belegschaft das erwartete negative Vorzeichen findet, ist dies bei den Ungelernten nicht der Fall. Auch die beiden in die Schätzung einbezogenen Branchenvariablen sind nicht signifikant und im Falle

der Bauwirtschaft trägt der Koeffizient nicht das erwartete negative Vorzeichen. Es darf hier vermutet werden, dass die besondere Situation dieser beiden Branchen im Wesentlichen auf unterdurchschnittlichen Betriebsgrößen basiert. Der Einfluss der Betriebsgröße auf die Bereitschaft der Betriebsräte zur Mitgliederwerbung wurde bereits durch die Einfügung der Beschäftigtenzahl in das Schätzmodell vorweggenommen.

Bis zu diesem Punkt wurde ausschließlich die Frage analysiert, ob die Betriebsräte Mitgliederwerbung betreiben, ohne jedoch die besondere Bedeutung der einzelnen Werbemethoden in die Betrachtung einzubeziehen. Wie bereits in Abschnitt 4 näher dargelegt wurde, unterscheiden sich Aktivitäten der Mitgliederwerbung substanziell in dem Maße, wie diese den Betriebsräten zusätzliche Arbeitskapazitäten sowie strategische Planung abverlangen. In der Folge sollen nun zwei weitere Modelle geschätzt werden, welche die Variation der Werbemaßnahmen mit „großer Intensität“

erklären. Es wird davon ausgegangen, dass ein Betriebsrat solche Maßnahmen verfolgt, wenn er mindestens eine der drei folgenden Aktivitäten durchführt: Gezielte Informationskampagnen für besondere Personengruppen, Bildung einer Gruppe zur Mitgliederwerbung, Hausbesuche.¹²

Dieses zweite Schätzmodell erklärt 39 % der Variation der abhängigen Variablen „Betriebsrat führt Werbemaßnahmen großer Intensität durch“ (Tabelle 4). Im Wesentlichen bestätigt dieses Modell die wichtigsten Befunde der ersten beiden binären logistischen Regressionen (Tabelle 3). So erweisen sich die Variablen im Bereich der gewerkschaftlichen Einbindung und des sozialen Tauschs als sehr robust. Die Kapazitäts- und Professionalisierungshypothese erhält weitere statistische Unterstützung, indem nun der positive Einfluss des Betriebsratsalters auf dem 10 %-Niveau signifikant ist. Die Vorzeichen der Variablen Ostdeutschland und Bauwirtschaft sind in der dritten und vierten Schätzung negativ, beide Variablen bleiben aber insignifikant. Der Einfluss einer betrieblichen Krisensituation bleibt auch in diesen beiden Modellen recht instabil. Im Grundmodell wird der Einfluss einer schlechten Gewinnsituation insignifikant, und im Modell unter Einschluss der gewerkschaftlichen Organisationsbereiche ändert die Fusionsvariable ihr Vorzeichen (bleibt aber insignifikant).

Wie aus den Spalten 3 und 4 der Tabelle 4 hervorgeht, erweist sich nun auch der Einfluss der gewerkschaftlichen Organisationsbereiche als recht robust. Wenn man wie in diesen letzten beiden Schätzmodellen als abhängige Variable „Werbemaßnahmen größerer Intensität“ zugrunde legt, schneiden auch hier IG Metall, IG BCE und NGG im Vergleich zu ver.di deutlich besser ab. Im Falle der IG Metall und der IG BCE sinkt nun in diesem Modell auch noch die Wahrscheinlichkeit des Irrtums.

6 Fazit

Beinahe die Hälfte (49 %) der von uns befragten Betriebsräte ist aktiv bei der Ge-

¹² 25,3 % der befragten Betriebsräte gaben an, mindestens eine dieser Maßnahmen durchzuführen.

winnung neuer Gewerkschaftsmitglieder, wovon wiederum eine große Mehrheit dieses Geschäft vergleichsweise engagiert und ernsthaft betreibt, indem sie mehrere Werbemethoden gleichzeitig praktiziert. Damit aber die Betriebsräte diese Aufgabe wahrnehmen, bedarf es einer Reihe organisatorischer und institutioneller Voraussetzungen. Gewerkschaften erhalten die Unterstützung der Betriebsräte nicht automatisch, sie müssen sie immer wieder aufs Neue organisatorisch einbetten und einfordern. In der Analyse der Daten der 4. WSI-Befragung der Betriebs- und Personalräte zeigt sich die gewichtige Bedeutung der gewerkschaftlichen Einbindung von Betriebsräten für die Mitgliedergewinnung. Neben dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte zeigte sich in der Analyse auch die große Bedeutung

der Unterstützung durch gewerkschaftliche Vertrauensleute. Dort wo es sie gibt, kommt diesen die Funktion einer Instanz zu, die den Handlungsspielraum des Betriebsrats erweitert und somit dessen Bereitschaft und Fähigkeit zur Mitgliederwerbung verbessert. Als Achillesferse der Gewerkschaften könnte es sich erweisen, dass neben dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte nun seit einigen Jahren auch die Zahl der gewählten Vertrauensleute zurückgeht (Wassermann 2004, S. 412ff.). Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen, könnte bald die institutionelle Grundvoraussetzung für den sozialen Tausch zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat erodiert sein. Zwar konnte auch belegt werden, dass die Qualität und Verfügbarkeit gewerkschaftlicher Unterstützung für die Rekrutierungsbemühungen

der Betriebsräte von großer Bedeutung sind. Es darf allerdings bezweifelt werden, dass sich auch bei weiterer Schwächung der gewerkschaftlichen Verankerung im Betrieb die gewerkschaftlichen Dienstleistungen allein als tragfähige Säule zur Verpflichtung der Betriebsräte erweisen wird. Inwieweit nun aufseiten der betrieblichen Interessenvertreter Elemente eines instrumentellen Rollenverständnisses zugenommen haben, kann mit den hier präsentierten Daten nicht eingeschätzt werden. Es spricht allerdings vieles dafür, dass auch ein eher instrumentell gewendetes Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft nur dann die Voraussetzungen zur organisatorischen Reproduktion der Gewerkschaften schafft, wenn es durch organisatorische Verflechtung gestützt wird.

LITERATUR

- Behrens, M.** (2002): Learning from the Enemy? Internal Union Restructuring and the Imitation of Management Strategies, Dissertation, Ithaca/NY
- Behrens, M.** (2003): Wie gut kehren neue Besen? Das neue Betriebsverfassungsgesetz in der Praxis; in: WSI-Mitteilungen 3, S. 167–176
- Behrens, M./Fichter, M./Frege, C.** (2001): Unions in Germany: Searching to Regain the Initiative, WSI-Diskussionspapier 97, Düsseldorf
- Bronfenbrenner, K.** (1997): The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections; in: Industrial and Labor Relations Review 2, S. 195–212
- Bronfenbrenner, K./Hickey, R.** (2004): Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies; in: R. Milkman/K. Voss (Hrsg.), Rebuilding Labor. Organizing the Organizers in the New Union Movement, Ithaca/London, S. 17–61
- Dorsch-Schweizer, M./Schulten, T.** (2001): Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft; in: WSI-Mitteilungen 2, S. 113–123
- Dribbusch, H.** (2003): Gewerkschaftliche Mitgliederwerbung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin
- Ebbinghaus, B.** (2003): Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich; in: Schroeder, W./Weßels, B. (Hrsg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, S. 174–203
- Ebbinghaus, B.** (2005): Hoffnung allein ist nicht genug; in: Die Mitbestimmung 1+2, S. 22–25
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003; in: WSI-Mitteilungen 8, S. 450–454
- Hassel, A.** (1999): Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien, Baden-Baden
- Heery, E.** (2003): Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund; in: WSI Mitteilungen 9, S. 522–527
- Heery, E./Adler, L.** (2004): Organizing the Unorganized; in: Frege, C./Kelly, J. (Hrsg.), Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford, S. 45–69
- Kädtler, J./Kottwitz, G./Weinert, R.** (1997): Betriebsräte in Ostdeutschland. Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989–1994, Opladen
- Leminsky, G.** (2001): Entwicklungspotenziale der Mitbestimmung; in: Abel, J./Sperling, J. (Hrsg.), Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München und Mehring
- Müller-Jentsch, W.** (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, Frankfurt/New York
- Protz, J./Keller, K.** (2002): Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster
- Rudolph, W./Wassermann W.** (1996): Betriebsräte im Wandel, Münster
- Schnabel, C.** (2004): Determinants of trade union membership; in: Addison, J./Schnabel, C. (Hrsg.), International Handbook of Trade Unions, Cheltenham/Northampton, S. 13–43
- Schroeder, W.** (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der Industriellen Beziehungen in Ostdeutschland, Wiesbaden
- Streeck, W.** (1979): Gewerkschaften als Mitgliederverbände. Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung; in: Bergmann, J. (Hrsg.), Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt
- Traxler, F./Behrens, M.** (2003): Collective bargaining coverage and extension procedures; in: EIRObserver 02, S. i–viii
- Wassermann, W.** (2003): Gewerkschaftliche Betriebspolitik; in: Schroeder, W./Weßels, B. (Hrsg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, S. 405–428
- Western, B.** (1997): Between Class and Market. Postwar Unionization in the Capitalist Democracies, Princeton