SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Kollektive Interessenregulierung in der 'betriebsratsfreien Zone': typische Formen 'Anderer Vertretungsorgane'

Hauser-Ditz, Axel; Hertwig, Markus; Pries, Ludger

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2009). Kollektive Interessenregulierung in der 'betriebsratsfreien Zone': typische Formen 'Anderer Vertretungsorgane'. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *16*(2), 136-153. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343850

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Axel Hauser-Ditz, Markus Hertwig, Ludger Pries*

Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsratsfreien Zone'. Typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane'**

Zusammenfassung – Kollektive betriebliche Interessenregulierung findet in vielen privatwirtschaftlichen Betrieben in Form sog. ‚Anderer Vertretungsorgane' (AVOs) statt. Diese Interessenvertretung ‚jenseits des Betriebsrats' erlangt in jüngerer Zeit vermehrt Beachtung in der Arbeits- und Industriesoziologie. Die empirische Forschung fokussierte dabei einerseits auf die Interessenregulierungsstrukturen in Sektoren mit hochqualifizierter Beschäftigung wie der New Economy, anderseits wurden mit Hilfe von Breitenerhebungen Fragen der Verbreitung, Kontextbedingungen und internen Strukturen dieser Gremien untersucht. Kaum systematische Beachtung fand dabei die Tatsache, dass AVOs keine homogene Gruppe von Interessenvertretungsorganen darstellen. Der Beitrag analysiert daher unterschiedliche Typen ‚Anderer Vertretungsorgane'.

Collective Representation in the 'Works Council Free Zone'. Typical and New Forms of Representation

Abstract – In many private German companies, collective interest representation at plant-level is carried out through so-called 'alternative representation bodies'. This form of employee representation outside the legal system of Works Councils has been attracting attention in industrial relations research in recent years. Some empirical studies have focussed on patterns of interest regulation in sectors of qualified labour and the 'New Economy'; other research has used survey methods to analyse the distribution, contextual factors, and internal structures of alternative representation bodies. Until now, the diversity of form and function of these bodies has not been sufficiently recognised. In this respect, they are unlike works councils which are founded and act according to the Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz) – an exclusive model of interest representation. This article analyses different types of alternative representation bodies

Key words: **interest representation, works councils, alternative forms of employee representation**

---

* Axel Hauser-Ditz, geb. 1967. E-mail: axel.hauser-ditz@rub.de.

Dr. Markus Hertwig, geb. 1972. E-mail: markus.hertwig@rub.de.

Prof. Dr. Ludger Pries, geb. 1953. E-mail: ludger.pries@rub.de.

Kontaktadresse: Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung, GB 04/42, D – 44780 Bochum.

** Das BISS-Projekt („Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland – Survey und Strukturanalyse") wurde von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert und am Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt.

Artikel eingegangen: 27.12.2008
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.4.2009.

Industrielle Beziehungen, 16(2): 136-153 DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2009_02_Hauser-Ditz
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035
© Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

1. Einleitung

In den letzten Jahren hat die Forschung zur betrieblichen Interessenregulierung ein bis dato wenig beachtetes Feld entdeckt. Während sich in der Vergangenheit die meisten Studien auf die Interessenvertretung durch Betriebsräte konzentrierten, werden jüngst vermehrt Betriebe ohne einen Betriebsrat thematisiert (s. z.B. Artus et al. 2006; Hauser-Ditz et al. 2008). Die Frage, wie Aushandlungsprozesse zwischen den Betriebsparteien ablaufen, wenn kein Betriebsrat als Kollektivorgan der Belegschaft vorhanden ist, besitzt aus mehreren Gründen Brisanz und Aktualität: Einschlägigen Erhebungen zur Verbreitung von Betriebsräten zufolge besitzt nur jeder zehnte betriebsratsfähige Betrieb in Deutschland tatsächlich einen Betriebsrat; weniger als die Hälfte (46%) der westdeutschen Beschäftigten und sogar nur 39 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten wurden im Jahr 2007 von einem Betriebsrat vertreten (Ellguth/Kohaut 2008; Hauser-Ditz et al. 2006a, 2008). Gleichzeitig kommt der betrieblichen Verhandlungsebene als Folge von *Verbetrieblichungstendenzen* (Abnahme der Tarifbindung, Verlagerung von Regelungsgegenständen auf die Betriebsparteien durch tarifliche Öffnungsklauseln) eine wachsende Bedeutung für die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu. In diesem Kontext steigt auch tendenziell die Bedeutung von Betriebsräten für die Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bzw. für die betriebliche Konkretisierung tarifvertraglicher Normen. Obwohl eine solche betriebliche Umsetzung und Anpassung von Tarifnormen nur durch einen Betriebsrat verhandelt werden kann, stellt sich auch oder sogar gerade für die Betriebe ohne Betriebsrat die Frage, wie entsprechende Normsetzungsprozesse dort organisiert sind.

Betriebe ohne Betriebsrat lassen sich formaljuristisch (im Sinne der Betriebsverfassung) als ‚mitbestimmungsfrei' definieren, jedoch sind sie in der betrieblichen Praxis mitunter keineswegs ‚partizipationsfrei' (Abel et al. 2005; Ittermann 2009). Vor allem in jüngeren Studien zur Interessenregulierung in Sektoren hochqualifizierter Wissensarbeit wurde erstens herausgestellt, dass Interessenvertretung auch ohne bzw. ‚jenseits' des Betriebsrats stattfindet (Boes 2002; Ittermann/Niewerth 2004; Abel et al. 2005; Schmierl 2006; Mayer-Ahuja/Wolf 2005); zweitens ist auch ein vorhandener Betriebsrat in diesen Segmenten nicht automatisch der primäre Ansprechpartner der Beschäftigten oder der vorherrschende Akteur in betrieblichen Interessenregulierungsprozessen. Denn Interessenvertretung erfolgt zum einen (in variierendem Maße) immer auch ‚in der ersten Person', durch die individuelle Selbstvertretung der abhängig Beschäftigten gegenüber ihren Vorgesetzten bzw. der Geschäftsleitung. Dabei zeigt sich, dass einige Betriebe und auch Beschäftigtengruppen offenbar den traditionellen Formen der institutionalisierten Interessenvertretung mit Vorbehalten begegnen (z.B. Baethge et al. 1995; Kotthoff 1997; Abel et al. 1995). Zum anderen stellte sich heraus, dass in manchen Betrieben keine Betriebsräte, wohl aber andere kollektive Gremien der Beschäftigtenvertretung existieren, die nicht auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes gebildet werden und agieren. Diese im Folgenden als ‚Andere Vertretungsorgane' (AVO) titulierten Gremien sind jüngeren Studien zufolge durchaus als (quantitativ) relevante Phänomene zu begreifen (s. auch Abschnitt 3; Ellguth 2005;

Ellguth/Kohaut 2008; Hauser-Ditz et al. 2006a; 2008; Schlömer et al. 2007; Stettes 2008).

AVOs können aus unterschiedlichen Motiven entstehen. Frühere Untersuchungen zur betrieblichen Interessenregulierung zeigen, dass nicht-betriebsrätliche Beteiligungsstrukturen Ausdruck einer Betriebsratsvermeidungsstrategie der Geschäftsleitung sein können (Hilbert/Sperling 1993; Kotthoff/Reindl 1990; Böhm/Lücking 2006). Dort, wo hochqualifizierte Beschäftigte den Betriebsrat nicht als das angemessene Interessenvertretungsmodell ansehen, entspricht möglicherweise ein AVO – als Beteiligungsalternative zum Betriebsrat – eher ihren Vorstellungen. AVOs können in dieser Konstellation auch eine Vorform eines später zu errichtenden Betriebsrates bzw. ein ‚Erprobungsfeld' für die Beteiligung der Beschäftigten sein. Schließlich ist nicht auszuschließen, dass AVOs ein Element personalpolitischer Human-Resource-Management-Strategien darstellen und von den Betrieben funktional für die Verbesserung des Informationsflusses und zur Konsultation der Beschäftigten eingerichtet werden (z.B. Braun 2002; Felger/Paul-Kohlhoff 2004; Minssen 2001). In manchen Sektoren resultieren solche Vertretungsstrukturen mitunter auch unmittelbar aus den Erfordernissen arbeitsteiliger und stark koordinierter Leistungsprozesse. Die Ursachen, die zur Bildung eines AVO führen, sind bislang noch nicht hinreichend erforscht. Im konkreten Einzelfall werden vermutlich nicht selten mehrere der aufgeführten Aspekte eine Rolle spielen.

Während zur quantitativen Bedeutung von AVOs also bereits einige – wenn auch keineswegs einheitliche – Ergebnisse vorliegen, befindet sich die Diskussion um unterschiedliche Modelle oder typische Muster der betrieblichen Rolle und Funktion von AVOs noch am Anfang. Dabei spricht allein schon die Vielzahl der in der betrieblichen Praxis vorzufindenden Bezeichnungen für AVOs wie z.B. ‚Sprecher', ‚Runder Tisch', ‚Ältestenrat', ‚Belegschaftsausschuss' oder schlicht ‚Mitarbeitervertretung'[1] für eine differenziertere Betrachtung der Gremien.

Der Beitrag widmet sich der analytischen Binnendifferenzierung der AVOs. Dabei wird die These vertreten, dass sich AVOs sowohl formal-strukturell als auch hinsichtlich ihrer Funktionen und Entstehungszusammenhänge empirisch sinnvoll unterscheiden lassen. Im Einzelnen werden folgende Fragen untersucht: Welche Typen von AVOs lassen sich differenzieren? Welche quantitative Bedeutung besitzen die unterschiedlichen Typen von AVOs und erweisen sich diese als stabile Organe? Inwiefern können die einzelnen AVO-Typen überhaupt als originäre Gremien für die Interessenvertretung der Beschäftigten betrachtet werden, inwiefern handelt es sich bei einigen eher um managementseitig gesteuerte Gremien zur Effizienzsteigerung der Leistungsprozesse?

Nachfolgend werden zunächst einige Überlegungen zu einer ersten formalen Unterscheidung der AVOs vorgestellt, wobei AVOs anhand ihres *Einsetzungsverfahrens* und ihrer *Zusammensetzung* differenziert werden. Im Abschnitt 3 werden Erkenntnisse zur Verbreitung und zu den Kontextbedingungen dieser AVO-Typen präsentiert.

---

[1] Mit Ausnahme des Begriffs ‚Betriebsrats' werden vereinzelt auch Bezeichnungen verwendet, bei denen eine Verwechslungsgefahr mit bereits normierten Institutionen besteht (z. B. Mitarbeitervertretung, Personalrat oder Vertrauensleute).

Abschnitt 4 geht der Frage des Institutionalisierungsgrads und der Stabilität der AVOs nach. Schließlich folgt in Abschnitt 5 eine zusammenfassende Diskussion.

Die Darstellungen basieren auf Daten der BISS-Befragung. Die BISS-Befragung (s. Hauser-Ditz et al. 2008) ist eine repräsentative Breitenerhebung zur betrieblichen Interessenregulierung in der deutschen Privatwirtschaft. Die Erhebung basiert auf einer nach Betriebsgröße, Branche und Region geschichteten Zufallsstichprobe aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit. Die BISS-Daten erlauben differenzierte repräsentative Aussagen für privatrechtlich verfasste Betriebe mit wenigstens zehn Beschäftigten. Die Befragung wurde zwischen Juni und November 2005 als standardisiertes, computergestütztes Telefoninterview durch das Zentrum für Sozialforschung Halle durchgeführt. Adressaten der Befragung waren Akteure beider Betriebsparteien, d.h. Arbeitgeber bzw. Personalverantwortliche und, sofern vorhanden, Arbeitnehmervertreter. Der Datensatz enthält umfangreiche Informationen zur Betriebs- und Beschäftigtenstruktur, zu Strukturen der betrieblichen Interessenregulierung, zur Arbeitsweise von Interessenvertretungen, Interaktionsbeziehungen sowie zu Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und betrieblichen Performance- und Problemlagen. Aufgrund der Doppelbefragung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern sind Perspektivvergleiche bei der Einschätzung der betrieblichen Situation möglich. Erstmals wurde mit der BISS-Befragung auch eine detaillierte und zugleich repräsentative Erfassung von Vertretungsstrukturen in betriebsratslosen Betrieben vorgenommen. Die durchaus beachtliche Vielfalt der vorgefundenen Vertretungsformen wurde auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den erfassten Betriebsratsgremien hin untersucht.[2] Insgesamt stehen für die Auswertung 3.254 Betriebsfälle (Managementinterviews) und 1.409 Interviews mit einer Interessenvertretung zur Verfügung, wovon auf AVO-Betriebe etwa 390 Managementinterviews bzw. 150 Interviews mit Interessenvertretern entfallen.

2. Formale Strukturen von AVOs

AVOs sind keine homogene Form betrieblicher kollektiver Interessenvertretung. Anders als beim Betriebsrat zeigen sich Unterschiede zwischen AVOs bereits in der Gestaltung ihrer Formalstrukturen. Denn während Betriebsräte – bei aller empirisch evidenten Varianz bezüglich der Arbeitspraxis, des Selbstverständnisses oder der Vertretungswirksamkeit (vgl. z.B. Bosch et al. 1999; Kotthoff 1994; Osterloh 1993) – auf einer einheitlichen Rechtsgrundlage gebildet werden und agieren, gibt es diese ‚standardisierende' institutionelle Basis für AVOs nicht. AVOs können demnach viele

---

[2] Mit ihrem Fokus auf die Privatwirtschaft bezieht sich die Befragung auf den Geltungsbereich der Betriebsverfassung (Abgrenzung = privatwirtschaftliche Rechtsform). Ausgenommen sind lediglich Kleinstbetriebe mit fünf bis neun Beschäftigten, für die die Durchführung einer Telefonbefragung als nicht zielführend erschien. Über den Geltungsbereich der Betriebsverfassung hinausgehend wurden Betriebe in kirchlicher Trägerschaft erfasst. Mit dieser Maßnahme sollte eine mögliche Verwechslung von MAV (Mitarbeitervertretung) und gleichnamigen, aber ohne gesetzliche Grundlage gebildete Vertretungen verhindert werden. Nicht erfasst wurden dagegen öffentlich rechtlich verfasste Organisationen, da hier erstens von einer hohen Verbreitung von Personalräten und zweitens nicht mit alternativen Vertretungsformen zu rechnen war.

Organisations-Formen annehmen. Eine erste Systematisierung der AVOs stellt die *formale Strukturtypologie der AVOs* dar (s. Hauser-Ditz et al. 2006b). Die beiden wesentlichen Dimensionen für die Unterscheidung der AVOs sind (1) das *Einsetzungsverfahren (gewählte Gremien oder Einsetzung durch die Geschäftsleitung)* und (2) die *Zusammensetzung* des Gremiums beziehungsweise die im Gremium *beteiligten Akteure (reine Arbeitnehmervertretung oder gemeinsames Gremium mit der Geschäftsleitung)*.[3] Kreuzt man die beiden Dimensionen, die jeweils zwei Merkmalsausprägungen besitzen, so entstehen vier *Strukturtypen* (vgl. Abbildung 1). Die gewählten reinen Arbeitnehmervertretungen weisen strukturell die größte Übereinstimmung mit dem Betriebsrat auf; gemeinsame, von der Geschäftsleitung besetzte Gremien weichen hinsichtlich der Strukturprinzipien am stärksten vom Betriebsratsmodell ab.

Abb. 1: AVO-Strukturtypen nach Zusammensetzung und Legitimation, Anteilswerte nach Betrieben und Beschäftigten

		Zusammensetzung des AVO		
		ausschließlich Beschäftigte	Beschäftigte und Vertreter der Geschäftsleitung	
Legitimation des AVOs	(von der Belegschaft) gewählt	»gewählte reine Arbeitnehmer-vertretung« 23 (30%)	»gewähltes gemeinsames Gremium« 22 (22%)	gewähltes Organ 44 (52%)
	(durch die Geschäftsleitung) eingesetzt	»eingesetzte reine Arbeitnehmer-vertretung« 14 (12%)	»eingesetztes gemeinsames Gremium« 42 (36%)	eingesetztes Organ 56 (48%)
		reine Arbeitnehmer-vertretung 37 (42%)	gemeinsames Gremium 63 (58%)	

BISS-Befragung 2005; vgl. auch Hauser-Ditz et al. 2008; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, nur AVO-Betriebe, Auskünfte von 351-368 Managementvertretern, Betriebs- und Beschäftigtengewichtung

Betrachtet man die quantitative Verteilung in Abbildung 1, so fällt auf, dass es sich bei AVOs nach den vorliegenden Daten der BISS-Erhebung überwiegend um *gemeinsame Gremien* von Geschäftsleitung und Arbeitnehmern handelt (63 Prozent), während die reinen Arbeitnehmervertretungen nur etwa ein Drittel (37 Prozent) der Vertretungsorgane ausmachen. Da gemeinsame Gremien überdurchschnittlich häufig im kleinbetrieblichen Bereich anzutreffen sind, ist ihr Anteil in Bezug auf die durch sie repräsentierten Beschäftigten mit 58 Prozent etwas geringer. Anders verhält es sich mit der Legitimationsbasis der Vertretungen: Nach Betrieben sind weniger als die Hälfte (44

[3] Das Strukturprinzip der deutschen Betriebsverfassung, den Betriebsrat als reines Arbeitnehmerorgan zu konstituieren, findet im europäischen Vergleich nicht durchgängig Anwendung. Nicht unüblich sind gemeinsame Organe, die sich jeweils aus Arbeitnehmer- und Arbeitgeberrepräsentanten zusammensetzen, wie dies etwa bei den französischen „*comités d'enterprise*" oder den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in Dänemark, Belgien oder Irland der Fall ist.

Prozent) der Vertretungen *gewählte* Organe, nach Beschäftigten sind es mit 52 Prozent jedoch mehr als die Hälfte. Die gewählten reinen Arbeitnehmervertretungen sind lediglich in 23 Prozent der AVO-Betriebe anzutreffen. Sie decken aber 30 Prozent der Beschäftigten in diesen Betrieben ab. Hochgerechnet auf die Grundgesamtheit (Privatwirtschaft mit mindestens 10 Beschäftigten) wären dies etwa 4 Prozent aller Betriebe und 3 Prozent aller Beschäftigten. Der am stärksten vorzufindende Typ ist das eingesetzte gemeinsame Gremium mit 42 Prozent der AVOs und 36 Prozent der in AVO-Betrieben Beschäftigten. In der Grundgesamtheit wären dies sechs bzw. drei Prozent. Die Verteilung in der Kreuztabelle deutet zudem auf einen Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen hin: Reine Arbeitnehmer-Gremien sind eher gewählt, gemeinsame Gremien sind dagegen eher nicht gewählt bzw. direkt von der Geschäftsleitung eingesetzt.

Im Folgenden wird die These geprüft (und zumindest ansatzweise belegt), dass die formale Klassifizierung der AVOs nicht nur analytischen Wert besitzt. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass die Strukturtypologie in gewissem Maße Rückschlüsse auf die Funktion der AVOs zulässt. Hierbei existiert kein Determinismus, vermutlich aber eine ‚wahlverwandtschaftliche Beziehung' zwischen Struktur und Funktion. Kann bei den *reinen Arbeitnehmervertretungen* am ehesten davon ausgegangen werden, dass es sich um Organe handelt, deren Kernaufgabe die *Interessenvertretung* der abhängig Beschäftigten ist, so dürfte bei *gemeinsamen Gremien* der ‚Interessenvertretungscharakter' weniger stark ausgeprägt sein, da sich eine unabhängige Meinungsbildung der Beschäftigtenvertreter in einem gemeinsamen Gremium schwieriger gestalten dürfte. Ist das Organ *gewählt*, so verweist dies nicht nur auf die formal erteilte Legitimation der Vertreter; die Durchführung eines Wahlaktes ist auch ein Indiz für die Ernsthaftigkeit und die intendierte Dauerhaftigkeit von AVOs. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist die Annahme naheliegend, dass vor allem die *reinen Arbeitnehmergremien* nicht nur aus struktureller, sondern auch aus funktionaler Perspektive als Interessenvertretung (und somit als mögliches Gegenmodell zum Betriebsrat) anzusehen sind. Entsprechend wird die Annahme geprüft, dass *eingesetzte* AVOs, die (zumindest formal) nur gemeinsam mit der Geschäftsleitung existieren und agieren, nicht in erster Linie der Interessenvertretung der Beschäftigten dienen.

3. Verbreitung und Kontext von AVOs und Betriebsräten

Die Betriebsverfassung sieht die Bildung von Betriebsräten in Betrieben mit wenigstens fünf Beschäftigten vor. Lediglich zwischen 10 und 11 Prozent der betriebsratsfähigen Betriebe in Deutschland besitzen tatsächlich einen Betriebsrat, wobei in diesen Betrieben allerdings knapp die Hälfte aller privatwirtschaftlich Beschäftigten arbeitet (Ellguth/Kohaut 2008). Die ‚Schwachstellen' der Institution Betriebsrat liegen generell im kleinbetrieblichen Bereich, wie Tabelle 1 verdeutlicht. Neben dem traditionell kleinbetrieblich organisierten Baugewerbe sowie dem Hotel- und Gaststättengewerbe sind es vor allem die sich dynamisch entwickelnden unternehmensnahen Dienstleistungen, die durch eine geringe Betriebsratsquote auffallen. Dabei weist der Bereich hochqualifizierter EDV-, Beratungs- oder Ingenieur-Dienstleistungen eine ähnlich geringe Verbreitung von Betriebsratsgremien auf wie die eher geringqualifizierten Personal-, Wach- und Reinigungsdienstleistungen. In den industriellen Kernsektoren

und dem Kredit- und Versicherungswesen kann hingegen von einer Dominanz betriebsrätlicher Strukturen gesprochen werden. Diese Unterschiede in den Branchen sind jedoch zum Teil den unterschiedlichen branchenspezifischen Betriebsgrößenstrukturen geschuldet.

Tab. 1: Verbreitung von Interessenvertretungsformen nach Branchen und Betriebsgrößen (in Prozent)

Branche	*Prozent Betriebe*			*Prozent Beschäftigte*		
	Keine kollektive Vertretung	AVO	BR/ MAV	Keine kollektive Vertretung	AVO	BR/ MAV
Bergbau/Energie/Ver- & Entsorgung	38	6	56	12	5	83
Ernährung/Genuss	73	12	15	41	8	50
Verbrauchsgüter	52	12	36	22	8	69
Produktionsgüter	53	11	37	21	5	75
Investitionsgüter/Gebrauchsgüter	52	17	31	18	4	78
Baugewerbe	74	18	8	58	12	30
Handel/Reparatur	61	21	18	46	16	38
Gastgewerbe	66	26	8	57	22	21
Nachrichten/Verkehr	57	23	20	34	12	54
Kredit/Versicherung/Wohnungswesen	51	8	41	19	5	75
Datenverarbeitung/Datenbanken	67	19	14	45	12	43
F&E/Beratung/Werbung/Ingenieur-DL	71	19	10	52	14	34
Personal-, Wach-,Reinigungs-DL	65	19	16	60	16	24
Erziehung/Unterricht	37	10	28/26	20	11	56/13
Gesundheits- und Sozialwesen	37	29	17/18	15	15	39/30
Sonstige öffentliche und private DL	55	25	19	40	19	42
Beschäftigte:						
10-19	73	20	7	77	17	6
20-49	56	21	23	61	19	20
50-99	41	15	44	41	15	44
100-199	26	8	66	25	8	67
200-499	14	7	79	14	7	80
500+	3	3	94	3	3	94
Gesamt	60	19	22	33	11	57

BISS-Befragung 2005; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 3.254 Managementvertretern, Betriebs- und Beschäftigtengewichtung

Wie diese Daten zeigen, greift eine Gleichsetzung von betriebsratlosen Betrieben mit ‚vertretungslosen' Betrieben zu kurz, denn auch in vielen betriebsratslosen Betrieben existieren Formen kollektiver Interessenregulierung. Die erstmals im IAB-Betriebs-

panel erfassten „betriebsspezifischen Formen der Mitarbeitervertretung" (Ellguth 2006) bzw. die im BISS-Projekt untersuchten AVOs (Hauser-Ditz et al. 2006) sind eine relevante Größe. Allerdings schwanken die Angaben zu ihrer Verbreitung – je nach Zuschnitt der Grundgesamtheit[4] und Gestaltung des Erhebungsinstrumentes – zwischen 4 und 11 Prozent (IAB-Betriebspanel) (Ellguth 2006; 2008) und zwischen 16 und 19 (BISS) Prozent der Betriebe.

Auch die Mittelstandbefragung des IfM Bonn von 809 Betrieben[5] belegt, dass AVOs in privatwirtschaftlichen Betrieben relevant sind (Schlömer et al. 2007: 51ff.). Laut IfM besitzen insgesamt knapp 16 Prozent der Betriebe mit zwischen 20 und 49 Mitarbeitern „Formen anderer regelmäßiger Arbeitnehmervertretungen" (ebd.: 53). Vor allem in der Betriebsgrößenklasse zwischen 20 und 49 Beschäftigte sind AVOs mit 18 Prozent recht weit verbreitet. Bei einem Teil dieser Gremien handelt es sich jedoch nach Einschätzung der Autoren eher um „betriebliche Übungen" (ebd.). So geben 51 Prozent der befragten Geschäftsleitungen an, ihr AVO sei nur eine „ad hoc-Erscheinung" (ebd.: 172), die als Reaktion auf einen spezifischen Anlass gebildet wurde und deren Dauerhaftigkeit begrenzt ist. Die Quote der Gremien, die tatsächlich dauerhafte Institutionen der betrieblichen Interessenregulierung konstituieren, beläuft sich dann nur noch auf etwa 8 Prozent der Betriebe.

Eine jüngere Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft (Stettes 2008), die sich auf Industrieunternehmen und unternehmensnahe Dienstleistungen bezieht, kommt mit gut 20 Prozent sogar zu etwas höheren AVO-Quoten. Auch hier dominieren allerdings die gemeinsamen Gremien. Eine eher ‚konservative' Schätzung auf Basis der BISS-Daten – diese schließt die in der BISS-Befragung erhobenen ‚runden Tische' aus und läuft damit nicht Gefahr, primär ‚ad hoc-Gremien', ‚Abteilungsleiterrunden' oder ‚Besprechungen mit dem Chef' abzubilden – beziffert die AVO-Quote auf etwa 10 Prozent aller Betriebe (und Beschäftigten). Unstrittig ist aber letztlich, dass es sich bei AVOs um ein empirisch relevantes und bisher sowohl wissenschaftlich als auch (verbands-)politisch unterschätztes Phänomen handelt.

Wie Tabelle 1 verdeutlicht, sind AVOs vor allem in KMUs beheimatet. In Betrieben mit über 100 Beschäftigten nimmt ihr Anteil deutlich ab. In Großbetrieben stellen sie eine Randgröße dar. AVOs gibt es zwar in allen Branchen – also auch in den traditionellen Industrien; sie sind aber vor allem dort eine relevante Größe, wo die Betriebsratsdichte gering ist (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008: 107f.). Dies ist etwa im Baugewerbe, dem Handel, in der Gastronomie, bei den hochqualifizierten Beratungs-

---

4 Während das IAB-Panel alle betriebsratsfähigen Betriebe (d.h. ab einer Größe von fünf Beschäftigten) erfasst, wurde in die BISS-Befragung nur Betriebe mit zehn und mehr Beschäftigten einbezogen. Die Fragen zur Erfassung der AVOs unterschieden sich in den verschiedenen Wellen des IAB-Panels. In der BISS-Befragung wurden hingegen die Existenz eines oder mehrerer AVOs und auch die Ko-Existenz mit einem Betriebsrat abgebildet. Den Unternehmen wurde eine Liste mit den möglichen Bezeichnungen für AVOs vorgelesen; zudem gab es die Möglichkeit offener Nennungen (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008: 85ff., 104).

5 Dabei wurden Geschäftsleitungen und auch Betriebsräte sowie AVO-Vertreter befragt (s. Schlömer et al. 2007: 15ff.).

leistungen und, besonders ausgeprägt, bei den einfachen unternehmensnahen Dienstleistungen (Personal-, Wach-, Reinigungsdienstleistungen) der Fall. AVOs sind somit vor allen ein Phänomen des Dienstleistungssektors. Die oft zitierte überdurchschnittliche Verbreitung von AVOs in Betrieben der Informationstechnologie (Datenverarbeitung) lässt sich dagegen nicht bestätigen. AVOs sind im Segment hochqualifizierter Beschäftigung eher im Bereich F&E, Beratung, Ingenieurdienstleistungen und Werbung anzutreffen. Hier sind AVOs mitunter funktionale Elemente der Leistungsprozesse oder Ausdruck der Beteiligungspräferenzen hochqualifizierter Beschäftigter. Bemerkenswert – weil bisher nicht im Zentrum der Diskussion stehend – ist der hohe Anteil von AVOs gerade im Bereich niedrigqualifizierter Dienstleistungen. Da in diesen Branchen vor allem preissensitive Leistungen erstellt werden und Partizipation weniger einen Baustein des Leistungserstellungsprozesses darstellt, könnten diese Vertretungen durchaus Ausdruck einer Betriebsrats-Vermeidungsstrategie der Betriebsleitungen sein (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Branchen- und Größenverteilung der AVO-Strukturtypen nach Betrieben
(in Prozent)

Branche:	Gewählte reine AN-Vertretungen	Eingesetzte reine AN-Vertretungen	Gewählte gemeinsame Gremien	Eingesetzte gemeinsame Gremien
Verarb. Gewerbe/Bergbau/Energie/Ver-, Entsorgung/Bau	28	14	19	39
Handel/Reparatur	28	(14)	(17)	42
Verkehr/Nachrichten/Sonstige öffentliche und private DL	31	(14)	(23)	31
Gastgewerbe/Personal-, Wach-, Reinigungs-DL	18	(11)	27	44
Hochqualifizierte Wissens-DL/Finanz-DL	24	(5)	30	41
Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen	32	(16)	27	(24)
Beschäftigte:				
10-19	18	18	21	43
20-49	20	10	23	48
50-99	28	14	24	34
100-199	31	(8)	24	37
200+	43	(11)	27	(18)
AVOs insgesamt hier ungewichtete Daten	26	12	24	38

BISS-Befragung 2005; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 343 Managementvertretern in AVO-Betrieben, ungewichtete Daten, Zellen in Klammern=weniger als 10 Fälle

Inwiefern unterscheiden sich die oben vorgestellten AVO-Strukturtypen hinsichtlich ihrer Verbreitung in einzelnen Branchen- und Betriebsgrößensegmenten? Da eine detailliertere Auswertung analog zu Tabelle 1 an den geringen Fallzahlen in den Auswertungszellen und den damit verbundenen hohen Unsicherheiten beim Rückgewichten auf Betriebe bzw. Beschäftigte scheitert, erfolgt eine höher aggregierte und ungewichtete Darstellung. Auch wenn, wie Tabelle 2 verdeutlicht, die Branchen- und Größeneffekte eher gering ausfallen, so lassen sich doch einige Tendenzen ausmachen:

Zunächst fällt auf, dass *gewählte reine Arbeitnehmervertretungen* überdurchschnittlich häufig in jenen Branchen und Größensegmenten vorkommen, wo auch die Betriebsratsquote bzw. die Quote der gesetzlichen Vertretungen (BR, MAV oder der hier nicht untersuchten Personalräte) überdurchschnittlich hoch ist. Dies betrifft generell die Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten im Allgemeinen sowie den durch öffentliche Betriebe dominierten Bildungs- und Gesundheitssektor im Besonderen. Diese Segmente weisen gleichzeitig auch den geringsten Anteil an eingesetzten gemeinsamen Gremien auf. Auch im Nachrichten- und Verkehrssektor scheinen betriebsratsähnliche Gremien häufiger aufzutreten. Durch unterdurchschnittliche Werte fällt dagegen der Anteil gewählter reiner Arbeitnehmervertretungen im Bereich gering qualifizierter Dienstleistungsbranchen (Personal-, Wach- und Reinigungsdienste) auf.

Auffällig bei den *eingesetzten reinen Arbeitnehmervertretungen* ist der niedrige Wert für die hochqualifizierten Dienstleistungsbranchen. In diesen Branchen sind insgesamt die gemeinsamen Gremien überdurchschnittlich stark vertreten. Dies ist unmittelbar plausibel, da gerade diese Betriebe einer intensiven partizipativen Koordination im Leistungserstellungsprozess bedürfen (vgl. z.B. Boes/Baukrowitz 2002; Ittermann 2009). Auch die eher niedrig qualifizierten Dienstleistungsbranchen wie das Personal-, Wach- und Reinigungsgewerbe sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe weisen hohe Quoten *gemeinsamer Gremien* auf.

Der insgesamt stärkste Zusammenhang zeigt sich zwischen der Betriebsgröße und dem Anteil der gewählten reinen Arbeitnehmervertretungen. In Kleinbetrieben mit weniger als 20 Beschäftigten fallen nach Auskunft der befragten Managementvertreter 18 Prozent der AVOs unter diesen Typus. In Betrieben mit 100 bis 199 Beschäftigten sind es über 40 Prozent. Beim Gegenpol, den eingesetzten gemeinsamen Gremien, ist eine – wenn auch schwächer ausgeprägte – gegenläufige Tendenz zu beobachten.

Kontextbedingungen der Existenz von AVOs

Die Betriebsgröße und Branchenkontexte sind nicht die einzigen Faktoren, die die Existenz von AVOs und Betriebsräten beeinflussen. Um die Bestimmungsfaktoren der Existenz von Betriebsräten und AVOs zu analysieren, wurden bereits in früheren Untersuchungen auf Basis der BISS-Daten verschiedene Regressionsanalysen durchgeführt (vgl. Hauser-Ditz et al. 2006b und Hauser-Ditz et al. 2008: 117ff.). Diese Befunde können auch wichtige Hinweise für die Frage nach der betrieblichen Rolle und den Funktionen der AVOs liefern. Empirische Indizien liefern dabei Zusammenhänge zwischen der Existenz eines AVO-Typus und betrieblichen *Strukturvariablen* (Größe, Branche, Führung, Tarifbindung, Betriebsalter, Konzernbindung), *Beschäftigten-* (Alter, Qualifikation, Rolle geringfügiger oder Teilzeitbeschäftigung) oder *Kultur- bzw. Strategievariablen* (Haltung der Geschäftsleitung zu Beschäftigtenpartizipation, Mitarbeiterbindung, Betriebsklima, Human-Resource-Management-Elemente).

Während die Existenz von Betriebsräten vor allem durch betriebsstrukturelle Merkmale, zum Teil aber auch durch die berufskulturellen Orientierungen des Managements und der Beschäftigten erklärbar ist, steht die Existenz von AVOs vor allem im Zusammenhang mit der *Betriebskultur* und den *Beteiligungsstrategien* der Geschäftsleitung (vgl. Tab. 6 im Anhang). Die Wahrscheinlichkeit, ein AVO vorzufinden, ist in

Betrieben, in denen die befragten Geschäftsführer sich zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung und breiten Beteiligung der Mitarbeiter bekennen, signifikant höher. AVOs kommen dabei mit höherer Wahrscheinlichkeit in solchen Betrieben vor, in denen die Geschäftsleitung eine intensive *Informationsstrategie* betreibt. Allerdings kann der fehlende statistische Zusammenhang zwischen der Existenz eines AVOs und einer hohen Bedeutung von Projekt- oder Gruppenarbeit im jeweiligen Betrieb als Indiz dafür gelten, dass AVOs nicht pauschal als Elemente oder Instrumente der Partizipation im Leistungserstellungsprozess oder managementseitig initiiertes HR-Element bezeichnet werden können.

Der Vergleich der unterschiedlichen *AVO-Strukturtypen*[6] belegt, dass innerhalb der Gruppe der AVOs erhebliche Unterschiede bestehen (vgl. Tab. 6 im Anhang): Zum einen zeigt sich in diesem multivariaten Modell wie auch schon in den deskriptiven Auswertungen ein positiver Zusammenhang zwischen der *Betriebsgröße* und der Existenz gewählter reiner Arbeitnehmervertretungen. Die Wahrscheinlichkeit, ein eingesetztes gemeinsames Gremium vorzufinden, ist demgegenüber hier nicht von der Betriebsgröße abhängig. Die Zugehörigkeit des Betriebes zu einem größeren Unternehmen steht bei gewählten reinen Arbeitnehmervertretungen in einem signifikant positiven, bei eingesetzten gemeinsamen Gremien in einem (schwach signifikanten) negativen Zusammenhang. Insofern scheint es bei den *gewählten reinen Arbeitnehmervertretungen* durchaus betriebsstrukturelle Ähnlichkeiten zum Betriebsrat zu geben. Für *eingesetzte gemeinsame Gremien* besitzen Betriebsstrukturvariablen dagegen eine insgesamt eher geringe Erklärungskraft.

Die *Betriebskultur* und die *Beteiligungsstrategie* spielen darüber hinaus eine besondere Rolle: Das Bekenntnis der Geschäftsleitung zur *langfristigen Bindung* der Mitarbeiter geht mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit der Existenz sowohl (eingesetzter und gewählter) *gemeinsamer Gremien* als auch *gewählter reiner Arbeitnehmervertretungen* einher. Unterschiede zwischen den AVO-Typen zeigen sich aber in Bezug auf die prinzipielle Haltung der Geschäftsleitung zur *breiten Einbeziehung der Mitarbeiter* in betriebliche Angelegenheiten. Befürwortet die Geschäftsleitung die Einbeziehung der Mitarbeiter, so steigt die Wahrscheinlichkeit der Existenz einer *(gewählten oder eingesetzten) reinen Arbeitnehmervertretung*. Offenbar ist die Beteiligungshaltung der Geschäftsleitung ein wichtiger Faktor, der die Wahrscheinlichkeit für die Existenz reiner Arbeitnehmervertretungen erhöht. Bei den gemeinsamen Gremien ist dieser Effekt nicht vorhanden. Stattdessen existieren diese Gremien mit höherer Wahrscheinlichkeit in Betrieben, die sich durch ein hohes Maß an *Informationsbeteiligung* (mindestens monatliche Informationen an die Mitarbeiter) auszeichnen. Dieser Effekt ist vor allem bei den *eingesetzten gemeinsamen Gremien* stark und legt die Vermutung nahe, dass es sich bei diesem AVO-Typus eher um *Informations- und Konsultationsorgane* handelt, die mit dem Leistungser-

---

[6] Da die Regression im Unterschied zu den deskriptiven, auf die Grundgesamtheit hochgerechneten Analysen mit ungewichteten Daten durchgeführt wurde, konnte die volle Ausdifferenzierung der vier AVO-Strukturtypen in die Berechnung eingehen. Ebenfalls durchgeführte Berechnungen, in denen die AVOs jeweils nur nach einer Dimension (Zusammensetzung bzw. Wahl) unterschieden wurden, kommen zu vergleichbaren Ergebnissen.

stellungsprozess verkoppelt sind, und weniger um dezidierte Beteiligungsorgane oder Gremien der Interessenvertretung.

Zudem wächst die Wahrscheinlichkeit für das Vorkommen *gemeinsamer Gremien*, wenn es sich um Betriebe mit einem hohen Anteil jüngerer Beschäftigter handelt. Im Falle der gewählten gemeinsamen Gremien könnte dies als Ausdruck von Belegschaftspräferenzen interpretiert werden, wonach vor allem jüngere Beschäftigte einer (Beteiligungs-) Alternative zum Betriebsratsmodell aufgeschlossen gegenüberstehen (Hauser-Ditz et al. 2008: 126). Die positive Korrelation mit der Existenz eingesetzter gemeinsamer Gremien kann hingegen auf nicht isolierbare Brancheneffekte hinweisen (ebd.).

Nicht eindeutig zu interpretieren ist die Rolle der Gewerkschaften. Gibt es (nach Auskunft des Managements) Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb, so erhöht sich sowohl die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten *eingesetzter reiner Arbeitnehmervertretungen* als auch für die Existenz *gewählter gemeinsamer Gremien.* Der Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit *gewählter reiner Arbeitnehmervertretungen* ist zwar auch positiv, aber nicht signifikant. Allenfalls der fehlende Effekt bei den *eingesetzten gemeinsamen Gremien* erscheint plausibel. So bleibt vor allen Dingen festzuhalten, dass die Gewerkschaftseffekte bei den AVO-Typen im Vergleich zum Gewerkschaftseffekt beim Betriebsrat um ein Vielfaches niedriger ausfallen. Belegschaften mit einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad präferieren also in der Regel das Betriebsratsmodell.

Die Regressionen weisen auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den AVO-Typen hin, die Rückschlüsse auf die betriebliche Funktion der AVO-Typen erlauben. Besonders auffällig ist der Befund, dass gemeinsame Gremien stark mit einer Informationsstrategie des Managements korrelieren. Reine Arbeitnehmervertretungen treten hingegen häufiger auf, wenn die Geschäftsleitung überdurchschnittlich ‚partizipativ' eingestellt ist bzw. eine breite Einbeziehung der Beschäftigten für sinnvoll erachtet.

4. Institutionalisierungsgrad: Ad-hoc-Runden oder dauerhafte Gremien?

Die Frage des *Institutionalisierungsgrades bzw. der Dauerhaftigkeit* von AVOs wird in der bisherigen Forschung zum Teil kontrovers diskutiert. Ob es sich bei AVOs tatsächlich um ‚Organe' bzw. im soziologischen Sinne um Organisationen – also um dauerhafte Gremien mit Mitgliedschaftsregeln, (arbeitsteiligen) Strukturen und definierten Zielsetzungen – oder aber eher um lose und informelle Routinen handelt, ist für die Beurteilung der AVOs von zentraler Bedeutung. So ließe sich erst bei Existenz von dauerhaften, intentional installierten Gremienstrukturen von einer Analogie und möglichen ‚Konkurrenz' zum Betriebsratsmodell sprechen.

Obwohl dieser Punkt nicht abschließend geklärt ist und weiterer Untersuchungen bedarf,[7] sprechen verschiedene Indizien in den BISS-Daten dafür, dass es sich bei den vorgefundenen AVOs nicht nur und auch nicht überwiegend um kurzfristig einberu-

---

[7] Da es sich bei der BISS-Erhebung um eine Querschnittsbefragung handelt, ist allenfalls eine retrospektive Betrachtung möglich, mit der das Alter des Gremiums sowie des Betriebes bestimmt werden kann.

fene und dann wieder aufgelöste ad-hoc-Gremien handelt. Zumindest für die gewählten Gremien kann gelten, dass allein schon der Wahlakt dieser Institution eine gewisse Bedeutung zuweist, die auf eine längerfristig angelegte Struktur hindeutet. Auch die Eigenständigkeit des Gremiums als reines Arbeitnehmerorgan kann als Hinweis auf eine gewisse organisatorische Unabhängigkeit gedeutet werden, die eine kurzfristige Auflösung des Gremiums unwahrscheinlich macht.

Viele AVOs verfügen zudem über *definierte Strukturen*, die auf die Existenz dauerhafter oder zumindest auf Dauer angelegter Gremien verweisen. So besitzt gut ein Drittel aller AVOs, die aus mehreren Mitgliedern bestehen, einen Sprecher oder Vorsitzenden (Tab. 3). Dies ist mehrheitlich (56% bzw. 57%) bei den reinen Arbeitnehmerorganen der Fall, gefolgt von den gewählten gemeinsamen Gremien (45%). Bei den eingesetzten gemeinsamen Gremien verfügt dagegen nur jedes fünfte Gremium über einen Sprecher/Vorsitzenden auf Arbeitnehmerseite. Es sind also vor allem die gewählten Gremien, in denen ein singulärer Ansprechpartner für die Geschäftsleitung zur Verfügung steht.

Tab. 3: Vorhandensein eines Vorsitzenden/Sprechers (in Prozent)

AVO-Typ	Vorsitzender/Sprecher auf Arbeitnehmerseite vorhanden	
	Ja	Nein
Beschäftigtenvertretung gewählt	56	44
Beschäftigtenvertretung eingesetzt	(57)	(43)
Gemeinsames Gremium gewählt	45	55
Gemeinsames Gremium eingesetzt	(19)	81
AVOs insgesamt	38	62

BISS-Befragung 2005; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, AVOs mit mindestens 2 Mitgliedern, Auskünfte von 104 AVO-Vertretern, ungewichtete Daten, Zellen in Klammern=weniger als 10 Fälle; Chi-Quadrat-Test ***

Darüber hinaus finden mehrheitlich turnusmäßige Sitzungen mit der Geschäftsleitung statt (Tab. 4). Insgesamt treffen sich drei Viertel der untersuchten AVOs mindestens monatlich zu Besprechungen mit der Arbeitgeberseite. Hier zeigt sich, dass die reinen Arbeitnehmer-Gremien tendenziell seltener tagen als die gemeinsamen Gremien, wobei erstere immer noch in zwei von drei Fällen mindestens monatliche formelle Treffen mit der Arbeitgeberseite haben. Am häufigsten finden Besprechungen mit der Geschäftsleitung in den gemeinsamen eingesetzten Gremien statt, was angesichts der dort abgehandelten Themen, die vermutlich stärker auf den Leistungserstellungsprozess bezogen sind, zu erwarten war.

Schließlich spricht ein weiterer Punkt gegen das Bild von AVOs als nur kurzfristig einberufenen und dann wieder aufgelösten Strukturen: Rund zwei Drittel der in der BISS-Befragung untersuchten AVOs bestanden zum Zeitpunkt der Untersuchung seit mindestens drei Jahren (Tab. 5). Das durchschnittliche Alter der AVOs beträgt immerhin sieben Jahre, wobei keine ausgeprägten Unterschiede zwischen den vier Strukturtypen festzustellen sind. Das mit 10 Jahren etwas höhere Durchschnittsalter der

eingesetzten Beschäftigtenvertretungen erweist sich aufgrund der geringen Fallzahlen als statistisch nicht signifikant. Zudem bietet auch das höhere Durchschnittsalter dieser Betriebe erst die Möglichkeit längerfristig angelegter Strukturen. Wenn Betriebsratsgremien mit einem Durchschnittsalter von 18 Jahren auch erheblich länger bestehen und stabiler sind als AVOs (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008: 145), so wäre es sicher nicht zutreffend, hier lediglich von einem fluiden ad-hoc-Phänomen zu sprechen.

Tab. 4: Regelmäßige Besprechungen mit der Geschäftsleitung (in Prozent)

AVO-Typ	Besprechungen mit Geschäftsleitung	
	Mindestens einmal pro Monat	Weniger als einmal pro Monat
Beschäftigtenvertretung gewählt	64	36
Beschäftigtenvertretung eingesetzt	69	(31)
Gemeinsames Gremium gewählt	77	22
Gemeinsames Gremium eingesetzt	83	17
AVOs insgesamt	74	26

BISS-Befragung 2005; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 138 AVO-Vertretern, ungewichtete Daten, Zellen in Klammern=weniger als 10 Fälle; Chi-Quadrat-Test ***

Tab. 5: Alter der AVO-Gremien zum Erhebungszeitpunkt

AVO-Typ	Alter der AVOs			
	<= 3 Jahre	4-9 Jahre	>=10 Jahre	Mittel/Median
Beschäftigtenvertretung gewählt	37%	37%	26%	6/5 J.
Beschäftigtenvertretung eingesetzt	(25%)	(42%)	(33%)	10/6 J.
Gemeinsames Gremium gewählt	37%	37%	26%	9/5 J.
Gemeinsames Gremium eingesetzt	29%	43%	27%	7/5 J.
AVOs insgesamt	33%	40%	28%	7/5 J.

BISS-Befragung 2005; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, Auskünfte von 133 AVO-Vertretern, ungewichtete Daten, Zellen in Klammern=weniger als 10 Fälle; Chi-Quadrat-Test n.s.

Der Befund eines überraschend hohen Durchschnittsalters sagt allerdings nur bedingt etwas über die langfristige Stabilität der AVOs und ihrer Strukturtypen aus, da nicht beziffert werden kann, wie viele AVOs zwischenzeitlich gegründet und nach welchen Zeiträumen wieder aufgelöst wurden. Hinweise darauf, dass ein Teil der AVOs nach einer gewissen Zeit erodiert, und durch lockere nicht-organisationsförmige Beteiligungsformen oder aber möglicherweise durch einen Betriebsrat ersetzt wird, finden sich zwar auch schon in den BISS-Daten (vgl. Hauser-Ditz et al. 2008: 130). Für eine genauere Einschätzung der Stabilität unterschiedlicher AVOs wäre aber eine längerfristige Beobachtung von Betrieben in einer Längsschnitt- bzw. Panel-Analyse notwendig.

Auch wenn die Strukturen hinsichtlich ihres Institutionalisierungsgrades somit klar hinter den Standards einer professionalisierten betriebsverfassungsrechtlichen Vertretung zurückbleiben, scheint es sich somit bei einem Großteil der untersuchten AVOs nicht um Organe zu handeln, die nur ‚auf dem Papier' existieren, oder um ‚ad-hoc-Kreise', Abteilungsleiterversammlungen bzw. spontan einberufene Gesprächsrunden, die irrtümlicherweise als feste Gremienstrukturen bezeichnet wurden.[8] Zudem sollten die AVOs vor dem Hintergrund der klein- und mittelbetrieblichen AVO-Domaine bewertet werden. Sie existieren fast ausschließlich unterhalb der Freistellungsgrenze von 200 Beschäftigten – einem Bereich, in dem auch die Betriebsratsarbeit oft weniger formal-professionalisiert abläuft (s. auch Artus 2008: 221ff.). Allerdings dürfte der strukturell gefestigte Kern möglicher Betriebsrats-Alternativen ein Minderheitenphänomen unter den AVOs darstellen.

5. Fazit und Ausblick

Die vorliegenden Befunde zur Verbreitung von AVOs zeigen, dass AVOs ein relevantes Phänomen der Interessenregulierung in vielen privatwirtschaftlichen Betrieben darstellen. Ihre Bedeutung unter Verweis auf ungefestigte Strukturen oder den Charakter von ad-hoc-Gremien zu relativieren, greift zu kurz. Vielerorts sind AVOs seit Jahren in den Betrieben institutionalisiert. Allerdings existieren sie vor allem in bestimmten Größenklassen (Klein- und Mittelbetriebe) und im Dienstleistungssektor.

AVOs lassen sich nicht als homogener Typus von Interessenvertretungsorganen begreifen. Hinsichtlich ihrer formalen Strukturen unterscheiden sie sich fundamental. Ein Großteil der AVOs entspricht dabei nicht dem Betriebsratsmodell eines gewählten reinen Arbeitnehmergremiums: Die meisten AVOs bestehen aus Vertretern der Belegschaft *und* der Geschäftsleitung. Allein diese Tatsache legte bereits die Vermutung nahe, dass ein Teil der AVOs – speziell die gemeinsamen Gremien – im Gegensatz zu Betriebsräten nicht bzw. nicht allein aus der Motivation heraus initiiert wird und die Funktion erfüllt, die Interessen der abhängig Beschäftigten gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten. Auch die empirischen Analysen förderten einige Unterschiede zwischen den vier AVO-Strukturtypen zutage, die auf jeweils unterschiedliche betriebliche Funktionen der Gremien hindeuten. Die Daten stützen somit die Vermutung, dass sich diese Typen nicht nur hinsichtlich ihrer Formalstrukturen, sondern auch in ihren Funktionen im Betrieb stark unterscheiden. Einiges spricht dabei für die These, dass die eingesetzten gemeinsamen Gremien eher *Beteiligungsinstrumente im Leistungserstellungsprozess,* gewählte reine Arbeitnehmergremien eher *alternative Modelle der Interessenvertretung* darstellen.

Die vorliegenden Befunde legen es nahe, AVOs als wichtiges Thema zu begreifen, welches wissenschaftlich tiefer gehend analysiert werden sollte. Weitere Studien müssen Aufschluss über die tatsächliche Verbreitung und die Funktion verschiedener Untertypen von AVOs, die Ursachen ihrer Einrichtung und die Bedingungen

---

[8] Auch Schlömer et al. (2007: 178) räumen auf Basis ihrer Fallstudien ein, dass einige regelmäßige Gesprächsrunden („runde Tische") „zweifellos mehr als die auch in anderen Betrieben anzutreffende regelmäßige Besprechung zwischen Chef und Vorgesetzten" sind.

ihrer Stabilität geben. Dabei wäre es auch wichtig genauer zu untersuchen, welche realen Verhandlungsaufgaben die AVOs in den Betrieben wahrnehmen und welche Ergebnisse sie z.B. in Form formalisierter Verträge und informeller Absprachen erbringen. Angesichts der vielerorts beschriebenen Verbetrieblichungstendenzen stellt sich auch die Frage nach der Fähigkeit der AVOs, die Interessen der abhängig Beschäftigten effektiv zu vertreten (s. hierzu Hauser-Ditz et al. 2006a, 2008: 227ff.). Die Leerstellen bisheriger quantitativer Betriebsbefragungen sollten durch eine Weiterentwicklung der Erhebungsinstrumente unter Einschluss von Beschäftigtenbefragungen gefüllt werden. Zudem könnten gezielte Fallstudien zu einem besseren Verständnis der Dynamiken unterschiedlicher AVO-Typen beitragen.

Literatur

Abel, J./Ittermann, P./Pries, L. (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit - individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen, 12(1): 28-50.

Artus, I. (2008): Interessenhandeln jenseits der Norm: Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich. Frankfurt/New York.

Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfur/New York.

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Die Zukunft der Angestellten. Frankfurt/New York.

Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt am Main.

Böhm, S./Lücking, S. (2006): Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben. Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York: 107-139.

Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.

Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.

Braun, W. M. (2002): Strategisches Management der industriellen Beziehungen. Zur Empirie und Theorie des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.

Ellguth, P. (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika. In: Artus,I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York: 43-80.

Ellguth, P. (2007): Betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung - Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2005. In: WSI Mitteilungen, 60(3): 155-57.

Ellguth, P./Kohaut, S. (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007. In: WSI-Mitteilungen, 61(9): 515-519.

Felger, S./Paul-Kohlhoff, A. (2004): Human Resource Management. Konzepte, Praxis und Folgen für die Mitbestimmung. Düsseldorf.

Fischer, S. (1998): Human Resource Management und Arbeitbeziehungen im Betrieb. Eine empirische Untersuchung in der Chemischen Industrie Deutschlands. München und Mering.

Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2006a): Betriebsräte oder andere Vertretungsorgane im Vergleich. Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten. In: WSI-Mitteilungen, 59(9): 500-506.

Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L. (2006b): Betriebsräte oder „Andere Vertretungsorgane"? Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen. In: Industrielle Beziehungen, 13(4): 340-369.

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

Hilbert, J./Sperling, H. (1993): Die kleine Fabrik. München und Mering.

Ittermann, Peter/Niewerth, Claudia (2004): Bleibt alles anders? Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS-Paper 4. Bochum.

Ittermann, P. (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt/New York.

Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.

Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.

Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.

Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hg.) (2005): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin.

Minssen, Heiner (2001): Kooperation und Konflikt. Der Fall Gruppenarbeit. In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering: 83-99.

Osterloh, M. (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart.

Schlömer, N./Kay, R./Backes-Gellner, U./Rudolph, W./Wassermann, W. (2007): Mittelstand und Mitbestimmung. Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen. Münster.

Schmierl, K. (2006): Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie. Elemente einer Hybridisierung industrieller Beziehungen. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York: 171-194.

Stettes, O. (2008): Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung – Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel. In: IW-Trends, 35(3).

Anhang

Tab. 6: Kontextfaktoren verschiedener AVO-Strukturtypen
(multinomiale logistische Regression)

Unabhängige Variablen	Multinomiale logistische Regression; Referenzkategorie: keine kollektive Vertretung																	
	Gesetzliche Vertretungen (1)			Gewählte reine AN-Vertretungen (2)			Eingesetzte reine AN-Vertretungen (3)			Gewählte gemeinsame Organe (4)			Eingesetzte gemeinsame Organe (5)			AVOs nicht klassifizierbar (6)		
	Exp(B)	Sig.	Wald	Exp(B)	Sig.	Wald	Exp(B)	Sig.	Wald	Exp(B)	Sig.	Wald	Exp(B)	Sig.	Wald	Exp(B)	Sig.	Wald
Beschäftigtenzahl	1,004	+++	53,21	1,004	+++	17,29	1,002	++	6,18	1,003	+++	9,68	1,001		0,32	1,004	+++	19,38
Beschäftigte quadriert	1,000	---	40,20	1,000		1,72	1,000	--	3,94	1,000		2,12	1,000		0,10	1,000	---	6,48
Betrieb Teil eines größeren Untern.	2,123	+++	16,65	2,047	++	4,22	3,458	+++	6,91	,941		0,02	,556		2,40	1,168		0,08
Eigentümerführung	,267	---	58,82	,835		0,29	2,408	+	2,89	1,122		0,10	1,159		0,27	1,586		0,84
Tarifbindung	2,797	+++	38,33	1,003		0,00	,695		0,67	,934		0,04	1,279		0,89	,981		0,00
Gewerkschaftsmitglieder vorhanden	16,514	+++	256,82	1,476		1,70	2,776	++	6,10	1,773	+	3,31	,928		0,08	,420		3,16
Anteil Frauen	1,002		0,29	1,001		0,01	1,006		0,29	1,007		0,80	1,001		0,02	1,008		0,70
Anteil unter 35-Jährige	,984	---	13,76	,998		0,07	,994		0,33	1,014	+	3,59	1,012	++	4,45	1,008		0,66
Anteil über 50-Jährige	1,002		0,12	1,017		2,31	1,020		1,85	1,015		1,19	1,000		0,00	1,001		0,00
Anteil Hochqualifizierte	1,006		1,29	,990		0,82	,981		1,72	,997		0,06	1,006		0,62	1,025	+	3,55
Anteil Facharbeiter	1,003		0,36	1,001		0,01	,985		1,45	1,002		0,05	1,004		0,32	1,042	+++	10,32
Anteil Ungelernte	1,003		0,31	,992		0,60	,980		2,36	,999		0,01	1,008		1,02	1,024	+	2,90
Anteil Teilzeitkräfte	,999		0,08	,993		0,62	,985		1,36	,998		0,04	,991		1,87	,999		0,01
Anteil Geringfügig Beschäftigte	,976	---	9,77	1,006		0,34	1,010		0,41	,987		1,00	,994		0,50	1,000		0,00
Anteil Befristete Beschäftigte	,991	-	2,89	,999		0,02	1,004		0,14	,997		0,09	,999		0,04	1,007		0,42
Anteil Leiharbeiter	,991		1,48	,996		0,08	,987		0,17	,876		1,69	,997		0,11	,656		1,02
Gruppenarbeit/Projektarbeit	1,337	+	3,51	,980		0,01	,888		0,09	1,332		0,91	1,148		0,36	1,416		0,75
Langfristige MA-Bindung wichtig	,866		0,63	2,093	+	2,83	1,208		0,14	2,158	+	2,78	1,729	+	3,18	1,128		0,06
Breite Einbeziehung der MA wichtig	1,028		0,03	2,152	++	5,14	4,880	++	7,79	1,231		0,44	1,095		0,15	1,170		0,15
Betriebsklima (5er-Skala)	,727	---	8,26	1,031		0,02	,891		0,16	1,270		1,30	,818		1,81	,989		0,00
Prinzip der Offenen Tür wichtig	,092		0,25	,969		0,01	,655		1,01	1,143		0,14	,920		0,11	1,524		0,68
Mitarbeiterinformation monatlich	,991		0,00	1,470		1,81	,888		0,07	1,700	+	3,45	2,250	+++	13,66	1,155		0,13
Materielle Anreizsysteme individuell	,968		0,04	1,353		1,03	1,604		1,39	1,583		2,35	1,422		2,40	1,020		0,00
Betriebsalter (log)	1,650	+++	11,09	1,001		0,00	,790		0,28	,641		1,71	1,009		0,00	,790		0,31
Ostdeutschland	,784		1,94	,425	--	5,72	,337	--	4,47	,384	---	6,54	1,059		0,05	,361	--	4,11
Ausgründung	2,124	+++	21,19	1,529		1,83	1,854		2,06	,907		0,07	1,140		0,25	1,141		0,08
Branchendummies		±±±			±						±							
Pseudo-R^2 (Nagelkerke)	0,647																	
Fallzahl	2257																	

*Signifikanzniveaus: ± / ±± / ±±± = 10 / 5 / 1-Prozent-Niveau;
BISS-Befragung 2005; Basis: Privatwirtschaft ab 10 Beschäftigte, ungewichtete Daten