

## De-Institutionalisierung des Betriebsrates: welchen Erklärungsbeitrag liefern 'New Economy' und direkte Partizipation?

Helfen, Markus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Helfen, M. (2005). De-Institutionalisierung des Betriebsrates: welchen Erklärungsbeitrag liefern 'New Economy' und direkte Partizipation? *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 12(2), 120-148. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343968>

### 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.

Markus Helfen\*

## **De-Institutionalisierung des Betriebsrates. Welchen Erklärungsbeitrag liefern „New Economy“ und direkte Partizipation? \*\***

**Zusammenfassung** – Im vorliegenden Aufsatz wird die Frage behandelt, ob es Hinweise auf eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates als Institution der repräsentativen Mitbestimmung gibt. Dabei werden zwei mögliche Ursachen besonders betrachtet, die zu einer De-Institutionalisierung des Betriebsrates führen können: Die Entstehung der New Economy, in der Betriebsräte eine geringe Verbreitung finden, und der Einsatz von direkter Partizipation, die als eine mit dem Betriebsrat konkurrierende Managementstrategie zur Einbeziehung der Mitarbeiter verstanden werden kann. Auf Grundlage von logistischen Regressionsschätzungen wird festgestellt, dass von einer generellen De-Institutionalisierung des Betriebsrates aufgrund des New Economy-Booms und dem Einsatz direkter Partizipation nicht gesprochen werden kann. Zugleich deutet sich an, dass die Bildung von Betriebsräten durch individualisierte Partizipationsangebote des Managements, die besonderen Bedingungen im Dienstleistungssektor, negative Einstellungen der Unternehmensleitung gegenüber dem Betriebsrat und ein niedriges Konfliktpotenzial im Unternehmen behindert werden kann.

### **De-institutionalisation of the Works Council. Is it Caused by the „New Economy“ or Direct Participation and HRM?**

**Abstract** – Against the background of the ongoing debate about the future of Germany's collective labour relations, this paper asks whether there is evidence for a de-institutionalisation of the German works council as a channel for representative co-determination. Two causes are particularly important in this respect: The emergence of the New Economy, in which the works council has a rather low presence, and the use of direct participation, which can be interpreted as a management strategy for implementing an alternative form of employee involvement. On the basis of a logistic regression analysis, it is concluded that a general trend for a de-institutionalisation caused by the emergence of the New Economy and the implementation of direct participation can not be identified. At the same time, the results suggest that the establishment of works councils is hindered by individualized forms of direct participation, particular characteristics of the service sector, a negative management attitude towards works councils and a low potential for labour conflicts in a given company.

Key words: **Works Council, Direct Participation, De-institutionalisation, Human Resource Management, Non-union Employee Representation**

---

\* Markus Helfen, Lehrstuhl für Internationales Management, RWTH Aachen, Adresse: Templergraben 64, D – 52056 Aachen, Deutschland.  
E-Mail: markus.helfen@im.rwth-aachen.de

Für wertvolle Hinweise möchte ich den zwei anonymen Gutachtern sowie Martin Behrens, Lydia Krüger, Achim Oberg und Michael Woywode danken.

\*\* Artikel eingegangen: 1.7.2004  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 19.3.2005.

## 1. Einleitung

Die öffentliche Debatte um die Zukunftsfähigkeit der kollektiven Arbeitsbeziehungen in Deutschland ist auch weiterhin in vollem Gange (Höpner 2004: 5). Vor allem der fortgesetzte Mitgliederverlust von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie die Dezentralisierung der unternehmensübergreifenden Tarifpolitik hinterlassen dabei den Eindruck, dass die kollektiven Arbeitsbeziehungen insgesamt einem Erosionstrend unterliegen. Zugleich wird je nach Standpunkt eine Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen erhofft oder befürchtet. In Unternehmen, in denen Betriebsräte bestehen, führt eine solche Verbetrieblung dazu, dass sich Aufgabenbereiche und Politikoptionen der Betriebsräte teilweise erheblich verändern (Dörre 2002: 341f.).

Jedoch wurde erst in jüngerer Zeit unter dem Stichwort der „mitbestimmungsfreien Zone“ die Frage aufgeworfen, inwiefern die arbeitspolitische Basisinstitution auf *betrieblicher* Ebene, der Betriebsrat, selbst einem Verdrängungsdruck ausgesetzt ist (Müller-Jentsch 1998: 582; Addison et al. 2000: 278f.; Ellguth 2003). Der vorliegende Aufsatz möchte einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten und überprüfen, inwieweit es in den letzten Jahren zu einer De-Institutionalisierung des Betriebsrates gekommen ist. Unter „De-Institutionalisierung“ wird dabei eine geringe Verbreitung des Betriebsrats verstanden, die sich als parallele Entwicklung zu einer generellen Erosion der arbeitspolitischen Institutionen darstellt. Dabei verfolgt der Aufsatz zwei Hauptargumente, die eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates begründen können: den New Economy-Effekt und den Effekt direkter Partizipation.

Der New Economy-Effekt lässt sich auf die Unternehmensfluktuation während des New Economy-Booms zurückführen. So sind während des New Economy-Booms in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie zahlreiche Unternehmen neu entstanden, wohingegen viele Unternehmen aus der sog. Old Economy aus dem Markt ausgeschieden sind (Rammer 2002: 4ff.; BMBF 2001: 28f.). Auf die Verbreitung des Betriebsrates kann sich diese Unternehmensfluktuation dahingehend auswirken, dass traditionelle Unternehmen mit Betriebsrat neuen Unternehmen weichen, die keinen Betriebsrat mehr aufweisen. Dies hätte langfristig eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates zur Folge.

Direkte Partizipation wirkt auf die Verbreitung des Betriebsrates ein, da direkte Partizipation zumindest teilweise eine zum Betriebsrat alternative Form der Mitarbeiterbeziehung beinhaltet. Das Ziel direkter Partizipation ist eine Einbeziehung der Mitarbeiter in arbeitsplatzbezogene Entscheidungen, und zwar – wie noch genauer aufzuzeigen sein wird – im Interesse des Unternehmensmanagements (Minssen 1999: 147; Guest 2001: 97ff.). Hier stellt sich die Frage, ob eine strategische Orientierung des Managements an direkter Partizipation für die Unternehmensleitung eine Möglichkeit bedeutet, die Bildung von Betriebsräten zu umgehen.

Um zu überprüfen, ob es zu einer De-Institutionalisierung des Betriebsrates aufgrund dieser Ursachen kommt, wird folgendes Vorgehen gewählt: Zunächst werden die hier überprüften Ursachen für eine mögliche De-Institutionalisierung des Betriebsrates näher entwickelt: Erstens wird die Betrachtung auf die Entstehung neuer organisationaler Felder gelenkt, die der Legitimation des Betriebsrates abträglich sind. Dies wird hier von der New Economy vermutet, die als Beispiel für ein neues organisatio-

nales Feld behandelt wird. Zweitens wird überprüft, inwieweit direkte Partizipation als personalpolitische Strategie des Managements betrachtet werden kann, die der Bildung von Betriebsräten abträglich ist. Drittens ist auch auf die Motive des Managements einzugehen, eine solche Strategie zu wählen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Motive wird hier mit den arbeitspolitischen Einstellungen der Unternehmensleitung näher beleuchtet. Eine direkt partizipative Strategie und die arbeitspolitischen Einstellungen des Managements können jedoch nicht unabhängig vom arbeitspolitischen Konfliktpotenzial in den Unternehmen betrachtet werden. Daher werden – viertens – kontrollierend Aspekte der wirtschaftlichen Ertragslage, der Beschäftigungssituation und der Unternehmensgröße mit in die Betrachtung eingeschlossen.

Der empirische Teil des Aufsatzes untersucht die aus diesen Überlegungen abgeleiteten Hypothesen hinsichtlich einer möglichen De-Institutionalisierung des Betriebsrates.<sup>1</sup> Im Zentrum der empirischen Untersuchung stehen dabei die Ergebnisse logistischer Regressionsschätzungen. In diesen Schätzungen werden vor allem die Einflüsse der New Economy und der direkten Partizipation auf die Verbreitung von Betriebsräten überprüft. Die arbeitspolitischen Einstellungen des Managements sowie das arbeitspolitische Konfliktpotenzial in den Unternehmen kommt bei dieser Überprüfung die Rolle von kontrollierenden Nebenbedingungen zu. Die aufgezeigten Ergebnisse werden abschließend nochmals zusammengefasst und diskutiert.

## 2. Institutioneller Wandel und De-Institutionalisierung des Betriebsrats

In einer makro-institutionellen Perspektive ist eine kollektive Interessenvertretung von Belegschaften über den Betriebsrat dem etablierten Modell der Arbeitsbeziehungen auf Ebene der Gesamtwirtschaft zuzuordnen (Rehder 2003: 31f.). Dieses Modell baut auf starken Unternehmensverbänden und Gewerkschaften auf, ist von Kollektivverhandlungen auf Branchenebene geprägt, wird durch unterstützende gesetzliche Regelung des Staates untermauert und von sozialen Sicherungssystemen abgedeckt (Streeck 2001: 300f.; Sorge 1999: 122f.). Der Betriebsrat stellt in diesem Kontext eine spezifische Institution für die Regelung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen dar. Aufgrund der gesetzlich definierten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte<sup>2</sup> besitzt der Betriebsrat formale Legitimation als Interessenvertretung der Arbeitnehmer im

---

<sup>1</sup> Hierzu wird auf die Ergebnisse aus einer schriftlichen Befragung von insgesamt 819 Geschäftsführern und Personalmanagern von deutschen Unternehmen zurückgegriffen, die im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“, Förderkennzeichen 01HL0011, im Oktober 2001 und im September 2002 durchgeführt wurde.

<sup>2</sup> Als wesentliche Mitbestimmungsrechte kennt das Betriebsverfassungsgesetz die Mitentscheidung des Betriebsrates bei Regelungen zur Einteilung der Arbeitszeit, von Entlohnungsgrundsätzen, der Einführung von Gruppenarbeit sowie die Zustimmung und Widerspruchsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen. Mitwirkungsrechte, die sich auf Konsultation und Information erstrecken, beziehen sich auf allgemeine wirtschaftliche Angelegenheiten, neue Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. Die Berechtigung, von diesen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten Gebrauch zu machen, ist jedoch im Einzelfall an Schwellenwerte für die Unternehmensgröße gebunden (Dentz 2003: 56f.).

Betrieb, die durch Wahlen noch zusätzlich gestützt wird. Insoweit besitzt der Betriebsrat als Institution demokratisch-repräsentativen und kollektiven Charakter (Streeck 1984: 393).<sup>3</sup>

Wenn sich die Akteure in den Unternehmen allgemein an den etablierten Institutionen der Arbeitsbeziehungen orientieren und speziell den Betriebsrat als legitimierte Institution akzeptieren, weisen Unternehmen auch einen Betriebsrat auf (Streeck 2001: 300). Die Orientierung der betrieblichen Akteure am etablierten Modell der Arbeitsbeziehungen lässt jedoch nach, was in den zahlreichen empirischen Befunden zu Erosionstendenzen dieses Modells zum Ausdruck kommt (Streeck 2001: 305ff.). So kann aufgezeigt werden, dass es sinkende Mitgliedszahlen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gibt (Ebbinghaus 2002: 11f.; Schroeder 2000: 232). Es kommt im Rahmen von Beschäftigungspakten zu Konzessionen hinsichtlich der Lohnpolitik und teilweise zu Verlagerungen der Lohnverhandlung von der Branchen- auf die Betriebsebene, was in mitbestimmungsfreien Zonen die Frage nach der Geltung von elementaren Arbeitsstandards nach sich zieht (Bispinck 1997: 555f.; Streeck/Rehder 2003: 5f.).

Vor diesem Hintergrund ist es legitim, die Frage zu stellen, ob der festgestellte institutionelle Wandel auch eine De-Institutionalisierung des Betriebsrats auf Unternehmensebene begünstigt. Um diese Frage zu beantworten, sind branchen- und unternehmensspezifische Bedingungen in den Blickpunkt zu rücken, die erklären können, wie es zu einer geringen Verbreitung von Betriebsräten kommen kann. Zu diesen Bedingungen können a) die Entstehung der New Economy (2.1), b) der strategische Einsatz direkter Partizipation zur Vermeidung von Betriebsräten durch das Management (2.2), c) die arbeitspolitischen Einstellungen des Managements (2.3 und 2.4) und d) das arbeitspolitische Konfliktpotenzial in den Unternehmen gezählt werden (2.5). Diese Bedingungen werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

### **2.1 Die New Economy als neues organisationales Feld**

Zunächst ist zu zeigen, dass sich im Zeitverlauf ein neues organisationales Feld etablieren kann, in dem der Betriebsrat nicht institutionalisiert ist. Setzt sich dieses Feld gegenüber den traditionellen durch, kann es zu einer De-Institutionalisierung der repräsentativen Mitbestimmung auf Unternehmensebene kommen (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 154). Der Nachweis eines solchen neuen Feldes soll hier durch die Betrachtung der sog. New Economy erbracht werden. Dabei soll aufgezeigt werden, dass sich in der New Economy-Ära eine neue Generation von Unternehmen als eigenes organisationales Feld konstituiert hat, in welchem der repräsentativen Mitbestimmung eine geringe Bedeutung zukommt (New Economy-Effekt).

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei nur darauf hingewiesen, dass aus den formalen Rechten und Pflichten des Betriebsrates nicht unmittelbar eine bestimmte Qualität der betrieblichen Arbeitspolitik folgt. Die Qualität der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen hängt vor allem auch davon ab, wie sich die Akteure der betrieblichen Arbeitspolitik jenseits der formalen Rechte begegnen. Die umfangreiche Literatur zur Typologisierung von konfrontativen und konsensorientierten Positionierungen und Strategien sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Arbeitgeberseite hat diesen Sachverhalt nachdrücklich offengelegt (Weitbrecht 2003: 74, Kotthoff 1994: 63ff., 275ff., Osterloh 1993: 183ff.).

Um eine Einordnung der New Economy als eigenes organisationales Feld vornehmen zu können, sind Kriterien zu finden, die geeignet sind, das Vorliegen eines Feldes zu begründen. Zwei Kriterien können dem neo-institutionellen Ansatz der Organisationstheorie entnommen werden. Das erste Kriterium resultiert aus der Aussage, dass organisationale Felder in der Regel auf Branchenebene nach gängigen Wirtschaftszweigklassifikationen definiert werden können (DiMaggio/Powell 1983: 148; Scott/Meyer 1991: 117ff.). Als zweitem Kriterium neben einer branchenmäßigen Einordnung kommt der Entstehung eigener Verbände eine wichtige Rolle zu (DiMaggio/Powell 1983: 148). Zwei weitere Kriterien gründen auf einer Argumentation von Stinchcombe. Stinchcombe konnte zeigen, dass Organisationen, die in einer bestimmten Epoche begründet worden sind, die zu ihrer Entstehungszeit vorherrschenden normativen Einstellungen in der Gesellschaft in ihrer Organisationsweise reflektieren (Stinchcombe 1965: 230).

Somit können insgesamt vier Kriterien genutzt werden, um die New Economy als ein organisationales Feld zu bestimmen: Erstens werden Branchen identifiziert, in denen sich die Unternehmen der New Economy überwiegend auffinden lassen. Zweitens wird dargestellt, inwieweit sich eigene Verbände herausgebildet haben, in denen sich die Unternehmen der New Economy organisiert haben. Drittens wird eine zeitliche Bestimmung der New Economy in Form einer Gründungsgeneration von Unternehmen vorgenommen. Und viertens wird schließlich danach gefragt, inwieweit sich innerhalb der New Economy ein arbeitspolitisches Leitbild herausgebildet hat, das dem Betriebsrat abträglich sein kann.

Bezogen auf das Branchenkriterium konstituieren die New Economy-Unternehmen insoweit ein eigenes Feld, wie bestimmte Branchen benannt werden können, in denen sich diese Unternehmen häufen. Zur New Economy können dabei Unternehmen vor allem aus der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie aus Teilen der technologieintensiven bzw. wissensintensiven Dienstleistungsbranchen gezählt werden (RWI 2000: 4; Seufert 2000: 495).<sup>4</sup>

Des Weiteren können auch eigene Verbandstrukturen der New Economy benannt werden, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, von einem eigenständigen organisationalen Feld auszugehen (vgl. Tab. 1). So ist die Existenz eigener Verbände bzw. eigener Unterabteilungen in bestehenden Verbänden für die New Economy-Unternehmen mittlerweile ein Faktum, dass über die Boomphase der New Economy

---

<sup>4</sup> Im einzelnen werden hier zur New Economy das Druckgewerbe, die Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern, die Herstellung von Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräten, die Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und -verteilung, die Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik sowie die Medizin-, Mess-, Steuer-, Regelungstechnik und Optik gerechnet. Dazu kommen die Dienstleistungsbereiche Datenverarbeitung, Datenbanken, Multimedia und Softwareentwicklung, teilweise auch die Nachrichtenübermittlung, das Kredit- und Versicherungsgewerbe, Forschung und Entwicklung, Ingenieurbüros und die Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen. Damit folgt die hier gewählte Abgrenzung überwiegend der andernorts vorgeschlagenen Einordnung der Informations- und Kommunikationsbranche (vgl. RWI 2000: 4; Seufert 2001: 495). Zur Problematik der branchenmäßigen Erfassung der New Economy Unternehmen s. Abschnitt 3.1.

hinaus Bestand haben wird. Ergänzt werden diese wirtschafts- und arbeitspolitischen Verbandsstrukturen um in der Regel kleinere und spezialisierte Zusammenschlüsse für verschiedene Einzelbereiche wie E-Commerce, Web-Design und Multimedia (für die Art dieser Zusammenschlüsse vgl. exemplarisch [www.zim.de](http://www.zim.de)).

**Tab. 1: Dachverbände mit New Economy-Unternehmen**

Verband	Verbandsart	Gründungs-jahr	Mitglieds-unternehmen	Sitz	Internetpräsenz
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom)	Industrieverband	1999	1 300	Berlin	<a href="http://www.bitkom.de">www.bitkom.de</a>
Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (BVDW)	Industrieverband	1995	1 000	Düsseldorf	<a href="http://www.bvdw.org">www.bvdw.org</a>
Verband der Anbieter von Telekommunikations- und Mehrwertdiensten e.V. (VATM)	Industrieverband	1997	50	Köln	<a href="http://www.vatm.de">www.vatm.de</a>
Arbeitgebervereinigung für Unternehmen aus dem Bereich EDV und Kommunikationstechnologie e.V. (AGEV)	Arbeitgeberverband	1993	50 000	Bonn	<a href="http://www.agev.de">www.agev.de</a>
Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (ZVEI)	Industrieverband	-	1 400	Frankfurt	<a href="http://www.zvei.org">www.zvei.org</a>
Zentralverband der Deutschen Elektro- und Informationstechnischen Handwerke e.V. (ZVEH)	Innungsverband, Arbeitgeberverband	-	80 000	Frankfurt	<a href="http://www.zveh.de">www.zveh.de</a>

Bezogen auf die Gründungskohorte können Unternehmen der New Economy zugeordnet werden, die im Zeitraum von 1990 bis 2001 gegründet worden sind. Die Auffassung, dass dieser Zeitraum als die relevante Periode zu betrachten ist, ergibt sich vor allem aus der Beobachtung, dass es im Laufe der 1990er Jahre vermehrt zu Unternehmensgründungen in den technologie- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen gekommen ist (Rammer 2002: 6). Die Herausbildung der New Economy als eigenem organisationalen Feld ist zudem durch die Einrichtung des „Neuen Marktes“ als speziellem Börsensegment für Technologie- und Wachstumsunternehmen und die Entstehung anderer alternativer Formen der Private Equity-Finanzierung begünstigt worden. Die Kursentwicklung am „Neuen Markt“ erklärt auch den Endpunkt der gewählten Periode, da im Laufe des Jahres 2001 die New Economy ihren vorläufigen Höhepunkt erlangt hat und sich seitdem in einer Konsolidierungskrise befindet. Dies lässt sich an den Kursabstürzen und der nachfolgenden Einstellung des „Neuen Marktes“ ablesen (Klodt 2003: 5ff.; Reszat 2003: 103ff.).

Die Zunahme der Gründungsaktivitäten hat sich auch in der Diskussion um die sog. Neue Selbständigkeit niedergeschlagen (Bögenhold/Leicht 2000: 781f.; Gerlmaier/Kastner 2003: 53ff.). Mit Begrifflichkeiten wie „Neuer Selbständigkeit“, „Arbeitskraftunternehmer“ oder „Intra(entre-)preneurship“ wird dabei der Versuch unternommen, das arbeitspolitische Leitbild zu beschreiben, das mit der Herausbildung der New Economy verbunden ist. Diese „Neue Selbständigkeit“ reiche dabei von selbständigen Mikrounternehmen bis hin zu selbständigen Arbeitsrollen regulär beschäftigter Arbeitnehmer innerhalb von bestehenden Unternehmen (Gerlmaier/Kastner 2003: 57ff.; Voß/Pongratz 1998). „Neue Selbständigkeit“ kann also durchaus als das

arbeitspolitische Leitbild betrachtet werden, das die Unternehmen der New Economy in Bezug auf die Rolle des Arbeitnehmers geprägt hat.

Kühl hat darauf hingewiesen, dass das Leitbild der „Neuen Selbstständigkeit“ zu „paradoxen Verhaltensaufforderungen“ für die Mitarbeiter führt, weil zwischen unternehmerischer Rhetorik über Mitunternehmertum und der de facto fortgesetzten abhängigen Beschäftigung eine ideologische Lücke klafft (Kühl 2000: 818f.). Zu diesen paradoxen Verhaltensaufforderungen zählen auch Aspekte der Interessenvertretung der Arbeitnehmer. So entsteht unter den Bedingungen einer „Neuen Selbstständigkeit“ eine Grauzone, in der unklare Entscheidungsgrundlagen auf Seiten der Arbeitnehmer bezüglich der Wahrnehmung ihrer eigenen Interessen bestehen. Orientieren sich Arbeitnehmer in ihrem Selbstbild an den durchaus verheißungsvollen Versprechungen einer erhöhten Selbständigkeit, sind sie Miteigentümer von Unternehmensanteilen oder sehen sich Arbeitnehmer als Mitunternehmer, so suchen sie ihre Interessen ebenfalls selbständig zu vertreten. Demgegenüber verlieren klassische Vertretungsformen der Arbeitnehmer – wie der Betriebsrat – an Bedeutung (Glißmann 2001: 118f.; Dörre 2002: 317ff.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die New Economy nach den eingangs aufgestellten Kriterien als ein eigenes organisationales Feld bestimmen lässt.<sup>5</sup> Hinsichtlich der Akzeptanz der repräsentativen Mitbestimmung zeichnet sich ab, dass sich die New Economy von klassischen Branchen deutlich unterscheidet. Während etwa die Unternehmen der Metallindustrie konstitutiv an der Herausbildung der traditionellen arbeitspolitischen Einrichtungen beteiligt waren, sind die Unternehmen der New Economy in einer Zeit entstanden, in der genau diese Strukturen erheblichen Änderungen ausgesetzt waren (Mattauch 2002: 71f.; Pries et al. 2002: 20f.; Boes 2000: 26f.; Oh 2000: 657f.). Insofern lassen sich die Ausführungen zur Bestimmung der New Economy in der folgenden Hypothese verdichten:

Hypothese 1: Die Wahrscheinlichkeit, einen Betriebsrat in einem Unternehmen vorzufinden, ist niedriger, wenn das Unternehmen der New Economy zugerechnet werden kann.

## **2.2 Direkte Partizipation als substitutive Managementstrategie**

Neben der Orientierung der Unternehmen an den arbeitspolitisch dominanten Einstellungen in der New Economy kann eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates auch durch allgemeine personalpolitische Strategien des Managements zustande kommen. Dabei schlagen sich in solchen Strategien die arbeitspolitischen Interessen des Managements nieder, die sich in ihren Konsequenzen auf die Fortgeltung oder den Niedergang von Institutionen – also auch den Betriebsrat – auswirken (vgl. North 1990: 73ff.). Powell hat herausgearbeitet, dass sich vor allem die Strategien dominanter Akteure durchsetzen, indem diese versuchen, ihnen nützliche Praktiken einzuführen

---

<sup>5</sup> Dies gilt auch, wenn im Einzelfall der Softwarehersteller A nichts mit dem Hardwareproduzenten B zu tun hat, da beide Unternehmen auf gemeinsame vermittelnde Institutionen und Leitbilder verwiesen sind, die ihr Handeln mitbestimmen. Dies Form der indirekten Kopplung wird im Rahmen neo-institutioneller Theorie auch als strukturelle Äquivalenz bezeichnet (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 149).

(Powell 1991: 191). Im Falle der betrieblichen Arbeitspolitik kann das Management als ein solcher dominanter Akteur aufgefasst werden, da das Management die Definitionsgewalt über die arbeitspolitischen Praktiken im Unternehmen besitzt und diese zur Wahrung eigener Interessen einsetzt. Folglich ist ergänzend zu fragen, wie die arbeitspolitische Strategie des Managements zu einer möglichen De-Institutionalisierung des Betriebsrates beiträgt.

Mit den Anfang der 1980er Jahre zunächst in den USA zu Prominenz gelangten Ansätzen eines Human Resource Managements kann eine Managementstrategie benannt werden, die eine negative Wirkung auf die Verbreitung des Betriebsrates hervorrufen kann (Devanna et al. 1984; Beer et al. 1985; für eine Übersicht im deutschen Kontext s. Garnjost/Wächter 1996). Genauer gesagt, geht es hier um die in diesen Ansätzen in unterschiedlichem Ausmaß geäußerte Befürwortung einer direkten Partizipation der Arbeitnehmer in arbeitsbezogene Fragen. Als Teil der Personalpolitik von Unternehmen bezieht sich die Partizipation dabei auf die Praktik, den Arbeitnehmern arbeitsbezogene Entscheidungsbefugnisse zu gewähren (Minssen 1999: 131). „Direkt“ bedeutet dabei, dass Arbeitnehmer unmittelbar, d.h. ohne Zwischenschaltung von eigens dafür vorgesehenen Vertretungsinstanzen, in sie selbst betreffenden Fragen am Arbeitsplatz einbezogen werden. Bei der direkten Partizipation können grob konsultative und delegative Instrumente auf individueller sowie gruppenbezogener Ebene unterschieden werden (vgl. EPOC 2000: 2f.). Konsultation bedeutet dabei, dass das Management die Ansichten der Arbeitnehmer aktiv in die Verbesserung bestehender Abläufe einbringen möchte, sich aber das Recht zur Entscheidung vorbehält. Demgegenüber bringt beispielsweise eine individuelle Delegation von Koordinationsaufgaben auf die Arbeitnehmer auch Entscheidungsrechte mit sich, zumindest in Bezug auf arbeitsbezogene Fragen (vgl. EPOC 2000: 21f.).

Die arbeitspolitische Kritik an den konzeptionellen und praktischen Ansätzen einer direkten Partizipation setzt an der Vermutung an, dass direkte Partizipation als eine Managementstrategie angesehen werden kann, in der die realen Konflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern durch ideologische Harmonisierung über-tüncht werden. Dabei entstehen Mythen über die direkte Partizipation, die keine Entsprechung in der Alltagserfahrung der Beschäftigten haben (Kühl 2000: 821ff.; Ahlers/Trautwein-Kalms 2002: 54). Zum Beispiel kann es sein, dass die mit direkter Partizipation verbundenen Aspekte des organisationalen Wandels Beschäftigten reale Kosten auferlegen, die nicht durch ausgleichende direkte Partizipation aufgefangen werden. Dies kann etwa für Ansprüche an die Flexibilität der Arbeitnehmer hinsichtlich der Arbeitszeiten oder für Ansprüche des Unternehmens an die qualifikatorische Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten angenommen werden (Grah/Teague 1991: 81f.).

Insofern ist es nicht erstaunlich, dass schon früh – vor allem im angelsächsischen Kontext – die Befürchtung ausgesprochen worden und bislang auch nicht verstummt ist, dass direkte Partizipation eine unabhängige Organisation und Interessenartikulation der Arbeitnehmer behindert (Guest 1987: 519; Guest 2001: 100f.; Colvin 2003: 380). Diese dieses Aufsatzes ist, dass sich eine solche substitutive Beziehung zwischen direkter Partizipation und dem deutschen Betriebsrat ebenfalls feststellen lässt, obgleich unterschiedliche Beobachter dies im deutschen Kontext für weniger ausgeprägt

halten (Müller-Jentsch 2001: 281; Frick 2002: 93f.). Dabei stützt sich die Position einer Verträglichkeit zwischen direkter Partizipation und repräsentativer Mitbestimmung auf die Beobachtung, dass in Unternehmen, die einen Betriebsrat aufweisen, auch eher direkte Partizipation praktiziert wird (Müller-Jentsch 2001: 277). Eine solche Argumentation trifft jedoch zunächst nur auf Unternehmen zu, in denen ein Betriebsrat schon existiert. Der vorliegende Ansatz zielt demgegenüber darauf ab, die Frage einer möglichen De-Institutionalisierung des Betriebsrates durch direkte Partizipation dadurch zu klären, dass zusätzlich auch Unternehmen ohne Betriebsrat in die Betrachtung einbezogen werden.

Aus Sicht des Managements kann als Begründung für eine Unverträglichkeit zwischen der Institutionalisierung des Betriebsrats und einer direkten Partizipation angeführt werden, dass direkte Partizipation den Vorteil bietet, dass die managerielle Entscheidungsfreiheit über das Unternehmen aufrechterhalten wird. Zudem bleibt auch die Definitionsgewalt über die Bereiche, auf die sich Teilhabe der Mitarbeiter beziehen soll, in der Hand des Managements. Zudem ersparen sich Unternehmen die Kosten der Aufrechterhaltung der Betriebsratstätigkeit. Gerade direkte Partizipation kann dabei Unternehmen in die Lage versetzen, die Einrichtung eines Betriebsrates zu verhindern oder zu verzögern. Die Einführung von direkter Partizipation kann dann als Versuch verstanden werden, bei den Arbeitnehmern gar nicht erst den Wunsch einer Vertretung durch eine formal unabhängige Organisation aufkommen zu lassen (Addison et al. 2000: 284). Insoweit also direkte Partizipation vom Management strategisch dazu eingesetzt wird, eine zum Betriebsrat alternative Praktik von Mitarbeiterbeziehung zu etablieren, spricht diese Konstellation eher für eine substitutive Beziehung zwischen direkter Partizipation und Betriebsrat:

Hypothese 2: Bei stärkerer Realisierung von direkter Partizipation reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, in einem Unternehmen einen Betriebsrat anzutreffen.

### **2.3 Gründergeführte Unternehmen und Betriebsrat**

Dass Managementstrategien einen Einfluss auf die De-Institutionalisierung des Betriebsrates haben können, hat sich bei der vorangegangenen Diskussion der direkten Partizipation gezeigt. Allerdings ist die Wahl solcher Strategien nur im Lichte der arbeitspolitischen Einstellungen auf Seiten der Unternehmensleitung vollständig zu erfassen. Daher ist danach zu fragen, welchen Einfluss spezifische arbeitspolitische Einstellungen des Managements auf die Bildung von Betriebsräten haben können.

Zunächst kann vor dem Hintergrund einer teilweise erodierenden Legitimität der repräsentativen Mitbestimmung argumentiert werden, dass Arbeitgeber unabhängige Arbeitnehmerorganisationen auf der betrieblichen Ebene zu vermeiden suchen. Eine solche Vermeidungsstrategie auf Arbeitgeberseite kann vor allem aus dem Motiv heraus angestrebt werden, eine möglichst uneingeschränkte Entscheidungsgewalt über das Unternehmen zu bewahren. In der Regel werden in diesem Fall weitreichende Unternehmensentscheidungen unabhängig von den Konsequenzen für die Beschäftigten als alleinige Domäne des Managements aufgefasst (Kotthoff 1994: 67). Dass eine solche Orientierung sehr stark sein kann, ist durch Fälle dokumentiert, in denen sogar rechtswidrige Praktiken eingesetzt werden, um die Entstehung von Betriebsräten zu verhindern (vgl. Wassermann 2002: 174ff.; Addison et al. 2000: 288).

Die Leitung von Unternehmen kann jedoch nicht als ein interessenhomogener Block aufgefasst werden. Um die Unternehmensleitung besser zu erfassen, sollte auch hinsichtlich der betrieblichen Arbeitspolitik zwischen den Interessen der Eigentümer und denen der Manager unterschieden werden. Dabei wird hier angenommen, dass Eigentümerunternehmer in der Regel durch eine stärkere Präferenz für die Bewahrung ihrer Entscheidungsrechte in Bezug auf das Unternehmen gekennzeichnet sind. Dies gilt zumindest verglichen mit managementgeführten Unternehmen, die entweder durch eine verstreute Eigentümerstruktur gekennzeichnet sind oder durch andere Großunternehmen kontrolliert werden (Wassermann 2002: 164).

Geht man bei einem hohen Besitzanteil der Gründer bzw. von Einzelunternehmern an einem Unternehmen von einem „paternalistischen“ Typ der Unternehmensführung aus, so ist zu erwarten, dass sich der Arbeitgeber angesichts einer Organisation der Arbeitnehmer ablehnend verhält. Das Management in einem solchen gründer- bzw. eignergeführten Unternehmen steht dann unter der Kontrolle von Individuen, die weniger bereit sind, Entscheidungsrechte mit den Arbeitnehmern in einer institutionalisierten Weise zu teilen. Hieraus folgt eine ablehnende Einstellung gegenüber dem Betriebsrat.

Hypothese 3: Je höher die Besitzanteile der Unternehmensgründer an den Unternehmensanteilen sind, desto seltener ist ein Betriebsrat anzutreffen.

#### **2.4 Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und Betriebsrat**

Aber nicht nur die Eigentumsverhältnisse entscheiden über die Haltung der Unternehmensleitung gegenüber dem Betriebsrat. Unter bestimmten Umständen kann auch argumentiert werden, dass die jeweilige Unternehmensleitung eine positive Haltung gegenüber dem Betriebsrat aufweist. Eine solche positive Haltung gegenüber dem Betriebsrat kann bei einer Mitgliedschaft des Unternehmens im Arbeitgeberverband erwartet werden. Für diese Erwartung sind zwei Gründe maßgeblich: Einerseits kann die Entscheidung der Unternehmensleitung für den Beitritt zu einem Arbeitgeberverband eine allgemein positive Haltung des Managements zum etablierten Modell der Arbeitsbeziehungen widerspiegeln. Andererseits drückt sich in einer Verbandsmitgliedschaft des Unternehmens die politische Stärke der Arbeitnehmerseite aus, die einen politischen Anpassungsdruck auf die Einrichtung eines Betriebsrates ausüben kann (DiMaggio/Powell 1983: 150).<sup>6</sup> In diesem Fall ist die „positive“ Haltung gegenüber dem Betriebsrat in gewisser Hinsicht politisch erzwungen.

Das Management kann von sich aus entscheiden, einem Arbeitgeberverband beizutreten und seine Arbeitspolitik in der Folge auf die Einhaltung der Regeln einer kollektiven Interessenaushandlung auszurichten. Dies schließt dann auch ein, einen Betriebsrat im Unternehmen zu akzeptieren. Diese Argumentation kann in Analogie zur „pecking order“-Theorie der Finanzierung entwickelt werden (vgl. Schwiete/

---

<sup>6</sup> DiMaggio und Powell benennen insgesamt drei Mechanismen, die zu einer Anpassung von Werthaltungen an spezifische Muster führen: politische Prozesse, Legitimitätsprobleme gegenüber der Umwelt und die professionelle Sozialisation der Entscheider. Für die vorliegende Frage besitzt dabei der politische Anpassungsdruck die größte Bedeutung (DiMaggio/Powell 1983: 150).

Weigand 1997: 8). Mit dem Beitritt zum Arbeitgeberverband ist in der Regel die Bindung an die Ergebnisse von überbetrieblichen Tarifverhandlungen und in gewisser Hinsicht ein Kontrollverlust über wichtige Teilaspekte der Personalpolitik (Vergütung, Arbeitszeiten) verbunden. Ein Unternehmen mit Verbandsmitgliedschaft, das diesen Kontrollverlust offenbar nicht scheut, sollte daher gegenüber dem Betriebsrat noch weniger abweisend sein, da der Betriebsrat ja formal auf das Wohl des Betriebes verpflichtet ist und Verhandlungsspielräume auf der Unternehmensebene belassen bleiben.

Eine solche Abwägung auf Seiten der Unternehmensleitung kann – und wird wohl auch regelmäßig – von der Arbeitnehmerseite politisch errungen werden. In einer Verbandsmitgliedschaft des Unternehmens drückt sich somit auch der politische Druck der Arbeitnehmerseite aus, sofern der Beitritt zum Arbeitgeberverband auch von der Stärke der Gewerkschaften in einem Unternehmen abhängt. Dies kann dann angenommen werden, wenn ein Unternehmen eher einem Arbeitgeberverband beiträgt, wenn es sich einer gut organisierten Belegschaft gegenüber sieht (vgl. Traxler 1995: 33; Schnabel/Wagner 1996: 301). In diesem Fall kommt eine „positive“ Haltung des Managements zu den arbeitspolitischen Institutionen sozusagen mangels realistischer Alternativen und Druck der Arbeitnehmer zustande. Beinhaltet also die Mitgliedschaft eines Unternehmens im Arbeitgeberverband eine positive Einstellung – sei es nun als Ergebnis des Drucks der Arbeitnehmer oder durch eigene Interessenabwägung – gegenüber den etablierten Institutionen der Arbeitsbeziehungen, sollte sie auch die Bildung von Betriebsräten begünstigen.

Hypothese 4: Unternehmen, die Mitglied im Arbeitgeberverband sind, weisen eher einen Betriebsrat auf.

### **2.5 Konfliktpotenzial und Unternehmensgröße als Kontrollgrößen**

Im Zentrum der Überprüfung einer möglichen De-Institutionalisierung von Betriebsräten stehen hier vor allem der New Economy-Effekt und der Effekt direkter Partizipation. Neben den strategischen Alternativen zur Mitarbeiterbeziehung und arbeitspolitischen Einstellungen bestimmen jedoch auch die weiteren ökonomischen Bedingungen im Unternehmen mit über die Akzeptanz oder Ablehnung des Betriebsrates durch die Unternehmensleitung (Freemann/Lazear 1995: 29ff.; Kaufman/Levine 2000: 151ff.).

Die mittlerweile recht umfangreiche ökonomische Erforschung der deutschen Mitbestimmung beschäftigt sich allerdings überwiegend mit der Frage nach den Auswirkungen von verschiedenen Mitbestimmungseinrichtungen auf betriebswirtschaftliche Kenngrößen. Hierbei wird der Betriebsrat in der Regel als zusätzlicher Erklärungsfaktor in entsprechende theoretische und empirische Modelle zur Erklärung der Gewinnentwicklung, der Fluktuationsrate oder vergleichbarer Größen eingeführt (Dilger 2002: 65ff.; Jirjahn 2003: 66ff.; Hübler 2003: 382f.). Untersuchungen, in denen das Auftreten des Betriebsrats selbst erklärt wird, sind demgegenüber relativ selten (beispielhaft Addison et al. 1999: 231).

Die Ergebnisse der ökonomischen Studien lassen sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung insoweit berücksichtigen, wie in der entsprechenden Literatur grundlegende Zusammenhänge zwischen Betriebsratsexistenz und ökonomischer

Lage des Unternehmens aufgezeigt worden sind. Daher werden die bislang vorgestellten Ursachen für eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates im Folgenden um eine Betrachtung der ökonomischen Randbedingungen ergänzt. Diese Ergänzung erfolgt, indem Indikatoren für das arbeitspolitische Konfliktpotential im Unternehmen berücksichtigt werden. Diese Berücksichtigung des arbeitspolitischen Konfliktpotenzials hat dabei eine kontrollierende Funktion, da sie die bisher dargestellten Argumente auf ihre ökonomischen Begrenzungen prüft.

Mit Aufnahme der Ertragslage (gemessen in Geschäftsjahren zwischen 1998 und 2001, die mit Gewinn abgeschlossen wurden) wird dabei kontrolliert, inwieweit größere wirtschaftliche Verteilungsspielräume im Unternehmen vorhanden sind (vgl. aber Addison et al. 1999: 231). Unter der Bedingung einer guten Ertragslage im Unternehmen ist die betriebliche Arbeitspolitik von besseren Arbeitsbedingungen gekennzeichnet als in einer Situation ökonomischer Verluste. Mildert eine gute Unternehmenslage folglich das Potenzial für arbeitspolitische Konflikte im Unternehmen, kann dies zur Konsequenz haben, dass der Bedarf für Konfliktregelungsmechanismen wie dem Betriebsrat reduziert ist. Umgekehrt wird ein zu hoher Personalbestand als Indikator für die personalpolitische Problemlage im Unternehmen angesehen. Je eher die befragten Manager der Aussage zustimmen können, dass ein zu großer Personalbestand im Unternehmen besteht, desto eher kann mit schwierigen arbeitspolitischen Konflikten gerechnet werden. In einer solchen Situation werden Organisationsanstrengungen zumindest der betroffenen Arbeitnehmer stärker ausfallen, was die Bildung eines Betriebsrates befördern kann.

Die Hinzunahme der Unternehmensgröße, gerechnet in der Mitarbeiterzahl der Unternehmen, dient der Überprüfung von Größeneffekten auf die Verbreitung von Betriebsratsgremien. Aus der arbeitspolitischen Literatur geht übereinstimmend hervor, dass Betriebsräte in größeren Unternehmen häufiger anzutreffen sind als in kleineren Unternehmen, sofern letztere überhaupt formal unter das Betriebsverfassungsgesetz fallen (Müller-Jentsch/Ittermann 2001: 217; vgl. Übersicht 2 im Anhang). Wesentliche Begründungen hierfür können sein, dass in großen Unternehmen der Bedarf an allgemeinen Regelungen größer ist, da diese Unternehmen eher von den Skaleneffekten unternehmensweiter Regelungen durch den Betriebsrat profitieren, dass in großen Unternehmen die Arbeitnehmer besser organisiert sind oder dass Betriebsräte Informationsverluste in Organisationen mit vielen Hierarchieebenen ausgleichen können (Freeman/Lazear 1995; Schnabel/Wagner 1996; Kaufman/Levine 2000).

### **3. New Economy, direkte Partizipation und Betriebsrat**

Als Desiderat der entwickelten Überlegungen sind Hypothesen abgeleitet worden, die im Mittelpunkt der nachfolgenden empirischen Überprüfung stehen. Dabei geht die empirische Betrachtung in drei Schritten vor: Erstens wird eine kurze Beschreibung der konkreten Operationalisierung der zentralen Variablen, der New Economy und der direkten Partizipation, gegeben (vgl. zu Details der gesamten Operationalisierung die Übersicht 1 im Anhang). Zweitens werden kurz die deskriptiven Merkmale des hier verwendeten Datensatzes in Bezug auf die Verbreitung des Betriebsrates und der Maßnahmen der direkten Partizipation vorgestellt. Drittens werden die ermittelten Schätzergebnisse der logistischen Regressionsmodelle diskutiert und interpretiert.

### 3.1 Die Abgrenzung der New Economy

Um zu einer sinnvollen Abgrenzung des Feldes der New Economy-Unternehmen zu gelangen, wird hier das oben erläuterte Konzept benutzt (vgl. Abschnitt 2.1), nach dem ein organisationales Feld inhaltlich und zeitlich kombiniert bestimmt werden kann. Der New Economy werden bei Anwendung dieses Konzepts nur die Unternehmen zugerechnet, die in spezifischen Branchen der Informationstechnik sowie in ausgewählten wissensintensiven Dienstleistungsbranchen tätig sind *und* erst in jüngerer Zeit gegründet worden sind. Die Kombination beider Kriterien schließt somit einerseits Unternehmen aus, die zwar im betrachteten Zeitraum (1990 bis 2001) gegründet worden sind, allerdings eher in traditionellen Wirtschaftszweigen tätig sind, und andererseits Unternehmen, die zwar einschlägig der Informationstechnik zugeordnet werden können, allerdings schon länger Bestand haben. Beide Kriterien werden in einer Dummy-Variablen verdichtet, welche die Unternehmen nach ihrer Zugehörigkeit zur New Economy trennt (vgl. zur genauen Branchenabgrenzung Fußnote 5 in Abschnitt 2.1).

Die hier gewählte Zuordnung wirft allerdings verschiedene Probleme auf: Erstens sind Unternehmen neuartiger Branchen (etwa Multimediaunternehmen) in der amtlichen Statistik in die bestehenden statistischen Klassifikationen eingeordnet, so dass eine Identifikation von „reinen“ New Economy Branchen nicht möglich ist. Zweitens beinhalten diese neuartigen Branchen auch Kombinationen aus verschiedenen Sektoren. Dies trifft beispielsweise auf die Informationstechnik zu, bei der Hardware-Produktion dem verarbeitenden Gewerbe zugerechnet wird und Software-Herstellung in den Bereich der Dienstleistungen fällt. Drittens kann gesagt werden, dass der Einsatz von Informationstechnologien bestimmte traditionelle Branchen, etwa das Druckgewerbe, grundlegend modifiziert hat, so dass diese hier der New Economy zugerechnet werden. Viertens haben bestimmte Teilbereiche der Informationstechnik deutlich vor dem New Economy-Boom bestanden, wenn man etwa an die Telekommunikation oder die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten denkt. Und schließlich ist fraglich, inwieweit Unternehmen aus der statistischen Restkategorie der unternehmensnahen Dienstleistungen eindeutig zugeordnet werden können (Pries et al. 2002: 10; Boes 2000: 28).

Um diese Problematik der Erfassung der New Economy mit Hilfe einer einzigen Dummy-Variable zumindest offen zu legen, werden in einem zweiten Schritt der Modellschätzung die Klassen der Gründungsperiode und die Wirtschaftszweige einzeln in die Schätzung einbezogen. Die Ausdifferenzierung der Branchen folgt einer Trennung in traditionelle und neuere Branchen, die insgesamt den Abgrenzungen der amtlichen Statistik folgt (vgl. zur vergleichenden Einordnung der New Economy Tabelle 2).<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Dabei werden die rohstoffverarbeitende Industrie und Chemie, die metallverarbeitende Industrie (inkl. des Maschinen- und Fahrzeugbaus) als traditionelle Branchen des verarbeitenden Gewerbes zusammengefasst. Für die Dienstleistungen werden zwei Kategorien traditioneller Branchen unterschieden: Erstens die Energieversorgung, das Baugewerbe und Transport als eine Kategorie sowie Groß-, Einzelhandel, Vermietung und Finanzgewerbe als eine weitere Kategorie. Als „neuere“ Branche des verarbeitenden Gewerbes werden die Herstellung von Büromaschinen, das Druckgewerbe und weitere Elektrobranchen (u. a. Mess- und Kontrolltechnik, Optik) zusammengefasst. Bei den Dienstleistungen

**Tab. 2: New Economy-Abgrenzung und herkömmliche Branchenklassifizierung**

Branche	Alle Fälle	davon New Economy
Rohstoffe verarb. Industrie und Chemie	113	0
Metallverarb., Maschinen- und Fahrzeugbau	119	0
Büromaschinen und Elektrotechnik	67	18
Energie, Bau und Transport	156	0
Groß-, Einzelhandel, Vermietung, Kredit	149	8
Datenverarbeitung, FuE, Ingenieurdienstl.	67	34
Sonst. Dienstl. Überw. für Unternehmen	105	46
Insgesamt	776	106

### 3.2 Die Messung direkter Partizipation

Bei der Betrachtung der Frage, inwiefern direkte Partizipation die Verankerung im System der deutschen Arbeitspolitik behindert oder befördert, ist darauf einzugehen wie direkte Partizipation gemessen werden kann. Die hier gewählte Operationalisierung hat dabei teilweise arbeitsorganisatorische Gestaltungsdimensionen zur Grundlage. Um unter den Unternehmen der Stichprobe bestimmte Typen der Organisationsgestaltung zu identifizieren, wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Dieses Vorgehen lässt es zu, relevante Gestaltungsdimensionen von Organisationen zu identifizieren. Im Einzelnen lassen sich diese Dimensionen mit Formalisierung, Hierarchie, Delegation und Autonomie sowie Prozessintegration umschreiben (Helfen 2003: 155). Aus den auf diese Weise identifizierten Gestaltungsdimensionen wurde jeweils ein Indikator ausgewählt, der auch einen bestimmten Aspekt direkter Partizipation abbilden kann.<sup>8</sup> Diese Aufspaltung direkter Partizipation in einzelne Gestaltungselemente hat zur Folge, dass empirische Brückenhypothesen formuliert werden müssen, um den Einfluss der einzelnen Elemente auf direkte Partizipation und damit auf die Verbreitung des Betriebsrates gemäß Hypothese 2 zu bestimmen (vgl. Tab. 3).

Hinsichtlich der Formalisierung im Unternehmen wurde der Aspekt ausgewählt, inwieweit der Weg der Aufgabenerfüllung schriftlich bzw. elektronisch vorgegeben ist. Grundannahme ist dabei, dass Formalisierung zumindest bis zu einem bestimmten Grad einer partizipativen Organisationsweise widerspricht, da konkrete Handlungen und Entscheidungen durch etablierte Regelungen präjudiziert sind. Somit sind individuelle bzw. gruppenbezogene Spielräume eingeengt. Ist also der Weg der Aufgabenerfüllung (wenig) vorgegeben, haben die Mitarbeiter geringe (hohe) Entscheidungsspielräume bezüglich ihrer konkreten Tätigkeiten (Schumann 1998: 25f.).

In Bezug auf die Ausprägung von Hierarchie wurde der Aspekt ausgewählt, ob Koordination und Kontrolle in erster Linie direkt durch Führungskräfte erfolgt. In hierarchischen Organisationen sind Tätigkeitsbereiche vertikal genau abgegrenzt, d.h.

---

gen werden Datenverarbeitungsdienste, Softwareentwicklung, Forschung und Entwicklung sowie Ingenieurdienstleistungen zusammengefasst. Als Restkategorie bleiben die sonstigen Dienstleistungen für Unternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt 1999).

<sup>8</sup> Zur Erfassung der direkten Partizipation geht hier nur ein Teil der auf diesen Dimensionen identifizierten Items ein. Auf eine Zusammenfassung der durch die Faktorenanalyse identifizierten Items zu einem Index der direkten Partizipation s. Helfen (2003).

die Verantwortung für die Erfüllung der einzelnen Aufgaben der Einheiten bzw. Mitarbeiter ist Führungskräften übertragen. Unter dieser Bedingung kommt Partizipation an Entscheidungen und die Mitverantwortung bzw. Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter nur am Rande vor, vor allem aber nicht als bewusstes Gestaltungsinstrument des HRM. Dementsprechend steht eine starke Rolle der Führungskräfte bei Koordination und Kontrolle im Widerspruch zur direkten Partizipation der Mitarbeiter (Voß/Pongratz 1998: 147).

Im Bezug auf Delegation und Autonomie beschränkt sich die vorliegende Operationalisierung auf den Aspekt, inwiefern die Koordination und Kontrolle allein im Verantwortungsbereich des einzelnen Mitarbeiters liegt. Die Begründung für dieses Item lautet dabei, dass eine Kontrolle in Eigenverantwortung unmittelbar für eine individualisierte Form der direkten Partizipation an arbeitsbezogenen Entscheidungen spricht. Liegt die Koordination und Kontrolle in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters, so bedeutet dies auf individueller Ebene eine relativ starke Einbeziehung (Voß/Pongratz 1998: 136).

In Bezug auf Prozessintegration wird die Zusammenarbeit in Projektteams hervorgehoben. Hierbei wird überprüft, inwieweit ein Unternehmen systematisch Aufgaben zusammenlegt und diese eigenständigen Gruppen überträgt. Dies gilt auch für Projektteams, in denen die konkrete Bearbeitung der jeweiligen Arbeitsaufgabe den Prozessen der Gruppe überlassen bleibt, zumindest solange das Projektziel erreicht wird. In der mittlerweile stark angewachsenen Literatur zur Gruppenarbeit ist vielfach der direkt partizipative Charakter der Gruppenarbeit als ihr elementarer und bedeutendster Vorteil beschrieben worden (so etwa Minssen 1999: 133ff.; Schumann 1998: 22f.). Akzeptiert man diese Argumentation, so kann dies auch auf die Zusammenarbeit in Projektgruppen übertragen werden.

Neben den genannten Kriterien spielt für die Umsetzung direkter Partizipation auch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern eine wesentliche Rolle. Hinsichtlich der Rekrutierung der Mitarbeiter wird daher überprüft, inwieweit neue Mitarbeiter zu den Werten und Normen im Unternehmen passen und inwieweit neue Mitarbeiter über ein hohes intellektuelles Potenzial verfügen müssen. Hierbei kann im Sinne von sog. high performance workplaces argumentiert werden, dass Unternehmen die eine direkte Partizipation praktizieren einerseits darauf angewiesen sind, dass sich die Mitarbeiter in eine solche Unternehmenskultur einfügen können, andererseits eher hochqualifizierte Mitarbeiter benötigen (Wengel et al. 2002: 76f.).

**Tab. 3: Erfassung direkter Partizipation und vermutete Einflüsse auf den Betriebsrat**

<b>Merkmal</b>	<b>Beziehung zu direkter Partizipation</b>	<b>Einfluss auf Betriebsrat</b>
Weg der Aufgabenerfüllung vorgegeben	Negativ	Positiv
Koordination und Kontrolle durch Führungskräfte	Negativ	Positiv
Koordination und Kontrolle durch einzelnen Mitarbeiter	Positiv	Negativ
Zusammenarbeit in Projektteams	Positiv	Negativ
Rekrutierung neuer Mitarbeiter passend zu Werten und Normen	Positiv	Negativ
Rekrutierung neuer Mitarbeiter nach intellektuellem Potenzial	Positiv	Negativ

### 3.3 Betriebsräte und direkte Partizipation in der Stichprobe

Die Verbreitung von Betriebsräten, so wie sie sich in der Stichprobe darstellt, soll im Folgenden anhand einer Reihe von deskriptiven Daten beschrieben werden.<sup>9</sup> Insgesamt besaßen 33,7 Prozent der Unternehmen im verwendeten Sample einen Betriebsrat. Zur besseren Einschätzung der Größenordnung dieses Anteils können vergleichbare Untersuchungen herangezogen werden. So weisen Müller-Jentsch und Ittermann einen Anteil von etwa 46,2 Prozent bei allen Unternehmen über 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Westdeutschland für das Jahr 1997 nach (Müller-Jentsch/Ittermann 2001: 217). Ellguth findet für das Jahr 2002 bezogen auf Gesamtdeutschland einen Anteil von 11 Prozent bei allen privatwirtschaftlichen Unternehmen mit 5 und mehr Beschäftigten (Ellguth 2003: 194). In dem hier ermittelten Anteilswert von gut einem Drittel spiegelt sich die Verteilung der Unternehmensgröße im verwendeten Datensatz wider, da mittlere Unternehmen im Verhältnis zu Klein- und Großunternehmen etwas überrepräsentiert sind (vgl. Übersicht 2 im Anhang).

Betrachtet man die Verbreitung von Betriebsratsgremien deskriptiv nach einigen Strukturmerkmalen so können die Ergebnisse so zusammengefasst werden (s. Übersicht 2 im Anhang):

- Kleinere Unternehmen haben seltener Betriebsräte,
- ältere Unternehmen haben häufiger einen Betriebsrat,
- Dienstleistungsunternehmen weisen seltener Betriebsratsgremien auf und
- Unternehmen der New Economy weisen weniger oft einen Betriebsrat auf.

Tab. 4: Die Verbreitung direkter Partizipation

Zustimmung der befragten Unternehmen in Prozent	„New Economy“-Branchen <sup>1)</sup>		Andere Branchen	
	Prozent	Gesamtzahl	Prozent	Gesamtzahl
Direkte Partizipation				
Weg der Aufgabenerfüllung vorgegeben	33,3	102	34,0	650
Koordination und Kontrolle durch Führungskräfte	69,9	103	73,1	643
Koordination und Kontrolle durch einzelnen Mitarbeiter	16,6	102	16,5	623
Zusammenarbeit in Projektteams	53,9	104	37,4	644
Rekrutierung neuer Mitarbeiter passend zu Werten und Normen	67,6	105	67,8	655
Rekrutierung neuer Mitarbeiter nach intellektuellem Potenzial	67,0	103	47,2	657

1) Abgrenzung: s. Fußnote 5 Abschnitt 2.1.

<sup>9</sup> Die Stichprobe basiert auf den Angaben von 819 Geschäftsführern und Personalmanagern, die aus einer Gesamtstichprobe von 15.000 Unternehmen gewonnen werden konnten. Vordringliches Ziel der Erhebung war es, Aspekte des Führungsverhaltens, der Organisation, des Personalmanagements und des Innovationsverhaltens in schnell wachsenden Unternehmen in Relation zu relevanten Vergleichsgruppen zu erheben (für eine Beschreibung der Stichprobenzusammensetzung s. Übersicht 2 im Anhang). Die Verzerrungen in der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit der deutschen Unternehmenspopulation sind zu berücksichtigen (s. auch Helfen 2005).

Hinsichtlich der Verbreitung der einzelnen Maßnahmen der direkten Partizipation stellt sich die Frage, ob es systematische Zusammenhänge zwischen der Einordnung eines Unternehmens als New Economy-Unternehmen und dem Einsatz von direkter Partizipation gibt, um auszuschließen, dass beide Erklärungsfaktoren Ähnliches messen. Dies ist überwiegend nicht der Fall, wenn man auf die Ergebnisse in Tabelle 3 blickt. Bemerkenswerte Ausnahmen sind die Zusammenarbeit in Projektteams und die Rekrutierung der Mitarbeiter nach intellektuellem Potenzial. Beide Aspekte der direkten Partizipation kommen in New Economy-Unternehmen häufiger vor (vgl. Tab. 4).

### ***3.4 De-Institutionalisierung des Betriebsrates?***

Vor dem Hintergrund der ausgeführten Hypothesen und den empirischen Grunddaten werden nun die einzelnen Argumente für eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates mit Hilfe von logistischen Regressionsschätzungen im Sinne sog. nested models auf ihren empirischen Gehalt überprüft. Damit werden Aussagen über den Erklärungsbeitrag der hier besonders betrachteten Ursachen für eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates, und zwar der direkten Partizipation und der New Economy, ermöglicht (Hypothese 1 und 2). In den Tabellen 5 und 6 sind die Regressionsergebnisse zu verschiedenen Modellschätzungen für die Verbreitung des Betriebsrates wiedergegeben. Während in Tabelle 5 das Grundmodell vorgestellt wird, dient die Schätzung in Tabelle 6 der weiteren Differenzierung des New Economy-Effektes.

#### *Das Grundmodell*

Zur Interpretation der in den jeweiligen Tabellen dargestellten Ergebnisse, ist zunächst auf die Eigenschaften des hier zum Einsatz gebrachten Logit-Modells einzugehen. Bei der logistischen Regression wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von dichotomen Eigenschaften bei einem Merkmalsträger unter Annahme einer logistischen Wahrscheinlichkeitsfunktion geschätzt. Diese Eigenschaft ist hier die Existenz eines Betriebsrates in einem Unternehmen. Zur Berechnung der Schätzparameter der einzelnen Einflussgrößen werden die logarithmierten Odds (Logits) verwendet. Die Odds beschreiben die Chance des Eintritts eines Ereignisses im Verhältnis zu der Chance seines Nichteintritts, wie es etwa aus Wetten bekannt ist (Urban 1993: 103f).

Was die Interpretation der einzelnen Parameter für die jeweiligen Erklärungsfaktoren in den jeweiligen Übersichten anbelangt, ist darauf hinzuweisen, dass zur leichteren Verständlichkeit die exponierten Werte der logistischen Funktionsparameter, also die Odds, dargestellt sind. Dabei bedeutet ein Wert über 1 einen positiven Einfluss im Sinne einer Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einen Betriebsrat anzutreffen, ein Wert unter 1 dementsprechend eine Reduktion dieser Wahrscheinlichkeit (Liao 1994: 16ff.). Jeder geschätzter Parameter wird zusammen mit seiner Prüfstatistik dargestellt, hier die bei Logit-Modellen eingesetzte Wald-Statistik. Zugleich sind die Signifikanzniveaus der Parameter entsprechend hervorgehoben. Im unteren Bereich der Tabellen 5 und 6 sind jeweils die einschlägigen Prüfstatistiken für die jeweilige Modellvariante angegeben. Für die Interpretation der geschachtelten Modelle sind dabei zum einen das jeweilige Pseudo-R<sup>2</sup> relevant, hier nach McFadden definiert, sowie die durch den jeweils

hinzukommenden Block an erklärenden Variablen zusätzlich aufgeklärte Gesamtvarianz. Am Ende der Tabelle finden sich zur Information die Werte der Klassifikationstabelle.

In Tabelle 5 sind die Schätzungen zum Hauptmodell angegeben, und zwar geordnet nach drei Schritten (vgl. die drei Doppelspalten): Im ersten Schritt sind nur die Variablen für die arbeitspolitische Einstellung sowie die Unternehmensgröße im Modell enthalten, im zweiten Schritt werden die Maße für das arbeitspolitische Konfliktpotenzial in die Erklärung mit aufgenommen und im dritten Schritt werden dann die hier besonders interessierenden Erklärungsfaktoren der direkten Partizipation und des New Economy-Effektes einbezogen.

Der zweite Schritt dient dabei zur Überprüfung der Bedeutung des Konfliktpotenzials für die Verbreitung des Betriebsrates, und zwar ob durch eine Berücksichtigung dieser Variablen der Erklärungsbeitrag des hier entwickelten Modells aus den politischen Variablen (erster Schritt) verbessert werden kann. Eine solche Verbesserung lässt sich feststellen, wie der Parameter für die zusätzlich erklärte Varianz zeigt (21,18). Ein solcher Zugewinn an Erklärungskraft spricht dafür, das Modell aus interessenpolitischen Variablen und der Unternehmensgröße um die zwei Maße für das arbeitspolitische Konfliktpotenzial zu ergänzen. Das so ermittelte Modell wird in der Folge als ein Bündel von Basiseffekten betrachtet, indem die relevanten Randbedingungen zusammengefasst sind, gegenüber denen sich die direkte Partizipation und der New Economy-Effekt als eigenständige Erklärungsfaktoren behaupten müssen.

Im dritten Schritt werden die Effekte der New Economy und der direkten Partizipation in dieses Modell der Basiseffekte hierarchisch eingebettet. Damit ist erstens gewährleistet, dass der Effekt dieser Variablen vor dem Hintergrund anderer Einflüsse kontrolliert überprüft wird, und zweitens kann bestimmt werden, inwieweit diese Effekte zusätzliche Erklärungskraft entfalten. Die zusätzliche Aufnahme beider Effekte erhöht den Erklärungswert des Gesamtmodells (33,41 zusätzliche erklärte Varianz). Der Erklärungswert dieses Modells kann im unteren Tabellenteil abgelesen werden. Das McFadden-R<sup>2</sup> von 0,28 zeigt einen als akzeptabel einzustufenden Wert (Urban 1983: 62). Hinsichtlich der Interpretation der einzelnen Parameter im Licht der aufgestellten Hypothesen und Randbedingungen werden im Folgenden zunächst die Parameter für die Basiseffekte, anschließend die Werte für die New Economy-Zuordnung und der direkten Partizipation diskutiert.

Eine Erhöhung des Kapitalanteils, den die Gründer am Unternehmen halten, wirkt sich im Grundmodell negativ auf die Existenz eines Betriebsrates aus. Dies entspricht der theoretisch vermuteten Richtung. Dieser Effekt ist auch in den nachfolgenden Varianten stabil und lässt sich in Einklang mit der Hypothese 3 dahingehend interpretieren, dass in Unternehmen mit eher paternalistischer Unternehmensführung der Raum für repräsentative Mitbestimmung, und folglich der Etablierung eines Betriebsrates, geringer ausfällt.

Ist das Unternehmen im Arbeitgeberverband, so verändert sich die Chance einen Betriebsrat anzutreffen auf ungefähr 2,8 zu 1 (Hypothese 4). Auch dieses Ergebnis entspricht der theoretisch vermuteten Richtung und deutet auf den Einfluss der beschriebenen arbeitspolitischen Haltungen der Unternehmensleitung hin. Eine größere

Affinität zu den arbeitspolitischen Institutionen im Unternehmen, sei es nun auf Druck einer stark organisierten Arbeitnehmerschaft oder aufgrund einer Präferenz der Unternehmensleitung für diese Institutionen, erhöht also unter ansonsten gleich bleibenden Bedingungen, die Wahrscheinlichkeit einen Betriebsrat im Unternehmen anzutreffen.

**Tab. 5: Regressionsergebnisse im Grundmodell**

Unabhängige Variablen	Grundmodell o. Performance		Performance		Direkte Partizipation	
	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald
Konstante	0,31***	20,83	0,37***	7,8	0,23	1,4
<b>New Economy-Effekt (Dummy)</b>	-	-	-	-	0,42**	6,0
<b>Direkte Partizipation</b>						
Weg der Aufgabenerfüllung vorgegeben	-	-	-	-	1,25**	5,5
Kontrolle durch Führungskräfte	-	-	-	-	0,75**	5,4
Kontrolle durch einzelnen Mitarbeiter	-	-	-	-	0,74***	7,9
Zusammenarbeit in Projektteams	-	-	-	-	1,17*	3,0
Rekrutierung über Werte	-	-	-	-	0,86	1,6
Rekrutierung nach intellektuellem Potenzial	-	-	-	-	1,48***	10,3
<b>Arbeitspolitische Einstellung des Managements</b>						
Anteil Gründer	0,99**	6,0	0,99***	7,3	0,99**	4,5
Arbeitgeberverband (Dummy)	2,57***	17,7	2,60***	17,1	2,79***	17,9
<b>Kontrollvariablen</b>						
Gute Ertragslage (Dummy)	-	-	0,40***	14,2	0,30***	21,0
Hoher Personalbestand	-	-	1,23**	5,5	1,30***	7,3
Unternehmensgröße (Zahl der Mitarbeiter in 100)	1,60***	26,2	1,60***	27,1	1,60***	23,8
<b>Fallzahlen</b>						
Stichprobe	819		819		819	
Ausgewählt	487		487		487	
<b>Modellgüte</b>						
-2 Log-Likelihood	503,958		482,778		449,367	
MC Fadden R2	0,19		0,23		0,28	
CHI-Quadrat	119,638		140,818		174,229	
Zusätzlich erklärte Varianz	-		21,181		33,410	
erklärter Anteil Betriebsrat = 0	95,3		93,5		91,6	
erklärter Anteil Betriebsrat = 1	38,8		41,8		52,7	
erklärter Anteil Betriebsrat gesamt	76,2		76,0		78,4	

Abhängige Variable: Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrats (0=nein, 1=ja); Signifikanzniveaus: \*\*\*0,01; \*\*0,05 und \*0,10

Interessant ist die Kontrolle nach den Maßen des arbeitspolitischen Konfliktpotenzials. Was die hier vermutete Richtung des Einflusses der Ertragslage anbelangt, ergibt sich eine signifikante Reduzierung der Chance, einen Betriebsrat in einem Unternehmen mit guter Ertragslage anzutreffen, und zwar um 60 bzw. 70 Prozent. Dieser Effekt entspricht der vorgesehenen Richtung und bleibt auch in der nachfolgenden Mo-

dellvariante stabil. Größere Verteilungsspielräume reduzieren also anscheinend die Notwendigkeit eines Betriebsrates in den Unternehmen. Auch der Effekt der personalpolitischen Problemlage zeigt sich in der anvisierten, positiven Richtung. Sozusagen als Kehrseite eines gemilderten Konfliktpotenzials durch höhere Gewinne, erweist sich eine größere personalpolitische Problemlage, ausgedrückt in der Tatsache eines zu großen Personalbestands, als förderlich für die Bildung von Betriebsräten. Beide Ergebnisse zeigen auf, dass die Bildung von Betriebsräten nicht unabhängig vom arbeitspolitischen Konfliktpotenzial im Unternehmen ist. Hinsichtlich der Kontrolle nach der Unternehmensgröße kann gesagt werden, dass diese einen positiven Einfluss auf die Existenz von Betriebsräten hat. Größere Unternehmen haben eher einen Betriebsrat.

#### *New Economy-Effekt und Einfluss der direkten Partizipation*

Was nun die Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die zentralen Hypothesen betrifft, den New Economy-Effekt und den Effekt direkter Partizipation, so ist festzustellen, dass sich eher heterogene Ergebnisse im Grundmodell zeigen. Die vermutete, negative Wirkung des New Economy-Effektes stellt sich zwar ein; immerhin reduziert die Zuordnung eines Unternehmens zum organisationalen Feld der New Economy die Wahrscheinlichkeit, einen Betriebsrat anzutreffen, um nahezu 60 Prozent. Doch wird dieses Ergebnis durch das mittlere Signifikanzniveau der Test-Statistik getrübt (5 Prozent-Level). Aufgrund der in Abschnitt 3.1 beschriebenen Erfassungsprobleme der „New Economy“-Branchen wird in der nachfolgenden Tabelle 6 der Effekt der New Economy getrennt nach Branche und Gründungskohorte überprüft.

Hinsichtlich des Einflusses der direkten Partizipation muss festgestellt werden, dass sich heterogene Ergebnisse in Bezug auf die einzelnen Maßnahmen der direkten Partizipation ergeben. Für die These, dass direkte Partizipation eine De-Institutionalisierung des Betriebsrates bewirken kann, sprechen die Ergebnisse für die Vorgabe des Weges der Aufgabenerfüllung, die Kontrolle in Regie des einzelnen Mitarbeiters und die Rekrutierung über Werte und Normen. Hieraus kann der Schluss gezogen werden, dass ein Verzicht auf starke Prozessvorgaben in der Arbeit und eine individualisierte Einbeziehung der Mitarbeiter die Einführung von Betriebsräten behindern können.

Gegen die Hypothese, dass direkte Partizipation die Bildung von Betriebsräten behindert, sprechen die Ergebnisse für die Kontrolle durch Führungskräfte, die Zusammenarbeit in Projektteams und die Rekrutierung nach intellektuellem Potenzial (vgl. Tab. 5). Dies spricht für einen begünstigenden Einfluss von kollektiven Formen der Partizipation sowie einen ebenfalls positiven Einfluss der Rekrutierung von hochqualifizierten Mitarbeitern im Rahmen von „high performance workplaces“. Letzteres deutet darauf hin, dass sich dort, wo hochqualifizierte Arbeitnehmer rekrutiert werden, direkte Partizipation und Betriebsrat gegenseitig ergänzen können, also eher komplementär als substitutiv sind (vgl. Frick 2002).

Anscheinend hängt die Bildung von Betriebsräten auch vom individuellen Verhalten der jeweiligen Führungskräfte ab. Dies deutet das Ergebnis für die Kontrolle durch Führungskräfte an. Hier kann allerdings nur begründet vermutet werden, dass sich hinter dem festgestellten, negativen Einfluss zwei Ursachen verbergen können:

Zum einen könnte dies im Sinne der hier favorisierten Erklärung auf die Rolle eines partizipativen Führungsstils der Führungskräfte zurückgeführt werden, der weitergehende Organisationsanstrengungen der Arbeitnehmer unnötig macht. Zum anderen kann sich darin aber auch ein starkes Kontrollregime in den Unternehmen ausdrücken, in dem Führungskräfte aktiv gegen die Etablierung eines Betriebsrates arbeiten (vgl. Dörre 2002: 337ff.). Trifft letzteres zu, ließe sich daraus eine komplementäre, d.h. sich gegenseitig ergänzende Beziehung zwischen Betriebsrat und direkter Partizipation ableiten.

Insgesamt können diese Ergebnisse so interpretiert werden, dass die in den verschiedenen Unternehmen eingesetzten Strategien der betrieblichen Personalpolitik heterogener und in ihren Wirkungen womöglich vielschichtiger sind als zunächst angenommen. Zugleich kann aber auch festgehalten werden, dass es einige Praktiken direkter Partizipation gibt, die sich durchaus im Rahmen des hier behaupteten adversen Zusammenhangs zwischen einer Managementstrategie der direkten Partizipation und der Betriebsratsverbreitung bewegen. Dies gilt vor allem für die individuelle Einbeziehung der Mitarbeiter in Form der Selbstkontrolle der Arbeitsleistung.

### **3.5 Zerlegung des New Economy-Effekts**

Die nachstehende Tabelle 6 gibt die Differenzierung des New Economy-Effektes nach Branchenzuordnung und Gründungskohorte wieder, und zwar ausgehend von dem zuvor ermittelten Modell der Basiseffekte. In einem zweiten Schritt werden nochmals die Effekte der direkten Partizipation hinzugenommen. Bei der nun folgenden Interpretation der Parameter werden vor allem die relevanten Unterschiede in diesem Modell behandelt. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass sich in diesem Modell sowohl die Basiseffekte als auch die Effekte der direkten Partizipation nur unwesentlich ändern. Insgesamt erhöht sich allerdings durch die Ausdifferenzierung des New Economy-Effektes gegenüber der Dummy-Codierung der Erklärungswert des Gesamtmodells von 0,28 auf 0,34 (McFadden-R<sup>2</sup>).

Bei der Interpretation der Branchendifferenzierung ist zunächst zu beachten, dass sich die angegebenen Parameter in Relation zu einer Referenzkategorie bewegen, und zwar zur traditionellen Metallindustrie (inkl. Maschinen- und Anlagenbau). Wichtigstes Einzelergebnis ist, dass sich die hier als „neuer“ definierten Branchen, „Büromaschinen und Elektro“ für das verarbeitende Gewerbe und „Datenverarbeitung, Software, etc.“ für den Dienstleistungssektor, nicht in negativer Richtung von der Metallindustrie unterscheiden. Zudem erweisen sich die Unterschiede innerhalb des verarbeitenden Gewerbes als nicht signifikant. Demgegenüber erweisen sich die Unterschiede zu den traditionellen Dienstleistungsbranchen als deutlich stärker und stabiler. Vor allem der Handel (inkl. sonstiger Dienstleistungen) zeigt dabei einen stark negativen Effekt.

Diese Ergebnisse lassen sich dadurch begründen, dass die arbeitspolitischen Institutionen insgesamt vor allem in einem industriellen Kernsegment der deutschen Wirtschaft etabliert sind, das sozusagen das Gravitationszentrum der Varianten betrieblicher Arbeitspolitik bildet (vgl. Sorge 1999). Andererseits lassen sich diese Ergebnisse auch als deutlicher Hinweis für das Vorliegen eines divergierenden Feldes deuten, das sich hinsichtlich der Geltung der repräsentativen Mitbestimmung unterscheidet. Dabei gibt es jedoch die größten Unterschiede zwischen den traditionellen Dienstleistungen

Tab. 6: Regressionsergebnisse im ausdifferenzierten Grundmodell

Unabhängige Variablen	Grundmodell m. Performancekontrolle		Branche und Alter		Direkte Partizipation	
	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald	Exp (B)	Wald
Konstante	0,37***	7,8	0,29**	6,0	0,25	2,0
<b>New Economy-Effekt (ausdifferenziert nach Branchen)</b>						
rohstoffverarbeitende Industrie und Chemie	-	-	1,11	0,1	1,34	0,5
Energie, Bau und Transport	-	-	0,52	2,4	0,54	1,81
Groß-, Einzelhandel, Vermietung	-	-	0,33***	7,0	0,29***	7,6
Büromaschinen, Druck und Elektro	-	-	1,35	0,4	1,27	0,2
Datenverarbeitung, Software, FuE, Ingenieurdienstleistungen	-	-	1,39	0,5	0,96	0,0
Sonst. Dienstleistungen für Unternehmen	-	-	0,42*	2,9	0,43	2,6
Referenz (Metallverarbeitung und Maschinenbau)						
<b>Gründungsgeneration</b>						
Bis 1949	-	-	3,53***	14,6	4,30***	17,4
Von 1950 bis 1969	-	-	2,78***	6,9	3,61***	9,7
Von 1970 bis 1989	-	-	1,32	0,7	1,62	1,8
Referenz (Gründung zwischen 1990 und 2002)						
<b>Direkte Partizipation</b>						
Weg der Aufgabenerfüllung vorgegeben	-	-	-	-	1,21*	3,7
Kontrolle durch Führungskräfte	-	-	-	-	0,76**	4,5
Kontrolle durch einzelnen Mitarbeiter	-	-	-	-	0,69***	10,1
Zusammenarbeit in Projektteams	-	-	-	-	1,16	2,5
Rekrutierung über Werte	-	-	-	-	0,83	2,3
Rekrutierung nach intellektuellem Potenzial	-	-	-	-	1,56***	11,1
<b>Arbeitspolitische Einstellung des Managements</b>						
Anteil Gründer	0,99***	7,3	0,99**	6,0	0,99*	3,7
Arbeitgeberverband (Dummy)	2,60***	17,1	2,17***	9,0	2,25***	8,9
<b>Kontrollvariablen</b>						
Gute Ertragslage (Dummy)	0,40***	14,2	0,41***	12,0	0,32***	17,7
Unternehmensgröße (Zahl der Mitarbeiter in 100)	1,60***	27,1	1,70***	26,1	1,60***	22,7
Zu hoher Personalbestand	1,23**	5,5	1,23**	4,7	1,33***	7,51
<b>Fallzahlen</b>						
Stichprobe	819		819		819	
Ausgewählt	487		487		487	
<b>Modellgüte</b>						
-2 Log-Likelihood	482,778		441,343		410,890	
MC Fadden R2	0,22		0,29		0,34	
CHI-Quadrat	140,818		182,253		212,706	
Zusätzlich erklärte Varianz	-		41,434		30,453	
Erklärter Anteil Betriebsrat = 0	93,5		91,6		89,8	
Erklärter Anteil Betriebsrat = 1	41,8		53,3		59,4	
Erklärter Anteil Betriebsrat gesamt	76,0		78,6		79,5	

Abhängige Variable: Wahrscheinlichkeit eines Betriebsrats (0=nein, 1=ja); Signifikanzniveaus: \*\*\*0,01; \*\*0,05 und \*0,10

und den Branchen des verarbeitenden Gewerbes, nicht zwischen den Branchen, in denen New Economy-Unternehmen zu finden sind, und dem Rest der Wirtschaft. Für den Einfluss der New Economy bedeutet dies, dass auf Grundlage einer branchenmäßigen Zuordnung nicht von einem bedeutenden Effekt ausgegangen werden kann. Dies kann teilweise damit erklärt werden, dass bestimmte wissensintensive Dienstleistungen, etwa technische Dienstleistungen, aus dem verarbeitenden Gewerbe heraus entstanden sind, etwa über Ausgründungen. Solche Unternehmen sind dann eher von traditionellen arbeitspolitischen Leitbildern geprägt (vgl. Trautwein-Kalms 2001: 370).

Für den Effekt des Unternehmensalters zeigt sich, dass sich die älteren Generationen von Unternehmen signifikant positiv von der Referenzkategorie der zwischen 1990 und 2001 gegründeten Unternehmen unterscheiden. Dieser Effekt wird stärker, je älter die Unternehmen sind. Interessant ist an diesem Effekt, dass er bei zusätzlicher Aufnahme der direkten Partizipation noch stärker akzentuiert wird. Allerdings deutet sich auch hier eine Modifikation dahingehend an, dass der Effekt der Gründungsgeneration mit veränderten arbeitspolitischen Leitbildern in Ansätzen schon in der Generation der Unternehmen eingesetzt hat, die zwischen 1970 und 1989 begründet worden sind. Die Interpretation dieses Ergebnisses kann im Einklang mit der zeitlichen Einordnung der New Economy erfolgen. Unternehmen, die im Zeitraum zwischen 1990 und 2001 gegründet worden sind, unterliegen – unabhängig von ihrer branchenmäßigen Zuordnung – eher dem Leitbild einer „Neuen Selbständigkeit“, was der Bildung von Betriebsräten abträglich sein kann.

#### **4. Zusammenfassung**

Insgesamt hat die hier vorgenommene empirische Überprüfung ergeben, dass nicht von einer generellen De-Institutionalisierung der Betriebsräte im Zuge der Etablierung eines neuen organisationalen Feldes oder durch direkte Partizipation gesprochen werden kann. Zugleich zeigen die Ergebnisse aber auch auf, dass die Etablierung der Betriebsräte ein langfristiger und voraussetzungsreicher Prozess der Arbeitspolitik ist. Das Feld der Auseinandersetzung liegt dabei einerseits bei jungen, betriebsratsfreien Unternehmen, die das Potenzial haben, sich dauerhaft in der Unternehmenslandschaft zu etablieren, und andererseits bei Unternehmen, die mit Hilfe von individualisierten Partizipationsangeboten für ihre Mitarbeiter Betriebsräte zu umgehen trachten. Gleichzeitig sind die arbeitspolitischen Einstellungen der Unternehmensleitungen sowie das arbeitspolitische Konfliktpotenzial in den Unternehmen zu beachten.

Für die Verdrängung des Betriebsrates im Rahmen eines sich neu etablierenden organisationalen Feldes spricht zunächst der stark negative Effekt der New Economy (Hypothese 1). Dagegen hat das nach Branchen und Gründungsgenerationen differenzierte Modell aufgezeigt, dass der New Economy-Effekt vor allem hinsichtlich der arbeitspolitischen Leitbilder einer neuen Generation von Unternehmen bestehen bleibt, und weniger auf die Brancheneinteilung der New Economy zurückgeführt werden kann. Wenn auf Branchenebene überhaupt von einer de-institutionalisierenden Wirkung gesprochen werden kann, ist eher von einem negativen Einfluss des Dienstleistungssektors auf die Verbreitung des Betriebsrates auszugehen (vgl. Trautwein-Kalms 2001).

Die ermittelten Ergebnisse für den Effekt direkter Partizipation lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Hypothese 2): Es existiert eine de-institutionalisierende Wirkung direkter Partizipation, allerdings nur bei einzelnen individualisierten Formen der direkten Partizipation. Auf Gruppen bezogene Ansätze einer direkten Partizipation und eine Rekrutierung hochqualifizierter Arbeitnehmer wirken sich dagegen förderlich auf die Bildung von Betriebsräten aus. Somit wird offenkundig, dass eine Komplementarität zwischen repräsentativer Mitbestimmung und einer auf direkte Partizipation zielenden Managementstrategie entstehen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn – wie in der Metallindustrie – die Bindekraft der etablierten arbeitspolitischen Institutionen als hoch einzustufen ist.

In Bezug auf die arbeitspolitische Interessenlage der Unternehmensleitungen zeigt sich, dass in Unternehmen, die stark unter dem Einfluss der Gründer stehen, die Bildung von Betriebsräten erschwert ist (Hypothese 3). Umgekehrt wirkt eine Mitgliedschaft des Unternehmens im Arbeitgeberverband positiv auf die Präsenz eines Betriebsrates (Hypothese 4). Insofern stellen sich die arbeitspolitischen Einstellungen der Unternehmensleitung als relativ stabiler Erklärungsfaktor heraus. Eine nahe liegende Schlussfolgerung daraus ist, dass in der betrieblichen Realität die Bildung eines Betriebsrates auch von einer positiven Haltung der Unternehmensleitung zum Betriebsrat befördert wird. Sofern die wirtschaftlichen Kontrollvariablen das arbeitspolitische Konfliktpotenzial in den Unternehmen adäquat abbilden, lässt sich festhalten, dass ein hohes Konfliktpotenzial in Bezug auf die Beschäftigungssituation die Bildung von Betriebsräten begünstigt, wohingegen ein niedriges Konfliktpotenzial in Bezug auf die Ertragslage eine behindernde Wirkung entfaltet.

Hinsichtlich der eingangs aufgeworfenen Frage nach der Ausbreitung der „mitbestimmungsfreien Zonen“ lässt sich abschließend sagen, dass die vorliegende, querschnittshaft angelegte Untersuchung zu dem Ergebnis einer relativen Stabilität der Institution des Betriebsrates kommt. Auch neue Wirtschaftszweige und Dienstleistungsbereiche sind nicht grundsätzlich unorganisierbar. Diese Stabilität wird auch dadurch begünstigt, dass der Betriebsrat durch die Verschiebungen auf der Makroebene der industriellen Beziehungen in seinen Kompetenzen aufgewertet wird. Empirisch lässt sich eine solche Stabilität letztlich allerdings nur im Rahmen einer Wechslerstatistik vollständig aufklären, also in unmittelbarer Betrachtung von Unternehmen die ihren Mitbestimmungsstatus ändern. Solche Daten liegen gegenwärtig nicht bzw. erst in Ansätzen vor (Ellguth 2003). Bezogen auf die Verlagerung tarifpolitischer Verantwortung auf die Betriebsebene liefert die vorliegende Untersuchung jedoch auch Hinweise auf Überforderungsrisiken für die repräsentative Mitbestimmung. Die Gefahr der Überforderung der repräsentativen Mitbestimmung besteht darin, dass die Mitgestaltung von arbeitsorganisatorischen Veränderungen in Richtung einer direkten Partizipation unter – in diesem Aufsatz nur angedeuteten – ungünstigen Voraussetzungen stattfindet. Die aus direkter Partizipation, Vermarktlichung und globaler Wertschöpfung erwachsenden Flexibilitätserfordernissen für die Beschäftigten und die auch in arbeitspolitischer Hinsicht kurzfristige Erfolgsorientierung von Unternehmensleitungen können ein Gemisch bilden, welches den Aktionsradius von etablierten Betriebsräten erheblich einschränkt und die Bildung von neuen Betriebsräten beeinträchtigt.

## Literatur

- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (2000): Die mitbestimmungsfreie Zone aus ökonomischer Sicht. *Hamburger Jahrbuch für Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 45: 277-292.
- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (1999): Verbreitung, Bestimmungsgründe und Auswirkungen von Betriebsräten. In: Frick, B./Kluge, N./Streeck, W. (Hrsg.): *Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung*. Frankfurt/New York: 223-252.
- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen – Betriebsratsinformationen aus erster Hand. Edition der Hans Böckler Stiftung Nr. 62, Düsseldorf.
- Beer, M. et al. (1985): *Human Resource Management – A General Manager's Perspective – Text and Cases*, New York/London, hier: Chapter 2: A Conceptual Overview of HRM: 16-40.
- Bispinck, R. (1997): Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrages – Eine Bestandsaufnahme neuerer Entwicklungstendenzen der Tarifpolitik. In: *WSI-Mitteilungen*, 50(8): 553-561.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001): *Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2000, Zusammenfassender Endbericht*, Bonn.
- Bögenhold, D./Leicht, R. (2000): „Neue Selbständigkeit“ und Entrepreneurship: Moderne Vokabeln und damit verbundene Hoffnungen und Irrtümer. In: *WSI-Mitteilungen*, 53(12): 779-787.
- Boes, A. (2000): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie im Wandel, Zwischenergebnisse aus einem Forschungsprojekt. In: *IG Metall Rhein-Main-Projekt* (Hrsg.): *Interessenvertretung und Betriebsverfassungsgesetz in der IT-Branche*, Frankfurt: 24-45.
- Colvin, A. J. S. (2003): Institutional Pressures, Human Resource Strategies, and the Rise of Nonunion Dispute Resolution Procedures. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 56(3): 375- 392.
- Dentz, W. (2003): *Betriebliche Mitbestimmung – Beispiele, Analysen, Lösungen*. Frankfurt.
- Devanna, M. A./Fombrun, C.J./Tichy, N.M. (1984): A Framework for Strategic Human Resource Management. In: Fombrun, C.J./Tichy, N.M./Devanna, M.A. (eds.): *Strategic Human Resource Management*. New York et al.: 33-56.
- Dilger, A. (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung, Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München/Mering.
- DiMaggio, P./Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dörre, K. (2002): *Kampf um Beteiligung, Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden.
- Ebbinghaus, B. (2002): *Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft?, Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich*. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Working Paper 02/3, Köln.
- Ellguth, P. (2003): Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. In: *WSI-Mitteilungen*, 56(3): 194-199.
- EPOC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2000): *Direct Participation and the Modernization of Work Organization*, bearb. v. Sisson, K., Dublin.
- Freeman, R.B./Lazear, E.P. (1995): An Economic Analysis of Works Councils. In: Rogers, J./Streeck, W. (eds.): *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago/London: 27-50.
- Frick, B. (2002): “High Performance Work Practices” und betriebliche Mitbestimmung: Komplementär oder substitutiv?, Empirische Befunde für den deutschen Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 9(1): 79-102.
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996): Human Resource Management – Herkunft und Bedeutung. In: *DBW*, 56(6): 791-808.
- Gerlmaier, A./Kastner, M. (2003): Was sind Neue Selbständige? In: Kastner, M. (Hrsg.): *Neue Selbständigkeit in Organisationen, Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?*, München/Mering: 49-76.
- Gleißmann, W. (2001): Betriebliche Interessenvertretung. In: Gleißmann, W./Peters, K. (Hrsg.): *Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: 112-128.

- Grahl, J./Teague, P. (1991): Industrial relations trajectories and European human resource management. In: Brewster, C./Tyson, S. (eds.): *International Comparisons in Human Resource Management*. London: 67-91.
- Guest, D. E. (1987): Human Resource Management and Industrial relations. In: *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.
- Guest, D. E. (2001): Industrial Relations and Human Resource Management. In: Storey, J. (ed.): *Human Resource Management. A Critical Text*. 2. Ausgabe, London: 86-113.
- Helfen, M. (2003): Organisatorische Wandlungsfähigkeit bei wachsenden Unternehmen. In: Pleschak, F. (Hrsg.): *Wachstum durch Innovation – Strategien, Probleme und Erfahrungen FuE-intensiver Unternehmen*. Wiesbaden: 147-164.
- Helfen, M. (2005): Die schnell wachsenden Unternehmen in der Breitenerhebung „Personal- und Organisationsentwicklung heute“. Grundaussagen und Hintergrundinformationen. In: Ganz, W./Meiren, T./Woywode, M. (Hrsg.): *Schnelles Unternehmenswachstum, Mitarbeiter, Innovation und Kunden*. Stuttgart: 223-231.
- Hübler, O. (2003): Fördern oder behindern Betriebsräte die Unternehmensentwicklung? In: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Bd. 4(4): 379-398.
- Höpner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss, Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. MPIfG Discussion Paper 8/2004, Köln.
- Jirjahn, U. (2003): Produktivitätswirkungen betrieblicher Mitbestimmung – Welchen Einfluss haben Betriebsgröße und Tarifbindung? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4/2003*: 63-84.
- Kaufman, B.E./Levine, D. (2000): An Economic Analysis of Employee Representation. In: Kaufman, B.E./Taras, D. G. (eds.): *Nonunion Employee Representation, History, Contemporary Practice, and Policy*. Armonk/London: 149-175.
- Klodt, H. (Hrsg) (2003): Die neue Ökonomie: Erscheinungsformen, Ursachen und Auswirkungen, Eine Heinz Nixdorf Studie, Berlin et al.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering.
- Kühl, S. (2000): Grenzen der Vermarktlichung – Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: *WSI-Mitteilungen*, 53(12): 818- 828.
- Liao, T. F. (1994): *Interpreting Probability Models, Logit, Probit, and Other Generalized Linear Models*. Thousand Oaks/London/New Delhi.
- Mattauch, C. (2002): Neue Unternehmen, neue Beschäftigte – alte Verbände? In: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch*. Gütersloh: 67-76.
- Minssen, H. (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? – Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3. Aufl., München/Mering: 103–129.
- Müller-Jentsch, W. (1998): Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – MittAB*, 31(3): 575-583.
- Müller-Jentsch, W. (2001): Works Councils and HRM in Germany: Analytical Arguments and Empirical Evidence. In: Markey, R. et al. (eds.): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment, Diversity and interaction*. Aldershot/Burlington: 272-283.
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P. (2000): *Industrielle Beziehungen – Daten, Zeitreihen, Trends 1950 bis 1999*. Frankfurt, New York.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge/New York, Victoria.
- Oh, B. (2000): Zur Mitbestimmung in den Unternehmen der New Economy. In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 21(11): 655-659.
- Osterloh, M. (1993): *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung*. Stuttgart.
- Powell, W. W. (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell, W.W./DiMaggio, P. J. (eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London: 183-203.
- Pries, L. et al. (2002): Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft, Topographie der Forschungslandschaft 2002. Lehrstuhl für Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung Ruhr-Universität Bochum, Bochum.

- Rammer, C. (2002): Unternehmensdynamik in forschungs- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen. Studien zum deutschen Innovationssystem (ZEW), Nr. 13-2003, Mannheim.
- Rehder, B./Streeck, W. (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. MPIfG Working Paper 6/2003, Köln.
- Rehder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland, Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt/New York.
- Reszat, B. (2003): Financial Reform in Germany. In: Hall, Maximilian J.B. (ed.): The International Handbook on Financial Reform. Northampton/Cheltenham: 88-112.
- RWI – Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (2000): Wachstums- und Beschäftigungspotentiale der Informationsgesellschaft bis zum Jahr 2010. Essen.
- Seufert, W. (2000): The Development of the Information and Communications Sector in Germany. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung (DIW), 69(4): 491-509.
- Schnabel, C./Wagner, J. (1996): Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden. In: Industrielle Beziehungen, 3(4): 293-306.
- Schroeder, W. (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand, Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland, Wiesbaden.
- Schumann, M. (1998): New Concepts of Production and Productivity. In: Economic and Industrial Democracy, 19: 17-32.
- Schwiete, M./Weigand, J. (1997): Bankbeteiligungen und das Verschuldungsverhalten deutscher Unternehmen. In: Kredit und Kapital, 30(1): 1-34.
- Scott, W. R./ Meyer, J. W. (1991): The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In: Powell, W.W./DiMaggio, P. J. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago/London: 108-140.
- Sorge, A. (1999): Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung. In: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Mitbestimmung in Deutschland – Tradition und Effizienz. Frankfurt/New York: 17-134.
- Statistisches Bundesamt (1999): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993 (WZ 93). Wiesbaden.
- Stinchcombe, A. L. (1965): Social Structure and Organizations. In: March, J.G. (ed.): Handbook of Organizations. Chicago: 153-193.
- Streeck, W. (1984): Co-determination: the fourth decade. In: Wilpert, B./Sorge, A. (eds.): International Perspectives on Organizational Democracy. Chichester et al.: 391-422.
- Streeck, W. (2001): Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen. In: Arbeit, 10(4): 299-313.
- Trautwein-Kalms, G. (2001): Dienstleistungsarbeit – ein weites Feld für die Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen, 54(6): 365-372.
- Traxler, F. (1995): Two logics of collective action in industrial relations? In: Crouch, C./Traxler, F. (eds.): Organized Industrial Relations in Europe: What Future? Brookfield: 23-44.
- Urban, D. (1993): Logit-Analyse – Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen. Stuttgart.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50(1): 131-158.
- Wassermann, W. (2002): Betriebsräte, Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster.
- Weitbrecht, H. (2003): Human Resource Management and Co-determination. In: Müller-Jentsch, W./Weitbrecht, H. (eds.): The Changing Contours of German Industrial Relations. München/Mering: 57-79.
- Wengel, J./Lay, G./Pekruhl, U./Maloca, S. (2002): Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung – Stand und Dynamik des Einsatzes im internationalen Vergleich, Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Bd. 1. München/Mering.

#### Internetquellen (jeweils Stand 12.01.2005):

[www.zim.de](http://www.zim.de)

[www.bvdw.org](http://www.bvdw.org)

[www.agev.de](http://www.agev.de)

[www.zveh.de](http://www.zveh.de)

[www.bitkom.de](http://www.bitkom.de)

[www.vatm.de](http://www.vatm.de)

[www.zvei.org](http://www.zvei.org)

**Übersicht 1: Die Operationalisierung der Variablen**

Größe	Indikator	Wertebereich	Hypothetischer Einfluss auf Betriebsrat
Abhängige Variable	Betriebsrat	liegt vor (=1), liegt nicht vor (=0)	-
Einstellung des Managements gegenüber dem Betriebsrat bzw. den arbeitspolitischen Institutionen	Anteil der Gründer am Kapital des Unternehmens	0 bis 100 Prozent	Negativ
	Unternehmen ist Mitglied im Arbeitgeberverband	1=ja, 0=nein	Positiv
Potenzial arbeitspolitischer Konflikte	Gewinnperformance (Dummy) 1998 und 2001	drei und vier Jahre mit Gewinn (=1), kein bis zwei Jahre mit Gewinn (=0)	Negativ
	zu hoher Personalbestand	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Positiv
Unternehmensgröße	Zahl der Mitarbeiter	2 bis 53500 Mitarbeiter	Positiv
Organisationale Felder (New Economy)	New Economy Dummy	Branchenauswahl und Gründung zwischen 1990 und 2001 (=1), übrige (=0)	Negativ
Organisationale Felder (Branchendifferenzierung)	rohstoffverarbeitende Industrie und Chemie	1=ja, 0=nein	-
	Metallverarbeitung, Maschinenbau	1=ja, 0=nein	Referenzkategorie
	Energie, Bau und Transport	1=ja, 0=nein	Negativ
	Groß-, Einzelhandel, Vermietung	1=ja, 0=nein	Negativ
	Büromaschinen, Druck und Elektro	1=ja, 0=nein	Negativ
	Datenverarbeitung, Software, FuE, Ingenieurdienstleistungen	1=ja, 0=nein	Negativ
	Sonst. Dienstleistungen für Unternehmen	1=ja, 0=nein	Negativ
Organisationale Felder (Gründungsjahre)	vor 1950	1=ja, 0=nein	Positiv
	von 1950 bis 1969	1=ja, 0=nein	Positiv
	von 1970 bis 1989	1=ja, 0=nein	Positiv
	von 1990 bis 2002	1=ja, 0=nein	Referenzkategorie
Direkte Partizipation	Weg der Aufgabenerfüllung vorgegeben	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Positiv
	Kontrolle durch Führungskräfte	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Positiv
	Kontrolle durch einzelnen Mitarbeiter	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Negativ
	Zusammenarbeit in Projektteams	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Negativ
	Rekrutierung über Werte	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Negativ
	Rekrutierung über intellektuelles Potenzial	0=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu	Negativ

## Übersicht 2: Strukturmerkmale und Betriebsratsverbreitung in der Stichprobe

Branche	Alle Fälle		Gültige Fälle		Betriebsrat		
	In %	Anzahl	In %	Anzahl	Nein	ja	Fälle
Rohstoffe verarb. Industrie und Chemie	13,8	113	14,6	113	56,3	43,7	112
Metallverarb., Maschinen- und Fahrzeugbau	14,5	119	15,3	119	56,3	43,7	119
Büromaschinen und Elektro	8,2	67	8,6	67	58,2	41,8	67
Energie, Bau und Transport	19,0	156	20,1	156	72,7	27,3	154
Groß-, Einzelhandel, Vermietung, Kredit	18,2	149	19,2	149	81,6	18,4	147
Datenverarbeitung, FuE, Ingenieurdienstl.	8,2	67	8,6	67	65,7	34,3	67
Sonst. Dienstl. überw. für Unternehmen	12,8	105	13,5	105	74,5	25,5	102
Fehlend	5,3	43	-	-	-	-	-
Insgesamt	100,0	819	100,0	776	67,8	32,2	768
<b>New Economy<sup>1)</sup></b>							
New Economy	12,9	106	13,7	106	79,6	20,4	103
Andere	81,8	670	86,3	670	66,0	34,0	665
Fehlend	5,3	43	-	-	-	-	-
Insgesamt	100,0	819	100,0	776	67,8	32,2	768
<b>Sektoren</b>							
Verarbeitendes Gewerbe	36,5	299	37,3	299	56,7	43,3	298
Dienstleistungen	58,2	477	59,6	477	74,9	25,1	470
Sonstige	3,1	25	3,1	25	60,0	40,0	25
Fehlend	2,2	18	-	-	-	-	-
Insgesamt	100,0	819	100,0	801	67,6	32,4	793
<b>Ertragslage</b>							
Unter 3 Jahre mit Gewinn	23,4	192	29,0	129	58,6	41,4	191
3 und 4 Jahre mit Gewinn	57,5	471	71,0	471	67,2	32,8	466
Fehlend	19,0	156	-	-	-	-	-
Insgesamt	100,0	819	100,0	663	64,7	35,3	657
<b>Unternehmensgröße (Zahl der Mitarbeiter 2001)</b>							
Bis 20 Mitarbeiter	17,3	142	20,1	142	83,6	16,4	140
20 bis unter 50 Mitarbeiter	33,3	273	38,6	273	78,8	21,2	269
50 bis unter 100 Mitarbeiter	15,0	123	17,4	123	61,8	38,2	123
100 bis unter 500 Mitarbeiter	14,7	120	16,9	120	49,2	50,8	120
500 Mitarbeiter und mehr	6,1	50	7,1	50	18,0	82,0	50
Fehlend	13,6	111	-	-	-	-	-
Insgesamt	100,0	819	100,0	708	67,4	32,6	702
<b>Jahr der Unternehmensgründung</b>							
vor 1950	27,6	226	28,1	226	46,5	53,5	226
1950 bis 1969	14,2	116	14,4	116	62,3	37,7	114
1970 bis 1989	24,4	200	24,9	200	77,3	22,7	198
1990 bis 2001	32,0	262	32,6	262	81,0	19,0	258
Fehlend	1,8	15	-	-	-	-	-
Insgesamt	100,0	819	100,0	804	67,6	32,4	796

1) Abgrenzung: s. Fußnote 5 in Abschnitt 2.1.