

### Trendreport Betriebsratswahlen 2018 - Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung

Demir, Nur; Funder, Maria; Greifenstein, Ralph; Kißler, Leo

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Demir, N., Funder, M., Greifenstein, R., & Kißler, L. (2019). *Trendreport Betriebsratswahlen 2018 - Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung*. Marburg: Universität Marburg, FB 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65151-3>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



**Philipps-Universität Marburg  
Institut für Soziologie**

**Trendreport Betriebsratswahlen 2018 –  
Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung**

***Working Paper***

**Nur Demir, Maria Funder, Ralph Greifenstein, Leo Kißler**

**November 2019**

**Marburg**

## **Inhalt**

1. Einführung	3
2. Datenbasis und -auswertung	4
3. Betriebsratswahlen 2018 – Zahlen und Fakten im Überblick	7
3.1 Betriebe und Belegschaften	8
3.2 Wahlbeteiligung und Wahlverfahren	9
3.3 Eckdaten zu den Betriebsräten	12
3.4 Neugründungen von Betriebsräten	16
4. Trendexplorationen: Wahlperioden im Vergleich	19
4.1 Wahlbeteiligung und Wahlverfahren	21
4.2 Inanspruchnahme von Freistellungen	26
4.3 Generationswandel	28
4.4 Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat	34
4.5 Zur Problematik der Leiharbeit	41
4.6 Organisationsgrad und die Problematik der Unorganisierten	44
5. Auf den Punkt gebracht: Fazit und Ausblick	51
Literatur	53
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	56
Autorinnen und Autoren	59

## 1. Einführung

Alle vier Jahre finden nach dem Betriebsverfassungsgesetz Betriebsratswahlen statt. Der Trendreport Betriebsratswahlen 2018 setzt auf dieser Grundlage die Tradition einer Analyse von Betriebsratsstrukturen fort, die Ende der 1990er Jahre und in den folgenden Jahrzehnten vom DGB lanciert und der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Der Forschungserfolg dieser regelmäßigen Trendreports liegt darin, Transparenz über die Struktur der Betriebsratsgremien und deren Entwicklung zu schaffen sowie Aufschluss über das Wahlverhalten der Belegschaften über inzwischen mehrere Jahrzehnte zu geben. Dass das Wissen über die Zusammensetzung von Betriebsräten und die Handlungsbedingungen der Betriebsratsarbeit von großer Relevanz ist, gilt als unstrittig (vgl. u.a. Baumann/Brehmer 2016: 201). Selbst das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) führt in Ermangelung „amtlicher“ Betriebsratswahlstatistiken alle vier Jahre eine Unternehmensbefragung (in rund 1.600 Unternehmen) über die Landesvereinigung der Arbeitgeberverbände durch (vgl. Stettes 2015).

Die kontinuierliche Analyse von Betriebsratswahlen, auf die unser Trendreport abhebt, zeigt, unter welchen betriebsverfassungsrechtlichen Zielvorstellungen eine Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung auf den Weg zu bringen wäre. Wie wichtig diese Weiterentwicklung ist, betonen verschiedene Stimmen aus Forschung und Praxis. So stellt sich nicht nur die Frage, ob Reformen des Betriebsverfassungsgesetzes, wie etwa das vereinfachte Wahlverfahren<sup>1</sup>, tatsächlich greifen und weiterentwickelt werden sollten. Vielmehr geht es auch darum, ob es nicht sogar eines neuen, modernen Betriebsbegriffs bedarf, um aktuellen und zukünftigen Entwicklungen, wie der Entgrenzung und Dezentralisierung (Zerlegung von Betrieben in Kleinstbetriebe, Problematik der Sicherung von Vertretungsansprüchen entlang von Wertschöpfungsketten usw.), aber auch zunehmenden Dezentralisierungsprozessen (neue Arbeits- und Beschäftigungsformen (z.B. Crowdwork)), Paroli bieten zu können (vgl. u.a. Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017).

Dass es neuer Denkanstöße und genauer, aktueller Fakten bedarf, ist auch in Anbetracht der sich seit einiger Zeit abzeichnenden Zunahme mitbestimmungsfreier Zonen unstrittig. Im Rahmen der „Offensive Mitbestimmung“ wird z.B. nicht grundlos darauf hingewiesen, dass die Zahl der von einem Betriebsrat vertretenen Beschäftigten kontinuierlich sinkt (vgl. Bolte/Fischer/Thannisch 2016: 641f.). Erhebungen des IAB belegen, dass die Verbreitung von Betriebsräten vor allem in Ostdeutschland bislang ein besonders großes Problem darstellt, wobei jedoch noch offen ist, ob sich dieser Trend fortsetzen wird, zumal sich im Spiegel jüngster Bestandsaufnahmen des IAB eine leichte Stabilisierung abzeichnet (vgl. Ellguth 2019). Oder anders formuliert: Wohin die Reise zukünftig gehen wird, ist noch offen, zumal das IAB in den letzten 25 Jahren stets Phasen der Stabilität sowie des Rückgangs im De-

---

<sup>1</sup> Formal betrachtet wurde mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 in kleineren Betrieben das vereinfachte Wahlverfahren nach dem Prinzip der Mehrheitswahl eingeführt. Darüber hinaus wurden die Fristen zwischen Einleitung und Durchführung der Wahl verkürzt. Dieses vereinfachte Wahlverfahren ist in Betrieben mit 5 bis 50 Beschäftigten obligatorisch und kann nach Vereinbarung zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber auch in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten angewendet werden.

ckungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung beobachtet hat, was in Anbetracht der ohnehin „wechsellvollen und konfliktreichen Geschichte“ der Mitbestimmung nicht weiter erstaunt (vgl. Müller-Jentsch 2019).

Fragt man nach den Faktoren, die für die Entwicklung und den Verbreitungsgrad von Betriebsräten ausschlaggebend sind, ist eine Vielzahl von Aspekten anzuführen. Zu nennen sind u.a. beschäftigungsstrukturelle Trends wie Entgrenzungsprozesse, u.a. ausgelöst durch die Zunahme von Werkverträgen, Leiharbeit und neue, informelle Beschäftigungsformen, die Tertiarisierung der Wirtschaft mit einem höheren Anteil an Kleinbetrieben und einer unterschiedlichen Beteiligungstradition sowie Unternehmensaufspaltungen und managementinitiierte Partizipationsformen als Alternative zur gesetzlichen Mitbestimmung (vgl. u.a. Hucker 2010: 56ff.). Diese Ursachenforschung ließe sich sicherlich – vor allem in Anbetracht der aktuellen Digitalisierungsprozesse – fortsetzen und sollte auch weiterhin von der betrieblichen Mitbestimmungsforschung aufgegriffen werden.

Umso wichtiger ist vor diesem Hintergrund eine kontinuierliche Beobachtung und wissenschaftliche Bestandsaufnahme der betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen. Der folgende Trendreport zieht daher eine Bilanz mit dem Ziel, nach den Betriebsratswahlen 2018 Einblicke in die Veränderung der Betriebsratsgremien zu erhalten. Sie erfolgt auf der Grundlage von aktuellen sowie langjährigen Entwicklungsdaten über die Betriebsratsgremien. Die Ergebnisse liefern Erkenntnisse über das Interesse der Belegschaften an einer rechtlich geregelten betrieblichen Interessenvertretung, den Wahlverfahrensmodus, Merkmale des Sozialprofils der Betriebsratsgremien und über Neugründungen von Betriebsräten.

## **2. Datenbasis und -auswertung**

In der folgenden Analyse ist zu unterscheiden zwischen themenspezifischen Querschnittanalysen aller Betriebe, Längsschnittanalysen identischer Betriebe, zu denen Daten über mehrere Wahlperioden vorliegen, sowie einer flankierenden Untersuchung von im Jahr 2018 neugegründeten Betriebsratsgremien, auf deren Basis Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Sozialprofil der Betriebsräte und im Wahlverhalten der Beschäftigten untersucht wurden. Anzumerken ist, dass die von den beteiligten DGB-Mitgliedsgewerkschaften gelieferten (Roh-)Daten sowohl in den allgemeinen Strukturdaten als auch in den gewerkschaftsspezifischen Indikatoren zu den gewählten Betriebsratsgremien, ihren Mitgliedern und den wahlberechtigten Belegschaften divergieren. Spiegelbildlich zu diesen Varianzen fließen unterschiedliche gewerkschaftliche Organisationsbereiche in die statistischen Auswertungen ein.

Die Analysen für den Trendreport Betriebsratswahlen 2018 basieren auf Excel-Datensätzen der Gewerkschaften IG Metall, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU und EVG, die dem Projekt ihre jeweils erhobenen Wahlergebnisse zur Verfügung gestellt haben. Auf dieser Grundlage

konnten Informationen aus 21.773<sup>2</sup> Betrieben in der Auswertung der Betriebsratswahlen berücksichtigt werden.

**Tabelle 1: Verteilung der Betriebe nach DGB-Mitgliedsgewerkschaft 2018**

Gewerkschaft	absolut	relativ
IGM	9.875	45,4%
ver.di	5.461	25,1%
NGG	1.228	5,6%
IG BCE	3.022	13,9%
IG BAU	1.760	8,1%
EVG	427	1,9%
<b>gesamt</b>	<b>21.773</b>	<b>100%</b>

Quelle: eigene Daten

Die Datensätze der Einzelgewerkschaften wurden an der Philipps-Universität Marburg zu einem gewerkschaftsübergreifenden Gesamtdatensatz zusammengefügt und in SPSS ausgewertet. Zunächst wurde eine Querschnittanalyse der Wahlergebnisse 2018 durchgeführt (vgl. Teil 3), die später um Längsschnittvergleiche über mehrere Wahlperioden ergänzt wurde (vgl. Teil 4). So wurden im Rahmen der vertiefenden Längsschnittanalyse für die Wahlperioden 2014 und 2018, aber auch für die Wahlperioden 2010, 2014 und 2018 Paneldatensätze erstellt, anhand derer unterschiedliche Trendexplorationen über mehrere Zeiträume durchgeführt wurden. Die Querschnittanalyse und der Längsschnittvergleich beinhalten größtenteils uni- und bivariate Auswertungen.

Im Folgenden werden zunächst die Gesamtergebnisse der Betriebsratswahl 2018 überblicksartig vorgestellt und zu einigen ausgewählten Themenstellungen vertieft. Dabei wird u.a. auch auf die Struktur neugegründeter Betriebsräte eingegangen. Die anschließende Trendexploration präsentiert die Befunde der Längsschnittanalyse über mehrere Wahlperioden und bildet zusammen mit einer Einordnung der Ergebnisse in die Mitbestimmungsforschung das Zentrum des Trendreports zur Analyse von Betriebsratswahlen (vgl. Teil 4). Abschließend werden aus den erhobenen Befunden anwendungsorientierte Schlussfolgerungen abgeleitet (vgl. Teil 5). Diese verfolgen unterschiedliche Ziele:

- Betriebsräte erhalten mit Blick auf die Gremienarbeit Orientierungshilfen, um das Sozialprofil des Betriebsrats, z.B. unter dem Aspekt der Nachwuchsförderung, zu schärfen.

---

<sup>2</sup> Bei einigen Auswertungen kommt es zu Schwankungen in den Fallzahlen. Diese sind auf fehlende Informationen in den Rohdatensätzen zurückzuführen oder auf miteinander inkompatible Dokumentationsweisen von Informationen in den Rohdatensätzen, die wiederum zu fehlenden Werten führen und folglich nicht gewertet werden können. Anzumerken ist zudem, dass es aufgrund von Änderungen in der Codierung der Betriebsidentifikationsnummern zu Datenverlusten gekommen ist. Die Untersuchungen im Rahmen der Trendexplorationen basieren auf identischen Betrieben, die für die Paneldatenanalysen definiert wurden. Auch hier schwanken die Fallzahlen, je nachdem, ob eine Längsschnittuntersuchung zwischen den Wahlperioden 2014 und 2018 oder zwischen 2010, 2014 und 2018 erfolgt ist.

- Betriebsräte erhalten Informationen über förderliche und hemmende Faktoren im Hinblick auf die betriebliche Geschlechterpolitik (u.a. Frauenpräsenz im Betriebsrat).
- Die Gewerkschaften können aus den Forschungsergebnissen organisationspolitische Erfordernisse ablesen, um ihre Verankerungen in den Betriebsräten zu festigen.
- Die Politik erhält aktuelle Befunde, um eine Reformdebatte über die Weiterentwicklung des Betriebsverfassungsgesetzes zu fundieren, auch mit dem Ziel, die Repräsentanz von Frauen zu verbessern.
- Die Wissenschaft erhält eine forschungsgestützte Strukturhebung über die betriebliche Mitbestimmung, die zwar mit anderem empirischen Zugang, aber komplementär zu den wenigen vorliegenden empirischen Arbeiten dieses Terrain ausleuchtet.

Der folgende Report analysiert nun die Themen Wahlbeteiligung und Wahlverfahren, Repräsentanz von Frauen, Altersstruktur und Fluktuation, Organisationsgrad der Mandatsträger\_innen und Mandatsverteilung, Inanspruchnahme von Freistellungen, Integration von Leiharbeitnehmer\_innen sowie Neugründungen von Betriebsräten.

### 3. Betriebsratswahlen 2018 – Zahlen und Fakten im Überblick

Die statistische Gesamtschau auf die Betriebsratswahl 2018 offenbart in Kombination mit einer weiter ausdifferenzierten Auswertung von einzelnen Wahlergebnissen mehrere Fakten, die für die jüngsten Wahlen kennzeichnend sind. Die nachstehende Querschnittsanalyse konzentriert sich dabei auf wesentliche Grundlagen der Betriebsratswahlen 2018 und gibt Auskunft über zentrale Merkmale des (Sozial-)Profils von Betriebsratsgremien.

In einer statistischen Gesamtschau führen die Betriebsratswahlen 2018 bzw. die Ergebnisse aus den Betrieben jeweils unterschiedlicher gewerkschaftlicher Organisationsbereiche zu Befunden, die der folgende tabellarische Überblick dokumentiert.

**Tabelle 2: Betriebsratswahl 2018 auf einen Blick**

	Befund	Datengrundlage aus Teilsample DGB-Mitgliedschaft
Beschäftigte insgesamt	4.974.170	IGM, NGG, IG BCE, IG BAU
Ø betriebliche Wahlbeteiligung	76,0%	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU, EVG
allgemeine Wahlbeteiligung	66,8%	IGM, IG BCE
Personenwahl insgesamt	89,6%	IGM, IG BCE, IG BAU
Listenwahl insgesamt	10,4%	
Betriebsratsgröße: Mandate Ø pro Betrieb	7,3	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
Zahl der Betriebsratsmandate gesamt	155.632	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
erstmalig gewählte Betriebsratsmitglieder	10.304 (14,4%)	ver.di, NGG, IG BCE
wiedergewählte Betriebsratsmitglieder	61.191 (85,6%)	ver.di, NGG, IG BCE
Wahlberechtigte Leiharbeiter_innen	253.637	IGM, ver.di, IG BCE
Wahlberechtigte Leiharbeiter (Ø Anteil pro Betrieb)	4,6%	IGM, IG BCE
Vollfreistellungen (Ø pro Betrieb)	0,5	IGM, ver.di
Vollfreigestellte Betriebsratsmitglieder	8.325 (7,3%)	IGM, ver.di
Teilfreistellungen (Ø pro Betrieb)	0,1	IGM, ver.di
Teilfreigestellte Betriebsratsmitglieder	1.412 (1,2%)	IGM, ver.di
Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens	34,9%	IGM, ver.di, IG BCE, IG BAU
Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens 51–100 Beschäftigte	47,8%	IGM, ver.di, IG BCE, IG BAU
Ø Frauenanteil im Betriebsrat	30%	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
Weibliche Betriebsräte	48.222 (30,9%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
Erfüllung der Minderheitenquote	76,9%	IGM, ver.di
Altersgruppe Betriebsräte 18–30 Jahre	7.578 (9%)	IGM, ver.di
Altersgruppe Betriebsräte 31–45 Jahre	26.509 (30%)	IGM, ver.di
Altersgruppe Betriebsräte 46–59 Jahre	48.662 (55%)	IGM, ver.di
Altersgruppe Betriebsräte über 60 Jahre	5.405 (6%)	IGM, ver.di
Ø Organisationsgrad der Betriebsräte (DGB-Gewerkschaft)	58,7%	ver.di, NGG
In DGB-Gewerkschaften organisierte Betriebsräte	28.527 (59%)	ver.di, NGG
Anteil der Betriebsräte aus anderen Gewerkschaften	3.381 (2,5%)	IGM, ver.di
Anteil unorganisierte Betriebsratsmitglieder	42.814 (32%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE

Quelle: eigene Darstellung



Diese tabellarische Dokumentation wird nachstehend statistisch weiter vertieft und inhaltlich kommentiert.<sup>3</sup> Thematisiert werden zunächst Kennzahlen zu den Betrieben und Belegschaften, in denen 2018 Betriebsratswahlen stattgefunden haben (3.1), das Wahlverfahren und die Wahlbeteiligung (3.2), Angaben über die Betriebsräte, wie die Zahl der Betriebsratsmandate und der Frauenanteil, Freistellungen und Organisationsgrad (3.3) sowie Neugründungen von Betriebsräten (3.4).<sup>4</sup> Diese vertiefende Gesamtschau liefert im Ergebnis breite statistische Informationen zur Entwicklung von Betriebsräten, die sodann (Teil 4) auf der Basis der Ergebnisse der Trendexplorationen zu einzelnen Themenstellungen noch weiter vertieft werden.

### 3.1 Betriebe und Belegschaften

In den Betrieben, zu denen Daten aus den DGB-Mitgliedsgewerkschaften vorliegen, arbeiten fast fünf Millionen Arbeitnehmer\_innen, die in unterschiedlichen Branchen, für welche die Einzelgewerkschaften zuständig sind, beschäftigt sind.

**Tabelle 3: Kennzahlen zur Belegschaft und zu Betrieben 2018**

	Befund	Datengrundlage aus Teilsample DGB- Mitgliedschaft
Gesamtzahl der Betriebe	19.392 <sup>5</sup>	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
5-20 Beschäftigte	975 (5,0%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
21-50 Beschäftigte	3.164 (16,3%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
51-100 Beschäftigte	4.150 (21,4%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
101-200 Beschäftigte	4.422 (22,8%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
201-1.000 Beschäftigte	5.665 (29,2%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
mehr als 1.000 Beschäftigte	1.016 (5,2%)	IGM, ver.di, NGG, IG BCE, IG BAU
Ø Betriebsgröße (Mittelwert)	313,8	IGM, NGG, IG BCE, IG BAU
Gesamtzahl der Beschäftigten	4.974.170	IGM, NGG, IG BCE, IG BAU
Beschäftigtenanteil Frauen insgesamt	25,2%	IGM, NGG, IG BCE, IG BAU
Ø Beschäftigtenanteil Frauen pro Betrieb	24,5%	IGM, NGG, IG BCE, IG BAU

Quelle: eigene Daten

Die Beschäftigten arbeiten dabei in Betrieben unterschiedlicher Größenordnung. Das Spektrum der Betriebe umfasst alle Größenklassen; mehr als die Hälfte der Betriebe haben jedoch mehr als 100 Beschäftigte (57,2%). Etwas mehr als ein Viertel der Beschäftigten sind Frauen

<sup>3</sup> In diese Auswertung fließen aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten die Ergebnisse aus mehr gewerkschaftlichen Organisationsbereichen ein als es in der späteren Trendexploration realisierbar ist, die sich auf die Wahlergebnisse in den identischen Betrieben eines begrenzten Spektrums von gewerkschaftlichen Organisationsbereichen stützt.

<sup>4</sup> In einigen Auswertungen der Querschnittsanalyse kommt es mitunter zu Abweichungen gegenüber den ersten Ergebnissen im Mitbestimmungsreport Nr. 45 (Demir u.a. 2018). Diese sind auf die aktualisierte, umfassendere Datenbasis zurückzuführen, die zur Erstellung dieses Trendreports zur Verfügung stand.

<sup>5</sup> An dieser Stelle unterscheidet sich die Gesamtzahl der Betriebe zu der in Tabelle 1. Zum einen können die EVG-Daten nicht mitberücksichtigt werden (insgesamt 427 Fälle). Zum anderen gibt es in dieser Auswertung 1.954 fehlende Werte, die darauf zurückzuführen sind, dass einige Betriebe keine Angaben zu ihrer Beschäftigtenzahl gemacht haben.

(25,2%). Der Beschäftigtenanteil von Frauen divergiert entsprechend der Wirtschaftssektoren, also erwartungsgemäß entlang der Zuordnung zum Dienstleistungs- oder Industriesektor. Während der Frauenanteil in der Belegschaft folglich in Betrieben aus dem Einzugsbereich der IGM knapp 22% beträgt, weisen Betriebe im Bereich der NGG einen Frauenanteil an der Belegschaft von 40% auf.<sup>6</sup>

**Tabelle 4: Beschäftigtenanteil Frauen 2018**

Gewerkschaft	absolut	relativ	Ø Frauenanteil in der Belegschaft
IGM	756.187	21,9%	22,1%
NGG	100.825	40,7%	40,0%
IG BCE	277.313	29,3%	27,9%
IG BAU	121.914	37,2%	24,1%
<b>gesamt</b>	<b>1.256.239</b>	<b>25,3%</b>	<b>24,7%</b>

Quelle: eigene Daten (N=15.781)

Wie später gezeigt wird, hat dieser unterschiedliche Frauenanteil Konsequenzen für die Zusammensetzung bzw. das Sozialprofil der Betriebsratsgremien, d.h. für die Präsenz von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmungsarena und ihre Repräsentanz durch die Betriebsratsgremien (vgl. 4.4).

### 3.2 Wahlbeteiligung und Wahlverfahren

Festzustellen ist zunächst eine solide durchschnittliche (drei Viertel) bzw. allgemeine (zwei Drittel) Wahlbeteiligung der Beschäftigten, die mit ihrem Votum die Mitbestimmung der Betriebsräte befürworten und die Qualität ihrer Interessenvertretungsarbeit anerkennen (vgl. Tab. 2). Insgesamt ist die Wahlbeteiligung im Vergleich zur letzten Betriebsratswahl relativ stabil geblieben: Während die durchschnittliche Wahlbeteiligung bei den Betriebsratswahlen 2014 bei 77% lag, war sie mit 2018 fast genauso hoch (76%).

Betrachtet man die Wahlbeteiligung von Einzelgewerkschaften sind Varianzen in der Höhe der Wahlbeteiligung auszumachen, für die es eine Reihe von Gründen gibt, auf die bereits im Kontext der generellen Entwicklung der Mitbestimmung hingewiesen wurde (u.a. Entwicklung der Beschäftigtenzusammensetzung und -verhältnisse, Tertiarisierungsprozesse). Die Wahlbeteiligung im Organisationsbereich der IG BAU, der IG BCE und der IGM liegt über dem Durchschnittswert (76%); niedriger fällt sie hingegen bei der NGG und der EVG aus. Insgesamt liegt die Wahlbeteiligung jedoch in allen Einzelgewerkschaften durchweg immer noch bei weit über 50%. Sieht man von den Unterschieden in der durchschnittlichen Wahlbeteiligung zwischen den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen einmal ab, ist somit insgesamt festzuhalten, dass sich in einigen Einzelgewerkschaften (IGM, IG BCE, IG BAU) sogar fast vier Fünftel der Beschäftigten an Betriebsratswahlen beteiligt haben, in anderen waren es auch nicht viel weniger.

<sup>6</sup> Die Gewerkschaft ver.di konnte in dieser Auswertung nicht berücksichtigt werden, da die Belegschaftsgröße lediglich kategorisiert dokumentiert wird.

**Tabelle 5: Wahlbeteiligung 2018**

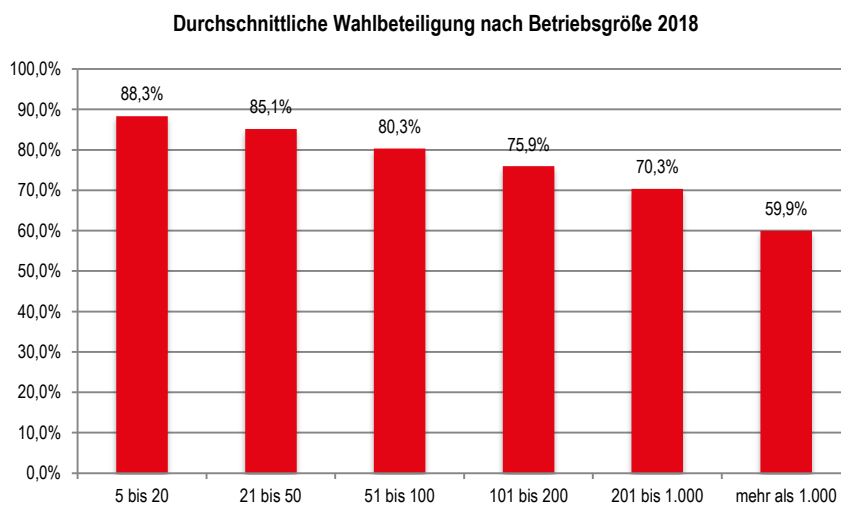
Gewerkschaft	Ø Wahlbeteiligung	allgemeine Wahlbeteiligung
IGM	76,9%	66,3%
ver.di	74,7%	n. a.*
NGG	69,0%	n. a.*
IG BCE	78,2%	68,8%
IG BAU	78,4%	n. a.*
EVG	67,1%	n. a.*
<b>gesamt</b>	<b>76,0%</b>	<b>66,8%</b>

Quelle: eigene Daten (N=20.183/ N=12.897)

\* nicht auswertbar aufgrund von Lücken in den Datensätzen

Ein Blick auf die Höhe der durchschnittlichen betrieblichen Wahlbeteiligung macht deutlich, dass die Beteiligung an der Betriebsratswahl mit ansteigender Betriebsgröße abfällt. Je größer der Betrieb, umso schwieriger ist es offensichtlich, Wahlberechtigte für den Gang zur Wahlurne zu bewegen.

**Abbildung 1**



Quelle: eigene Daten (N=18.200)

Fragt man ferner, ob eher von einer Personen- oder Listenwahl Gebrauch gemacht wird, zeigt sich zweierlei: Es überwiegt eindeutig die Personenwahl (mit 89,6%, vgl. Tab. 6). Die Anwendung dieser Wahlverfahrensweise hängt allerdings ebenfalls von der Betriebsgröße ab. Listenwahlen werden eher in großen Betrieben bevorzugt. Oder anders formuliert, die größeren Betriebe sind das primäre Terrain, auf dem eine Listen- bzw. Verhältniswahl erfolgt.

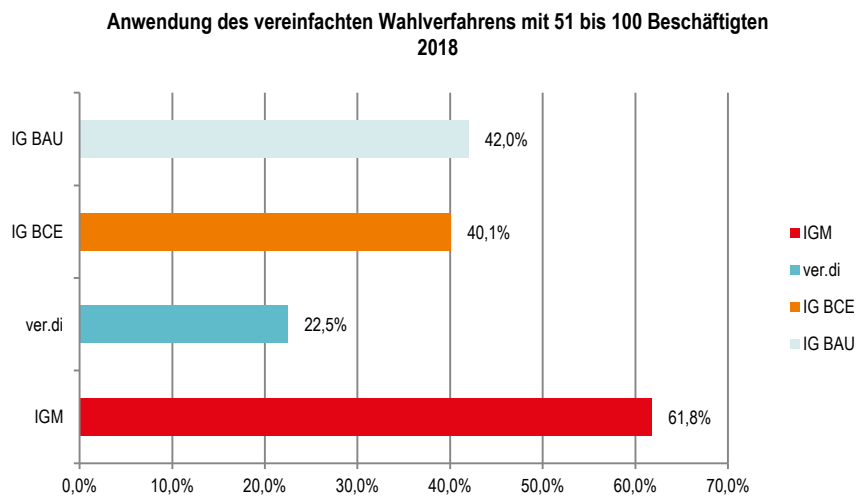
**Tabelle 6: Personen- und Listenwahl nach Betriebsgröße 2018 (IGM, IG BCE, IG BAU)**

Betriebsgröße	Listenwahl	Personenwahl
5-20	2,0%	98,0%
21-50	2,1%	97,9%
51-100	5,3%	94,7%
101-200	8,8%	91,2%
201-1.000	16,0%	84,0%
mehr als 1.000	38,9%	61,1%
<b>gesamt</b>	<b>10,4%</b>	<b>89,6%</b>

Quelle: eigene Daten (N=14.528)

Auch in der Frage nach der Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens liefert die Querschnittsanalyse erste, informative Ergebnisse (vgl. Tab. 2). In gut einem Drittel der Betriebe finden die Wahlen auf der Grundlage des vereinfachten Wahlverfahrens statt. Aufschlussreicher ist aber ein anderer Befund: Demnach wird in knapp der Hälfte der Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten das vereinfachte Wahlverfahren angewendet, obwohl dieses Verfahren nach den gesetzlichen Vorschriften dort nicht obligatorisch ist. In der Frage nach der „freiwilligen“ Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens sind zudem Unterschiede in den Organisationsbereichen der Einzelgewerkschaften und somit in den betreuten Wirtschafts- bzw. Dienstleistungssektoren zu erkennen.

**Abbildung 2**



Quelle: eigen Daten (N=18.153)

Am häufigsten wird das vereinfachte Wahlverfahren im Organisationsbereich der IGM angewandt. Verhältnismäßig zögerlich scheint dessen Anwendung im Organisationsbereich von ver.di. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die (auch sektorenspezifische) Verbreitung der freiwilligen Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens auch weiterhin Gegenstand einer betriebsverfassungsrechtlichen Reformdebatte über das Pro und Contra seiner verbindlichen Anwendung über die bisherige gesetzliche Regelung hinaus bleiben sollte (vgl. 4.1).

### 3.3 Eckdaten zu den Betriebsräten

Auf Basis der von uns ausgewerteten Datensätze können wir zunächst folgendes konstatieren: Die Anzahl der Mandatsträger\_innen, die im Wahljahr 2018 in die Betriebsräte eingezogen sind und zu denen auswertbare Daten vorliegen, beläuft sich auf 155.632. Die wesentlichen statistischen Daten zu diesen Betriebsräten charakterisieren, welche Merkmale ein „typisches“ Betriebsratsgremium nach den jüngsten Wahlen zu den Betriebsräten aufweist.

**Kennziffer Organisationsgrad:** Die Frage nach dem Ausmaß, wie Betriebsräte in den Gewerkschaften organisiert sind, lässt sich aufgrund fehlender Daten oder unterschiedlicher Datenstrukturen nur in Ausschnitten bzw. nur für bestimmte Gewerkschaften beantworten. Bezogen auf vier Gewerkschaften ist es aber möglich, den durchschnittlichen Organisationsgrad zu errechnen. Durchschnittlich sind in diesen vier Gewerkschaften etwas über zwei Drittel der Betriebsräte Gewerkschaftsmitglieder. Dabei zeigt sich, dass es – von einer Einzelgewerkschaft einmal abgesehen (ver.di) – keine allzu großen Differenzen zwischen relativem und durchschnittlichem Organisationsgrad gibt.

**Tabelle 7: Organisationsgrad der Betriebsräte 2018**

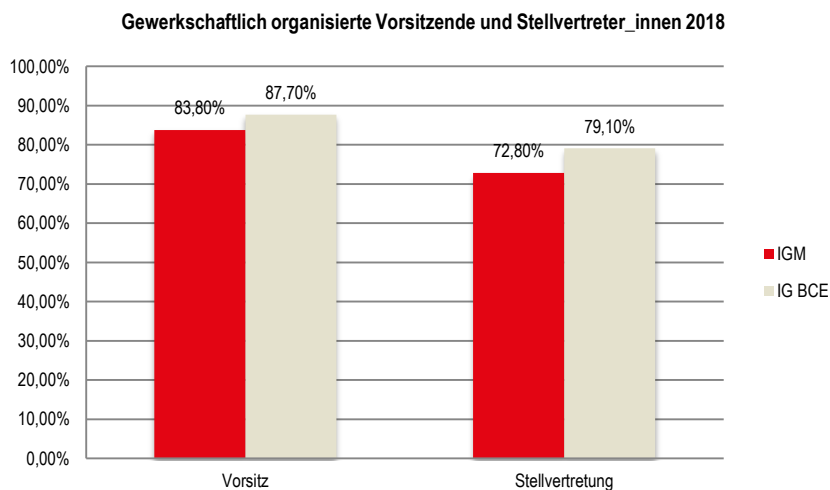
Gewerkschaft	absolut	relativ	Ø Organisationsgrad
IGM	52.207	71,4%	69,4%
ver.di	23.029	56,0%	63,2%
NGG	5.285	68,7%	69,7%
IG BCE	17.151	75,6%	75,1%
<b>gesamt</b>	<b>97.672</b>	<b>67,5%</b>	<b>68,5%</b>

Quelle: eigene Daten (N=19.525)

Für die IGM und die NGG errechnet sich jeweils ein durchschnittlicher Organisationsgrad von mehr als 69%. Etwas niedriger fällt er bei ver.di (mit rund 63%) aus. Die IG BCE erreicht mit drei Vierteln der Betriebsräte den höchsten Organisationsgrad.

Fragt man nach der Besetzung der Spitzenpositionen im Betriebsrat, ergibt sich allerdings eine hohe gewerkschaftliche Präsenz. Mit anderen Worten: Vorsitz und Stellvertretung sind – jedenfalls im organisationspolitischen Umfeld von IGM und IG BCE – überwiegend von Mitgliedern dieser DGB-Mitgliedsgewerkschaften besetzt. Das kann trotz unterschiedlichem Organisationsgrad als ein Beleg für die weiterhin auszumachende enge Vernetzung von Gewerkschafts- und Betriebsratspolitik gewertet werden.

**Abbildung 3<sup>7</sup>**



Quelle: eigene Daten

Allerdings haben sich auch die unorganisierten Betriebsräte nach der Wahl 2018 als eine interessenvertretungspolitische Einflussgröße auf einem knapp 30-prozentigen Level in den Betriebsratsgremien etabliert (vgl. Tab. 2). Diese gewerkschaftspolitische Verfasstheit fällt aber zwischen den Organisationsbereichen von Einzelgewerkschaften, wie eine weitere Aufschlüsselung (Tab. 8) belegt, recht unterschiedlich aus.

**Tabelle 8: Anteil unorganisierter Betriebsratsmitglieder 2018**

Gewerkschaft	absolut	relativ
IGM	20.472	27,8%
ver.di	14.706	35,7%
NGG	2.381	30,9%
IG BCE	5.255	23,2%
<b>gesamt</b>	<b>42.814</b>	<b>29,5%</b>

Quelle: eigene Daten

Ein zwischen den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen zum Teil markant variierender Prozentsatz von Betriebsräten ist unorganisiert und gehört keiner DGB-Mitgliedergewerkschaft an. Der höchste Anteil Unorganisierter ist im Einflussbereich der Gewerkschaft ver.di zu verzeichnen, was in Anbetracht der Strukturen im Dienstleistungsbereich nicht weiter erstaunt.

**Kennziffer Freistellungen:** Der Nutzungsgrad von Freistellungen ist von besonderer Relevanz, denn er gilt als Gradmesser der Arbeitskapazitäten von Betriebsratsgremien. Über welche Ressourcen verfügen die gewählten Betriebsräte?

Die Inanspruchnahme von Freistellungen führt nach den Betriebsratswahlen 2018 zu folgendem Ergebnis: Bezogen auf die IGM und ver.di sind 7,3% der Betriebsräte vollfreigestellt und 1,2% der IGM-Betriebsräte teilfreigestellt (vgl. Tab. 2). Der Prozentsatz von Vollfreistellungen

<sup>7</sup> Als organisiert gelten an dieser Stelle die Mitglieder der jeweils eigenen Gewerkschaft (IGM bzw. IG BCE).

ist sicherlich auch ein Ausdruck der ressourcenintensiven Professionalität der Betriebsratsgremien und ihrer Mitglieder. Teilfreistellungen werden dagegen verhaltener in Anspruch genommen. Ob sich an der Bedeutung von Teilfreistellungen zukünftig etwas ändern könnte, bleibt eine offene Forschungsfrage, denn angesichts der professionellen Anforderungen in der Betriebsratsarbeit und im Beruf gilt eine Teilfreistellung bei vielen Mandatsträger\_innen als nur schwer miteinander zu vereinbaren, wobei auch außerbetriebliche Anforderungen eine Rolle spielen.

**Kennziffer Fluktuation und Alter:** Die Fluktuationsbewegungen unter den Mitgliedern des Betriebsrats und dessen Altersstruktur sind seit längerem ein Thema nicht nur für die betrieblichen Praktiker\_innen, sondern auch für Gewerkschaften und Wissenschaft. Die Eckdaten zu den Betriebsratsgremien (vgl. Tab. 2) zeigen bereits: Die Mehrheit der Betriebsräte wurde wiedergewählt, ist aber auch „überaltert“. Mit Blick auf Einzelgewerkschaften ergibt sich folgendes Bild:

**Tabelle 9: Fluktuation in den Betriebsräten 2018**

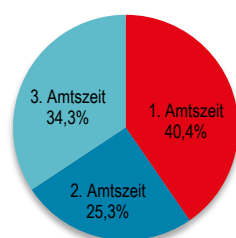
Gewerkschaft	erstmalig Gewählte		Wiedergewählte	
	absolut	relativ	absolut	relativ
ver.di	1.531	3,7%	39.583	96,3%
NGG	1.429	18,6%	6.267	81,4%
IG BCE	7.344	32,4%	15.341	67,6%
<b>gesamt</b>	<b>10.304</b>	<b>14,4%</b>	<b>71.497</b>	<b>85,6%</b>

Quelle: eigene Daten

Gut 86% der Betriebsräte wurden demnach im Jahr 2018 wiedergewählt. Mit der höchsten Wiederwahlquote sticht ver.di hervor, am niedrigsten liegt sie im Organisationsbereich der IG BCE. Bei den Betriebsratsmitgliedern handelt es sich somit mehrheitlich um erfahrene Mandatsträger\_innen, deren Interessenvertretungsarbeit von den Wählenden durch ihre Wiederwahl „honoriert“ wurde. Dies spiegeln auch die Amtszeiten wider. Auffällig ist aber auch, dass sich, am Beispiel der IGM, zwei Fünftel der Mandatsträger in der ersten Amtsperiode bewegen und folglich als „Newcomer“ in den 2018 gewählten Betriebsräten auftreten.

**Abbildung 4**

**Amtszeiten der Mandatsträger\_innen 2018 (IGM)**

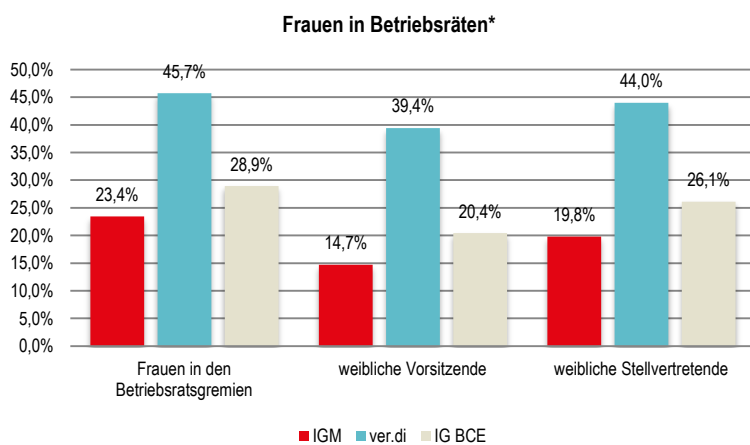


Quelle: eigene Daten (N=72.687)

Auffällig ist nach wie vor die Alterung der Betriebsräte (vgl. Tab. 2): Insgesamt 61% der Betriebsratsmitglieder befinden sich in den Alterskohorten ab dem 46. Lebensjahr. Demgegenüber sind jüngere Mandatsträger\_innen, d.h. bis 30-Jährige, nur zu einem geringen Prozentsatz (mit 9%) anzutreffen. Aber auch der Anteil der bis 45-Jährigen liegt deutlich unter dem der älteren Betriebsratsmitglieder. Der viel diskutierte demografische Umbruchprozess, d.h. der Generationswechsel, hat in den Betriebsräten demnach zwar noch nicht mit Vehemenz eingesetzt; aber viele Betriebsratsgremien stehen kurz davor. In den Betriebsräten besteht demnach die Herausforderung, einen Balanceakt zwischen der Erhaltung erfolgreicher Betriebsratspolitik und ihrer Innovation durch das Selbstverständnis jüngerer bzw. noch nicht lange amtierender Betriebsratsmitglieder zu bewältigen, wenn der Generationswechsel Zug um Zug vollzogen wird.

**Kennziffer Geschlechterverhältnisse:** Blickt man nach den Betriebsratswahlen 2018 auf die aktuelle Repräsentanz von Frauen in den Betriebsräten, ergibt sich folgendes Gesamtbild. Der durchschnittliche Frauenanteil im Betriebsrat liegt bei 30% (vgl. Tab. 2). Die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Betriebsräte unterscheidet sich allerdings nach Gewerkschaftsbereichen:

**Abbildung 5**



\* Der Anteil der Frauen in der Belegschaft beträgt 21,9% (IGM) bzw. 29,3% (IG BCE)  
Quelle: eigene Daten

Betriebsratsgremien mit hohem Frauenanteil sind – wie zu erwarten – vor allem im Organisationsbereich von ver.di zu finden. Die geringeren Anteile im Bereich der IGM und IG BCE entsprechen in etwa ihrem Anteil in der Belegschaft. Der weitere Vergleich zeigt die Unterschiede zwischen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen in der Frage auf, wer die Führungsposition im Betriebsrat übernimmt. Diese Anteile hängen auch davon ab, wie hoch der Frauenanteil in der Belegschaft ist, denn ein hoher Frauenanteil in der Belegschaft, wie bekanntlich im Falle von ver.di, befördert die Besetzung der Spitzenposition (Vorsitz) im Betriebsrat mit Mandatsträgerinnen. Im Vergleich zur Betriebsratswahl 2014 sind, z. B. im Bereich der IGM, die Anteile in den Spitzenpositionen leicht gestiegen (vgl. Greifenstein/ Kißler/ Lange 2017:45). Dennoch bleibt festzuhalten, dass der Frauenanteil in der Spitzenposi-



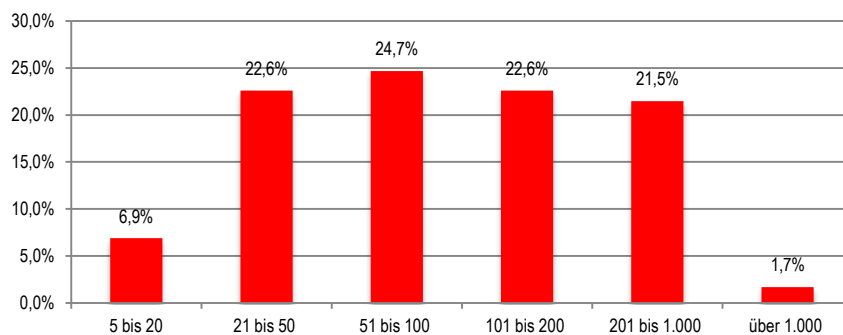
on der Betriebsratsgremien, mit der das Kerngeschäft der betrieblichen Interessenvertretung gesteuert und maßgeblich beeinflusst wird, durchaus noch ausbaufähig ist (vgl. 4.4).

### 3.4 Neugründungen von Betriebsräten

Vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Problematik einer abnehmenden Betriebsratsdichte ist abschließend zu fragen, in Betrieben welcher Größenordnung Neugründungen von Betriebsräten stattfinden. Unter dem Merkmal der Betriebsgröße ist in unserer Querschnittsanalyse zu beobachten, dass sich Neugründungen erwartungsgemäß vor allem auf kleinere bis mittlere Betriebe konzentrieren.

Abbildung 6

Neugründungen in Prozent nach Betriebsgröße 2018 (IGM)



Quelle: eigene Daten

Über 70% der Neugründungen im industriellen Sektor entfallen auf Betriebe der Größenordnung von 5-200 Beschäftigten, wie das Beispiel der IGM zeigt. Die anderen Betriebe, in denen weniger Neugründungen vollzogen wurden, haben dagegen mehr als 200 Beschäftigte; wobei sicherlich ein Teil auf betriebliche Wachstumseffekte zurückzuführen ist. Diese spezifische Verteilung ist auch im Dienstleistungssektor zu beobachten.

Tabelle 10: Betriebsrats-Neugründungen nach Betriebsgröße 2018

Betriebsgröße	absolut (IGM)	relativ (IGM)	absolut (ver.di)	relativ (ver.di)
5-20	72	6,9%	128	5,0%
21-50	233	22,6%	273	10,6%
51-100	255	24,7%	384	14,9%
101-200	233	22,6%	355	13,8%
201-1.000	222	21,5%	390	15,2%
mehr als 1.000	18	1,7%	81	3,1%
k.A.	--	--	1.611	62,6%
<b>gesamt</b>	<b>1.033</b>	<b>100%</b>	<b>2.573</b>	<b>100%</b>

Quelle: eigene Daten

Kleine und mittlere Betriebe sind das primäre Terrain, auf dem Betriebsratsgremien neu gegründet werden. Solche Befunde sowie unser Datenmaterial aus der Querschnittanalyse zur Betriebsratswahl 2018 zu neu gegründeten Betriebsräten können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass gerade kleine und mittlere Betriebe vielfach über keinen Betriebsrat verfügen (vgl. u.a. Ellguth/Kohaut 2018). Folglich kommen, soll sich hieran etwas ändern, Gewerkschaften nicht umhin, vor allem kleinen Betrieben mehr Beachtung zu schenken und verstärkt Hilfestellungen anzubieten, um Neugründungen von Betriebsräten besonders in den Betrieben dieser Größenordnung auf den Weg zu bringen.

Die Mitbestimmungsforschung gibt über diese statistische Analyse hinaus bereits wegweisende Auskünfte, unter welchen Voraussetzungen Neugründungen von Betriebsräten stattfinden. In den kleineren und mittleren Betrieben sind die Auslöser von Betriebsratsgründungen insbesondere Konflikte zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, wirtschaftliche Krisen oder einschneidende strukturelle Veränderungen der Betriebe (vgl. u.a. Schlömer-Laufen/Kay 2012: 103ff.). Aufschlussreich sind auch die von der Forschungsgruppe um Artus herausgearbeiteten typischen Muster von Betriebsratsgründungen (vgl. Artus/Kraetsch/Röbenack 2015: 256f.). Um nur drei exemplarisch zu nennen:

- klassische Ereignisgründungen bei einschneidenden Veränderungen,
- neugegründete Betriebsräte als Erweiterung individueller Interessenvertretungsstrategien in sogenannten wissensbasierten Betrieben mit hochqualifizierten Beschäftigten sowie
- Neugründungen in Betrieben aus dem prekären Dienstleistungsbereich mit Arbeitsbedingungen unterhalb der gesellschaftlich gültigen bzw. üblichen rechtlichen und tariflichen Standards.

In diesem Zusammenhang sind auch die Befunde zu typischen Mustern der Gründungsphase von Betriebsräten anzuführen (vgl. ebd.). Demnach lassen sich drei Phasen der Betriebsratsgründung unterscheiden:

1. Latenzphase, in der sich einige Aktivist\_innen zusammenfinden mit der Überzeugung, dass nach bisheriger informeller Interessenrepräsentation eine rechtlich verfasste, formalisierte kollektive Interessenvertretung gegründet werden soll;
2. Formulierungsphase, in der sich Gesamtbelegschaft und Management gegenüber der Initiative einer Betriebsratswahl positionieren sowie
3. Konstituierungsphase, in der ein neu gewählter Betriebsrat Kompetenzen erwerben muss, Arbeitsteilung und Rollenverständnis im Gremium zu klären und der Belegschaftskontakt zu stärken ist.

Allerdings kann es – so Artus u.a. (2014, 2015) – durchaus Jahre dauern, bis Aktivist\_innen bzw. Initiator\_innen soweit sind, die Interessen der Belegschaft zu bündeln, Rückhalt zu organisieren und eine aktive und glaubwürdige Repräsentationsbeziehung zur Belegschaft herstellen, um am Ende einen Betriebsrat gründen zu können. Die Unterstützung der Initiativen durch die Gewerkschaften als Schutzinstitution und als Machtfaktor und zur professionellen und strategischen Beratung spielt dabei oft eine wichtige Rolle.

Vor diesem Hintergrund wird daher im Rahmen der folgenden Trendexplorationen das Augenmerk immer wieder auf die neugegründeten Betriebsräte gerichtet, um auch das Sozialprofil dieser Betriebsratsgremien mit den etablierten Betriebsräten abzugleichen und zu fragen, ob und wie sie sich unterscheiden und was diese Unterschiede für die angesprochenen Hilfestellungen bedeuten.

Insgesamt ist hier festzuhalten, dass – vergleicht man die Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2014 und 2018 – keine gravierende Ausschläge nach oben oder unten zu konstatieren sind, d.h. weder die Höhe der Wahlbeteiligung, noch andere Eckdaten im Hinblick auf die Zusammensetzung des Betriebsrats weisen größere Veränderungen auf. Das ist sicherlich zum einen – aus der Sicht von Mitbestimmungsakteur\_innen – positiv zu bewerten, zum anderen ist aber auch nicht zu übersehen, dass es nach wie vor Problemfelder gibt. Der Blick auf die Altersstruktur der Betriebsratsmitglieder macht z.B. deutlich, dass die Suche nach Antworten auf den demografischen Wandel nach wie vor noch auf der Agenda steht.

#### 4. Trendexplorationen: Wahlperioden im Vergleich

Nach der Querschnittsanalyse der Wahlergebnisse 2018 über alle Betriebe bzw. Betriebsratsgremien werden im Folgenden themenspezifische Längsschnittanalysen von identischen Betrieben präsentiert, zu denen Daten über mehrere Wahlperioden vorliegen. Die Datenbasis der Trendexplorationen beruht je nach verfügbarer Datenqualität bzw. hinreichender Zahl von identischen Betrieben auf zwei unterschiedlichen Panels: einem Panel identischer Betriebe, in dem die Wahlperioden 2014 und 2018 verglichen werden und einem weiteren Panel identischer Betriebe mit einem Vergleich der Wahlperioden 2010-2018. Das Panel identischer Betriebe 2014 und 2018 beinhaltet insgesamt 12.184 Betriebe, das Panel 2010 bis 2018 umfasst 10.176 Betriebe. Sie verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Organisationsbereiche der DGB-Mitgliedsgewerkschaften:

**Tabelle 11: Verteilung nach DGB-Mitgliedsgewerkschaft in identischen Betrieben 2014 und 2018**

Gewerkschaft	absolut	relativ
IGM	6.434	52,8%
ver.di	2.445	20,1%
NGG	804	6,6%
IG BCE	2.501	20,5%
<b>gesamt</b>	<b>12.184</b>	<b>100%</b>

Quelle: eigene Daten

**Tabelle 12: Verteilung nach DGB-Mitgliedsgewerkschaft in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018**

Gewerkschaft	absolut	relativ
IGM	6.434	63,2%
ver.di	1.497	14,7%
IG BCE	2.245	22,1%
<b>gesamt</b>	<b>10.176</b>	<b>100%</b>

Quelle: eigene Daten

Der Dreier-Vergleich von Wahlperioden beinhaltet nunmehr immer noch die Ergebnisse von Betriebsratswahlen aus über 9.000 identischen Betrieben mit einem Anstieg der Anzahl der Beschäftigten auf über 3.7 Mio., da ein Teil der identischen Betriebe etwas gewachsen ist.

**Tabelle 13: Gesamtzahl der Beschäftigten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, NGG, IG BCE)**

2010	2014	2018
3.410.021	3.594.125	3.718.032

Quelle: eigene Daten (N=9.299)

Weitere Strukturdaten aus dem Panel über drei Wahlperioden belegen, dass die durchschnittliche Betriebsgröße der identischen Betriebe angestiegen ist, d.h. es hat offenbar eine Zunahme der Beschäftigtenzahlen stattgefunden.

**Tabelle 14: Durchschnittliche Betriebsgröße in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018**

	2010	2014	2018
IGM	386,7	410,9	430,1
NGG	225,6	233,1	233,6
IG BCE	348,4	359,1	359,4
<b>gesamt</b>	<b>366,7</b>	<b>386,5</b>	<b>400,1</b>

Quelle: eigene Daten

Dennoch hat sich in den identischen Betrieben die durchschnittliche Anzahl der Betriebsrats-sitze in ihrer Größenordnung aber auf der Grundlage betriebsverfassungsrechtlicher Vorgaben (zur Betriebsratsgröße) kaum verändert.

**Tabelle 15: Allgemeiner und organisationsspezifischer Verbreitungsgrad von Betriebsräten in identischen Betrieben 2014 und 2018**

	2014		2018	
	Anzahl	Ø Anzahl	Anzahl	Ø Anzahl
IGM	57.675	7,80	58.312	7,72
ver.di	18.666	7,73	18.911	7,63
NGG	5.592	6,79	5.402	6,96
IG BCE	19.368	7,80	19.513	7,74
<b>gesamt</b>	<b>101.301</b>	<b>7,53</b>	<b>102.138</b>	<b>7,51</b>

Quelle: eigene Daten

Ein erstes Ergebnis ist für die untersuchten identischen Betriebe nach dieser Trendexploration bereits festzuhalten und betrifft die Entwicklung der Größenordnung von Betriebsratsgremien, die sich an der durchschnittlichen Zahl der Mandate über alle Betriebsratsgremien hinweg ablesen lässt: Während die Trendexploration aus den früheren Wahlperioden (2002 bis 2010) noch eine Abflachung der Betriebsratsgremien ergeben hat (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 16f.), ist nunmehr festzustellen, dass dieser Trend aufgehalten worden ist, denn die Größe der Betriebsratsgremien hat sich z.B. seit den Betriebsratswahlen 2014 nicht grundlegend verändert, wie der Vergleich mit 2018 belegt. Eine „Verkleinbetrieblichung“, wie sie Trinczek (2006) beschrieben hat, setzt sich im Sinne einer weiteren Verringerung der Größe von Betriebsratsgremien jedenfalls nicht fort; zumindest bezogen auf die ausgewerteten identischen Betriebe ist die Gremiengröße auf einem stabilen Niveau verblieben und nicht abgeflacht.

Die anschließenden Trendexplorationen analysieren nun inhaltlich eingehender den Wahlprozess (Wahlbeteiligung und -verfahren (4.1) und Freistellung (4.2) sowie die Themenfelder Generationswandel (4.3), Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat (4.4), Leiharbeit (4.5) und Organisationsgrad der Mandatsträger\_innen (4.6).

## 4.1 Wahlbeteiligung und Wahlverfahren

Fragt man Beschäftigte nach ihren Erwartungen an Betriebsräte, so ist die Haltung eindeutig, wie Belegschaftsbefragungen zeigen: „Mitbestimmung ist für die meisten Beschäftigten vor allem ein Instrument, um den unmittelbaren und den längerfristigen Arbeits- und Beschäftigungsinteressen Gehör zu verschaffen und diese zu vertreten“ (Baum-Ceising/Feyh/Pries 2014: 305). Darum nehmen sie an Betriebsratswahlen teil und bestimmen so, wie sich ihre betrieblichen Interessenvertretungen zusammensetzen. Ihre Wahlbeteiligung entscheidet letztlich aber auch darüber, welche Organisationsmacht die Gewerkschaften in den Betriebsratsgremien entfalten werden. Die Wahlbeteiligung der Beschäftigten stützt somit die demokratische Legitimation der Betriebsräte. Sie ist das Barometer für die Betriebsräte, um abzulesen, welchen Rückhalt sie in den Betrieben haben. Eine regelmäßige Prüfung der Wahlbeteiligung nicht nur für eine Wahlperiode, sondern über unterschiedliche Wahlzyklen hinweg, ist daher im Rahmen eines Trendreports von großer Relevanz.

Bereits im Wahljahr 2014 sprach selbst das IW schon von einem „breiten Echo beim Aufruf zum Urnengang in den Unternehmen“ (Stettes 2015: 5ff.). Dieses „Echo“ ist offenbar – wie die folgende Trendanalyse belegt – noch längst nicht verklungen. Das Ergebnis der neusten Prüfung zeigt, wie die Wahlbeteiligung im Jahr 2018 im Trend der vorausgegangenen Betriebsratswahlen liegt und die Quote der Beschäftigten, die an der Betriebsratswahl teilnehmen, auf einem hohen Niveau in identischen Betrieben verbleibt.

**Tabelle 16: Durchschnittliche und allgemeine Wahlbeteiligung in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018**

Gewerkschaft	2010		2014		2018	
	Ø Wahlbeteiligung	allg. Wahlbeteiligung	Ø Wahlbeteiligung	allg. Wahlbeteiligung	Ø Wahlbeteiligung	allg. Wahlbeteiligung
IGM	80,6%	72,7%	78,7%	69,4%	76,3%	65,6%
ver.di	73,1%	n. a.*	69,3%	n. a.*	74,2%	n. a.*
IG BCE	81,9%	73,5%	80,3%	71,4%	77,7%	68,4%

Quelle: eigene Daten (N=10.176)

\*Aufgrund von Datenlücken kann hier die allgemeine Wahlbeteiligung nicht berechnet werden

Insgesamt haben sich etwa drei Viertel der Beschäftigten in den letzten drei Wahlperioden an den Betriebsratswahlen beteiligt. Mit vernachlässigbaren Einbußen bei der gesamten Wahlbeteiligung untermauert die – im Abgleich mit den vorherigen Wahlperioden – stabile Wahlbeteiligung somit auch nach den Betriebsratswahlen 2018 das insgesamt hohe Interesse an einer betrieblichen Interessenvertretung.

Die Wahlbeteiligung variiert allerdings zwischen den DGB-Mitgliedsgewerkschaften bzw. den Wirtschaftssektoren, die sie organisationspolitisch jeweils abdecken. Um hierzu differenzierte Aussagen machen zu können, bedarf es weitergehender Forschungsaktivitäten. Konstatiert werden kann an dieser Stelle jedoch, dass die Betriebsgröße Einfluss auf die Höhe der Wahlbeteiligung hat, wie ein weiterer Vergleich belegt. Nicht überall nehmen die Wahlberechtigten in der Höhe der durchschnittlichen bzw. allgemeinen Wahlbeteiligung an den Betriebsratswahlen teil. Eine Differenzierung nach Betriebsgröße verdeutlicht, in welchen Be-

etriebsgrößenklassen mehr oder weniger Beschäftigte ihr Wahlrecht in den Wahlperioden auch tatsächlich ausgeübt haben.

**Tabelle 17: Durchschnittliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018**

Betriebsgröße	2010		2014		2018	
	Ø Wahlbeteiligung	allg. Wahlbeteiligung	Ø Wahlbeteiligung	allg. Wahlbeteiligung	Ø Wahlbeteiligung	allg. Wahlbeteiligung
5 bis 20	89,9%	78,6%	89,8%	80,7%	89,4%	79,6%
21 bis 50	87,8%	80,3%	86,4%	79,9%	86,0%	77,6%
51 bis 100	83,8%	77,5%	82,5%	77,2%	81,3%	77,6%
101 bis 200	80,4%	75,1%	78,6%	74,1%	76,8%	71,6%
201 bis 1.000	76,6%	71,3%	74,2%	69,3%	72,0%	66,4%
über 1.000	67,2%	67,2%	63,9%	61,7%	61,1%	60,6%
<b>gesamt</b>	<b>80,1%</b>	<b>69,7 %</b>	<b>78,0%</b>	<b>65,9%</b>	<b>76,4%</b>	<b>64,0%</b>

Quelle: eigene Daten

Das bereits in der Querschnittanalyse zur Betriebsratswahl 2018 aufgefallene Ergebnis, dass die Wahlbeteiligung mit ansteigender Betriebsgröße sinkt, bestätigt sich in einer Längsschnittanalyse als ein genereller Trend im Wahlverhalten der Beschäftigten aus Betrieben unterschiedlicher Größenordnung. Mit leichten Abweichungen in der Frage, wie viel Wahlberechtigte in Abhängigkeit von der Betriebsgröße auch zur Wahl gehen, gilt dieser Befund für alle einzelgewerkschaftlichen Organisationsbereiche. Das bestätigt auch die jüngste IW-Erhebung. Danach lag die Wahlbeteiligung 2018 in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei über 80%, hingegen in großen Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten bei nur 64% (vgl. Kestermann/Lesch/Stettes 2018: 82).

Eine Schlussfolgerung liegt nahe: Die Wählermobilisierung bleibt aufgrund dieses anhaltenden Befunds aus den Wahlperioden eine besondere Herausforderung der betrieblichen Informations- und Beteiligungspolitik von Betriebsräten. Das gilt vor allem in größeren Betrieben mit komplizierteren Kommunikationsstrukturen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Belegschaft und höherer Intransparenz über die Betriebsratsarbeit und ihre Folgen.

Wie verhält es sich mit der Wahlbeteiligung im Falle neugegründeter Betriebsräte?

Die Beschäftigten, die erstmals einen Betriebsrat in ihrem Betrieb wählen, nehmen im Vergleich zu ihren Kolleg\_innen mit länger bestehenden Betriebsräten verstärkt an der Betriebsratswahl teil, allerdings wiederum mit Abstrichen bei den größeren Betrieben, in denen die Wahlbeteiligung etwas geringer ausfällt. Die Beschäftigten unterstützen demnach mit ihrem Wahlverhalten somit besonders in kleineren und mittleren Unternehmen die Implementierung einer rechtlich geregelten betrieblichen Mitbestimmung.

**Tabelle 18: Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße in Neugründungen (IGM)**

Betriebsgröße	allgemeine Wahlbeteiligung	Ø Wahlbeteiligung
5 bis 20	64,7%	89,5%
21 bis 50	63,5%	86,7%
51 bis 100	63,5%	80,6%
101 bis 200	66,8%	74,8%
201 bis 1.000	64,5%	71,5%
mehr als 1.000	47,7%	74,5%
<b>gesamt</b>	<b>63,4%</b>	<b>79,2%</b>

Quelle: eigene Daten (N=1.033)

Andere Faktoren, welche die Höhe der Wahlbeteiligung in die eine oder andere Richtung beeinflussen, sollten nicht unerwähnt bleiben. Nach einer IW-Erhebung aus dem Jahr 2014 sinkt die Wahlbeteiligung auch bei steigendem Anteil von wahlberechtigten Frauen sowie Zeitarbeitenden (vgl. Stettes 2015). Gründe für diesen Einfluss des Frauenanteils auf die Wahlbeteiligung (z.B. Teilzeitarbeit) konnte das IW mit ökonomischen Analysen aber nicht aufspüren. Unsere Daten zeigen, dass die Wahlbeteiligung von Frauen 2018 keineswegs geringer ausfällt als die durchschnittliche Wahlbeteiligung (jeweils 76%; vgl. Tab. 2). Schaut man zudem auf die Betriebsratswahlen 2014, so lag sie seinerzeit sogar noch um mehr als einen Prozentpunkt höher (insgesamt: 77,0%, Frauen: 78,4%). Vor diesem Hintergrund stellt sich einmal mehr die Frage ihrer Präsenz in Gremien und Spitzenpositionen.

Es gibt allerdings auch noch andere Einflussfaktoren auf die Wahlbeteiligung. In einem Vergleich der Wahlperioden wird der Trend sichtbar, dass die Wahlbeteiligung auch in Betrieben mit vereinfachtem Wahlverfahren regelmäßig etwas höher liegt als in Betrieben mit normalem Wahlverfahren. Die Beschäftigten gehen, je nachdem, welches Wahlverfahren angewendet wird, seit mehreren Wahlperioden häufiger zur Wahlurne, wenn von einem vereinfachten Wahlverfahren Gebrauch gemacht wird; unabhängig davon ist allerdings bezogen auf die IGM und IG BCE ein leichter Rückgang über die Jahre zu beobachten. Demgegenüber lässt sich bei ver.di sogar ein Anstieg der Wahlbeteiligung erkennen.

**Tabelle 19: Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens und durchschnittliche Wahlbeteiligung in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018**

Vereinfachtes Wahlverfahren	IGM			ver.di			IG BCE		
	2010	2014	2018	2010	2014	2018	2010	2014	2018
nicht angewandt	78,0%	76,0%	73,2%	71,4%	67,6%	72,2%	79,7%	78,1%	75,0%
angewandt	83,7%	82,4%	80,7%	80,9%	78,2%	82,9%	89,2%	87,9%	87,0%

Quelle: eigene Daten (N=10.177)

Wie das vereinfachte Wahlverfahren eine Beteiligung an der Betriebsratswahl nach unseren Ergebnissen begünstigt, bestätigt wiederum auch die IW Erhebung zur Analyse von Betriebsratswahlen. Danach geht die Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens „mit einer signifikant größeren Wahlbeteiligung einher“ (Stettes 2015: 7). Dieser positive Einfluss des vereinfachten Wahlverfahrens konnte, wie schon in den früheren Wahlperioden, auch bei den



Betriebsratswahlen 2018 die Wahlbeteiligung steigern. Das zeigt unsere Trendexploration. Wenngleich sich hinter diesen Unterschieden in der Wahlbeteiligung auch der oben beschriebene Betriebsgrößeneffekt verbirgt, da die Wahlbeteiligung in größeren Betrieben (mit normalem Wahlverfahren) ohnehin sinkt, ist eine erhöhte Wahlbeteiligung in Betrieben, die das vereinfachte Wahlverfahren anwenden, durchaus ein Indiz für die Stärke bzw. Anerkennung dieses Modus zur Durchführung von Betriebsratswahlen. Das vereinfachte Wahlverfahren wirkt demzufolge als eine Art zusätzlicher Motivator, um die Wahlberechtigten zu bewegen, sich an den Betriebsratswahlen zu beteiligen. Dieser Befund kann daher durchaus auf der Erfolgsseite des vereinfachten Wahlverfahrens verbucht werden.

Zusammenfassend belegt die Trendexploration zur Wahlbeteiligung: Die Ergebnisse bestätigen erneut eine grundsätzliche, in einigen gewerkschaftlichen Sektoren aber auch ausbaufähige Unterstützung der Betriebsräte. Die Beschäftigten haben auf dieser Grundlage mit ihrem Wahlverhalten die Betriebsräte, wie in der Vergangenheit, als ihre Interessenvertreter unterstützt und damit eine Basis dafür geschaffen, dass Betriebsräte weiterhin Schutz- und Gestaltungsfunktionen übernehmen können. Oder anders formuliert: Ihre Mitbestimmung im Betrieb, ihre betriebliche Interessenvertretungspolitik wird anerkannt.

Als aufschlussreich erweist sich auch die nächste Trendexploration zum Thema „Wahlverfahren“. Das Erkenntnisinteresse richtet sich vor allem auf den allgemeinen Verbreitungsgrad des vereinfachten Wahlverfahrens und auf seine Umsetzung in Betrieben unterschiedlicher Größenordnung (vgl. auch 3.2). Von besonderem Interesse ist die Überprüfung des Trends, wie oft das vereinfachte Wahlverfahren nach Vereinbarungen zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber in Betrieben zwischen 51 bis 100 Beschäftigten im Vergleich der letzten beiden Wahlperioden angewendet wird.

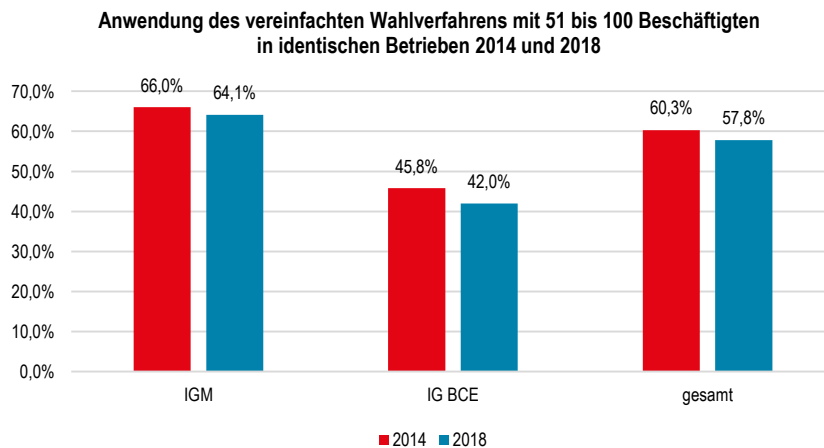
Hier ist anzumerken, dass in den letzten beiden Wahlperioden offenbar immer noch eine Anzahl von kleineren Betrieben gibt, die das normale Wahlverfahren anzuwenden scheint. Zu einem kleinen Prozentsatz (3,5%) existieren sie also noch immer: Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten, in denen das vereinfachte Wahlverfahren – lange nach der Betriebsverfassungsreform – quasi rechtswidrig nicht angewendet wird, sondern das normale Wahlverfahren zum Einsatz kommt. Das Niveau des Einsatzes ist allerdings über die Wahlperioden konstant niedrig und somit eher eine Randerscheinung, ggf. sogar nur das Resultat eines Informationsdefizits.<sup>8</sup>

Betrachtet man die „reformrechtlich“ wesentlich bedeutsamere Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten, zeigt sich folgender Befund: Mit leichtem Rückgang nach der Wahlperiode 2014 wendet im Jahr 2018 etwas über die Hälfte der Betriebe, die nach der Gesetzgebung die Wahl zwischen normalem und vereinfachtem Wahlverfahren haben, das vereinfachte Wahlverfahren an. Besonders häufig finden sie in Betriebe aus dem Organisationsbereich der IGM Anwendung.

---

<sup>8</sup> Zudem ist nicht gänzlich auszuschließen, dass es sich in einigen Fällen um eine unkorrekte Ausfüllung des Wahlberichts bogens handelt.

**Abbildung 7**



Quelle: eigene Daten (N=1.657)

Wie ist dieser Befund in die betriebsverfassungsrechtliche Reformdiskussion bzw. die Kontroverse über die Schwellenwerte zur verbindlichen Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens einzuordnen?

Es ließe sich angesichts dieser Trendexploration sicherlich darüber streiten, ob das Glas im Spiegel der Anwendungshäufigkeit halb voll oder halb leer ist und das vereinfachte Wahlverfahren bereits als ein wahltechnisches Erfolgsmodell für Betriebe in der Größenordnung von 51 bis 100 Beschäftigten einzustufen ist und eine gesetzliche Ausweitung seiner verbindlichen Anwendung anzustreben wäre. Die Tatsache, dass viele Betriebe mit 51 bis 100 Beschäftigten auf das vereinfachte Wahlverfahren zurückgreifen, zeugt von seiner Attraktivität und unterstützt durchaus eine wesentliche gewerkschaftliche Forderung. Um die Einrichtung von Betriebsräten zu fördern, wird, z.B. in der „Offensive Mitbestimmung“, daher auch dafür plädiert, „das Wahlverfahren selbst auf Optimierungspotenziale zu prüfen. Hierzu gehöre im Rahmen eines ‚Update‘ der betrieblichen Mitbestimmung auch die obligatorische Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens auf Betriebe mit bis zu 100 Wahlberechtigten“ (Bolte/Fischer/Thannisch 2016: 642).

Darüber hinaus ergaben unsere Befunde, dass die Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens mit einer größeren Wahlbeteiligung einhergeht. Ein Wermutstropfen bleibt aber: Wenngleich das vereinfachte Wahlverfahren auch die Wahlbeteiligung steigern kann und zudem in Betrieben, in denen es nicht obligatorisch anzuwenden ist, sehr häufig eingesetzt wird, trägt es (bzw. die Entbürokratisierung des Wahlrechts) offensichtlich nicht zur Gründung von Betriebsräten in Kleinbetrieben bei, wie das IAB konstatiert (vgl. Ellguth 2018: 4). Betriebsratsgründungen in Kleinbetrieben erfordern demnach noch weit darüberhinausgehende Strategien. Es gibt also keinen Hinderungsgrund, die gesetzliche Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens, wie auch im Koalitionsvertrag der Bundesregierung vorgesehen, auszuweiten. Dafür sprechen jedenfalls die Befunde der Trendexploration 2018 zu diesem Themenfeld.

## **4.2 Inanspruchnahme von Freistellungen**

Das Betriebsverfassungsgesetz normiert in Betrieben ab 200 Beschäftigten, wie viele Betriebsratsmitglieder von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen sind. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Voll- in Teilfreistellungen aufzuteilen. Weitere Regelungen können auch durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifvertrag ausgehandelt werden, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Voll- und Teilfreistellungen und ihr Nutzungsgrad beeinflussen die quantitativen (personellen und zeitlichen Ressourcen) und die qualitativen Betriebsratskapazitäten (fachlichen Ressourcen). Wie aber hat sich die Inanspruchnahme von Freistellungen in Betrieben unterschiedlicher Größenordnung entwickelt? Zur Beantwortung dieser Fragestellung sind wiederum frühere Trendreports aufschlussreich (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 21ff., 2017: 37ff.). Danach werden die Freistellungsmöglichkeiten mit steigender Betriebsgröße intensiver genutzt und in der Betriebsgrößenklasse ab 2.001 Beschäftigten sogar (nahezu) vollständig. Die betriebsverfassungsrechtliche Option, Betriebsratsmitglieder teilweise von der Arbeit freizustellen, wird indes sehr zurückhaltend eingesetzt.<sup>9</sup>

Die WSI-Betriebsrätebefragung von 2015 kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass 8% der Betriebsratsgremien die betriebsverfassungsrechtlich zugebilligten Freistellungen nicht oder nicht in vollem Umfang nutzen (vgl. Baumann/Brehmer 2016: 201ff.). Zusätzlich offenbarten die IW-Untersuchungen zu den Betriebsratswahlen 2014 und 2018 (vgl. Stettes 2015: 10ff.; Kestermann/Lesch/Stettes 2018: 87): In 25,3% der Betriebe fällt die Anzahl der betrieblichen Interessenvertreter\_innen aufgrund von Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Betriebsrat größer aus als im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen. In gewerkschaftlich gut organisierten Betriebsräten steigt die Wahrscheinlichkeit für diese betriebsverfassungsrechtliche Normüberschreitung, denn in 69,8% der Fälle entsprach die Freistellung in 2014 den Normen des Betriebsverfassungsgesetzes, in 10% der Fälle lag sie darüber. Gleichbleibend wird auch in 2018 diese Norm in 69% der Fälle erfüllt, in knapp einem Drittel jedoch nicht. Im Jahr 2018 liegt der Anteil der Unternehmen mit mehr Freistellungen bei 7,9% in Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten und bei 8,8% in Unternehmen mit 101 bis 199 Beschäftigten, in denen auf freiwilliger Basis freigestellt wird. Allerdings zeigt die neuere IW-Erhebung von 2018 auch: In Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten beträgt der Anteil, in denen weniger Freistellungen vorgenommen werden als gesetzlich normiert, fast ein Viertel. Festzuhalten bleibt auf der Basis dieser IW-Studie aber vor allem der Befund: Ein höherer gewerkschaftlicher Organisationsgrad befördert auch die Wahrnehmung von legitimen Freistellungen positiv.

Kommen wir im Vergleich zu diesen Studien nun zu unserem Längsschnittvergleich der Wahlperioden. Der Vergleich der Betriebsratswahlen 2014 und 2018 in den identischen Be-

---

<sup>9</sup> Anders als im Dienstleistungssektor herrschte bei den Industriegewerkschaften mit ihren Großbetrieben im Jahr 2014 noch Distanz gegenüber dem Instrument der Teilfreistellungen, das seit der Reform des BetrVG 2001 existiert (Ballauf 2014b: 61).

etrieben führt im Organisationsbereich der IGM bei der Inanspruchnahme von Freistellungen zu folgenden Ergebnissen:

Der Anteil von Freistellungen, gemessen an allen Betriebsratsmandaten in Betrieben ab 200 Beschäftigten, ist angestiegen. In den identischen Betrieben sind demzufolge nach der Betriebsratswahl 2018 anteilmäßig mehr Betriebsratsmitglieder freigestellt als nach der Wahlperiode 2014.

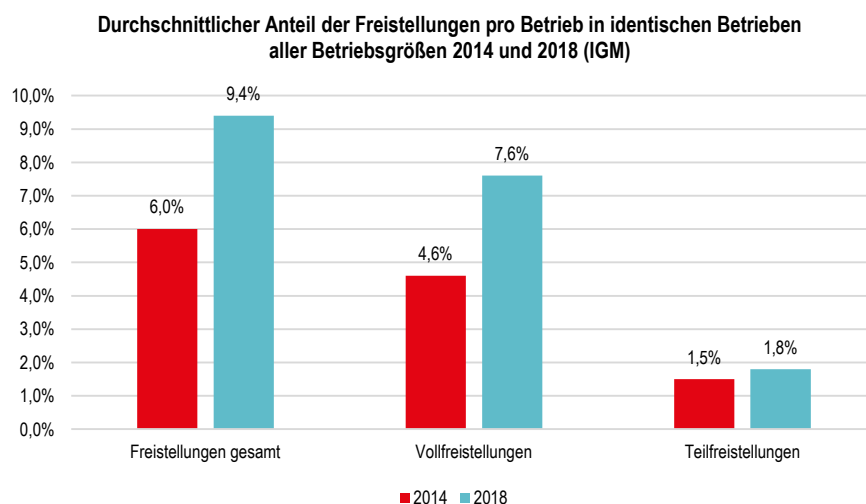
**Tabelle 20: Anteil von (Voll- und Teil-) Freistellungen in Betrieben über 200 Beschäftigten gemessen an allen Mandaten in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)**

2014	2018
14,4%	20,4%

Quelle: eigene Daten (N=2.750)

Im Trendvergleich der Wahlperioden 2014 und 2018 ist besonders auch der Nutzungsgrad von Voll- und Teilfreistellungen informativ für die Praxis betrieblicher Freistellungsmodalitäten.

**Abbildung 8**



Die durchschnittlichen Anteile der Betriebsräte, die in den einzelnen Betrieben entweder freigestellt oder teilfreigestellt sind, zeigt nicht nur, wie sich der Anteil Freigestellter in 2018 gegenüber 2014 erhöht hat. Der Vergleich von Voll- und Teilfreistellungen verdeutlicht auch, dass zwar Vollfreistellungen deutlich zugenommen haben, Teilfreistellungen dagegen auf dem Niveau der Betriebsratswahlen 2014 verbleiben. Eine zurückhaltende Nutzung der Option von Teilfreistellungen bleibt demnach ein konstantes Trendmerkmal in der Frage, wie Betriebsratsgremien ihre personellen Ressourcen ausschöpfen bzw. unter den Mandatsträger\_innen aufteilen.

Die Analyse der Inanspruchnahme von Freistellungen weist im Spiegel der o.g. unterschiedlichen Untersuchungen Deckungsgleichheiten auf. Beachtenswert ist aber vor allem, dass die

Freistellungen bei wachsender Größe der identischen Betriebe zugenommen haben (vgl. Tab. 13 und Tab. 14). Wirtschaftliches Wachstum, die Trendumkehr – weg von der „Verkleinbetrieblichung“ und somit steigende Beschäftigtenzahlen – beeinflussen eben auch die Freistellungsmöglichkeiten der Betriebsräte; zumindest trifft dies auf die untersuchten identischen Betriebe zu.

Freistellungen können durchaus zu einer effektiveren Gestaltung der Betriebsratsarbeit beitragen. Sie sollten als quantitative Ressourcen in der betrieblichen Verhandlungsarena aber auch nicht überschätzt werden. So belegen z.B. Forschungen zur Mitgestaltung von Betriebsräten bei der Planung und Durchführung von betrieblichen Innovationsprozessen, dass diese nicht in erster Linie mit der Anzahl freigestellter Betriebsräte zusammenhängt. Eine Auswertung entsprechender Daten im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 ergab keinen eindeutigen Zusammenhang hinsichtlich der Mitgestaltung an Innovationen und der Größe der Gremien mit höherer Anzahl Freigestellter (vgl. Kriegesmann/Kley 2012: 33ff.).<sup>10</sup> Gleichwohl ist die Betriebsgröße nicht vollkommen unwichtig, denn besonders größere Betriebe mit komplexeren Interessenvertretungsaufgaben und Aushandlungsbeziehungen werden wohl eher die normierten Freistellungsoptionen zu nutzen wissen als kleinere und mittlere Betriebe mit übersichtlicheren Arbeitsbeziehungen.

#### **4.3 Generationswandel**

Der demografische Wandel, die Nachwuchsproblematik und der eng damit verflochtene Generationswandel im Betriebsrat markieren für die betriebliche Interessenvertretung seit langem kein randständiges Thema mehr. Auslöser sind insbesondere Problemfelder wie die Altersstruktur der Betriebsräte und die Fluktuationsbewegungen unter den Betriebsratsmitgliedern. Die Trendreports zu den Betriebsratswahlen 2010 und 2014 hoben damals schon hervor, dass der demografische Wandel in den Betriebsräten angekommen ist (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 32ff.). Die Auswertung der Betriebsratswahlen 2010 zeigte im Rahmen einer Längsschnittanalyse über mehrere Wahlperioden: Junge Beschäftigte wurden zwar in die Betriebsräte gewählt, allerdings in geringem Ausmaß. Der Anteil älterer Betriebsratsmitglieder im Alter von 46 bis 59 stieg dagegen deutlich. Darüber hinaus belegten die Daten, dass die meisten Betriebsratsmitglieder in den Gremien bereits zum dritten Mal agierten. An diesem Zustand änderte sich nach den Wahlen im Jahr 2014 wenig (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2017: 47ff.). Die gewählten Betriebsräte waren mehrheitlich erfahrene Mandatsträger\_innen, d.h. die meisten Betriebsräte wurden wiedergewählt. Besonders das demografische Profil der Betriebsratsgremien belegt in diesem Zusammenhang aber zusätzlich einen Zyklus der Alterung der Gremien, der nicht aufgebrochen wurde.

---

<sup>10</sup> Die Studie zeigte: Zwar lag der Anteil nicht einbezogener Betriebsräte in der Gruppe ohne Freistellung (35,5%) im Vergleich zu den größeren Betriebsratsgremien am höchsten (16,2% bis 22,2% je nach Anzahl der Freistellungen). Allerdings befanden sich in der Gruppe ohne Freistellung auch 31,6% der Betriebsräte, die als „machtvolle Mitgestalter“ zu typisieren sind. Dies entsprach fast dem Anteil von 30,6% der Gremien mit drei und mehr Freistellungen, die ebenfalls unter diesen Typus fallen.

Vergleichbare Daten zur Fluktuation und Altersstruktur liefert auch die Betriebsrätebefragung des WSI (vgl. Baumann/Brehmer 2016). Nach dieser Erhebung aus dem Jahr 2015 befanden sich 34% der Betriebsräte in der ersten Amtszeit, 30% in der zweiten und 36% in der dritten Amtszeit. Vor allem in größeren Betrieben stieg die Amtszeit der Betriebsratsmitglieder. Weiterhin zeigte die WSI-Studie, dass im einsetzenden Generationswechsel auch das Alter der Betriebsratsvorsitzenden auffällig ist. Nach den WSI-Daten waren rund 60% über 50 Jahre alt (vgl. ebd.: 205). Auch die IW-Umfrage wies in diesem Zusammenhang darauf hin: Zwei Drittel der Betriebsräte wurden (besonders in Betrieben mit hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad) wiedergewählt. Eine steigende Wiederwahlquote hängt mit einem steigenden Anteil der 46- bis 59-jährigen Betriebsratsmitglieder zusammen, denn mehr als die Hälfte der Betriebsratsmitglieder war 46 bis 59 Jahre alt. „Im Durchschnitt ist der Betriebsratsvorsitzende 50 Jahre alt und seit 23 Jahren im Betrieb tätig“ (Stettes 2015: 17). Das zeigt, dass „für manche die Karriere als betrieblicher Interessenvertreter sich als attraktive berufliche Option erweist“ (ebd.: 18), worauf das IW nach der Betriebsratswahl 2018 hinwies. Ob dies tatsächlich so ist, wird später noch hinterfragt und bleibt eine offene Forschungsfrage, der im Rahmen von Betriebsratsbefragungen nachzugehen wäre.

Schon diese Ergebnisse sind indes aufschlussreich, wenn danach gefragt wird, wie und mit welchen Konsequenzen ältere von jüngeren Betriebsräten abgelöst werden. Nach einer Studie von Röbenack und Artus führt „der Vollzug eines Generationswandels durchaus zu einer Aktivierung und Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit“ (Röbenack/Artus 2015: 94ff.).<sup>11</sup> Aber auch generell ist die Frage, wen welche Betriebsräte wie repräsentieren von zentraler Relevanz (vgl. Greifenstein/Kißler 2014: 125ff.). Die Betriebsräte benötigen nämlich äußerst sensible politische „Antennen“ für die Signale aus einer sozial sehr differenzierten Belegschaft. Die Zusammensetzung der Betriebsratsgremien muss zwar kein Spiegelbild der Belegschaft (hier mit Blick auf die Altersstruktur) sein, sollte aber auch nicht zu weit davon abweichen, um Belegschaftsinteressen zu repräsentieren; hinzu kommt ihre Vorbildfunktion, insbesondere mit Blick auf die Geschlechterproblematik.

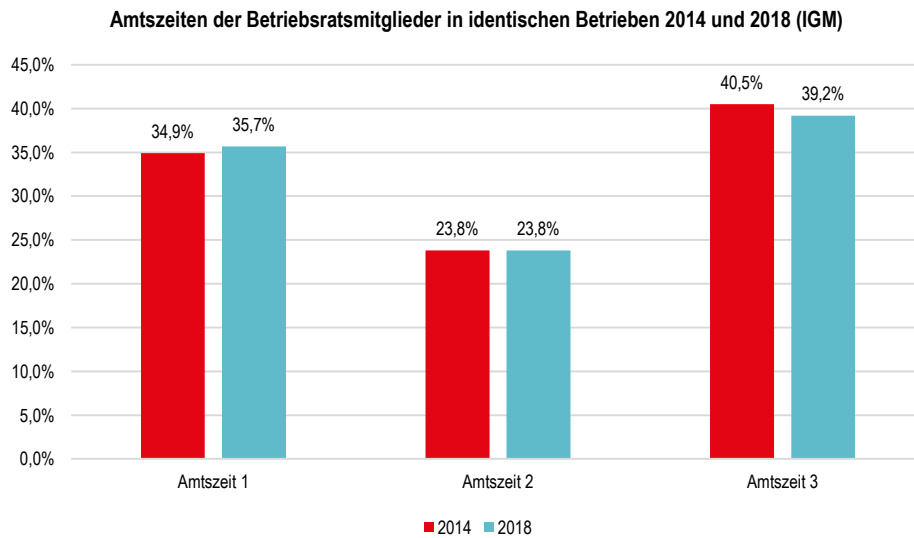
Wie gestalten sich Fluktuationbewegungen und demografische Ausgangslage nach den Betriebsratswahlen 2018 gegenüber der Wahlperiode 2014, und was bedeutet dies unter der Perspektive künftiger Betriebsratswahlen?

Die Fluktuationbewegungen in den Gremien belegen zunächst, dass ein Großteil der Mandatsträger\_innen immer noch länger als eine Wahlperiode amtiert. Diese Konstanz ist das erste Merkmal, das die Betriebsratsgremien über die Wahlperioden hinweg kennzeichnet.

---

<sup>11</sup> Nach diesen Forschungsergebnissen vertraten aufgrund der ostdeutschen Sozialisation der Interessenvertreter besonders die Betriebsratsvorsitzenden häufig eine ausgeprägte betriebsorientierte, paternalistische Stellvertreterpolitik mit kooperativen informellen Beziehungen zum Management. Diese Politik veränderte sich mit der Generationsablösung: „Mit dem Generationswandel in den Betriebsräten vollzieht sich (...) ein Richtungswechsel im Selbstverständnis, in den Zielen und in der Arbeitsweise der Gremien“ (Röbenack/Artus 2015: 96).

**Abbildung 9**



Quelle: eigene Daten (N=6.434)

Aufschlussreich ist darüber hinaus die Aufschlüsselung der Amtszeiten nach Betriebsgröße. Sie zeigt zweierlei:

- „Berufsbetriebsräte“ sind vor allem in Großbetrieben mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 1.000 anzutreffen. Sie haben sich dort aufgrund der komplexen betrieblichen Entscheidungs- und Machtstrukturen als qualifizierte und prominente Interessenvertreter\_innen etabliert.
- Aber auch in sehr kleinen Betrieben mit einer knappen Ressourcendecke für den Betriebsratsnachwuchs finden sich viele Betriebsräte, die z.B. bereits in der dritten Amtszeit agieren, da sie über ausgebaute Mitbestimmungserfahrungen und -kompetenzen verfügen und von den Beschäftigten auch deshalb in ihrem Amt bestätigt werden.

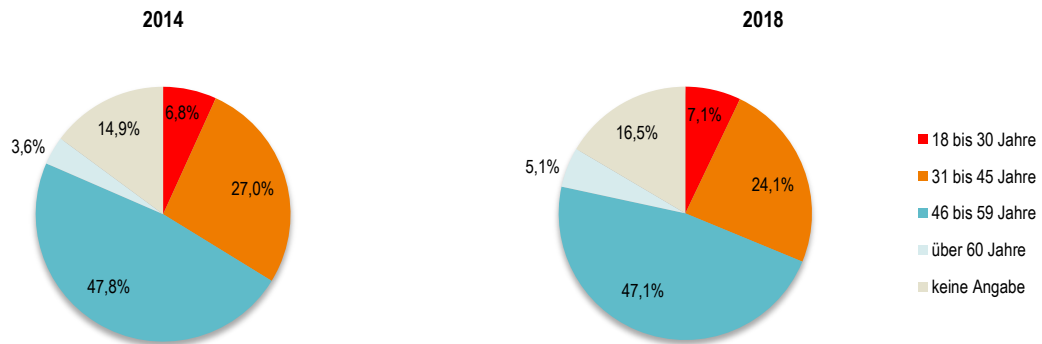
**Tabelle 21: Amtszeit der Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)**

Betriebsgröße	2014			2018		
	Amtszeit 1	Amtszeit 2	Amtszeit 3	Amtszeit 1	Amtszeit 2	Amtszeit 3
5 bis 20	29,4%	32,6%	38,0%	31,3%	27,9%	40,0%
21 bis 50	40,9%	26,8%	32,1%	43,3%	25,5%	30,4%
51 bis 100	41,5%	26,3%	31,8%	43,7%	25,0%	30,8%
101 bis 200	39,0%	24,2%	36,4%	39,9%	24,9%	34,4%
201 bis 1.000	33,8%	23,3%	42,1%	34,6%	23,7%	40,6%
über 1.000	27,6%	21,8%	48,7%	27,8%	21,9%	48,2%

Quelle: eigene Daten (N=6.434)

Zugleich weist das demografische Profil der Betriebsratsgremien über mehrere Wahlperioden auf einen fortgesetzten Zyklus der Alterung hin und bleibt trendverstärkend. Dies ist das zweite Merkmal der Betriebsratsgremien im Wahlperiodenvergleich.

**Abbildung 10: Alter der Betriebsräte nach Altersgruppen in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM, ver.di)**

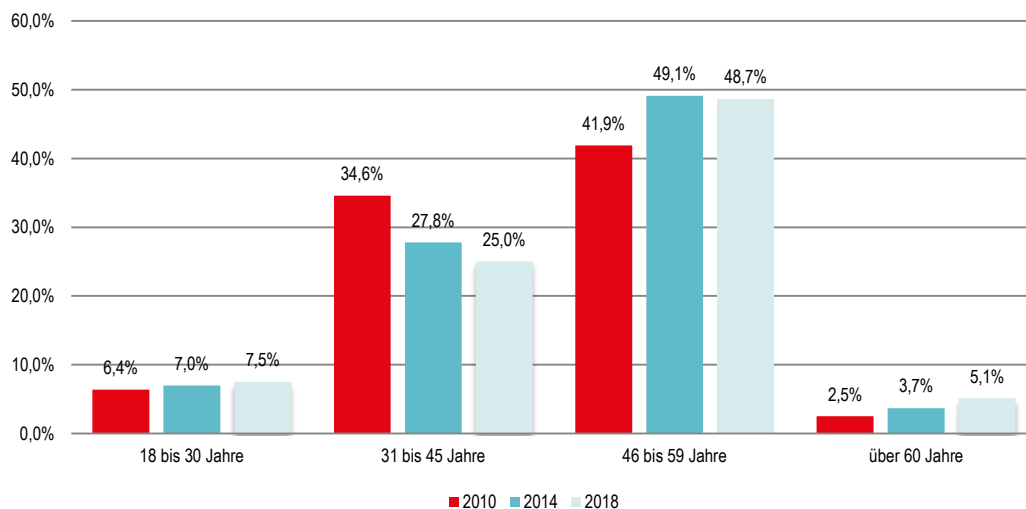


Quelle: eigene Daten (N=8.879)

Dieser demografische (Alterungs-)Trend prägt – wie schon angesprochen – bereits seit der Wahlperiode 2010 zunehmend die Diskussion über die Nachwuchsförderung und den künftigen Generationswechsel im Betriebsrat, und dies zurecht, wie eine ergänzende Datenanalyse über drei Wahlperioden bekräftigt.

**Abbildung 11**

**Alter der Betriebsräte nach Altersgruppen in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM und ver.di)**



Quelle: eigene Daten (N=7.931)

Nach den Betriebsratswahlen 2018 werden die Herausforderungen des demografischen Wandels in den Betriebsratsgremien somit erneut erkennbar, um die Repräsentationsaufgaben und die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats zu stärken. Wiederum sind aber Trendunterschiede zwischen den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen festzustellen. Die Entwicklung ist unterschiedlich ausgeprägt und z.B. vor allem im Bereich der IGM auszumachen. Etwas schwächer betroffen ist der Dienstleistungssektor, den ver.di vertritt.



**Tabelle 22: Alter der Betriebsräte nach Altersgruppe in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM)**

	18 bis 30 Jahre	31 bis 45 Jahre	46 bis 59 Jahre	über 60 Jahre	keine Angabe
2010	6,9%	36,3%	41,0%	2,5%	13,3%
2014	7,8%	30,0%	51,4%	3,8%	7,0%
2018	8,5%	27,1%	51,4%	5,1%	7,9%

Quelle: eigene Daten (N=6.434)

**Tabelle 23: Alter der Betriebsräte nach Altersgruppe in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (ver.di)**

	18 bis 30 Jahre	31 bis 45 Jahre	46 bis 59 Jahre	über 60 Jahre	keine Angabe
2010	4,3%	27,5%	45,6%	2,7%	20,0%
2014	3,6%	18,5%	39,3%	3,4%	35,3%
2018	3,4%	16,0%	36,9%	5,5%	38,3%

Quelle: eigene Daten (N=1.497)

Summa summarum bleibt festzuhalten: Perspektivisch wird sich der Generationswechsel in den Betrieben fortsetzen. Noch sind Umbrüche nicht überall sehr deutlich konturiert. Hinzu kommt trendverstärkend: Viele Betriebsräte werden möglicherweise aber auch frühzeitiger an ihren Arbeitsplatz zurückkehren wollen, um den Bruch in ihrer Berufsbiografie zu begrenzen. Triebkraft dieser Fluktuation, d.h. für den Einzug von Newcomern in die Gremien, ist also nicht allein ein demografischer Umbruchtrend. Dahinter verbirgt sich auch, dass das alte Muster, einmal Betriebsrat, immer Betriebsrat, weiter verblasst und der Betriebsrat als Beruf an Attraktivität verliert. Immer mehr, aber besonders die jüngeren Betriebsräte bevorzugen das Konzept des „Lebensabschnittsbetriebsrats“, wie Kotthoff (2012) nachwies. Sie werden vor diesem Hintergrund, so ist anzunehmen, nicht über mehrere Amtsperioden kandidieren wollen.

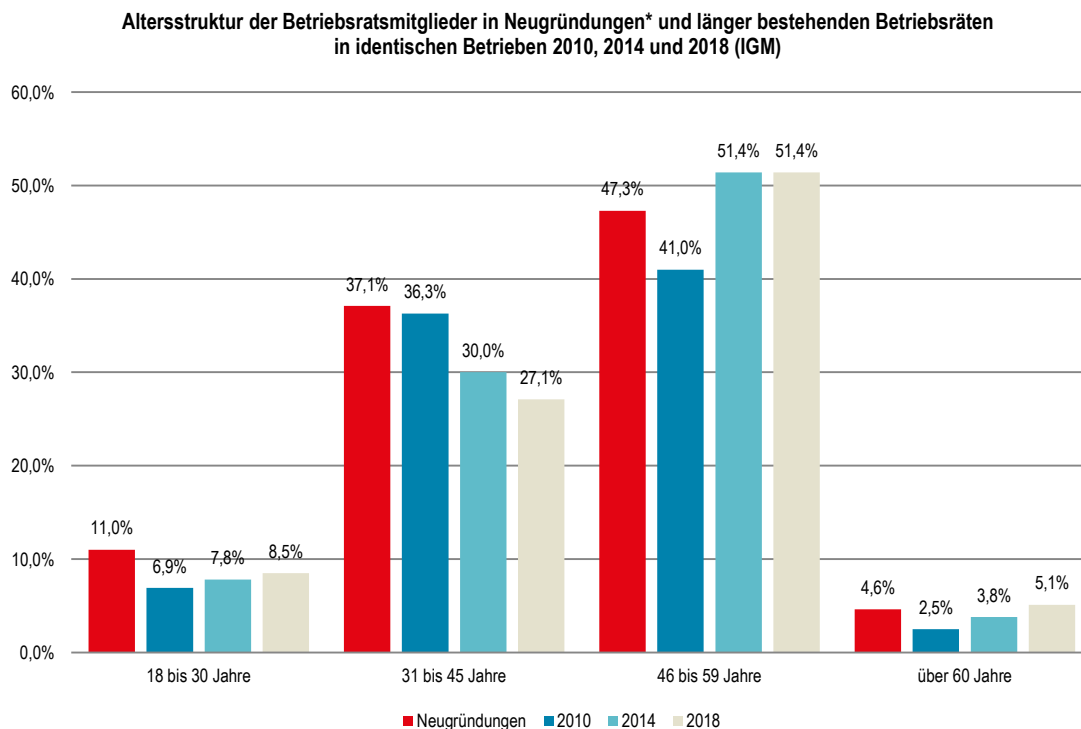
Die Weichenstellungen, um solche sozialstrukturellen Veränderungen zu begleiten, kommen inzwischen in Bewegung, z.B. durch gewerkschaftliche Initiativen und Programme zur Nachwuchsplanung und Übergangsgestaltung in den Betriebsräten: „Noch vor wenigen Jahren wussten weniger als ein Drittel der betrieblichen Arbeitnehmervertreter (...) von einer institutionalisierten Nachfolgeplanung im eigenen Gremium zu berichten. Und eine Einarbeitungsphase gab es sogar noch seltener“ (Tornau 2018: 11). Heute steigt aber die Zahl der Best-Practice-Fälle, etwa, wenn z.B. ältere Betriebsräte ihre jüngeren (Nachwuchs-)Kolleg\_innen begleiten, eine Kandidat\_innensuche frühzeitig erfolgt oder Betriebsräte durch Aushandlung mit dem Arbeitgeber vorzeitig freigestellt werden, wie Tornau zu berichten weiß. Auch eine Sonderauswertung des Deutschen Betriebsrätepreises von 2009 bis 2014 veranschaulicht in diesem Zusammenhang, wie Betriebsräte zunehmend den Blick auf die demografische Entwicklung in den eigenen Reihen richten. So werden junge Betriebsratsmitglieder auf ihre Aufgaben vorbereitet und Gremien werben im Zuge des demografi-

schen Wandels im Betriebsrat pro-aktiv für eine Kandidatur zum Betriebsrat (vgl. Niewerth 2015; Massolle/Niewerth 2017).

Solche Aktivitäten bleiben nach den Betriebsratswahlen 2018 von großer Relevanz, wie die Analyse der Amtszeiten bzw. Fluktuationsbewegungen sowie der Altersstruktur von Betriebsräten zeigt. D.h., es müssen „personalpolitische“ Maßnahmen ergriffen werden, um die Professionalität sowie die Repräsentationsfähigkeit der Betriebsratsgremien zu erhalten, wenn ältere von jüngeren Betriebsräten abgelöst werden. Auf der Tagesordnung stehen eine systematische Nachfolgeplanung und der Wissenstransfer in den Gremien im Zuge des Generationswechsels. Dabei ist der Blick auch auf die unterschiedlichen Arbeitsweisen und das Selbstverständnis der jüngeren und älteren Generation von betrieblichen Mitbestimmungsträger\_innen zu richten und zu fragen, mit welchen Folgen diese Faktoren die Betriebsratsgremien sowie ihre Politik verändern. Der Generationswechsel bleibt eine Daueraufgabe, die sicherlich auch im Wahljahr 2022 noch nicht bewältigt sein wird.

Wirft man einen abschließenden Blick auf das altersspezifische Profil neugegründeter Betriebsräte, ergeben sich zwischen neugegründeten und etablierten Betriebsratsgremien interessante Abweichungen in der Altersstruktur der Betriebsratsmitglieder:

**Abbildung 12**



Quelle: eigene Daten (\*basierend auf 1.033 neu gegründeten Betriebsräten)

Das Sozialprofil der neugegründeten Betriebsratsgremien unterscheidet sich in diesem Punkt – zumindest, wenn man die Daten der IGM betrachtet – von den länger bestehenden Be-

etriebsräten.<sup>12</sup> In den neugegründeten Betriebsratsgremien gibt es danach mehr jüngere Mandatsträger\_innen (11%) als in den schon bestehenden Betriebsräten; wenngleich auch in diesen ein leichter Anstieg jüngerer Betriebsratsmitglieder auszumachen ist. So gehörten 2010 gerade einmal 6,9% der Alterskohorte 18 bis 30 Jahre an, 2014 waren es 7,8% und 2018 immerhin 8,5%.

Dass Neugründungen der pauschalen Überalterung von Betriebsräten entgegenwirken, ist sicherlich nicht der Fall, denn sie sehen sich ebenfalls mit der Problematik eines Generationswandels konfrontiert, weil auch hier über 50% der Betriebsräte bereits den eher älteren Alterskohorten (über 46 Jahre) angehören. Bezogen auf die Generationsproblematik stellt sich daher auch in neugegründeten Betriebsratsgremien das Problem, nämlich wie es gelingen kann, jüngere Alterskohorten für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen und das Zusammenspiel zwischen den Generationen zu gestalten. Bei jüngeren, erstmals im Betriebsrat tätigen Betriebsräten stellt sich zudem die Frage, welches Karrierekonzept sie in Beruf und Betriebsrat favorisieren, d.h. ob die erstmalige Mandatsträgerschaft im Betriebsrat für sie eben nur – wie bereits angesprochen – ein Lebensabschnittskonzept darstellt und daher kein entscheidender Schritt für eine Karriere als „Berufsbetriebsrat“ ist. Dieses Selbstverständnis könnte wiederum Folgen für die künftige Professionalität der neugegründeten Betriebsratsgremien haben.

#### **4.4 Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat**

Das Betriebsverfassungsgesetz hat durch die Einführung der „Minderheitengeschlechtsquote“ einen Beitrag zur Chancengleichheit geleistet. Rechtlich verankert wurde, dass das betriebliche Minderheitengeschlecht, das in vielen Wirtschaftssektoren die weiblichen Beschäftigten stellen, entsprechend seinem Anteil in der Belegschaft im Betriebsrat vertreten sein muss. Das reformierte Betriebsverfassungsgesetz hat in der Vergangenheit bereits Spuren im Sozialprofil der Betriebsräte hinterlassen. Diese Reformkomponente des Betriebsverfassungsgesetzes, die Minderheitengeschlechtsquote führte seit ihrer Einführung zu einem allmählichen Anstieg des Frauenanteils in den Betriebsratsgremien, wie bereits ein fokussierter Blick zurück auf die früheren Trendreports zu den Betriebsratswahlen offenlegt.

Im Wahljahr 2010 war in einem Langzeitvergleich von 2002 bis 2010 festzustellen, dass die Geschlechterzusammensetzung im Betriebsrat mit Rücksicht auf die Quotierungsregelung erhöhte Aufmerksamkeit erhält. Dieses Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Betriebsrat unterscheidet sich allerdings je nach Betriebsgröße. „Bei diesem positiven Gesamtergebnis sollte (...) nicht übersehen werden, dass eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen im Betriebsrat vor allem in kleineren Betrieben besteht. Wird das Reservoir der Betriebsratskandidatinnen dünner, ist es offensichtlich schwierig, Kandidatinnen für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit zu gewinnen“ (Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 29). In

---

<sup>12</sup> In Analogie zu den Trendreports seit der Wahlperiode 2006 konnte wiederum ein Sample von neugegründeten Betriebsräten im Datensatz der IGM identifiziert werden, das eine eindeutige Analyse der Altersstruktur ermöglicht.

dieser Studie zeigte sich auch: Je geringer der Frauenanteil in der Belegschaft, umso schwieriger ist es offenbar, dass Frauen entsprechend ihrer Proportionalität auch in die Betriebsratsgremien einziehen. Im Wahljahr 2014 stabilisierte sich der Frauenanteil dann auf einer 30 Prozent Marke (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2017: 43). Bereits im Trendreport 2010 konnte darüber hinaus festgestellt werden, dass Frauen immer noch zu wenig in der „Führungsriege“ der Betriebsratsgremien vertreten sind (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 30). Wie vier Jahre später die Ergebnisse der Betriebsratswahl 2014 verdeutlichten, änderte sich daran wenig. Abgesehen vom Organisationsbereich der Gewerkschaft ver.di waren deutlich weniger Frauen als Männer Betriebsratsvorsitzende. Vergleichbares gilt für den stellvertretenden Betriebsratsvorsitz (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2017: 45).

Diese Ergebnisse lagen durchaus im Trend der empirischen Analysen des IW sowie der WSI-Betriebsrätebefragung aus dem Jahr 2015. So zeigte das IW auf: „Der Anteil weiblicher Betriebsratsvorsitzender fällt (...) deutlich kleiner aus als der durchschnittliche Anteil von Frauen in dem Vertretungsgremium“ (Stettes 2015: 16). Die WSI-Befragung ging zudem den Fragen nach, wie sich die Anteile von Frauen und Männern im Betriebsrat und in der Belegschaft zueinander verhalten, wie viele Betriebe den Minderheitenschutz erfüllen und welche Faktoren die Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben begünstigen (vgl. Baumann u.a. 2017: 3). In dieser Analyse wurde auch unterschieden, ob es sich beim Minderheitengeschlecht im Betrieb um Frauen oder Männer handelt. Die Ergebnisse sind eindeutig und aufschlussreich für die künftige betriebliche Geschlechterpolitik. Sie zeigen (vgl. Baumann u.a. 2017: 5 sowie 18f.):

- In den meisten Betriebsgrößenklassen sind Frauen in den Betriebsräten leicht unterrepräsentiert.
- Der Vorsitz des Betriebsratsgremiums liegt in 27% aller Betriebe bei Frauen. Frauen sind damit beim Vorsitz in allen Branchen unterrepräsentiert. Sie nehmen bei zunehmender Betriebsgröße tendenziell seltener den Vorsitz ein. Hinzu kommt: Selbst, wenn das Gremium einen hohen Frauenanteil aufweist, stellen Frauen nur in 45% aller Fälle den Vorsitz (vgl. Baumann/Brehmer 2016: 205).
- In Branchen mit hohem Frauenanteil sind Frauen im Betriebsrat unterrepräsentierter als in Branchen mit geringerem Frauenanteil.
- Stellen Frauen die Minderheit im Betrieb, dann sind sie nur in rund 56% der Betriebe entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft im Betriebsrat vertreten. Die Mindestsitze nach der Wahlordnung erreichen sie in 87% der männerdominierten Betriebe.
- Der Minderheitenschutz wirkt sich nachteilig aus, wenn Frauen nicht die Minderheit im Betrieb stellen.

Die Auswertung der WSI-Befragung kommt auf dieser Grundlage zu dem betriebsverfassungsrechtlich grundlegenden Schluss, dass „die gesetzliche Regelung mit der Konstruktion ‚Mindestquote für das Minderheitengeschlecht‘ keine adäquate Repräsentanz der (...) unterrepräsentierten Gruppe der Frauen sicherstellen kann. Das Wahlverfahren der Wahlordnung, bei welchem Mindestsitze mit dem Höchstzahlverfahren nach d’Hondt zu ermitteln

sind, verschärft die Situation noch einmal, da Mindestsitze oftmals nicht mit einer anteiligen Repräsentanz der Minderheit im Betriebsratsgremium einhergehen“ (Baumann u.a. 2017: 19).

Unter der Genderperspektive ist daher zu fragen, ob und wie weit sich diese Trends nach den Betriebsratswahlen 2018 fortgesetzt haben. Betrachtet man die statistischen Ergebnisse der Trendexploration zu diesem Problemfeld, hier berechnet auf Basis von IGM, ver.di, NGG, IG BCE und IG BAU Daten, wird deutlich, dass der durchschnittliche Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in identischen Betrieben im Zeitraum 2014 und 2018 sogar unter der 30%-Marke geblieben ist. Nicht ausgeblendet werden sollte hier jedoch, dass es einen leichten Anstieg von 26,9% im Jahr 2010 auf 27,5% im Jahr 2018, also um immerhin 0,6 Prozentpunkte, gegeben hat.

**Tabelle 24: Durchschnittlicher Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, ver.di, NGG, IG BCE)**

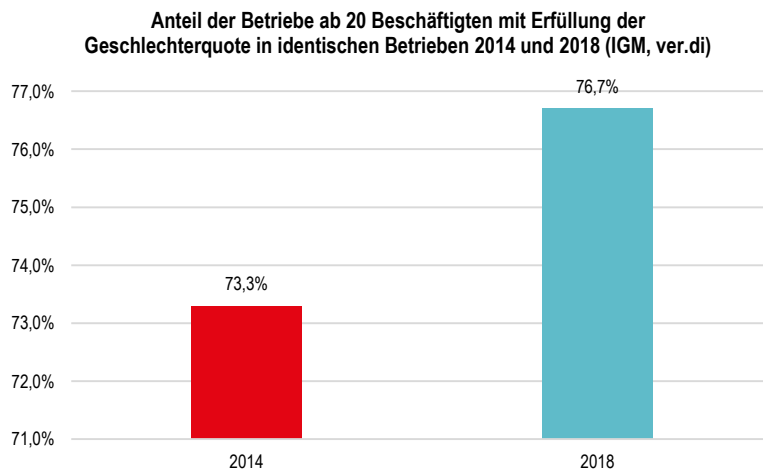
2010	2014	2018
26,9%	27,1%	27,5%

Quelle: eigene Daten (N=10.782)

Angesichts dieses Trends über die Wahlperioden hinweg, der vermittelt, wie viele Frauen in die Betriebsratsgremien Einzug gehalten haben, hat sich demnach noch nicht allzu viel bewegt. Ob sich hieran zukünftig etwas ändern wird, ist eine offene Frage<sup>13</sup>, zumindest ist der aktuelle Befund Grund genug, die Diskussion über die Genderproblematik im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung nicht ad acta zu legen, im Gegenteil, die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat werfen noch eine Vielzahl offener Fragen auf. Unabhängig davon ist bereits jetzt darauf hinzuweisen, dass immerhin ca. drei Viertel der Betriebe die Quote seit längerem erfüllen und sogar ein leichter Anstieg im Trendvergleich zu beobachten ist.

<sup>13</sup> Dass ein Wandel möglich ist, belegt ein Blick auf die Entwicklung der Frauenquote im Aufsichtsrat. So ist der Frauenanteil in den DAX-Aufsichtsräten (Stichtag 1.1.2019) über 30% gestiegen, d.h. die gesetzliche Quote wurde hier mittlerweile erfüllt (siehe hierzu die aktuellen Daten der Initiative Frauen in den Aufsichtsräten (FidAR). Diese positive Entwicklung kann aber längst nicht darüber hinwegtäuschen, dass es zwar auf der einen Seite Unternehmen gibt, die die Quote erfüllen, während es immer noch viele Unternehmen gibt, die sie nicht erreichen.

**Abbildung 13**



Quelle: eigene Daten (8.837)

Zieht man zusätzlich die Mitgliederzahlen der Betriebsratsgremien heran, wird deutlich, dass insbesondere die größeren Betriebe die Geschlechterquote am ehesten und sogar mit einer deutlichen Steigerung im Vergleich zur Wahlperiode 2014 erfüllen. In größeren Betrieben sind inzwischen offensichtlich mehr Vertreter\_innen des Minderheitsgeschlechts, und dies sind in den meisten Wirtschaftssektoren eben die Frauen, für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, um der betriebsverfassungsrechtlichen Regelung gerecht zu werden.

**Tabelle 25: Erfüllung der Geschlechterquote nach Gremiengröße in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM, ver.di)**

Anzahl der Mandate	2014	2018
3	72.5%	56.8%
5 bis 9	74.4%	77.6%
11 bis 19	76.5%	91.0%
21 bis 29	76.8%	97.5%
über 31	72.9%	92.5%
<b>gesamt</b>	<b>74.5%</b>	<b>77.7%</b>

Quelle: eigene Daten (N=8.642)

Eine weitere Rolle spielt hier indes auch ein mittlerer, hochsignifikanter Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen in der Belegschaft und ihrem Anteil im Betriebsrat. Der gemessene Korrelationskoeffizient beträgt im Längsschnittvergleich der Jahre 2014 und 2018:

**Tabelle 26: Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen in der Belegschaft und dem Anteil der Frauen im Betriebsrat**

	2014	2018
	0,68***	0,65***

Anmerkung: N=9.736, Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman, signifikant auf dem \*\*\*0,1%-Niveau, \*\*1%-Niveau, \*5%-Niveau

Folgerichtig steigt mit einem höheren Frauenanteil in der Belegschaft auch ihr durchschnittlicher Anteil in den Betriebsräten.

**Tabelle 27: Durchschnittlicher Anteil von Frauen in der Belegschaft und im Betriebsrat in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, NGG)**

Frauen in der Belegschaft	2010	2014	2018
bis 10%	8,2%	8,0%	8,4%
11% bis 20%	17,2%	17,7%	18,3%
21% bis 30%	26,1%	27,2%	27,1%
31% bis 40%	35,4%	36,5%	35,3%
41% bis 50%	43,5%	43,4%	43,5%
51% bis 60%	43,5%	43,8%	42,2%
61% bis 70%	52,7%	48,9%	53,3%
71% bis 80%	62,4%	62,5%	64,2%
81% bis 90%	71,5%	71,0%	73,1%
91% bis 100%	75,7%	64,1%	93,1%
<b>gesamt</b>	<b>23,2%</b>	<b>24,1%</b>	<b>23,6%</b>

Quelle: eigene Daten

Fragt man ergänzend nach, wie weit Frauen den Vorsitz und seine Stellvertretung im Betriebsratsgremium besetzen, zeigt sich – anhand der Querschnittsdaten zur Betriebsratswahl 2018 – wie schon beschrieben (vgl. 3.3), dass Frauen anteilmäßig weniger Betriebsratsvorsitzende stellen als ihre männlichen Kollegen. Vergleichbares gilt für den stellvertretenden Betriebsratsvorsitz. Die Betriebsratsführung bleibt in der Regel also überwiegend eine Männerdomäne, natürlich mit Unterschieden in den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen, insbesondere bei ver.di. Hier liegt demnach ein genderorientiertes Potenzial, das künftig besser auszuschöpfen wäre – indem z.B. mehr Frauen auch in die Lenkung der Betriebsratsgremien gelangen, um ihre Repräsentationskraft zu stärken.

Die Befunde weisen in der Gesamtschau darauf hin, dass – womöglich über die betriebsverfassungsrechtliche „Geschlechterquote“ hinaus – die Höhe des Frauenanteils in der Belegschaft die Besetzung der Betriebsratsmandate mit Frauen nicht unwesentlich zu beeinflussen scheint. Das ist zwar kein sehr überraschendes Ergebnis, aber es bringt einmal mehr zum Ausdruck, dass ein geringer Frauenanteil im Betrieb sich auf ihre Repräsentanz in Gremien – sowie bekanntermaßen auch im Management – auswirkt. Gleichwohl sollte hierbei nicht vergessen werden, dass es am Ende nicht allein eine Frage steigender Frauenanteile in der Belegschaft ist, ob Frauen an die Spitze eines Betriebsrats vordringen oder nicht, denn hierzu ist zweifelsohne an weiteren Stellschrauben, wie u.a. der Organisationskultur, zu drehen, um ein Klima für eine nachhaltige Geschlechterpolitik zu schaffen (vgl. u.a. Funder 2014, 2016).

In diesem Zusammenhang stellt sich z.B. die Frage: Schaffen es denn mehr Frauen, in die neugegründeten als in die etablierten Betriebsräte einzuziehen? Offensichtlich nicht, wie der Vergleich zwischen Neugründungen und etablierten Betriebsräten nachweist.

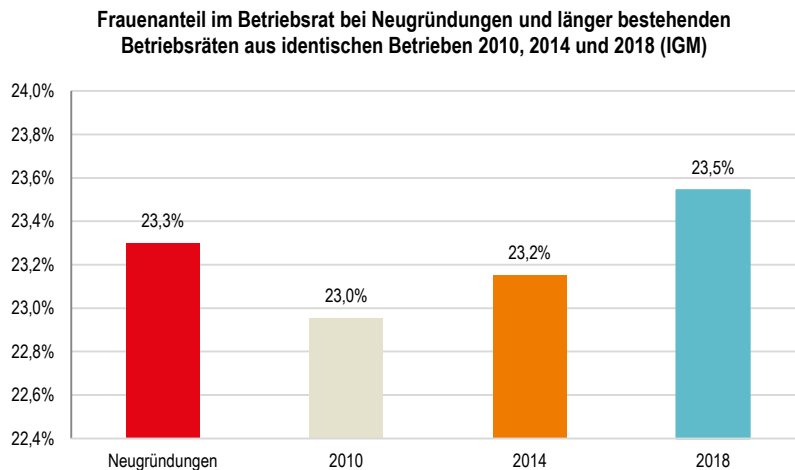
**Tabelle 28: Durchschnittlicher Frauenanteil bei Neugründungen und länger bestehenden Betriebsräten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM)**

	Neugründungen	2010	2014	2018
Frauenanteil in der Belegschaft	21,7%	21,1%	21,1%	21,0%
Frauenanteil im Betriebsrat	21,9%	22,1%	22,3%	22,6%

Quelle: eigene Daten

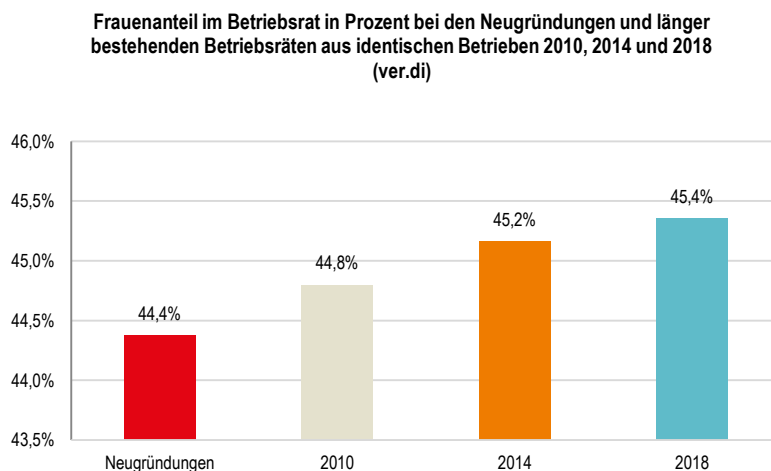
Die durchschnittlichen Frauenanteile im Betriebsrat erfüllen auch in den Neugründungen die Geschlechterquote, reichen aber auch nicht darüber hinaus. Betrachtet man im Falle von Neugründungen das Beispiel zweier im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse differierender gewerkschaftlicher Organisationsbereiche genauer, werden aber zumindest Unterschiede sichtbar.

**Abbildung 14\***



Quelle: eigene Daten (\*basierend auf 1.033 neu gegründeten Betriebsräten)

**Abbildung 15\***



Quelle: eigene Daten (\*basierend auf 2.573 neu gegründeten Betriebsräten)



Während der Frauenanteil im Betriebsrat bei neugegründeten Betriebsratsgremien im Einzugsbereich der IGM fast so hoch ausfällt wie in etablierten Betriebsräten, wobei auch über die Zeit hinweg kaum markante Veränderungen auszumachen sind, fällt der Frauenanteil im Betriebsrat im Fall von ver.di zwar generell höher aus, aber gleichwohl haben es Frauen in neugegründeten Betriebsratsgremien nicht leichter. Stattdessen ist der Frauenanteil in schon länger existierenden Gremien leicht, aber stetig angestiegen. Lag er 2010 bei 44,8%, sind es aktuell immerhin schon 45,4%.

In diesen Zahlen kommt einmal mehr zum Ausdruck, dass der Frauenanteil im Betriebsrat sich nicht von der Zuordnung zu Wirtschaftssektoren trennen lässt und die Scheidelinie immer noch an der Frage festzumachen ist, ob es sich um einen Dienstleistungs- oder Industriebetrieb handelt.

Zusammengefasst bleibt festzuhalten: Die gute Nachricht lautet, dass im Trendvergleich ein relativ großer Teil der Betriebe (ca. drei Viertel) die Geschlechterquote erfüllt – Tendenz steigend. Eine Entwicklung, die sich im Übrigen auch mit Blick auf die Erfüllung der Geschlechterquote in Aufsichtsräten ausmachen lässt (siehe Fußnote 15). Allerdings konnten Frauen weder über die Zeit hinweg in den identischen Betrieben noch im Falle von Neugründungen ihre Partizipation in den Betriebsräten wesentlich erhöhen. Die betriebsverfassungsrechtliche Quotierung fördert den Zugang von Frauen zu den Interessenvertretungen entsprechend dem Ausmaß, in dem sie in den Betrieben beschäftigt sind, aber kaum darüber hinaus, wie die Stabilität des Frauenanteils in den letzten drei Wahlperioden in den Panelbetrieben sowie auch in den neugegründeten Betriebsräten offenlegt. Die Frage der Repräsentanz von Frauen in Gremien und ihr Vordringen in Spitzenpositionen sowie auch die damit eng verwobene Frage, wie noch bestehende Hürden abgebaut werden können, wird sicherlich ein Thema bleiben. Beispielsweise gilt es, die begrenzte Wirkung des Minderheitenschutzes im Sinne der Frauenförderung zu überprüfen. So ist davon auszugehen, dass – trotz bzw. neben der betriebsverfassungsrechtlichen Quotierung – eine genderorientierte Strategie auf der Agenda künftiger Reformüberlegungen zum Betriebsverfassungsgesetz stehen muss, um eine Gleichstellungspolitik weiter voranzutreiben. Betriebliche Interessenvertretungen bilden ohnehin an sich noch „kein Gegengewicht gegenüber der (...) De-Thematisierung und Negation geschlechtsspezifischer Ungleichheiten (...). Eine proaktive Gleichstellungspolitik wird nicht als zentrales Handlungsfeld empfunden, sondern rangiert im Hinblick auf den Stellenwert bzw. die symbolische Bedeutung, die diesem Thema zugemessen wird, in den Gremien insgesamt weit unten“ (Funder/Sproll 2015: 49). Nicht umsonst wird daher darüber diskutiert, ob es nicht auch „einer Regelung zur anteiligen Repräsentanz beider Geschlechter im Betriebsrat – unabhängig von der Situation als Minderheitengeschlecht“ bedarf (Baumann u.a. 2017: 20).

Eine quantitativ und qualitativ gestärkte Repräsentation von Frauen in den Betriebsratsgremien ist zwar kein Garant für die strategische Umsetzung von Geschlechterfragen im Rahmen einer proaktiven Interessenvertretungspolitik, aber sicherlich ein Ansatzpunkt, um diese Thematik in der Betriebsratspolitik nachhaltiger zu verankern.

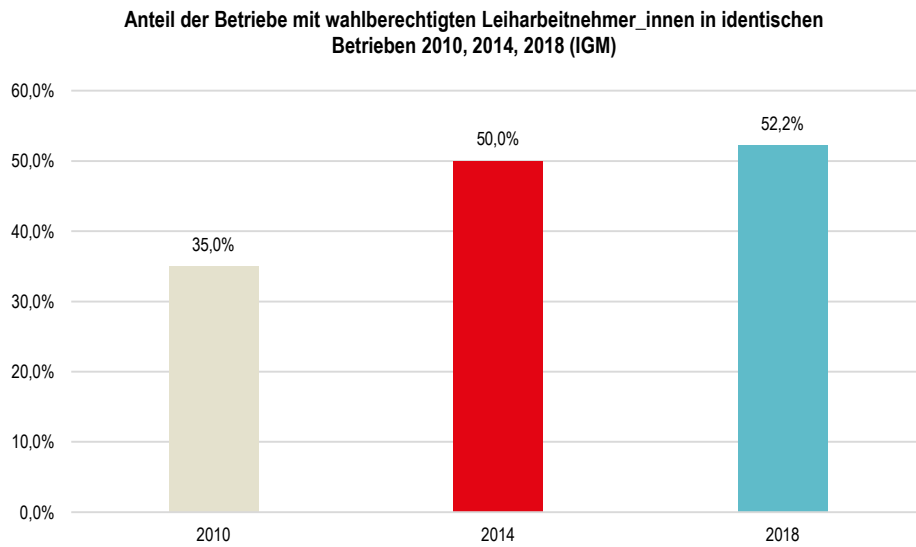
#### **4.5 Zur Problematik der Leiharbeit**

Leiharbeiter\_innen verkörpern in Anbetracht ihrer Größenordnung und Zusammensetzung in vielen Betrieben eine Herausforderung für die Repräsentationspolitik der Betriebsräte. Betriebsräte stehen unter dem Druck, unterschiedliche Interessenlagen der Randbelegschaft mit prekären Arbeitsverhältnissen und der Stammebelegschaft im Normalarbeitsverhältnis aufgreifen und bearbeiten zu müssen. Wie statistische Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit verdeutlichen, wächst vor allem seit 2013 die Beschäftigung in der Zeitarbeitsbranche. Sie ist mittlerweile auf über eine Million Leiharbeiter\_innen angestiegen (vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2018). Im Jahresdurchschnitt 2017 gab es in Deutschland gut eine Million Leiharbeiter\_innen (1.032.000) und 51.400 Verleihbetriebe. So hält die Bundesagentur für Arbeit fest: „Die Anzahl der Leiharbeiter ist im langfristigen Vergleich in der Tendenz mit hoher Dynamik gewachsen“ (Bundesagentur für Arbeit 2019: 3). Im Rahmen dieser Dynamik ergibt die genannte Auswertung der Bundesagentur für Arbeit ferner, dass der Anteil der Leiharbeiter\_innen vor allem in Dienstleistungsberufen gestiegen ist und unter diesen der Anteil der Personen ohne Berufsabschluss deutlich höher (10%) liegt als bei allen Beschäftigten. Vor allem Männer (70%) werden als Zeitarbeiter beschäftigt; zudem sind vor allem jüngere Alterskohorten betroffen, denn Leiharbeiter\_innen sind meist jünger als 35 Jahre alt.

Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts vom 13. März 2013 hat mit Blick auf die Interessenvertretung von Leiharbeiter\_innen in einer Hinsicht auf diese Entwicklung schon früh reagiert. In der Regel beschäftigte Leiharbeiter\_innen sind bei der Betriebsratsgröße zu berücksichtigen (Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 13.03.2013 - / ABR 69/11). Auch im Betriebsverfassungsgesetz ist darüber hinaus die wahltechnische Berücksichtigung von Leiharbeiter\_innen vorgesehen, die ab einer Überlassungsdauer von drei Monaten ein aktives Wahlrecht erhalten. Andere (Neu-)Regelungen bieten aber „keine Grundlage für eine deutliche Beschränkung von Leiharbeit“ (Absenger 2017: 73). Ein Beispiel: Eine Neuregelung ermöglicht z.B. Entleihbetrieben, nach Ausschöpfung der maximalen Überlassungszeit (grundsätzlich 18 bzw. 24 Monate aufgrund von tariflichen Regelungen oder Betriebs- und Dienstvereinbarungen), einen neuen Leiharbeiter bzw. eine Leiharbeiterin auf demselben Arbeitsplatz einzusetzen. Darüber hinaus kann nach einer Wartezeit von drei Monaten derselbe Leiharbeitnehmende wieder im Entleihbetrieb eingesetzt werden. Nach Meinung von Absenger ist die Regelung auf den Arbeitsplatz abzustellen, denn die Übernahme von Daueraufgaben entspricht nicht der vorgesehenen Intention von Leiharbeit.

Vor dem Hintergrund des Einsatzes von Leiharbeiter\_innen, der rechtlichen Korrekturen und Kontroversen wird in der folgenden Trendexploration die Entwicklung des Anteils von wahlberechtigten Leiharbeiter\_innen analysiert. Nach der Betriebsratswahl 2018 zeigt sich im Längsschnittvergleich eine Reihe von Befunden, welche die Zunahme von Leiharbeit unter verschiedenen Auswertungskriterien wiedergeben.

**Abbildung 16**



Quelle: eigene Daten (N=6.434)

Der Anteil der Betriebe mit wahlberechtigten Leiharbeiter\_innen ist von 2010 bis 2018 um 17,2 Prozentpunkte deutlich gestiegen. Im Bereich der Gewerkschaft IGM erhöhte sich in diesem Zeitraum der Anteil an wahlberechtigten Leiharbeiter\_innen um 1,3 Prozentpunkte und die durchschnittliche Anzahl der wahlberechtigten Leiharbeiter\_innen pro Betrieb um 8,2 Fälle. Anders dargestellt bedeutet dies, dass der Anteil von Leiharbeiter\_innen an den Wahlberechtigten gestiegen ist und sich pro Betrieb die durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeiter\_innen erhöht hat (vgl. Tab. 29 und 30).

**Tabelle 29: Anteil an wahlberechtigten Leiharbeiter\_innen in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)**

Jahr	Anteil
2010	4,2%
2014	5,4%
2018	5,5%

Quelle: eigene Daten (N=6.434)

**Tabelle 30: Durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeiter\_innen pro Betrieb in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)**

Jahr	Ø Anzahl
2010	16,4
2014	23,4
2018	24,6

Quelle: eigene Daten (N=6.434)

Eine weitere Statistik zum Einsatz von Leiharbeiter\_innen zeigt einen ebenso deutlichen Anstieg in der Größenordnung von Fällen, in denen Betriebe eine höhere Anzahl von wahlberechtigten Leiharbeiter\_innen einsetzen.

**Tabelle 31: Anzahl der Betriebe mit Leiharbeiter\_innen in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)**

Jahr	absolute Zahl der Fälle mit mehr als 100 Leiharbeiter_innen	darunter Zahl der Fälle mit mehr als 500 Leiharbeiter_innen
2010	174	17
2014	280	34
2018	302	36

Quelle: eigene Daten (N=6.434)

Die Trendexploration nach der Betriebsratswahl 2018 belegt im Vergleich zu vorangegangenen Wahlperioden, wie die Zahl der Fälle bzw. Betriebe mit mehr als 100 Leiharbeiter\_innen kontinuierlich steigt, wenngleich nicht in dem Ausmaß wie zwischen 2010 und 2014. Darunter hat sich im Vergleichszeitraum zugleich auch die Zahl der Fälle mit mehr als 500 Leiharbeiter\_innen deutlich erhöht. In den Betrieben steigt infolgedessen auch die Summe der wahlberechtigten Leihararbeitnehmenden. Der aus den Ergebnissen der Betriebsratswahlen ablesbare Trend hält auch 2018 an und korrespondiert mit der generellen Entwicklung von Leiharbeit in den Betrieben. Die betriebsverfassungsrechtliche Regelung, nach der Leiharbeiter\_innen unter bestimmten Voraussetzungen wahlberechtigt sind, vergrößert somit die Wählerschaft über die Stammbesellschaft hinaus.

Was bedeutet der statistische Entwicklungstrend für die Betriebsräte?

Die Trenddaten bleiben für die Betriebsräte jedenfalls nicht folgenlos. Die Herausforderung, eine Repräsentationspolitik für Leiharbeiter\_innen zu entwickeln und umzusetzen, bleibt für Betriebsräte immer noch groß, denn Beschaftsfraktionierungen und -segmentierungen halten an. Stammbesellschaft wie Leiharbeitnehmerschaft in die Interessenvertretungspolitik einzubeziehen gleicht somit auch weiterhin einem schwierigen Spagat.

Diesen Spagat beschreibt auch die betriebliche Mitbestimmungsforschung. Auszumachen sind recht unterschiedliche Politikansätze, die von einer weitgehenden Ignorierung von Leiharbeiter\_innen und Fokussierung der Betriebsratsarbeit auf die Stammbesellschaft (Worst Case) bis zu ihrer Inklusion in die Interessenvertretungspolitik (Best Case) reichen können.

Eine Untersuchung von Artus zeigt z.B., dass zwar eine große Heterogenität möglicher Betriebsratspolitiken existiert, überwiegend aber dennoch der Anspruch besteht, den Repräsentationsauftrag für Leiharbeiter\_innen anzunehmen und dieses Beschaftssegment zu vertreten (vgl. Artus 2014). Der Anspruch scheint in der betrieblichen Interessenvertretungspraxis allerdings weniger umgesetzt zu werden als erwartet. Weitere Studien präzisieren unterschiedliche Arten, wie Betriebsräte aus den Einsatzbetrieben mit Leiharbeit umgehen (vgl. Promberger 2012: 225ff.). Tolerierung und weitgehende Inaktivität des Betriebsrats sind nach den Erkenntnissen dieser Studie der Normalfall, der Ausnahmefall die weitgehende Nutzung von Einflussmöglichkeiten. In diesem Sinne hält auch Keller fest: „Betriebsräte neigen eher dazu, die Interessen der zahlenmäßig und mit höherer Beschäftigungsstabilität ausgestatteten Stammbesellschaft als diejenigen der befristet Beschäftigten, Leiharbeiter

und Werkvertragsnehmer zu vertreten“ (Keller 2017: 33). Eine Rolle spielt hier sicherlich auch, dass die Vertretung von Leiharbeiter\_innen eine zusätzliche Arbeitsbelastung nach sich zieht und eine Spezialisierung auf die Interessenvertretung einzelner Gruppen erfordert. Keller schlussfolgert daher: „Atypisch Beschäftigte sind wegen ihrer unzureichenden Integration und Repräsentation (...) bei der betrieblichen Interessenvertretung im Vergleich zu Arbeitnehmern in Normalarbeitsverhältnissen benachteiligt (...); sie (die Betriebsräte) orientieren – aus Gründen von Ressourcenknappheit – ihre Politik häufig an den Interessen der Stammbesetzung (...).“ (Keller 2017: 34). In diesem Zusammenhang decken Baumann und Maschke auf der Grundlage der WSI-Betriebsrätebefragung 2015 darüber hinaus auf, dass Leih- und Zeitarbeit seltener (zu 14,8%) Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sind (vgl. Baumann/Maschke 2016: 228).

Nach unserer Trendexploration wird das Thema Leiharbeit weiterhin die Betriebsräte beschäftigen und die Betriebsratspraktiken zur Steuerung der Leiharbeitsproblematik wie ihre Veränderung bleiben ein Gegenstand, den die Mitbestimmungsforschung auf ihrer Agenda belassen muss.

#### **4.6 Organisationsgrad und die Problematik der Unorganisierten**

Das Ausmaß der Vernetzung von Betriebsräten und Gewerkschaften indiziert den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsratsgremien. Dieser ist ein Indikator für die Vernetzung der betrieblichen Interessenvertretungspolitik mit der Gewerkschaftspolitik. Im Folgenden wird daher geprüft, wie etabliert die DGB-Mitgliedsgewerkschaften nach der Wahl 2018 in den Betriebsratsgremien sind bzw. wie sich die gewerkschaftspolitische Verfasstheit der Betriebsratsgremien im Verlauf der Wahlperioden gestaltet und verändert.

Die Ausgangslage vor den Betriebsratswahlen 2018 war folgende: Frühere Analysen von Betriebsratswahlen zeigten bereits, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad durchaus hoch liegt, aber auch jedes vierte Betriebsratsmitglied gewerkschaftlich nicht organisiert war (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 35, 2017: 53). Konkurrierende Gewerkschaften errangen dagegen nur marginale Mandatsanteile. Die Trendreports 2010 und 2014 weisen demzufolge auf eine ambivalente Entwicklung hin: Zum einen auf ein hohes Maß an Stabilität im gewerkschaftlichen Organisationsgrad, zum anderen gleichwohl auch auf einen nicht zu unterschätzenden Anteil von Unorganisierten in den Betriebsratsgremien.

Wirft man einen Blick auf methodisch anders angelegte Untersuchungen, kommen diese zu vergleichbaren, aber partiell auch abweichenden Ergebnissen. Eine Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung von 2015 ergab, dass der Organisationsgrad der Mandatsträger\_innen bei 62,1% liegt und 52,2% dieser Sitze von den DGB-Gewerkschaftsmitgliedern besetzt werden (vgl. Baumann/Brehmer 2016: 209). Danach wäre der Anstieg höher als in den früheren Trendanalysen, was sich im Kern aber auf unterschiedliche Datensätze zurückführen lässt. Das IW stellte nach der Betriebsratswahl 2018 fest, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter den Betriebsratsmitgliedern durchschnittlich bei 58,7% liegt und

nur 1,4% der Organisierten Mitglied einer Nicht-DGB-Mitgliedsgewerkschaft sind. Im produzierenden Gewerbe sind nach dieser Studie doppelt so viele Betriebsräte organisiert wie im Dienstleistungssektor, und in Westdeutschland sind die Betriebsräte mit 60,3% in höherem Ausmaß organisiert als mit 48,3% in Ostdeutschland (vgl. Kestermann/Lesch/Stettes 2018: 88f.). Der Organisationsgrad sinkt, wie eine ältere IW Umfrage aus dem Jahr 2014 ergab, allerdings mit dem Frauen- und Akademiker\_innenanteil im Betriebsrat (vgl. Stettes 2015: 14ff.). Alle aufgeführten Untersuchungen belegen darüber hinaus, dass die Betriebsratsspitzen (Vorsitzende und Stellvertreter) relativ stark gewerkschaftlich organisiert sind.

Wie ist diese Befundsammlung in die jüngste Trendexploration nach den Betriebsratswahlen 2018 in den identischen Betrieben einzuordnen?

Zunächst ist zu konstatieren, dass mit fast zwei Dritteln der Sitze ein Großteil der Betriebsräte in den identischen Betrieben gewerkschaftlich organisiert bleibt.

**Tabelle 32: Durchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsräte in identischen Betrieben 2014 und 2018**

Gewerkschaften	2014	2018
IGM	75,5%	73,7%
ver.di	67,4%	64,3%
IG BCE	78,5%	76,6%
<b>gesamt</b>	<b>74,4%</b>	<b>72,3%</b>

Quelle: eigene Daten (N=11.380)

Allerdings wird auch sichtbar, dass der Organisationsgrad zwischen den Organisationsbereichen variiert. Demnach sind durchschnittlich weniger Betriebsräte im Organisationsbereich von ver.di Mitglied dieser Gewerkschaft. Die organisationspolitischen Herausforderungen, Mandatssitze in den Betriebsräten mit „eigenen Leuten“ zu besetzen, sind in den Dienstleistungssektoren, die ver.di betreut, demnach gleichbleibend höher als in industriellen Wirtschaftssektoren, für die IGM und IG BCE zuständig sind.

Betrachtet man die nächste Säule der politischen Verfasstheit von Betriebsratsgremien, die Mandatssitze unorganisierter Betriebsratsmitglieder, ergibt sich folgendes Trendergebnis: der Anteil der unorganisierten Betriebsratsmitglieder hat sich erhöht und liegt in identischen Betrieben nunmehr bei fast 28%.

**Tabelle 33: Durchschnittlicher Anteil der unorganisierten Betriebsratsmitglieder in identischen Betrieben 2014 und 2018**

Gewerkschaften	2014	2018
IGM	24,5%	26,3%
ver.di	32,6%	35,7%
IG BCE	21,5%	23,4%
<b>gesamt</b>	<b>25,6%</b>	<b>27,7%</b>

Quelle: eigene Daten (N=11.380)

Unorganisierte stellen also weiterhin einen nicht unbeträchtlichen Teil der Betriebsräte und sind in den letzten beiden Wahlperioden verstärkt in die Betriebsratsbüros eingezogen. Mit leichter Zunahme von 2014 bis 2018 liegen die Prozentpunkte ihres durchschnittlichen Mandatsanteils bei etwas über einem Viertel; noch ausgeprägter ist ihr Anteil bei der Gewerkschaft ver.di mit beinahe 36%, was mit dem oben vorgestellten Ergebnis zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad dieser Gewerkschaft korrespondiert und durchaus ein „Warnsignal“ für die Gewerkschaftspolitik sein sollte. Zumindest stellt der Befund einen Hinweis auf die Erosion der traditionell engen Verzahnung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft dar (vgl. u.a. Ellguth/Trinczek 2016).

Aufschlussreich ist der Blick auf die Betriebsgröße: Je nach Betriebsgröße und somit Format des Betriebsratsgremiums sitzt in den Betriebsräten folgende Anzahl von unorganisierten Betriebsratsmitgliedern:

**Tabelle 34: Durchschnittliche Anzahl unorganisierter Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM, IG BCE)**

Anzahl der Beschäftigten	2014	2018
5 bis 20	0,19	0,20
21 bis 50	0,85	1,00
51 bis 100	1,53	1,66
101 bis 200	1,86	2,00
201 bis 1.000	1,94	2,04
mehr als 1.000	2,38	2,60
<b>gesamt</b>	<b>1,68</b>	<b>1,81</b>

Quelle: eigene Daten (N=8.935)

Die Faustformel lautet nach diesen Trenddaten: Mit zunehmender Betriebsgröße steigt die Anzahl der Unorganisierten, und sie steigt dabei im Vergleich der Wahlperioden in allen Betriebsgrößenklassen leicht an.

Eine weitere Trendexploration zeigt ergänzend, in welchen Betrieben Unorganisierte schwerpunktmäßig auftreten.

**Tabelle 35: Anteil der Betriebe und ihrer Betriebsratsgremien mit unorganisierten Betriebsratsmitgliedern nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, IG BCE)**

Anzahl der Beschäftigten	2010	2014	2018
5 bis 20	11,2%	14,8%	18,4%
21 bis 50	50,6%	52,4%	56,2%
51 bis 100	64,2%	66,6%	68,5%
101 bis 200	65,7%	64,9%	67,4%
201 bis 1.000	56,6%	58,3%	59,5%
über 1.000	49,6%	53,1%	57,0%
<b>gesamt</b>	<b>57,7%</b>	<b>59,0%</b>	<b>59,0%</b>

Quelle: eigene Daten (N=8.679)

Zunächst ist festzuhalten, dass fast in allen Betriebsgrößenklassen der Anteil von Betrieben leicht zunimmt, in denen unorganisierte Betriebsratsmitglieder anzutreffen sind. Besonders verbreitet sind die unorganisierten Betriebsratsmitglieder in Betrieben der Größenklasse

zwischen 51 und 200 Beschäftigten. Danach fällt der Anteil der Betriebe mit unorganisierten Betriebsratsmitgliedern wieder etwas ab. Betriebe mittlerer Größenordnung sind demnach ein „bevorzugtes“ Terrain für den Einzug von Unorganisierten in die Betriebsratsgremien. Die Gründe dafür in den mittelständischen Arbeitsbeziehungen zu erforschen, wäre eine Aufgabe der betrieblichen Mitbestimmungsforschung.

Darüber hinaus scheint der Standortfaktor „Ost- oder Westdeutschland“ ebenfalls das Ausmaß, in wie vielen Betrieben Unorganisierte in den Betriebsratsgremien agieren, zu beeinflussen, worauf der Befund über zwei Wahlperioden hindeutet.

**Tabelle 36: Anteil der Betriebe mit unorganisierten Betriebsratsmitgliedern nach Standort in identischen Betrieben 2014 und 2018 (ver.di, IG BCE)**

	2014	2018
Westdeutschland	59,7	62,6
Ostdeutschland	68,4	68,2

Quelle: eigene Daten (N=4.798)

In Ostdeutschland liegt der Anteil der Betriebe höher, in denen unorganisierte Betriebsratsmitglieder ein Mandat im Betriebsratsgremium behaupten. Allerdings ist auch in Westdeutschland der Anteil der Betriebe mit Unorganisierten in den Betriebsratsgremien leicht gestiegen. Sie haben auch in westdeutschen Betrieben aufgeholt und sind neu in die Betriebsratsgremien eingezogen. Dieser Befund deckt sich mit den oben erwähnten Studien. Diese Entwicklung wird weiter unter der Fragestellung zu beobachten sein, ob sich diese „Ost-West-Angleichung“ fortsetzt.

Weiterhin geben auch verschiedene Korrelationen Auskunft, ob sich Frauenanteile in Belegschaft und Betriebsrat, wahlberechtigte Leiharbeiter\_innen oder der Anteil von Betriebsräten, die erstmals in die Gremien einziehen, auf das Ausmaß einwirken, wie viele Unorganisierte Sitz und Stimme im Betriebsrat erhalten.

**Tabelle 37: Anteil unorganisierter Betriebsräte in identischen Betrieben 2014 und 2018**

	2010	2014	2018
Anteil von Frauen in der Belegschaft (IGM, IG BCE)	0,184***	0,178***	0,134***
Anteil von Betriebsrätinnen (IGM, ver.di, IG BCE)	0,181***	0,163***	0,149***
Anteil wahlberechtigter Leiharbeiter_innen (IGM)	nicht signifikant	-0,029*	-0,055***
Anteil erstmals gewählter Betriebsräte	nicht signifikant	-0,034***	-0,144***

Anmerkung: N=10.176 (max.)/6.434 (min.), Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman, signifikant auf dem \*\*\*0,1%-Niveau, \*\*1%-Niveau, \*5%-Niveau

Die Korrelationsanalysen belegen:

- Zwischen dem Anteil von Frauen in der Belegschaft und dem Anteil unorganisierter Betriebsräte liegt ein schwacher Zusammenhang vor, der allerdings hochsignifikant ist. Dieser schwache Zusammenhang ist jedoch über die ausgewerteten Wahlperioden hinweg sogar etwas gefallen.



- Zwischen dem Anteil von Betriebsrätinnen in den Gremien und dem Anteil unorganisierter Betriebsräte liegt ebenfalls ein schwacher Zusammenhang vor. Auch dieser ist durchgehend hochsignifikant und wird im Vergleich der Wahlperioden ebenfalls schwächer.
- Während 2010 zwischen dem Anteil wahlberechtigter Leiharbeiter\_innen und den Unorganisierten kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden kann, haben wir es 2014 und 2018 mit jeweils extrem schwachen (bis keinem), negativen Zusammenhang zu tun. Während dieser extrem schwache Zusammenhang für 2014 signifikant ist, ist er für 2018 hochsignifikant. Leiharbeiter\_innen sind – entgegen ersten Annahmen – offenbar durchaus nicht die Treiber für die Wahl Unorganisierter.
- Zwischen dem Anteil erstmals gewählter Betriebsräte und dem Anteil Unorganisierter liegt 2010 kein signifikanter Zusammenhang vor, für 2014 ein negativer, jedoch extrem schwacher Zusammenhang. 2018 hingegen ist ein schwacher negativer Zusammenhang festzustellen. Sowohl 2014 als auch 2018 sind diese Zusammenhänge hoch signifikant.

Wie sind diese Korrelationsmaße und statistischen Zusammenhänge zu interpretieren?

Unterm Strich sind die Wechselwirkungen schwach ausgeprägt und das Einflusspotenzial dieser Faktoren darf nicht überschätzt werden. Dennoch zeigt die Auswertung, dass der Frauenanteil in der Belegschaft und im Betriebsrat das Vorkommen unorganisierter Betriebsratsmitglieder fördert, allerdings nur leicht und zudem mit nachlassender Tendenz. Frauen holen also in der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft auf, besetzen aber weiterhin geringfügig stärker die gewerkschaftlich unorganisierten Felder in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Wahlberechtigte Leiharbeiter\_innen und „Neulinge“ in den Betriebsräten haben dagegen kaum Einfluss auf die gewerkschaftspolitische Verfasstheit der Gremien.

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, dass sich die von den DGB-Mitgliedsgewerkschaften errungenen Mandate zwar im Allgemeinen auf einem stabilen Niveau halten, es aus unterschiedlichen Gründen aber gleichwohl einen Zuwachs an unorganisierten Betriebsräten gibt. Eine einschneidende Veränderung im gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte deckt die Trendexploration allerdings nicht auf. Nach der Betriebsratswahl 2018 ist nach diesen Befunden demnach ein leichter Rückgang des Organisationsgrad von Betriebsratsmitgliedern zu konstatieren. Er korrespondiert mit einer weiteren Entwicklung, denn es ist nicht zu übersehen, dass sich, trotz der von den DGB-Mitgliedsgewerkschaften errungenen Mandate, auch die Mandate der unorganisierten Betriebsräte in der Politikarena der Gremien verfestigt haben. Dieser Befund signalisiert ein nach wie vor bestehendes Rekrutierungsproblem von DGB-Gewerkschaften. Ob die bereits auszumachenden Konzepte und Strategien zur Mitgliederrekrutierung (siehe z.B. das Projekt zu einer neuen Mitgliederpolitik der Otto-Brenner-Stiftung 2019, vgl. Schroeder/Fuchs 2019) diesen Trend umkehren können, bleibt eine offene Frage, zwangsläufig bzw. naturgegeben ist die Fortsetzung dieses Trends keineswegs.

Wer aber sind diese Unorganisierten, welche Motive und Interessen bewegen sie, für den Betriebsrat zu kandidieren? Hierzu liefert die weiterführende Forschung zur „Figur“ der Unorganisierten zumindest einige generalisierbare Hinweise. Die unorganisierten Betriebsräte

sind gewählte Repräsentant\_innen bestimmter Politikorientierungen in den Belegschaften. Sie agieren mit unterschiedlichem Politikstil in den Betriebsratsgremien, wie ihre Typen zeigen. Das Spektrum der Facetten reicht von klientelorientierten, themenspezifischen Gruppierungen bis hin zu anti-gewerkschaftlichen Personen und Gruppen (vgl. Funder 2018: 501). Der Mainstream unorganisierter Betriebsräte versteht sich dabei als Mikropolitiker bzw. Mikropolitikerin in den Betriebsratsgremien. Sie stellen übergreifende gewerkschaftspolitische Ziele zugunsten mikro- und klientelpolitischer, zumeist ausschließlich betriebszentrierter Handlungsstrategien zurück (vgl. ausführlich Greifenstein/Kißler 2014: 107ff.).

Relevant ist in diesem Zusammenhang wiederum ein Blick auf den Organisationsgrad in Neugründungen im Vergleich zu den Betriebsräten aus den identischen Betrieben, die sich auf der Basis der Daten für die IGM errechnen lassen.

**Tabelle 38: Organisationsgrad und durchschnittlicher Anteil der unorganisierten Betriebsräte (IGM)**

	Neugründungen	2010	2014	2018
Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder*	69,6%	75,4%	75,0%	73,2%
Anteil unorganisierter Betriebsräte	30,1%	36,1%	24,5%	26,4%

Quelle: eigene Daten (N=1.033/N=6.434)

\*Als organisiert gelten an dieser Stelle die Mitglieder der eigenen Gewerkschaft.

**Tabelle 39: Gewerkschaftlich organisierte\* Vorsitzende und Stellvertretende (IGM)**

	Neugründungen	2010	2014	2018
Vorsitzende	84,0%	89,6%	89,9%	87,5%
Stellvertretende	76,2%	80,4%	80,5%	78,0%

Quelle: eigene Daten (N=1.033/N=6.434)

\*Als organisiert gelten hier die Vorsitzenden und Stellvertretenden der eigenen Gewerkschaft.

Zweierlei ist hier festzustellen:

- Der Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder von neugegründeten und etablierten Betriebsratsgremien unterscheidet sich. In den Neugründungen sind noch etwas weniger Betriebsratsmitglieder gewerkschaftlich organisiert. Infolgedessen sind auch etwas mehr Mandatsträger\_innen unorganisiert (mit Ausnahme der Wahlperiode 2010) als in den identischen Betrieben.
- Hochorganisiert sind die Betriebsratsvorsitzenden in Neugründungen wie auch in den Betriebsräten identischer Betriebe, in Neugründungen ebenfalls etwas weniger, aber in vernachlässigbarer prozentualer Größenordnung. Vergleichbares gilt für den stellvertretenden Betriebsratsvorsitz.

Die enge Verzahnung von Vorsitzenden und Stellvertreter\_innen mit der Gewerkschaft ist demzufolge eine wichtige Plattform, um Betriebsratsgründungen zu initiieren und erfolgreich umzusetzen. Nach diesen Befunden ist aber zu erwarten, dass die gewerkschaftliche Orientierung der Betriebsratsspitze den generellen Organisationsgrad der neugegründeten Betriebsratsgremien im Verlauf ihrer Verstetigung erhöhen wird, wenn die Führungskräfte

im Betriebsrat aktiv für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft werben und die Vorzüge im Rahmen interessenvertretungspolitischer Lernprozesse zunehmend erkennbar werden.

## 5. Auf den Punkt gebracht: Fazit und Ausblick

Die Einsichten in die Befunde zur Betriebsratswahl 2018 und die Erkenntnisse aus den Trendexplorationen über unterschiedliche Wahlperioden lassen in verdichteter Form folgende Schlüsse zu:

- *Neugründungen von Betriebsräten* machen deutlich, dass Gewerkschaften gefordert sind, ambitionierte Akteure aus kleineren und mittleren Betrieben bei ihren Initiativen zu unterstützen, Betriebsräte zu gründen, wie etwa durch eine starke Einbindung von KMU in die Gewerkschaftspolitik und gewerkschaftliche Betreuungsarbeit. Stärker als die gewerkschaftlich gut organisierten Vorsitzenden und Stellvertreter\_innen, die zumeist die Initiatoren einer Betriebsratsgründung sind, dürfte vor allem die junge Generation von Betriebsräten in diesen Neugründungen ein Mehr an gewerkschaftlichen Hilfestellungen benötigen. Darüber hinaus sollte die Förderung einer gesteigerten Mandatsträgerschaft durch weibliche Beschäftigte eine genderpolitische Zielvorstellung auch im Hinblick auf Neugründungen sein. Beides könnte auch zur Folge haben, die Anteile der Gewerkschaftsmitglieder in den neugegründeten Betriebsratsgremien zu erhöhen.
- Die *Wahlbeteiligung* ist im Jahr 2018 in den meisten Betrieben relativ stabil geblieben. Eine solide Wahlbeteiligung trägt dazu bei, den Rückhalt der Interessenvertretung in den Belegschaften zu stärken. Die auszumachenden betriebspezifischen Unterschiede sind jedoch nicht zu übersehen, und so wird mit Blick auf die Zukunft der betrieblichen Interessenvertretung viel davon abhängen, ob es gelingt, die Wahlbeteiligung in großen Betrieben zu erhöhen.
- Die Debatte über den obligatorischen gesetzlichen *Anwendungsbereich des vereinfachten Wahlverfahrens* ist fortzuführen. Die Anwendungshäufigkeit des vereinfachten Wahlverfahrens in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten zeigt, dass aber auch nichts gegen Intentionen spricht, diese gesetzliche Vorschrift auf Betriebe dieser Betriebsgrößenklasse auszuweiten, zumal das vereinfachte Wahlverfahren die Wahlbeteiligung erhöht.
- Beachtenswert ist auch der Befund zu den *interessenvertretungspolitischen Kapazitäten* der Betriebsratsgremien. Demnach gibt es eine leichte Tendenz dazu, mehr Ressourcen für die Betriebsratsarbeit zu generieren. Oder anders formuliert, es sind etwas mehr Betriebsratsmitglieder voll- und teilfreigestellt. Die Befunde deuten in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sich eine Zerlegung von Betrieben in Kleinstbetriebe nicht fortgesetzt hat. Die leichte Zunahme im Bereich von Teilfreistellungen spricht darüber hinaus zwar noch für keine Trendwende, aber offenbar deutet sich hier zumindest eine konstante Akzeptanz der betriebsverfassungsrechtlich gegebenen Regelungen sowie der Relevanz einer Professionalisierung an, was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass dadurch Mandat und berufliche wie private Rahmenbedingungen besser vereinbart werden können.

- Der Einsatz von Leiharbeiter\_innen ist und bleibt eine Herausforderung für die Betriebsratsarbeit. In Anbetracht von Fraktionierungstendenzen in der Belegschaft hängt viel davon ab, ob es Betriebsräten gelingt, mit heterogenen Interessenlagen umzugehen und zu einer ausbalancierten Schutzpolitik für *Leiharbeiter\_innen* und Stammbesetzung zu gelangen, insbesondere wenn der Trend zu einer Zunahme von Leiharbeit anhalten sollte.
- Weiterhin Stabilität im *gewerkschaftlichen Organisationsgrad* der Betriebsratsmitglieder – so könnte die Notiz in einem Vergleich der Wahlperioden lauten. Es lassen sich keine ausnehmenden Stabilitätsverluste – aber auch keine Stabilitätsgewinne – im gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder erkennen. Mit anderen Worten, eine z.B. mitunter in aktuellen Diskussionen behauptete rasante Zunahme von Unorganisierten sowie anderer Interessenorganisationen hat es bislang noch nicht gegeben. Allerdings ist der leicht anwachsende Anteil von unorganisierten Betriebsratsmitgliedern auch nicht einfach zu ignorieren. Hierzu bedarf es weitergehender, differenzierter Daten, die Aufschluss über die Zusammensetzung dieser Gruppe geben, um nicht zuletzt abzuschätzen, ob sich dieser Trend bei zukünftigen Betriebsratswahlen fortsetzen könnte.
- Betriebsräte sind nach wie vor älter und männlich. Positiv formuliert spiegelt sich hierin Kontinuität, gleichwohl deuten sich hier aber auch eine fehlende Dynamik und kein wirklich steigender Zuwachs an Frauen im Betriebsrat an. In der *Gesamtbilanz* sticht daher nach wie vor eine weitere Herausforderung für die etablierten und zum Teil auch die neugegründeten Betriebsräte heraus: die Notwendigkeit perspektivisch jüngere Beschäftigte und Frauen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen sowie Diversity-Konzepte auszuarbeiten und umzusetzen. Das sollte auch eine Zielsetzung der Nachwuchsförderung für die Betriebsräte sein. Besonders eine genderpolitische Strategie zur Nachwuchsförderung verändert das Sozialprofil von Betriebsratsgremien, stärkt die genderorientierte Repräsentationskraft in den Betriebsräten und kann zur Umsetzung einer pro-aktiven Genderpolitik durch die betrieblichen Interessenvertretungen beitragen.

Mit der letztgenannten Gesamtbilanz ist eine wesentliche Forschungsperspektive angesprochen. Die Befunde aus den Trendexplorationen sind eine Ausgangsbasis für weitere Forschungen in Betrieben zur Geschlechterpolitik und zum Generationswandel im Betriebsrat. Zum einen ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels der Frage nachzugehen, ob und inwieweit bereits ein Generationswandel im Betriebsrat stattgefunden hat, welche Folgen damit verbunden sind und wie weit Betriebsräte für dieses Demografieprojekt gerüstet sind. Zum anderen müssen die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat genauer untersucht werden, wie etwa die Teilhabe von Frauen an der Betriebsratsarbeit, die Frage der Minderheitenregelung und die geschlechtliche Segregation (u.a. Entwicklung des Frauenanteils im Betriebsrat, insbesondere mit Blick auf den Betriebsratsvorsitz). Diesen Forschungsaufgaben stellt sich der Trendreport Betriebsratswahlen 2018 im Rahmen von betrieblichen Fallstudien in einer weiteren, qualitativen Follow-up-Forschungsphase.

## Literatur

- Absenger, Nadine (2017): Die Reform von Leiharbeit und Werkverträgen - Erfreuliche Neuregelungen, aber auch viele Schwächen. In: WSI-Mitteilungen, H. 1, S. 70-73
- Artus, Ingrid (2014): Mitbestimmung und Leiharbeit. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 67, H. 2, S. 113-121
- Artus, Ingrid/Kraetsch, Clemens/Röbenack, Silke (2015): Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme - eine Bestandsaufnahme. Baden-Baden
- Artus, Ingrid/Röbenack, Silke/Kraetsch, Clemens (2014): Gründungsmotive. In: Die Mitbestimmung, H. 3, S. 27-29
- Ballauf, Helga (2014a): Den Stabwechsel trainieren. In: AiB 4, S. 32-35
- Ballauf, Helga (2014b): Teilzeit-Betriebsrat im Kommen. In: AiB 5, S. 60-63
- Baum-Ceising, Alexandra/Feyh, Nicolai/Pries, Ludger (2014): Betriebliche Mitbestimmung aus der Sicht der Beschäftigten – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen, H. 4, S. 296-305
- Baumann, Helge/Brehmer, Wolfram (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. In: WSI Mitteilungen, H. 3, S. 201-210
- Baumann, Helge/Brehmer, Wolfram/Hobler, Dietmar/Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2017): Frauen und Männer in Betriebsräten. Zur Umsetzung des Minderheitenschutzes bei Betriebsratswahlen. WSI Report, Nr. 34. [http://www.boeckler.de/wsi\\_5066.htm?jahr=2017](http://www.boeckler.de/wsi_5066.htm?jahr=2017)
- Baumann, Helge/Maschke, Manuela (2016): Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen. In: WSI-Mitteilungen H. 3, S. 223-232
- Bolte, Michael/Fischer, Thomas/Thannisch, Rainald (2016): Offensive Mitbestimmung: Den mitbestimmungspolitischen Stillstand überwinden. In: WSI-Mitteilungen, H. 8, S. 641-645
- Bundesagentur für Arbeit (2019): Aktuelle Entwicklungen in der Zeitarbeit. Nürnberg. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen/generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf>
- Demir, Nur/ Funder, Maria/ Greifenstein, Ralph/ Kißler, Leo/ Maschke, Manuela (2018): Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Erste Befunde. Mitbestimmungsreport Nr. 45, Düsseldorf
- Ellguth, Peter (2018): Die betriebliche Mitbestimmung verliert an Boden. IAB-Forum, 24.05.2018, o. Sz. <https://www.iab-forum.de/die-betriebliche-mitbestimmung-verliert-an-boden/>
- Ellguth, Peter (2019): Ist die Erosion der betrieblichen Mitbestimmung gestoppt? <https://www.iab-forum.de/ist-die-erosion-der-betrieblichen-mitbestimmung-gestoppt/>
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2018): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017. In: WSI-Mitteilungen Jg. 71, H. 4, S. 299-306
- Ellguth, Peter/Trinczek, Rainer (2016): Erosion der betrieblichen Mitbestimmung – Welche Rolle spielt der Strukturwandel? In: WSI-Mitteilungen, H. 3, S. 172-182
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2019): Women-on-Board-Index 185. Berlin, <https://www.fidar.de/wob-indizes-studien/wob-index-185/studie-zum-wob-index-185.html>

- Funder, Maria (2018): Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen, 71. Jg., H. 6, S. 497-504
- Funder, Maria (2016): Arbeits- und Geschlechterpolitik – Zur Wirkungsmacht der (Gender)Relations of (Re)Production. In: Wiechmann, Elke (Hrsg.), Genderpolitik. Konzepte, Analysen und Befunde aus Wirtschaft und Politik. Baden-Baden, S. 25-48
- Funder, Maria (2014): Arbeitspolitik – Konzepte und Perspektiven. In: Wiechmann, Elke/Bogumil, Jörg (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen und Demokratie im Wandel. Baden-Baden, S. 59-83
- Funder, Maria/Sproll, Martina (2015): Gleichstellung als arbeitspolitisches Feld. Symbolische Gewalt und Leistungsregime. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 68, H. 1, S. 43-50
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Berlin
- Greifenstein, Ralph/ Kißler, Leo/ Lange, Hendrik (2017): „Trendreport Betriebsratswahlen 2014“. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung Study 350, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_350.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_350.pdf).
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2011): Trendreport Betriebsratswahlen 2010. Arbeitspapier Nr. 231, Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Hucker, Tobias (2010): Betriebliche Mitbestimmung in der Krise: welche Rolle spielt das soziale Kapital der Beschäftigten? In: Industrielle Beziehungen Jg. 17, H. 1, S. 54-72.
- Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Bielefeld
- Keller, Berndt (2017): Interessenvertretung bei atypischen Beschäftigungsverhältnissen – ein strategisches Dilemma. In: WSI-Mitteilungen, H. 1, S. 27-35
- Kestermann, Christian/ Lesch, Hagen/ Stettes, Oliver (2018): Betriebsratswahlen 2018. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 45, IW-Trends 4/2018, S. 79-94 (Vorabversion), Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends\\_2018-04-06\\_Betriebsratswahlen\\_2018.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018-04-06_Betriebsratswahlen_2018.pdf)
- Kotthoff, Hermann (2012): Einmal Betriebsrat - immer Betriebsrat. Karriereentwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern. Online Magazin Denk-doch-mal, Ausgabe 1-2012. Internet: <http://denk-doch-mal.de/wp/hermann-kotthoff-einmal-betriebsrat-immer-betriebsrat/>
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte. Berlin
- Massolle, Julia/Niewerth, Claudia (2017): Generationswechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Mitbestimmungspraxis Nr. 8, Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2017\\_008.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2017_008.pdf)
- Müller-Jentsch, Walther (2019): Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen. Wiesbaden
- Niewerth, Claudia (2015): Innovative Betriebsratsarbeit. Eine Sonderauswertung des Deutschen Betriebsrätepreises 2009-2014. Mitbestimmungs-Report Nr.16, Düsseldorf
- Promberger, Markus (2012): Topographie der Leiharbeit. Flexibilität und Prekarität einer atypischen Arbeitsform. Berlin
- Röbenack, Silke/Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufwind? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 82, Frankfurt am Main

- Schlömer-Laufen, Nadine/ Kay, Rosemarie (2012): Betriebsratsgründungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Rolle der Belegschaften. Berlin
- Schroeder, Wolfgang/ Fuchs, Stefan (2019). Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld der IG Metall. OBS-Arbeitsheft 97, Frankfurt am Main
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Berichte (2018): Blickpunkt Arbeitsmarkt–Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit, Nürnberg
- Stettes, Oliver (2015): Betriebsratswahlen 2014. Ein Rückblick auf der Basis der Betriebsratswahlbefragung. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 42, IW-Trends 1/2015, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln  
[https://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/208313/storage/master/file/7082801/download/IW-Trends\\_2015-1%20Stettes%20Gesamt%20aktuell.pdf](https://www.iwkoeln.de/_storage/asset/208313/storage/master/file/7082801/download/IW-Trends_2015-1%20Stettes%20Gesamt%20aktuell.pdf)
- Tornau, Joachim F. (2018): So gelingt der Generationswechsel. In: Magazin Mitbestimmung. Nr.1, Düsseldorf, S. 10-14
- Trinczek, Rainer (2006): Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung. In: Artus, Ingrid/Böhm, S./Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hrsg.) 2006: Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt/New York, S. 9-39



## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

Tabelle 1:	Verteilung der Betriebe nach DGB-Mitgliedsgewerkschaft 2018	5
Tabelle 2:	Betriebsratswahl 2018 auf einen Blick	7
Tabelle 3:	Kennzahlen zur Belegschaft und zu Betrieben 2018	8
Tabelle 4:	Beschäftigtenanteil Frauen 2018	9
Tabelle 5:	Wahlbeteiligung 2018	10
Tabelle 6:	Personen- und Listenwahl nach Betriebsgröße 2018 (IGM, IG BCE, IG BAU)	11
Tabelle 7:	Organisationsgrad der Betriebsräte 2018	12
Tabelle 8:	Anteil unorganisierter Betriebsratsmitglieder 2018	13
Tabelle 9:	Fluktuation in den Betriebsräten 2018	14
Tabelle 10:	Betriebsrats-Neugründungen nach Betriebsgröße 2018	16
Tabelle 11:	Verteilung nach DGB-Mitgliedsgewerkschaft in identischen Betrieben 2014 und 2018	19
Tabelle 12:	Verteilung nach DGB-Mitgliedsgewerkschaft in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018	19
Tabelle 13:	Gesamtzahl der Beschäftigten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, NGG, IG BCE)	19
Tabelle 14:	Durchschnittliche Betriebsgröße in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018	20
Tabelle 15:	Allgemeiner und organisationsspezifischer Verbreitungsgrad von Betriebsräten in identischen Betrieben 2014 und 2018	20
Tabelle 16:	Durchschnittliche und allgemeine Wahlbeteiligung in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018	21
Tabelle 17:	Durchschnittliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018	22
Tabelle 18:	Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße in Neugründungen (IGM)	23
Tabelle 19:	Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens und durchschnittliche Wahlbeteiligung in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018	23
Tabelle 20:	Anteil von (Voll- und Teil-) Freistellungen in Betrieben über 200 Beschäftigten gemessen an allen Mandaten in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)	27
Tabelle 21:	Amtszeit der Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)	30
Tabelle 22:	Alter der Betriebsräte nach Altersgruppe in identischen Betrieben	32
		56

	2010, 2014 und 2018 (IGM)	
Tabelle 23:	Alter der Betriebsräte nach Altersgruppe in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (ver.di)	32
Tabelle 24:	Durchschnittlicher Frauenanteil an Betriebsratsmandaten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, ver.di, NGG, IG BCE)	36
Tabelle 25:	Erfüllung der Geschlechterquote nach Gremiengröße in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM, ver.di)	37
Tabelle 26:	Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen in der Belegschaft und dem Anteil der Frauen im Betriebsrat	37
Tabelle 27:	Durchschnittlicher Anteil von Frauen in der Belegschaft und im Betriebsrat in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, NGG)	38
Tabelle 28:	Durchschnittlicher Frauenanteil bei Neugründungen und länger bestehenden Betriebsräten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM)	39
Tabelle 29:	Anteil an wahlberechtigten Leiharbeiter_innen in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)	42
Tabelle 30:	Durchschnittliche Anzahl wahlberechtigter Leiharbeiter_innen pro Betrieb in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)	42
Tabelle 31:	Anzahl der Betriebe mit Leiharbeiter_innen in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)	43
Tabelle 32:	Durchschnittlicher gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsräte in identischen Betrieben 2014 und 2018	45
Tabelle 33:	Durchschnittlicher Anteil der unorganisierten Betriebsratsmitglieder in identischen Betrieben 2014 und 2018	45
Tabelle 34:	Durchschnittliche Anzahl unorganisierter Betriebsratsmitglieder nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM, IG BCE)	46
Tabelle 35:	Anteil der Betriebe und ihrer Betriebsratsgremien mit unorganisierten Betriebsratsmitgliedern nach Betriebsgröße in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM, IG BCE)	46
Tabelle 36:	Anteil der Betriebe mit unorganisierten Betriebsratsmitgliedern nach Standort in identischen Betrieben 2014 und 2018 (ver.di, IG BCE)	47
Tabelle 37:	Anteil unorganisierter Betriebsräte in identischen Betrieben 2014 und 2018	47
Tabelle 38:	Organisationsgrad und durchschnittlicher Anteil der unorganisierten Betriebsräte (IGM)	49
Tabelle 39:	Gewerkschaftlich organisierte Vorsitzende und Stellvertretende (IGM)	49

Abbildung 1:	Durchschnittliche Wahlbeteiligung nach Betriebsgröße 2018	10
Abbildung 2:	Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens mit 51 bis 100 Beschäftigten 2018	11
Abbildung 3:	Gewerkschaftlich organisierte Vorsitzende und Stellvertreter_innen 2018	13
Abbildung 4:	Amtszeiten der Mandatsträger_innen 2018 (IGM)	14
Abbildung 5:	Frauen in Betriebsräten	15
Abbildung 6:	Neugründungen in Prozent nach Betriebsgröße 2018 (IGM)	16
Abbildung 7:	Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens mit 51 bis 100 Beschäftigten in identischen Betrieben 2014 und 2018	25
Abbildung 8:	Durchschnittlicher Anteil der Freistellungen pro Betrieb in identischen Betrieben aller Betriebsgrößen 2014 und 2018 (IGM)	27
Abbildung 9:	Amtszeiten der Betriebsratsmitglieder in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)	30
Abbildung 10:	Alter der Betriebsräte nach Altersgruppen in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IG Metall, ver.di)	31
Abbildung 11:	Alter der Betriebsräte nach Altersgruppen in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM und ver.di)	31
Abbildung 12:	Altersstruktur der Betriebsratsmitglieder in Neugründungen und länger bestehenden Betriebsräten in identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM)	33
Abbildung 13:	Anteil der Betriebe ab 20 Beschäftigten mit Erfüllung der Geschlechterquote in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM, ver.di)	37
Abbildung 14:	Frauenanteil im Betriebsrat bei Neugründungen und länger bestehenden Betriebsräten aus identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (IGM)	39
Abbildung 15:	Frauenanteil im Betriebsrat in Prozent bei den Neugründungen und länger bestehenden Betriebsräten aus identischen Betrieben 2010, 2014 und 2018 (ver.di)	39
Abbildung 16:	Anteil der Betriebe mit wahlberechtigten Leiharbeiter_innen in identischen Betrieben 2010, 2014, 2018 (IGM)	42

## **Autorinnen und Autoren**

**Demir, Nur**, M.A. Politologie und Philosophie, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Philipps-Universität Marburg, Fachbereich 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich „Soziologie der Wirtschaft und Arbeit“. Arbeits- und Forschungsfelder: Arbeitssoziologie, Geschlechtersoziologie, Quantitative und qualitative Sozialforschung.

**Funder, Maria**, Dr., Professorin für Soziologie an der Philipps-Universität Marburg, Fachbereich 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie, Arbeitsbereich „Soziologie der Wirtschaft und Arbeit“. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Wirtschaftssoziologie, Industrielle Beziehungen, Organisations- und Geschlechterforschung.

**Greifenstein, Ralph**, freischaffender Sozialwissenschaftler in Meschede. Arbeitsschwerpunkte sind wissenschaftliche Forschungen zu industriellen Beziehungen und zur Mitbestimmung.

**KiBler, Leo**, Dr. Dr., Professor für Soziologie i.R. an der Philipps-Universität Marburg, Forschungsschwerpunkte sind Modernisierung des öffentlichen Sektors, Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen.