

# Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten

Axel Hauser-Ditz  
Markus Hertwig  
Ludger Pries

Die Vertretung von Beschäftigten durch einen Betriebsrat ist in Klein- und Mittelbetrieben nicht der Regelfall. Neben der rein individuellen Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen findet die Interessenregulierung in betriebsratlosen Betrieben gleichwohl auch über kollektive Organe wie Sprecher oder Runde Tische statt. Dieses Phänomen ist in der Breite bisher wenig erforscht. Angesichts zunehmender Verbetriebligungstendenzen und der Tatsache, dass diese gesetzlich nicht legitimierten anderen Vertretungsorgane in kleineren Betrieben ähnlich stark verbreitet sind wie Betriebsräte, könnte diesen Gremien eine hohe Relevanz zukommen. Der Beitrag analysiert auf Basis einer für die deutsche Privatwirtschaft repräsentativen Betriebsbefragung die Zusammensetzung, Betätigungsfelder und Einflussmöglichkeiten solcher Gremien im Vergleich zu den Betriebsräten.

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren hat die Forschung über betriebliche Interessenregulierung ein bislang wenig beachtetes Feld entdeckt: Stand bis dato die betriebliche Interessenvertretung der Beschäftigten durch Betriebsräte im Zentrum des Interesses, so konzentrieren sich einige neuere Untersuchungen auf die Frage, wie eine Interessenregulierung *ohne* einen Betriebsrat funktioniert. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass nur in einem geringen Teil der betriebsratsfähigen Betriebe auch tatsächlich Betriebsräte gebildet werden (Ellguth 2003; Ellguth/Kohaut 2004; Artus et al. 2006), betrachtet ein Teil der neueren Forschung dabei explizit die Interessenvertretung in Form gesetzlich nicht abgesicherter Vertretungsstrukturen – nachfolgend als *Andere Vertretungsorgane* (AVOs) bezeichnet (Hauser-Ditz et al. 2006).

Schon seit Längerem ist bekannt, dass in einigen Betrieben sogenannte „betriebspezifische“ Interessenvertretungen oder auch „Quasi-Betriebsräte“ existieren, die teilweise als Gegenmodell für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer von der Geschäftsleitung intentional eingesetzt wurden (Hilbert/Sperling 1993). Diese Vertretungsorgane wurden in jüngster Zeit mit starkem Bezug zur Interessenvertretung in Betrieben der Neuen Wirtschaft thematisiert (Abel et al. 2005; Artus et al. 2006; Politik-Digital.de 2001; Schmierl/Heidling

2004). Beispiele für AVOs sind „crew doctors“, Runde Tische, Ältestenräte oder Sprecher. Bezogen auf die inneren Strukturen und Arbeitsweisen der AVOs liegen jedoch immer noch recht wenige, nicht-repräsentative und lediglich einzelfallbezogene Erkenntnisse vor. Der Beitrag versucht diese Lücke durch einen ersten, deskriptiven Vergleich der AVOs mit Betriebsratsgremien, die gleichsam als Referenzmodell dienen, zu schließen. Im Einzelnen werden folgende Fragen betrachtet:

(1) Wie sind die verschiedenen Interessenvertretungsstrukturen – Betriebsräte auf der einen Seite, AVOs auf der anderen – strukturiert? Lassen sich Hinweise dafür finden, dass es sich bei den AVOs nicht nur um Übergangsphänomene oder ad hoc-Gremien mit „fluiden Strukturen“, sondern um institutionalisierte Organe der Interessenvertretung handelt?

(2) Welches sind die Hauptthemen, mit denen sich Betriebsräte und AVOs beschäftigen und welche Einflussmöglichkeiten können sie dabei realisieren? Wie unterscheiden sich die Sichtweisen der Geschäftsleitung und der Interessenvertreter bezogen auf die Beteiligung der jeweiligen Interessenvertretungsorgane?

Die nachfolgend präsentierten Befunde basieren auf Daten des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Betriebliche Interessenregulierung – Survey und Strukturanalyse (BISS)“, die zwischen Juni und November 2005 mittels ei-

ner CATI-Befragung<sup>1</sup> in insgesamt 3.254 Betrieben der deutschen Privatwirtschaft mit mindestens zehn Beschäftigten erhoben wurden. Dabei wurden sowohl Vertreter der Geschäftsleitung als auch – sofern vorhanden – Mitglieder der Interessenvertretung befragt.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> CATI: Computer Assisted Telephone Interview.

<sup>2</sup> In den nachfolgenden Darstellungen wird jeweils angegeben, ob es sich um Auskünfte der Geschäftsleitungs- oder der Interessenvertretungsseite handelt.

**Axel Hauser-Ditz**, Dipl.-Pol., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Analyse betrieblicher Arbeitsbeziehungen und Unternehmensbewertung nach nicht-finanziellen Kriterien (CSR).  
e-mail: axel.hauser-ditz@rub.de

**Markus Hertwig**, Dipl.-Soz.wiss., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Organisationssoziologie, sozialwissenschaftliche Automobilforschung und Industrielle Beziehungen.  
e-mail: markus.hertwig@rub.de

**Ludger Pries**, Prof. Dr., Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung in der Fakultät für Sozialwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Arbeitsschwerpunkte: (international vergleichende) Organisations-, Arbeits- und Erwerbssoziologie, Transnationalisierungsforschung, Migrationssoziologie.  
e-mail: ludger.pries@rub.de

# 2

## Verbreitung und Kontextbedingungen von Betriebsräten und AVOs

Bezüglich der Verbreitung von Betriebsräten und AVOs und den Kontextfaktoren ihrer Existenz kommen die bisherigen repräsentativen Datenquellen (das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und BISS-Datensatz) zu ähnlichen Ergebnissen. Bezogen auf die Betriebe der Privatwirtschaft ab fünf Beschäftigte existieren laut IAB-Panel in 11 % der Betriebe Betriebsräte, welche insgesamt 49 % der Beschäftigten vertreten (Ellguth 2003); die BISS-Daten zeigen – allerdings bezogen auf Betriebe ab zehn Beschäftigte – eine höhere Quote von über 20 %, die sich jedoch aus dem hohen Anteil von Kleinbetrieben in der Grundgesamtheit und der geringen Betriebsratsquote dort erklärt (Hauser-Ditz et al. 2006).<sup>3</sup> In Bezug auf die Verbreitung von AVOs weisen die BISS-Daten einen Wert von etwa 19 % auf.<sup>4</sup>

Zwischen der Existenz von Betriebsräten, bestimmten betrieblichen Strukturmerkmalen (Ellguth 2003) und Aspekten der „Beruflichkeit“ der Beschäftigten gibt es signifikante Zusammenhänge (Hauser-Ditz et al. 2006): Der typische *Betriebsratsbetrieb* ist im Vergleich zu anderen Betrieben überdurchschnittlich groß, relativ alt, konzernabhängig, managementgeführt und tarifgebunden. Er zeichnet sich durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil älterer Beschäftigter (über 50 Jahre) und einen unterdurchschnittlichen Anteil von Beschäftigten unter 35 Jahren aus. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft ist vergleichsweise hoch. Deutlich unterdurchschnittlich ist in den Betriebsratsbetrieben der Anteil geringfügig Beschäftigter. Da viele dieser Eigenschaften auf ostdeutsche Betriebe weniger zutreffen als auf westdeutsche, ist auch der Betriebsratsanteil ostdeutscher Betriebe unterdurchschnittlich. AVOs hingegen existieren überdurchschnittlich häufig in solchen Betrieben, deren Management eine aktive Personalentwicklungsstrategie bzw. ein explizites Human-Resource-Management verfolgt, was sich beispielsweise in einer grundsätzlich positiven Haltung zur (individuellen) Beteiligung und Integration bzw. langfristigen Bindung der Beschäftig-

ten zeigt. Die gewerkschaftliche Einbindung von AVO-Betrieben ist vergleichsweise gering. Generell lässt sich beobachten, dass gerade in den (Dienstleistungs-)Branchen, die sich durch eine unterdurchschnittliche Betriebsrats-Dichte auszeichnen, überdurchschnittlich viele AVOs zu finden sind (Hauser-Ditz et al. 2006; Pries et al. 2006).

# 3

## Strukturen und Arbeitsweisen der Interessenvertretungen im Vergleich

Die Sichtung der einschlägigen Literatur vermittelt den Eindruck, dass AVOs – bezogen auf die Zusammensetzung, die Funktionen und Arbeitsweisen – in einer enormen Vielfalt betriebsspezifischer Modelle mit nahezu allen denkbaren Ausprägungen und Kombinationen existieren. Da im Gegensatz zum Betriebsratsmodell keine externe Rechtsbasis besteht, die die Zusammensetzung und die Einsetzungsverfahren von AVOs vorschreibt, finden sich in der Praxis sowohl durch die Geschäftsleitung *eingesetzte* als auch durch die gesamte Belegschaft oder Teile der Belegschaft *gewählte* AVOs. Sie setzen sich teilweise nur aus abhängig Beschäftigten zusammen, teilweise gehören dem Gremium aber auch Mitglieder der Geschäftsleitung an.

Auch in Bezug auf den Formalisierungsgrad der Organe gibt es erhebliche Unterschiede: Während einige Gremien auf Basis einer Satzung oder einer Vereinbarung agieren, die zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung ausgehandelt wurde, handelt es sich bei anderen eher um recht informelle Routinen oder Handlungsgewohnheiten, die sich im Zeitverlauf zu mehr oder weniger festen Mustern verdichtet haben. Letzterer Kategorie sind z. B. verschiedene Formen von Versammlungen zuzurechnen. Für die Neue Wirtschaft konstatieren *Ittermann/Niewerth* (2005) eine hohe Bedeutung solcher Meetings, die sich oft aus den funktionalen Kommunikationsanforderungen der projektförmigen Leistungserstellungsprozesse ergeben und die in unterschiedlichen zeitlichen Abständen tagen oder einberufen werden.

Auch bezüglich ihrer Funktionen, Aufgaben und thematischen Schwerpunkte unterscheiden sich die Organe wesentlich. Während einige prinzipiell nur die Rolle

eines Informationsübermittlers zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft bzw. bestimmten Belegschaftssegmenten wahrnehmen, fungieren andere eher als Organe der Interessenvertretung bzw. Interessenregulierung zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten. Einige der AVOs agieren – in Analogie zum Betriebsratsmodell – als Interessenvertreter aller abhängig Beschäftigten eines Betriebes. Sofern es sich nicht um Ein-Personen-Organen handelt – wie z. B. bei einem Belegschafts-Sprecher – wird bei der Bildung des Gremiums teilweise darauf geachtet, dass die Belegschaftsstruktur im Gremium abgebildet wird (Schmierl/Heidling 2004). Wo AVOs lediglich den Charakter von „Informationstransmittern“ besitzen und Mitsprache- bzw. Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten nur rudimentär angelegt sind (Ittermann/Niewerth 2005, S. 137), stellt sich die Frage, ob sie überhaupt als Interessenvertretung (und damit als mögliches Alternativmodell zum Betriebsrat) bezeichnet werden können.

### 3.1 STRUKTUREN VON AVOs UND BETRIEBSRÄTEN

#### ZUSAMMENSETZUNG UND LEGITIMATION VON AVOs

Die BISS-Daten geben erstmals in der Breite Aufschluss über die Strukturen, die Zusammensetzung und die Legitimation von AVOs in den Betrieben der Privatwirtschaft (Tabelle 1). Dabei können mehrere Struktur-Typen differenziert werden: So lassen sich Unterscheidungen treffen zwischen *reinen Arbeitnehmervertretungen* und *gemeinsamen* Gremien von Arbeitnehmern und Geschäftsleitung sowie zwischen von der Belegschaft *gewählten* und von der

<sup>3</sup> Wenn hier von der Kategorie der Betriebsräte die Rede ist, sind hierin auch Mitarbeitervertretungen nach Kirchenrecht (MAV) eingeschlossen. Betriebsräte und MAV wurden zusammengefasst, da beide über eine externe Rechtsbasis – das BetrVG bzw. die Mitarbeitervertretungsordnung – verfügen. Diese jeweiligen Rechtsgrundlagen stimmen in weiten Teilen überein. MAV machen jedoch im BISS-Datensatz nur ca. 4 % dieser zusammengefassten Kategorie aus.

<sup>4</sup> Das IAB-Panel für 2003 hat bezogen auf die Verbreitung von AVOs nur einen Anteil von 4 % ermittelt (Ellguth 2005). Der Unterschied zwischen BISS- und IAB-Daten resultiert teilweise aus dem unterschiedlichen Zuschnitt der Grundgesamtheiten, ist jedoch auch Folge eines unterschiedlichen Fragedesigns.

Geschäftsleitung eingesetzten Gremien. Durch die Kombination beider Dimensionen entsteht eine Vierer-Typologie aus (a) gewählten und (b) eingesetzten reinen Arbeitnehmervertretungen, (c) gewählten und (d) eingesetzten gemeinsamen Gremien.<sup>5</sup>

Zunächst fällt auf, dass es sich beim überwiegenden Teil der AVOs um gemeinsame Gremien (63 %) handelt, die sich ähnlich wie das französische Modell der *comités d'entreprise* aus Vertretern der Beschäftigten und aus Vertretern des Managements bzw. der Geschäftsleitung zusammensetzen. Die *gemeinsamen eingesetzten* Gremien finden sich dabei vor allem in Klein- und Mittelbetrieben und bilden mit 42 % aller AVOs die zahlenmäßig stärkste Gruppe. 23 % der AVOs sind *gewählte, reine Arbeitnehmervertretungen*; sie besitzen strukturell die größte Nähe zum Betriebsratsmodell und finden sich vermehrt in Mittelbetrieben (Hauser-Ditz et al. 2006).

## GRÖÖE UND STRUKTUR DER GREMIEN

Die Größe der Betriebsratsgremien ist im Betriebsverfassungsgesetz festgelegt und steigt mit wachsender Beschäftigtenzahl schrittweise an. Bei AVOs hingegen existieren aufgrund der fehlenden rechtlichen Bestimmungen keinerlei Vorgaben für die Gremiengröße oder für einen Vertretungsschlüssel. Hier werden Struktur und Größe der Gremien entweder mit der Geschäftsleitung verhandelt oder aber einseitig von der Geschäftsleitung vorgegeben. Letzteres dürfte vor allem für die von der Geschäftsleitung eingesetzten AVOs zutreffen. Möglich ist jedoch auch hier, dass Betriebe sich an den Regelungen im BetrVG – also am Betriebsrats-Modell – orientieren.

Nach den Ergebnissen der BISS-Befragung bestehen die Betriebsratsgremien im Durchschnitt aus 5,4 Mitgliedern; 41 % der Betriebsräte verfügen über weniger als vier, 65 % über bis zu fünf Mitglieder. Die Hälfte der Betriebsratsgremien hat zwischen vier und neun Mitglieder. Die AVOs sind im Schnitt kleiner als die Betriebsratsgremien; fast 50 % verfügen über höchstens drei Mitglieder (*Abbildung 1*). Diese Unterschiede liegen allerdings auch in der größeren durchschnittlichen Betriebsgröße der Betriebsratsbetriebe begründet. Ähnlich wie bei den Betriebsräten steigt auch bei den AVOs die Größe der Gremien mit der Betriebsgröße an. Allerdings existieren große Unterschiede innerhalb der Gruppe

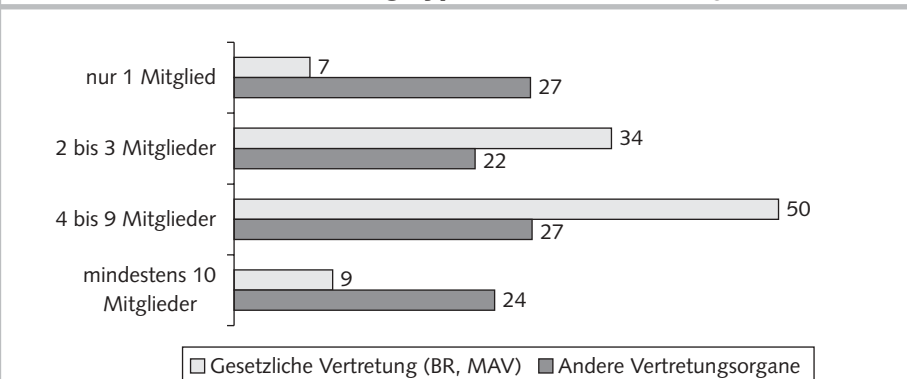
**Tabelle 1: Anteil der AVO-Strukturtypen an allen AVOs nach Betrieben und betroffenen Beschäftigten (in Klammern) – Angaben in % –**

		Zusammensetzung		Gesamt
		Reines Arbeitnehmergremium	Gemeinsames Gremium	
Legitimation	gewählt eingesetzt	23 (30)	22 (22)	44 (52)
	bzw. anders bestellt	14 (12)	42 (36)	56 (48)
<b>Gesamt</b>		<b>37 (42)</b>	<b>63 (58)</b>	<b>100</b>

Basis: Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigte, Betriebe mit Anderem Vertretungsorgan, Auskünfte von 343 Managementvertretern, Betriebsgewichtung, Beschäftigtengewichtung in Klammern.  
Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen).

WSI Hans Böckler Stiftung

**Abb. 1: Interessenvertretungstypen nach Größe - Angaben in % -**



Basis: Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1254 gesetzlichen Vertretungen und 149 anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung.

Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen).

WSI Hans Böckler Stiftung

der AVOs je nachdem, ob es sich um eine reine Beschäftigtenvertretung oder um ein gemeinsames Organ von Beschäftigten und Betriebsleitung (meist Runde Tische) handelt. Gemeinsame Gremien sind erheblich größer als reine Beschäftigtenvertretungen. Letztere verfügen zu über 80 % über höchstens drei Mitglieder, wohingegen mehr als drei Viertel der gemeinsamen Gremien aus mindestens vier Mitgliedern bestehen.

Um den verzerrenden Effekt der Betriebsgröße zu neutralisieren, kann das Verhältnis zwischen der Größe des Interessenvertretungsgremiums und der Betriebsgröße betrachtet werden. Dieser *Vertretungsschlüssel* ist bei AVOs deutlich größer als bei Betriebsräten. In AVO-Betrieben liegt das Verhältnis von „Mitgliederzahl des Gremiums“ und „Beschäftigtenanzahl des Betriebs“ bei etwa acht zu 100, in Betriebsratsbetrieben kommen im Durchschnitt nur knapp fünf Betriebsratsmitglieder auf 100 MitarbeiterInnen. Allerdings zeigen sich auch hier große Unterschiede zwischen den einzelnen AVO-Typen: Während die reinen Arbeitnehmervertretungen eher den Vertretungsschlüssel von Betriebsräten aufweisen (im Durchschnitt 5:100), liegt der Wert bei gemeinsamen Gremien (typi-

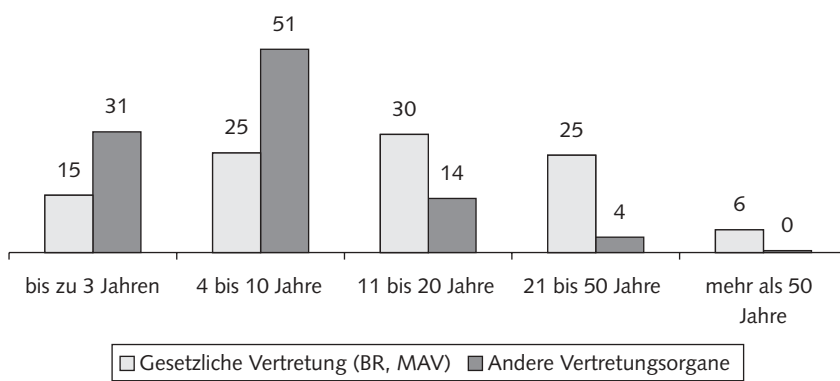
scherweise der Runde Tisch) etwa doppelt so hoch.

## REPRÄSENTATION

Auf die Frage, wen das AVO vertritt, geben 89 % der interviewten Geschäftsführer bzw. Personalleiter an, das AVO repräsentiere alle Beschäftigten im Betrieb. 9 % sind ausschließlich Vertretungsorgane von Beschäftigten ohne Leitungsfunktion, und 2 % vertreten nur die leitenden Angestellten im Betrieb. Auffällig ist, dass reine Arbeitnehmervertretungen häufiger ausschließlich Beschäftigte ohne Leitungsfunktion repräsentieren.

Während das BetrVG für Betriebsräte die Wahl eines Betriebsrats-Vorsitzenden vorsieht (§ 26 (1) BetrVG), verfügen nur 33 % der AVOs über einen Sprecher oder Vorsitz. Signifikante Unterschiede zeigen sich hierbei zwischen gewählten und ein-

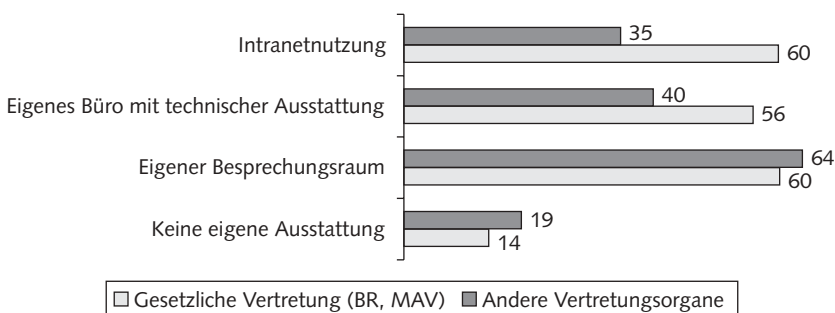
<sup>5</sup> Die Begriffswahl weist bereits darauf hin, dass es sich bei den gemeinsamen Gremien unter Umständen nicht um Interessenvertretungsorgane handelt, sondern eher um Informations- und Konsultationsgremien.

**Abb. 2: Alter der Interessenvertretungen** - Angaben in % -

Basis: Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1007 gesetzlichen Vertretungen und 131 anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung.

Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen).

WSI Hans Böckler Stiftung

**Abb. 3: Ressourcenausstattung nach Interessenvertretungsform** - Angaben in % -

Basis: Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1235 gesetzlichen Vertretungen und 146 anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung.

Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen).

WSI Hans Böckler Stiftung

gesetzten Gremien, wobei Letztere – nach Auskunft der Geschäftsleitung – nur in 22 %, Erstere in 52 % der Fälle über eine/n Vorsitzende/n bzw. SprecherIn verfügen.

#### ALTER DER GREMIEN

Aufschluss über den Grad der Institutionalisierung der AVOs kann auch das Alter dieser Organe liefern. Während die Betriebsratsgremien im Durchschnitt seit rund 18 Jahren bestehen, sind AVOs im Schnitt wesentlich jünger. Etwa die Hälfte von ihnen entstand erst in den vergangenen vier bis zehn Jahren, 30 % sind sogar höchstens drei Jahre alt (Abbildung 2). Allerdings kann die Tatsache, dass ein Großteil der AVOs bereits seit mehr als fünf Jahren existiert, durchaus als ein Hinweis darauf gewertet werden, dass es sich bei diesen AVOs um recht feste Gremienstrukturen und weniger um informelle Treffen oder ad hoc-Gruppen handelt.

#### 3.2 RESSOURCENAUSSTATTUNG

Die Interessenvertreter wurden nach der Ausstattung ihrer Gremien mit Büros, Besprechungsräumen und auch unterstützendem Personal gefragt. Betriebsräte verfügen häufiger über eigene Büroräume mit entsprechender technischer Ausstattung und haben eher Zugang zu modernen Kommunikationsmedien (z. B. Intranetnutzung) als AVOs (Abbildung 3). Die bessere Ausstattung der gesetzlichen Interessenvertretung kann mit dem BetrVG in Verbindung gebracht werden, welches den Anspruch der gesetzlichen Vertretung auf Arbeitsräume, sachliche Mittel, Informations- und Kommunikationstechnik sowie Büropersonal in „erforderlichem Umfang“ regelt (§40 BetrVG). Die Ausstattung schwankt mit der Betriebsgröße; eigenes Personal steht ausschließlich im Großbetriebsbereich zur Verfügung.

Wie die Daten der BISS-Befragung zeigen, beschäftigen gesetzliche Vertretungen und AVOs sich in unterschiedlichem Ausmaß mit betrieblichen Thematiken. Erfragt wurden die Themen, mit denen sich die Interessenvertretungsorgane – laut eigener Aussage – in den der Befragung vorausgegangenen zwölf Monaten hauptsächlich auseinandergesetzt haben. Hauptthema – sowohl in Betrieben mit Betriebsrat als auch in Betrieben mit AVOs – sind Personalfragen, an zweiter Stelle steht der Bereich „Arbeitszeit und Überstunden“. Besonders in den Themenbereichen „Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit“ sowie „Betriebliche Sozialleistungen“ fällt die Aktivität der AVOs deutlich geringer aus. Insgesamt wird deutlich, dass Betriebsräte tendenziell ein breiteres Themenspektrum bearbeiten als AVOs.

Für eine inhaltliche Einschätzung und Bewertung der AVOs, aber auch der Betriebsräte, ist jedoch die Frage zentral, ob sie die Interessen der Beschäftigten effektiv vertreten können. Um genaueren Aufschluss über die Rolle der AVOs zu erhalten, wurde der Grad des Einflusses von AVOs bzw. Betriebsräten auf Entscheidungen in acht verschiedenen betrieblichen Regulierungsfeldern erhoben.<sup>6</sup> Die *Stärke der Beteiligung* wurde dabei auf einer vierstufigen Skala (keine Beteiligung, Information, Konsultation, Mitentscheidung) differenziert.

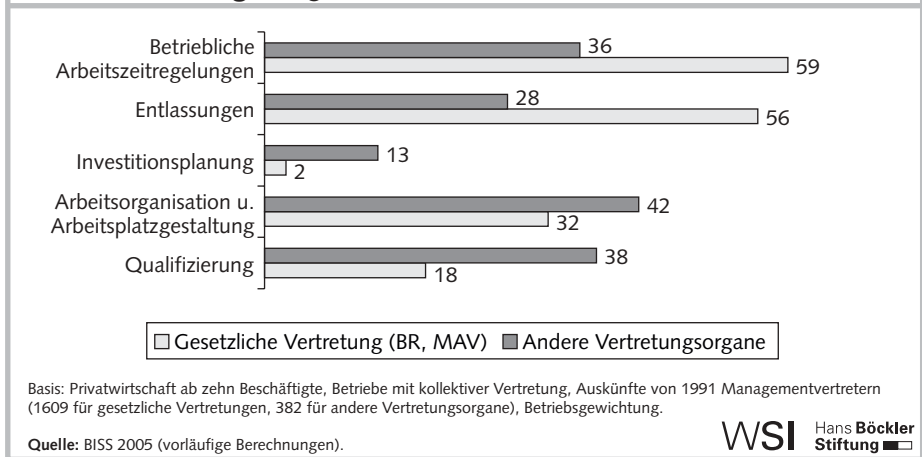
Die Auswertung ergab, dass AVOs im Vergleich zu den gesetzlichen Vertretungen im Durchschnitt – nach Auskunft des Managements – ein geringeres Beteiligungsniveau realisieren. Dabei existieren unterschiedliche *inhaltliche Schwerpunkte* bei Betriebsräten einerseits und AVOs andererseits (Abbildung 4). Während Betriebsräte bei verteilungspolitischen Themen wie Lohn und Arbeitszeit oder bei personalpolitischen Fragen wie Einstellungen und

<sup>6</sup> Diese acht Themenfelder waren: Arbeitszeit und Überstunden, Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, Entgeltgestaltung, Einstellungen und Versetzungen, Entlassungen, Qualifizierungsmaßnahmen, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, Investitionsplanung.

Entlassungen in der Regel mitentscheiden können, da sie hier über im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Mitentscheidungsrechte verfügen, haben AVOs bei diesen Themen schwächere Mitentscheidungsmöglichkeiten. In denjenigen Partizipationsfeldern, die die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsumgebung, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit betreffen, verfügen sie jedoch teilweise über ebenso weitreichende Mitentscheidungsrechte wie Betriebsräte oder sogar höhere. Für diese Unterschiede lassen sich verschiedene mögliche Gründe benennen: Da AVOs keine rechtlich einklagbaren Einflussmöglichkeiten haben, hängen Mitentscheidungsrechte vom „good will“ bzw. der Beteiligungsstrategie der Geschäftsleitung ab. Hierdurch kann sich eine höhere Varianz innerhalb der AVOs herausbilden. Bei vielen AVOs könnte es sich zudem um Gremien handeln, die entweder speziell für die Regulierung eines bestimmten Themenfeldes (und nur dieses Feldes) gegründet wurden oder um solche, die neben der Regulierung von Beschäftigteninteressen noch andere Aufgaben wahrnehmen. Hieraus könnte sich auch der relativ hohe Wert der AVOs bei dem Regelungsfeld Investitionsplanung erklären. Betriebsräte sind hier nach Vorgabe des BetrVG nur über den Wirtschaftsausschuss beteiligt, der allerdings erst in Betrieben ab 100 Beschäftigte gebildet wird. Die relative Schwäche mancher Betriebsräte, die selbst bei den Kernthemen der Betriebsratsarbeit und trotz des BetrVG in der Praxis offenbar keine weitreichende Mitentscheidungsfähigkeit erlangen, verdeutlicht wiederum die Varianz auch unter den Betriebsratsgremien.

Betrachtet man die Beteiligungschancen von Betriebsräten und AVOs auf dem Themenfeld der betrieblichen Arbeitszeitregeln und differenziert nach Betriebsgrößenklassen,<sup>7</sup> so zeigen sich weitere interessante Unterschiede (Tabelle 2). Auffällig ist, dass – nach Auskunft des Managements – die Mitentscheidungsfähigkeit sowohl von Betriebsräten als auch von AVOs in größeren Betrieben (ab 100 Beschäftigte) höher ist als in Kleinbetrieben. Betriebsräte jedoch können ihr Mitentscheidungsrecht in beiden Betriebsgrößenklassen eher realisieren, während AVOs mehrheitlich lediglich informiert und konsultiert werden. Ein ähnlicher Niveauunterschied der Beteiligung zieht sich auch durch die meisten anderen „harten“ Regulierungsfelder.

**Abb. 4: Mitentscheidung bei ausgewählten Themen aus Sicht der Geschäftsleitung - Angaben in % -**



**Tabelle 2: Beteiligungsstärke von Betriebsräten und AVOs bei betrieblichen Arbeitszeitregeln (nach Auskunft der Geschäftsleitung) - Angaben in % -**

Betriebsgröße n. Beschäftigtenzahl		nicht mit einbezogen	Informiert	zur Beratung herangezogen	Können mitentscheiden	n
10 bis 99	AVO	(8)	18	39	35	272
	BR	(5)	12	28	55	458
100 und mehr	AVO	(3)	(28)	25	45	110
	BR	(1)	9	23	68	1151

Basis: Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1991 Managementvertretern (1609 für gesetzliche Vertretung, 382 für Anderes Vertretungsorgan), Betriebsgewichtung, Zellbesetzung <20 in Klammern.  
Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen). WSI Hans Böckler Stiftung

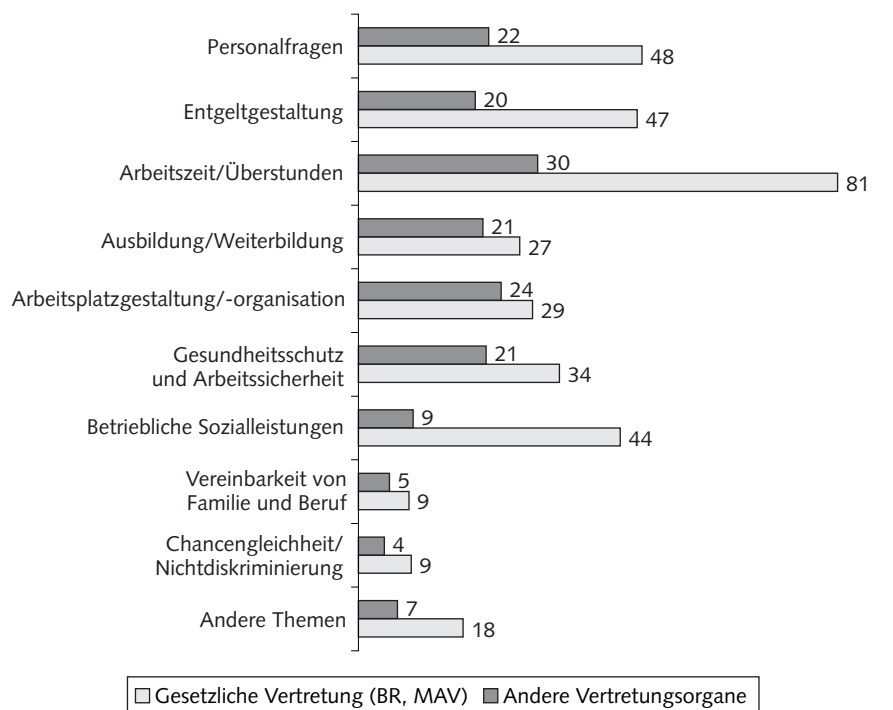
In der BISS-Befragung wurden die Fragen zur Beteiligungsstärke sowohl den Vertretern der Geschäftsleitung als auch den Beschäftigtenvertretern gestellt. Dabei ergeben sich im Durchschnitt über alle Betriebe zwar mehr oder minder ähnliche Einschätzungen; in vielen Fällen weichen jedoch die Sichtweisen und Einschätzungen von Geschäftsleitung und Interessenvertretung erheblich voneinander ab. In Betriebsratsbetrieben schätzen die Geschäftsleitungen die Beteiligungsstärke der Interessenvertretung in der Regel niedriger ein als die Betriebsräte selbst. In AVO-Betrieben zeigt sich das genaue Gegenteil: Hier schätzen die befragten AVOs ihre Beteiligungsstärke in der Regel niedriger ein als die Geschäftsleitung. Dies gilt allerdings nicht für Betriebe mit reinen Arbeitnehmervertretungen. Hier folgen die Einschätzungsdifferenzen eher dem Muster der Betriebsratsbetriebe. Die unterschiedliche Struktur der AVOs scheint sich somit auch in unterschiedlichen Wahrnehmungen betrieblicher Aspekte widerzuspiegeln.

#### SCHRIFTLICHE VEREINBARUNGEN

In engem Zusammenhang mit der Beteiligungsstärke, die in einem Regulierungsfeld erreicht wird, steht der Abschluss schriftlicher Vereinbarungen über einen betrieblichen Gegenstandsbereich. Diese sind ein wichtiger Indikator für den Formalisierungsgrad und die Verbindlichkeit der Regelungen, die zwischen den Betriebsparteien getroffen werden. Auch hier sieht das BetrVG vor, dass Betriebsräte und Geschäftsleitung Betriebsvereinbarungen abschließen, die ein bestimmtes betriebliches Themenfeld schriftlich kodifizieren und rechtlich verbindlich regeln (§ 77 BetrVG), während für AVOs keine derartigen Vorschriften existieren. Ob es hier zu einer verbindlichen Vereinbarung kommt, hängt prinzipiell von den Verhandlungen zwischen Interessenvertretern und Geschäftsleitung ab.

<sup>7</sup> Diese Klassifizierung wurde gewählt, um noch ausreichende Zellbesetzungen zu erhalten.

**Abb. 5: Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Interessenvertretung** - Angaben in % -



Basis: Privatwirtschaft ab zehn Beschäftigte, Betriebe mit kollektiver Vertretung, Auskünfte von 1235 gesetzlichen Vertretungen und 146 anderen Vertretungsorganen, Betriebsgewichtung.

Quelle: BISS 2005 (vorläufige Berechnungen).

WSI Hans Böckler Stiftung

Die Befunde zeigen dementsprechend eine große Kluft beim Abschluss von Vereinbarungen in Betriebsrats- und AVO-Betrieben (Abbildung 5): Betriebsräte schließen weitaus häufiger Vereinbarungen ab als AVOs. Ein weiterer Unterschied zeigt sich in den Themen, zu denen Vereinbarungen existieren. In Betriebsratsbetrieben sind Arbeitszeitfragen der dominante Gegenstandsbereich für Vereinbarungen, gefolgt von Personal- und Entgeltfragen. Mit 30 % nennen zwar auch die AVOs Arbeitszeitthemen als wichtigsten Vereinbarungsgegenstand; den zweitwichtigsten Bereich bilden für AVOs allerdings Fragen der Arbeitsplatzorganisation und -gestaltung, der in Betriebsratsbetrieben erst an sechster Stelle rangiert. Die AVO-Aktivitäten scheinen sich insgesamt gleichmäßiger auf alle aufgeführten Themenfelder zu verteilen. Diese Feststellung macht deutlich, dass AVOs im Betrieb sehr unterschiedliche Funktionen wahrnehmen, was auch mit den bisherigen Aussagen über ihre struktu-

relle Heterogenität sowie den Fallstudien-Erfahrungen zu AVOs übereinstimmt.

## 5 Fazit

In der betrieblichen Praxis stellen nach dem BetrVG gewählte Interessenvertretungen in Form von Betriebsräten nicht die einzige Form kollektiver Interessenregulierung dar; AVOs sind weiter verbreitet als bisher angenommen. Im direkten Vergleich der Interessenvertretungsformen wird deutlich, wie sich diese Formen betrieblicher Interessenvertretung hinsichtlich ihrer Strukturen, Arbeitsschwerpunkte und der Beteiligungsstärke vom Betriebsratsmodell unterscheiden. Obwohl auch die Betriebsratsgremien in der Praxis in vielerlei Hinsicht differieren, zeigt sich in den BISS-Daten ein normierender Einfluss der Regelungen des BetrVG auf die Strukturen, die

bearbeiteten Themen und die Beteiligungsstärke. Die strukturelle und thematische Heterogenität innerhalb der Gruppe der AVOs scheint demgegenüber deutlich stärker ausgeprägt zu sein. Unsere Untersuchungen entlang der hier interessierenden Thematiken bestätigen prinzipiell die Vermutung, dass sich hinter den AVOs eine große Bandbreite unterschiedlicher Organe und Regulierungsmodelle verbirgt.

In ihrer Mehrheit sind AVOs keine gewählten reinen Arbeitnehmervertretungen, sondern eingesetzte gemeinsame Organe von Arbeitnehmern und Geschäftsleitung. Bei einem Teil dieser gemeinsamen Gremien könnte es sich lediglich um regelmäßige Meetings handeln, die neben anderen Funktionen auch die der Interessenregulierung haben. Viele Aspekte sprechen jedoch dafür, dass die untersuchten AVOs in der Regel sehr wohl eigenständige Organe mit festen Strukturen und darüber hinaus auch Interessenvertretungen sind. So verfügt der Großteil der AVOs über eigene Ressourcen; viele AVOs haben zudem schriftliche Vereinbarungen mit der Geschäftsleitung abgeschlossen, was insbesondere auf ihren Interessenvertretungscharakter schließen lässt.

Bezüglich der Beteiligungsstärke sind AVOs vor allem bei „weichen“ Themen, Betriebsräte in der Regel bei „harten“ Themen einflussreich. Teilweise realisieren AVOs auf ihren Themenfeldern eine weitreichendere Beteiligung als Betriebsräte. Diese Ergebnisse sind durchaus plausibel, wenn die jeweilige Heterogenität der Betriebsräte und der AVOs in Betracht gezogen wird. Dennoch fällt auf, dass einige Betriebsräte in bestimmten betrieblichen Kern-Themenfeldern genauso wenig beteiligt werden wie die AVOs. Dies zeigt sich selbst bei denjenigen Themen, die zu den gemeinhin typischen Betätigungsfeldern von Betriebsräten zählen und für die das BetrVG teilweise weitreichende Mitbestimmungsrechte vorsieht.

Was die Ursache für diese in der qualitativen Forschung als defizitär bezeichneten Vertretungsformen ist bzw. welche Faktoren für eine besonders weitreichende Beteiligung von Betriebsräten und AVOs sorgen, sollen weitere Analysen auf Basis der BISS-Daten zeigen.

# LITERATUR

- Abel, J./Ittermann, P./Pries, L.** (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit - individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ, in: Industrielle Beziehungen 1, S. 28–50
- Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R.** (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt am Main/New York
- Ellguth, P.** (2003): Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 3, S. 194–199
- Ellguth, P.** (2005): Betriebe ohne Betriebsrat – welche Rolle spielen betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung?, in: Industrielle Beziehungen 2, S. 149–176
- Ellguth, P./Kohaut, S.** (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003, in: WSI-Mitteilungen 8, S. 450–454
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L.** (2006): Verbreitung und Kontextfaktoren von Betriebsräten und anderen Organen kollektiver Interessenvertretung, unveröff. Arbeitspapier
- Hilbert, J./Sperling, H.** (1993): Die kleine Fabrik, München und Mering
- Ittermann, P./Niewerth, C.** (2005): „Mitbestimmungsalternativen“. Betriebliche Muster der Partizipation und Interessenregulierung in der digitalen Wirtschaft. Unveröff. Abschlussbericht des HBS-Forschungsprojektes „Zwischen Selbstvertretung und Mitbestimmung“, Bochum
- Politik-Digital.de** (2001): Are we family? Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy
- Pries, L./Hauser-Ditz, A./Hertwig, M.** (2006): Im Schatten der Betriebsverfassung, in: Die Mitbestimmung 4, S. 21–25
- Schmierl, K./Heidling, E.** (2004): Klassische Interessenvertretung im toten Winkel: Zur Hybridisierung industrieller Beziehungen, Internationaler Workshop: Arbeitspolitische Regulierung in Betrieben ohne institutionalisierte Interessenvertretung, München

## WSI-Herbstforum 2006

### 60 Jahre WSI: Wirtschafts- und Sozialforschung im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Gewerkschaften

7. – 8. Dezember 2006 in Berlin

1926 gründeten der Allgemeine Deutsche Gewerkschaftsbund, die Sozialdemokratische Partei und der Zentralverband der Konsumgenossenschaften die „Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik“. Dies war die Vorläuferorganisation des Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts (WWI), das 1946 ins Leben gerufen wurde und 1972 zum Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) umbenannt wurde. In diesem Jahr wird das WSI, das seit 1995 zur Hans-Böckler-Stiftung gehört, 60 Jahre alt.

#### Programm:

##### Das WSI und die Gewerkschaften

Michael Sommer, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes

##### Von der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik des ADGB bis zum WSI in der Hans-Böckler-Stiftung – Stationen und Funktionen eines gewerkschaftlichen Think-tanks

Prof. Dr. Klaus Tenfelde, Universität Bochum

##### Referate und Diskussionen zu Themenfeldern der WSI-Forschung

- Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik: Herausforderungen und Orientierungslinien
- Geschlechterpolitik in Zeiten wachsender sozialer Ungleichheit
- Tarifpolitik im Umbruch: Entwicklungslinien und Herausforderungen
- Podiumsdiskussion: Aufgaben eines arbeitnehmerorientierten Think-tanks

##### Anmeldung und Information:

Katharina Kruse, Hans-Böckler-Stiftung, e-mail: Katharina-Kruse@boeckler.de  
Internet: [www.wsi.de](http://www.wsi.de)