

# Fluktuation in Betriebsratsgremien

Betriebsräte sind eine wesentliche Institution der Regulierung von Arbeit in Deutschland. Etwa 40 % der Beschäftigten der Betriebe der privaten Wirtschaft werden durch einen Betriebsrat vertreten, der jeweils für vier Jahre gewählt wird. Aber wie ist es um die Stabilität dieser Gremien bestellt? Unter Rückgriff auf die Daten des WSI-Betriebsrätepanels 2015–2018 untersucht der Beitrag die Fluktuation innerhalb bestehender Betriebsratsgremien und geht der Frage nach, welche Faktoren die Niederlegung des Betriebsratsmandats während der laufenden Amtszeit antreiben bzw. bremsen.<sup>1</sup>

MARTIN BEHRENS

---

## 1 Einleitung

Forschung zu deutschen Betriebsräten hat sich bislang auf das Gremium als Ganzes, seine Beziehungen zu anderen Akteuren und seine Wirkung auf Betriebe, Unternehmen und natürlich die Beschäftigten konzentriert (Kotthoff 2013; Greifenstein/Kißler 2010; Jirjahn 2010). Analysen zu den handelnden Personen innerhalb der Betriebsratsgremien sind bislang eher rar (Ausnahmen sind Tietel 2006; Hocke 2012; Tietel/Hocke 2015; Behrens 2009a). Basierend auf der Auswertung von Daten unterschiedlicher Wellen der WSI-Betriebsrätebefragung soll im Folgenden näher gezeigt werden, dass es sich bei Betriebsratsgremien um hoch dynamische Institutionen handelt, die sich nicht allein aufgrund von Generationenumbrüchen infolge turnusmäßiger Wahlen verändern, sondern darüber hinaus auch durch beachtliche personelle Fluktuation innerhalb der Amtsperiode einem fortlaufenden Erneuerungsprozess unterworfen sind.

Unsere Untersuchung bewegt sich dabei im Spannungsfeld zweier unterschiedlicher Perspektiven auf die Repräsentation von Beschäftigteninteressen durch Betriebsräte. Eine erste, in der Literatur diskutierte Perspektive nimmt das einzelne Betriebsratsmitglied in den Blick und fragt nach den konkreten Interessen und Motivationen, die die Übernahme eines Betriebsratsmandats

bzw. den Verbleib im Amt unterstützen. Ein besonderer Begründungszusammenhang ergibt sich demnach aus der Verzahnung zwischen dem betrieblichen und privaten Umfeld und deren vielfältigen Wechselbeziehungen und Möglichkeiten der Entgrenzung. So spitze sich im Kontext der Übernahme eines Betriebsratsmandats vielfach die Frage nach der Vereinbarkeit von privater Lebenssphäre und beruflicher Tätigkeit zu. Während somit einerseits individuelle Vereinbarungsprobleme tendenziell die Ausübung eines Betriebsratsmandats erschwerten, wurde andererseits unter dem Stichwort *rent seeking* (siehe beispielsweise Schnabel 2008) der Hinweis in die Diskussion eingebracht, dass es durchaus auch positive Anreize gebe, ein Betriebsratsmandat zu übernehmen. Die dabei zugrunde liegende Annahme ist, dass Beschäftigte aufgrund der Statusgewinne, aber insbesondere durch den mit dem Betriebsratsmandat verbundenen besonderen Kündigungsschutz zur Übernahme eines Mandats motiviert werden. In Bezug auf die hier vorgenommene Analyse der Gründe von Fluktuation im Betriebsrat würde eine solche Perspektive der individuellen Vereinbarungs- und Karriere-

---

1 Der Verfasser dankt Wolfram Brehmer für seine Unterstützung bei den statistischen Berechnungen sowie Helge Emmeler, Laszlo Goerke und Erhard Tietel sowie zwei anonymen Gutachter\*innen für ihre Anregungen und Kommentare.

reentscheidungen nahelegen, das Augenmerk auf persönliche Eigenschaften der Betriebsräte sowie ihre Stellung im Betrieb zu legen.

Eine zweite Perspektive auf die Repräsentation von Beschäftigteninteressen schließt an Fürstenbergs erstmals im Jahr 1958 präsentiertes Konzept des Betriebsrats als Grenzinstitution an. Nach diesem Ansatz (Fürstenberg 2000) steht der Betriebsrat in einem Dreiecksverhältnis zum betrieblichen Management, der Belegschaft und der im Betrieb vertretenen Gewerkschaft. Demnach vermittelt der Betriebsrat zwischen den konkurrierenden Erfordernissen der Vertretung, Integration und Solidarität. Probleme der Vertretung können dabei im Verhältnis Betriebsrat – Belegschaft in Erscheinung treten, wohingegen „Integration“ das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung berührt. Fragen der Solidarität werden hingegen im Verhältnis zwischen Betriebsräten und den Gewerkschaften aufgeworfen (ebd.). In Bezug auf das hier interessierende Problem der Fluktuation im Betriebsrat legt Fürstenbergs Ansatz nahe, dass die Gründe für beide Phänomene, die Kontinuität im Amt sowie die Mandatsniederlegung, in den vielfältigen Welten der betrieblichen Interessenvertretung zu suchen sind, zwischen denen die Grenzinstitution Betriebsrat fortlaufend vermittelt. Anders als die Individualperspektive nahelegt, reicht es demzufolge nicht zu analysieren, welche persönlichen Interessen und Motivationen Beschäftigte letztlich in den Betriebsrat führen. Stattdessen sind auch jene Belastungskonstellationen und Konflikte in den Blick zu nehmen, die aus der besonderen Schlüsselstellung des Gremiums innerhalb der betrieblichen, aber auch aus den überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen resultieren.

Neben der Frage, welche konkreten Einflüsse auf Basis beider Perspektiven für die empirische Analyse zugrunde zu legen sind, führen diese auch zu unterschiedlichen Erwartungen bezüglich der Häufigkeit und Intensität von Mandatsniederlegungen. Da sich individuelle Merkmale wie beispielsweise Leistungsbereitschaft und Qualifikation ebenso wie private Lebensverhältnisse nicht kontinuierlich ändern, würden wir eine weitgehend stabile Zusammensetzung der Betriebsratsgremien erwarten. Anders bei der Grenzinstitution-Perspektive: Hier stehen Betriebsräte und die sie tragenden Mandatsträger\*innen als Vermittler fortlaufend im Zentrum der betrieblichen Auseinandersetzungen. Dass die daraus resultierenden zeitlichen Belastungen, (emotional aufgeladene) Konflikte und Vereinbarungsdilemmata letztlich auch zu Ermüdung, Frustration und am Ende auch zu Rücktritten aus dem Betriebsrat führen, erscheint plausibel.

Nicht alle Abgänge aus dem Betriebsrat lassen sich mit Rückgriff auf die beiden hier vorgestellten Perspektiven erklären. So erfolgt ein relevanter Teil der Abgänge aus Altersgründen. Um diesen Aspekt zu berücksichtigen, setzt sich die nun folgende Analyse in einem ersten Schritt mit dem Generationenumbruch im Betriebsrat auseinander und wirft die Frage auf, ob aufgrund der besonderen Al-

tersstruktur der Betriebsratsgremien eine erhebliche Beeinträchtigung ihrer Funktionsfähigkeit zu erwarten ist. Anknüpfend an aktuelle Debatten und empirische Analysen konzentriert sich dieser Teil auf den *Generationenumbruch zwischen den jeweiligen Amtszeiten*, also auf den Vergleich der aufeinander folgenden, jeweils vierjährigen Wahlzyklen. In einem zweiten Schritt weitet die Analyse die Perspektive, indem nun auch die *Veränderung der Betriebsratsgremien innerhalb der Amtszeit* in den Blick genommen wird.

Im Folgenden wird zunächst die der Analyse zugrundeliegende Datenbasis näher vorgestellt (2). Abschnitt 3 wendet sich dann der Frage nach dem altersbedingten Ausscheiden zwischen den Amtszeiten zu, während Abschnitt 4 den Blick auf die Fluktuation innerhalb der letzten vierjährigen Wahlperiode richtet. Die Diskussion der Ergebnisse der empirischen Analyse folgt in Abschnitt 5.

## 2 Methode und Datenbasis

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung befragt seit 1997 regelmäßig Betriebs- und Personalräte zur Situation der Mitbestimmung in den Betrieben und Dienststellen. Ab 2007 wurden diese Befragungen erstmals im Rahmen einer Panelerhebung von Betriebsräten durchgeführt.

2015 wurde ein neues Betriebsrätepanel aufgebaut: Die WSI-Betriebsrätebefragung 2015 stellt die Auftakterhebung für ein auf vier Jahre angelegtes Betriebsrätepanel mit vier Erhebungswellen bis 2018 dar. Im ersten Quartal 2015 wurden im Auftrag des WSI 4125 Betriebsräte vom ifas Institut für angewandte Sozialwissenschaft telefonisch interviewt. Befragt wurden Betriebsratsvorsitzende oder ihre Stellvertreter\*innen oder ein anderes Betriebsratsmitglied (Baumann 2015).

Die Befragung ist repräsentativ für alle Wirtschaftsbereiche und Betriebsgrößenklassen in privatrechtlichen Betrieben ab 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Die öffentliche Verwaltung wurde in dieser Befragung ausgeklammert, privatrechtlich organisierte Betriebe in öffentlicher Hand gehören jedoch zur Grundgesamtheit.

Bei den folgenden Analysen greifen wir auf unterschiedliche Erhebungsjahre zurück. Während beispielsweise der Anteil der aus Altersgründen nicht mehr kandidierenden Betriebsratsmitglieder wie auch die Frage, inwieweit sich die Betriebsratsgremien intern mit dem Thema des Generationenwechsels beschäftigen, lediglich in der Befragung von 2016 erhoben wurde, haben wir die Mitgliederstruktur in Bezug auf Alter, Geschlecht, Ausbildung und Gewerkschaftsmitgliedschaft in allen vier Erhebungen abgefragt.

In der Befragung 2016 konnten 3884 Betriebe als Bruttostichprobe eingesetzt werden, im Jahr 2017 3767 und schließlich im Jahr 2018 2612 Betriebe. Nach Abzug der unterschiedlichen Ausfallgründe (z. B. Ansprechpartner nicht erreicht, während der Untersuchungsphase nicht verfügbar, verweigert) ergab sich für die Befragung 2016 ein Anteil realisierter Interviews von 67,4 % (2017 waren es 63,8 %, 2018: 63 %).

Die Befragung der Betriebsräte fand durch computer-gestützte Telefoninterviews (CATI) statt. Der komplette Fragebogen wurde in Pretest-Interviews einem „Realtest“ unterzogen, als schwierig eingestufte Fragen wurden zudem in einem kognitiven Pretest erprobt.

### 3 Generationenumbruch im Betriebsrat

Das Thema des demografischen Wandels ist auch im Bereich der Mitbestimmungsforschung auf großes Interesse gestoßen (Niewerth/Massolle 2020; Maylandt 2020). Entsprechende Untersuchungen gelangen oftmals zu der Feststellung, dass junge Beschäftigte eher selten den Weg in das Wahlmandat finden, während Betriebsratsgremien in zunehmend stärkerem Maße durch die Gruppe der 46- bis 59-Jährigen geprägt oder gar von dieser Gruppe dominiert werden (Demir et al. 2018, S. 7). Mit dem bevorstehenden altersbedingten Ausscheiden einer besonders stark besetzten Alterskohorte aus dem Betriebsrat stellt sich nicht allein das Problem der Rekrutierung neuer und vor allem jüngerer Betriebsratsmitglieder, sondern darüber hinaus auch die Frage, wie der Wissenstransfer zwischen den Generationen gelingt (Massolle/Niewerth 2017; Hocke/Neuhof 2018). In unserer Erhebung (Befragung 2016) haben wir die befragten Betriebsräte zunächst um Auskunft darüber gebeten, ob sich der Betriebsrat (BR) mit der Frage des Generationswechsels im Gremium auseinandergesetzt hat: 52 % bejahten dies. Zwar ist dieser Anteil unter den Betriebsräten in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten erhöht, in denen sich knapp drei Viertel bereits mit dem Generationswechsel befasst haben, aber selbst in den kleineren Betrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten gab eine große Minderheit von 47 % an, dass der Generationswechsel bereits auf der Tagesordnung gestanden habe.

Wie in *Abbildung 1* dargestellt, erweist sich der Anteil jener Betriebsratsmitglieder, die bei der zurückliegenden BR-Wahl im Jahr 2018 aus Altersgründen aus dem Amt ausgeschieden sind bzw. nicht erneut kandidiert haben, als eher gering. Und von den im Jahr 2016 befragten Betriebsratsvorsitzenden gaben immerhin 54 % an, dass kein einziges Mitglied des Gremiums aus Altersgründen nicht mehr für eine Kandidatur zur Verfügung stehe. In 8 % der Gremien wurde ein altersbedingtes Ausscheiden auf 10 %

der BR-Mitglieder taxiert, in weiteren 23 % auf 11 bis 20 % der BR-Mitglieder. Nur in 16 % der Gremien ergab sich nach Auskunft der befragten BR ein Erneuerungsbedarf, der 20 % der Gremienmitglieder übersteigt. Es muss allerdings auch darauf hingewiesen werden, dass in kleinen Betrieben mit 20 bis 49 Beschäftigten die 20%-Schwelle bereits dann überschritten wird, wenn ein einziges (von in dieser Größenklasse drei ordentlichen Betriebsratsmitgliedern) altersbedingt nicht mehr kandidiert.

Nun korrespondieren unsere Angaben weitgehend mit der im Trendreport Betriebsratswahlen 2018 dokumentierten Verteilung der Alterskohorte innerhalb der deutschen Betriebsratsgremien, wonach die Kategorie der Betriebsräte im Alter von 60+ nur sehr schwach (6,1%), hingegen jene im Alter von 46 bis 59 Jahren sehr stark (55,6%) besetzt ist (Demir et al. 2018, S. 7). Demzufolge war ein massiver Aderlass in den Reihen der Betriebsräte bei der zurückliegenden Wahl 2018 nicht zu erwarten, jedoch würde, so die Prognose der Befragten, der Austauschbedarf bei der bevorstehenden Wahl im Jahr 2022 und insbesondere 2026 deutlich anwachsen. In Ermangelung von Angaben zum Alter jedes einzelnen BR-Mitglieds (sowie zu deren Neigung, Angebote zum frühzeitigen Renteneintritt in Anspruch zu nehmen) können wir diese prognostizierten Substitutionserfordernisse weder bestätigen noch ihnen widersprechen. Neben der Altersstruktur der bestehenden Gremien muss zur Ermittlung des Erneuerungsbedarfs jedoch auch die regelmäßige Fluktuation innerhalb der BR-Gremien in die Betrachtung einbezogen werden.

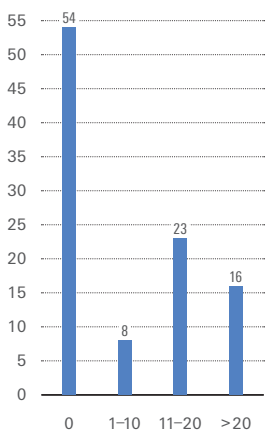
### 4 Fluktuation innerhalb der Wahlperiode

In der Welt der Großbetriebe lassen sich Betriebsratskarrieren oftmals als langfristig angelegte Tätigkeit in der Interessenvertretung verstehen, in deren Mittelpunkt der Typus der „herkömmlicherweise langgediente[n] Betriebsräte mit hoher Wiederwahlwahrscheinlichkeit“ (Schmidt/Trinczek 1999, S.123) steht. Unterstützt durch die verhandelte Ausweitung der Freistellungsmandate entstehen Betriebsratskarrieren, die über zwei Wahlperioden deutlich hinausweisen und die es allein schon wegen der erforderlichen zeitlichen Beanspruchung und Professionalisierung der Mandatsträger mit sich bringen, dass die vorab ausgeübte berufliche Tätigkeit hintangestellt wird. Sollte eine Betriebsratskarriere in diesen Betrieben nicht

ABBILDUNG 1

#### Betrieblicher Anteil der aus Altersgründen nicht mehr kandidierenden BR-Mitglieder

Angaben in Prozent



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2016

WSI Mitteilungen

2 Greifenstein (2014, S. 12, zitiert über Tietel/Hocke 2015, S. 20) hat in diesem Kontext von einer „Verberuflichung“ der Betriebsratsarbeit gesprochen.

bis zum Renteneintritt führen,<sup>2</sup> erwachsen hieraus besondere Erfordernisse, wenn nicht gar Probleme, für die weitere Karriereplanung der vor dem Mandat ausgeübten Berufstätigkeit (Tietel/Hocke 2015). Dieses von einigen stilbildenden Großbetrieben geprägte Bild hoher Kontinuität sowohl zwischen den Wahlperioden (Normalität einer erneuten Kandidatur sowie der Wiederwahl) als auch innerhalb einer Wahlperiode (seltene Niederlegung des Mandats) beschreibt allerdings keineswegs die Realität in der deutschen Betriebsräte­landschaft. So konnte in der Analyse der Daten des Arbeitnehmer-Meinungsmonitors aus dem Jahre 2008, einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, gezeigt werden, dass innerhalb der Belegschaft auf ein amtierendes Betriebsrats- bzw. Personalratsmitglied (6,8% der Befragten) nahezu zwei weitere Beschäftigte (11,7% der Befragten) kommen, die in früherer Zeit einmal Mitglied in einem Betriebs- oder Personalrat waren, diesem Gremium aber zum Zeitpunkt der Erhebung nicht mehr angehörten (Behrens 2009a, S. 309).

#### 4.1 Häufigkeit der Mandatsniederlegung

Mit Hilfe der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2015–2018 ist es nun möglich, Umfang und Gründe dieser Fluktuation innerhalb einer Amtsperiode näher zu bestimmen. Wie in *Abbildung 2* dargestellt, steigt der Anteil der ausscheidenden Betriebsratsmitglieder im Laufe der Amtsperiode an. Legen während der ersten Hälfte der Amtszeit (2014–2016) lediglich 9% der gewählten Betriebsratsmitglieder ihr Mandat nieder, so scheiden in jedem folgenden Amtsjahr weitere 9 bis 10% der Betriebsräte aus. Zum Ende der Wahlperiode, im Jahr 2018, mussten insgesamt 28% der ursprünglich gewählten Betriebsratsmitglieder durch Nachrücker\*innen ersetzt werden.

Diese beträchtliche Fluktuation dürfte nicht nur einige Unruhe in den Betriebsrat bringen, sondern sie zeigt auch die Gefahr, dass die von den ausscheidenden BR-Mitgliedern durch Schulungen oder tägliche Mitbestimmungspraxis erworbenen Kompetenzen verloren gehen können.

So verweisen unsere Befunde auf die enormen Kraftanstrengungen, die notwendig sind, ein arbeitsfähiges Gremium über die ganze vierjährige Amtsperiode hinweg zu erhalten und, wenn nötig, ausscheidende Mitglieder fortlaufend durch Kolleg\*innen von der Nachrückerliste zu ersetzen. Einmal mehr erweist sich eine gut bestückte Nachrückerliste als essenziell für die Betriebsratsarbeit, schließlich wird nach dem Gesetz (§ 13 Abs. 2, Satz 2 BetrVG) eine Neuwahl ausgelöst, sollte es nicht mehr möglich sein, ausscheidende BR-Mitglieder durch Nachrücker\*innen zu ersetzen.

Trotz dieser von der Fluktuation ausgehenden Abwanderung von Praxiserfahrung und Kompetenzen darf nicht verkannt werden, dass diese Dynamik letztlich immer auch einen Ausgangspunkt für gelingende Erneuerung von Betriebsratsgremien bilden kann. Während z. B. viele Projektionen zum demografischen Wandel in Betriebs-

räten davon ausgehen, dass sich der altersgetriebene Austausch von Betriebsratsmitgliedern quasi sprunghaft über die alle vier Jahre stattfindenden Gremienwahlen vollzieht (ein Befund, den Rudolph/Wassermann [1996] bereits für die Betriebsratswahlen 1994 dokumentiert haben), verweisen unsere Befunde darauf, dass sich eine Mehrheit der Betriebsratsgremien – wenn auch nicht aus freien Stücken – während der laufenden Amtsperiode kontinuierlich erneuert, wenn nicht gar „neu erfinden“ muss. Ob nun die auf Basis der zum Zeitpunkt der letzten Betriebsratswahlen (2018) ermittelten Anteile der künftig aus Altersgründen ausscheidenden BR-Mitglieder praktische Relevanz erlangen, bestimmt sich erst nach Berücksichtigung der kontinuierlichen Fluktuation und des sich daraus ergebenden (neuen) Altersaufbaus. Um es auf den Punkt zu bringen: Bereits ein knappes Drittel jener Betriebsratsmitglieder, auf die sich die Prognose des altersbedingten Ausscheidens zu den kommenden ordentlichen Betriebsratswahlen bezog, wird diesen Gremien voraussichtlich im Jahr 2022, also zum Zeitpunkt der nächsten Wahlen, bereits nicht mehr angehören. Ob sich durch diese Fluktuation jedoch die Altersstruktur der Betriebsräte verändert, ist damit noch nicht gesagt, schließlich könnte die Altersstruktur der Nachrückerliste jener des amtierenden Betriebsratsgremiums entsprechen.

#### 4.2 Gründe für die Mandatsniederlegung

Wie eine solche Veränderungsdynamik insgesamt zu bewerten ist, bestimmt sich auch mit Blick auf die konkreten Motive, die Betriebsratsmitglieder zur Niederlegung ihres Mandats bewegen. Wie in *Tabelle 1* dargestellt, werden teils recht vielfältige Gründe für den Rücktritt von Betriebsratsmitgliedern verantwortlich gemacht. Die Daten beruhen auf Angaben der befragten Auskunftsperson (zumeist der/die Betriebsratsvorsitzende), welche – sofern es überhaupt zu Mandatsniederlegungen kam – darum gebeten wurde, für bis zu fünf Betriebsratskolleg\*innen deren Motivationen für den Rücktritt zu benennen. Mehrfachnennungen waren zulässig.<sup>3</sup>

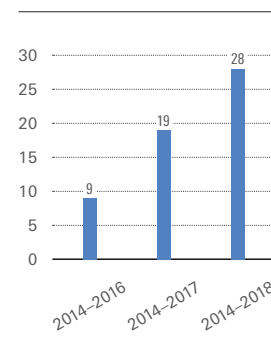
Auffällig ist, wie häufig die Befragten sich nicht für eine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten entschieden, sondern die Kategorie „andere Gründe“ genannt haben. Dies deutet darauf hin, dass zahlreiche Einflussfaktoren eine Rolle spielen, wenn BR-Mitglieder während einer Wahlperiode ihr Amt niederlegen. Die zweithäufigst genannte Kategorie sind „familiäre oder private Gründe“.

3 Die in diesem Abschnitt präsentierte Analyse der Gründe für die Mandatsniederlegung basiert also nicht auf Angaben der betroffenen Personen selbst, sondern auf der Auskunft der jeweils befragten Auskunftsperson. Die berichtete Motivation wurde also durch die Wahrnehmung einer zweiten Person „gefiltert“, wenngleich wir davon ausgehen, dass die befragten Auskunftspersonen (zumeist der/die Vorsitzende) über einen guten Überblick verfügt.

ABBILDUNG 2

#### Mandatsniederlegungen von Betriebsratsmitgliedern

Anteil an allen BR-Mitgliedern in Prozent



Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf WSI-Betriebsrätebefragungen 2016, 2017, 2018 (gewichtete Daten)

WSI Mitteilungen

TABELLE 1

**Rücktrittsgründe von Betriebsratsmitgliedern<sup>A</sup>, 2014–2017**

Angaben in Prozent

Familiäre oder private Gründe	42,5
Hohe Belastung bei der beruflichen Tätigkeit	23,1
Hohe Belastung bei der Betriebsratsarbeit	17,2
Konflikte im Betriebsrat	15,1
Konflikte mit dem Arbeitgeber	13,7
Frustration über mangelnde Erfolge der Betriebsratsarbeit	13,2
BR wurde vom Arbeitgeber zum Ausscheiden gedrängt	6,4
Andere Gründe	49,0

A Mehrfachnennungen möglich

WSI Mitteilungen

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2017

Fällt es vielen Beschäftigten bereits schwer, im täglichen Leben Familie und Beruf zu vereinbaren, so wird dieses Problem offenkundig weiter verschärft, wenn noch ein Betriebsratsmandat hinzutritt. Darüber hinaus werden unterschiedliche Formen von Belastungen als Auslöser für den Rücktritt vom Betriebsratsmandat benannt. Nach Angaben unserer Auskunftspersonen sind 23,1% der Rücktritte auf hohe Belastungen bei der beruflichen Tätigkeit zurückzuführen, 17,2% werden den hohen Belastungen durch die Betriebsratsarbeit zugeschrieben. Selbstverständlich schließen sich beide Kategorien nicht gegenseitig aus: Bei mehr als jedem zweiten Fall (57%), bei dem eine hohe Belastung durch die Betriebsratsarbeit identifiziert wurde, wurde gleichzeitig die hohe Arbeitsbelastung als Rücktrittsgrund benannt.

Weitere Rücktrittsgründe werden im Bereich des betrieblichen Konfliktgeschehens verortet. So werden 15,1% der Mandatsniederlegungen mit Konflikten innerhalb des Betriebsratsgremiums in Verbindung gebracht, weitere 13,7% mit Konflikten mit dem Arbeitgeber. Bei insgesamt 6,4% der Rücktritte führten Letztere letztlich dazu, dass Betriebsräte vom Arbeitgeber zum Rücktritt gedrängt wurden. Ein solches Arbeitgeberverhalten ist nicht nur rechtswidrig, es kann durchaus auch mit den Mitteln des Strafrechtes verfolgt und geahndet werden (§ 119 BetrVG). Neuere Erhebungen zeigen, dass es sich bei solchen gegen die Arbeit von Betriebsräten gerichteten Arbeitgebermaßnahmen keineswegs um Ausnahmeerscheinungen handelt (Behrens/Dribbusch 2020). Frustrationen über mangelnde Erfolge der Betriebsratsarbeit waren für 13,2% der Rücktritte ausschlaggebend.

Inwieweit sich nun die geschilderten Rücktrittsgründe zu bestimmten Konstellationen verdichten lassen, wird nun Gegenstand der weiteren Analyse sein. Ein erster Ansatzpunkt bezieht sich auf das konkrete betriebliche Umfeld sowie die industriellen Beziehungen, in die die Betriebsratsarbeit eingebettet ist. So weist Hocke (2012, S. 21) – in Anlehnung an Schmidt/Trinczek (1999) – da-

rauf hin, dass es letztlich drei Ursachenbündel sind, die zur Überforderung vieler Betriebsräte führen: eine schwächer werdende (relative) Machtposition, die Überlastung mit neuen Aufgaben und die zurückgehenden Beratungs- und Unterstützungskapazitäten der Gewerkschaften. Aus diesen sich verschlechternden Strukturbedingungen der Betriebsratsarbeit resultiert eine Reihe vielfältiger Stressfaktoren (Hocke 2012, S. 49). Wie Tietel schildert (2005, S. 43), fordern diese veränderten Kontextbedingungen ihren Tribut nicht zuletzt in Bezug auf den emotionalen Haushalt der Mandatsträger\*innen. Dies sollte, so Tietel, keineswegs als ein unumkehrbares Verelendungsszenario beschrieben werden, sondern vielmehr als „Achterbahn der Gefühle“: „Das Amt kann einen ausfüllen, es kann zufrieden machen, wenn es gelingt, die Dinge zum Positiven zu verändern, aber es kann auch deprimieren, belasten, wenn – etwa bei Unternehmenskrisen – die eigene Machtlosigkeit durchschimmert“ (Tietel 2006, S. 43). Das Umfeld der Betriebsratsarbeit wirkt demzufolge nicht allein direkt und unmittelbar, sondern immer auch vermittelt über Anerkennungsbeziehungen. Konflikte mit der Geschäftsleitung resultieren demnach weniger aus dem „Gegnerschaftsbezug des Interessengegensatzes“, vielmehr speisen sie sich aus „den vielfachen und wiederholten Enttäuschungen, Zurückweisungen und Missachtungen, die die Betriebsräte erleben, aus nicht eingelösten Anerkennungserwartungen, verletzten Anerkennungsansprüchen und nicht erfüllten Anerkennungswünschen“ (Tietel 2006, S. 64).

Ein weiteres Ursachenbündel resultiert aus der Verzahnung zwischen Betrieb und der privaten Lebenswelt. Wie sich aber am Beispiel der häufigen Nennungen im Bereich der Kategorie „familiäres und privates Umfeld“ andeutet, strahlt das private und gesellschaftliche Lebensumfeld erheblich in die Ausübung des Ehrenamts „Betriebsrat“ aus. Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie sie insbesondere in Bezug auf die Erwerbsbeteiligung von Frauen diskutiert wurden (Jürgens 2010, 2015), berühren das Lebensumfeld von Betriebsräten und generieren somit in erheblichem Umfang Entgrenzungsphänomene zweiter Ordnung. Betriebsräte nehmen im Zweifel nicht allein ihre beruflichen Aufgaben „mit nach Hause“ mit den resultierenden Folgen für Selbstoptimierung und interessierte Selbstausbeutung, in noch stärkerem Maße ist das „Amt“ ein ständiger Begleiter. Wie Tietel und Hocke (2015) in ihrer Analyse der Gründe für das Ausscheiden freigestellter Betriebsräte aus ihrer Funktion (und damit zumeist verbunden: aus dem Betriebsratsamt) eindrücklich zeigen konnten, diffundiert die „Last der Verantwortung“, die vom ökonomischen Druck, den Anforderungen des Arbeitgebers und den Sorgen und Nöten der Belegschaft genährt wird, in die private Lebenssphäre.

Die Anlage unserer Untersuchung als Betriebs- und nicht als Personenbefragung ermöglicht es uns leider nicht, wesentliche Merkmale, wie beispielsweise das Geschlecht, das Alter, eine etwaige Gewerkschaftsmitglied-

schaft, den Beschäftigungsstatus sowie wichtige Angaben zu Arbeitsbedingungen, für das einzelne (vom Amt zurückgetretenen) Betriebsratsmitglied zu bestimmen. Da diese Merkmale aber (teils deutlich) zwischen den untersuchten Betrieben variieren, wollen wir im Folgenden auch dieser Spur nachgehen und untersuchen, ob zentrale Einflussfaktoren aus dem Bereich der betrieblichen Arbeitsbeziehungen, aber auch betriebliche Grundmerkmale wie Branchenzugehörigkeit sowie die Nutzung von Formen atypischer Beschäftigung mit der Mandatsniederlegung von Betriebsratsmitgliedern in Verbindung stehen.

#### 4.3 Betriebliche Einflussfaktoren für die Mandatsniederlegung

In den nun folgenden Schätzungen wird die Anzahl der während der laufenden Wahlperiode (2014–2017) zurückgetretenen Betriebsratsmitglieder als abhängige Variable verwendet. Wie schon die in *Tabelle 2* dargestellten Angaben zu den Rücktrittsgründen nahelegen, kommt familiären und privaten Gründen ein großer Stellenwert zu. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die häusliche Betreuung von minderjährigen Kindern, aber auch die Pflege von Angehörigen für hohe Belastungen sorgen, die insbesondere mit der Betriebsratsarbeit in Konflikt geraten. Da Sorgearbeit weiterhin mehrheitlich von Frauen ausgeführt wird (Hobler et al. 2020, S. 31ff.) und sich die daraus resultierende Doppelbelastung bei Frauen konzentriert, haben wir zunächst deren Anteil im Betriebsrat in das Schätzmodell aufgenommen.

Wie Fürstenbergs Perspektive des Betriebsrats als Grenzinstitution nahelegt (Fürstenberg 2000), generiert dieses Dreiecksverhältnis einen beachtlichen Teil der Anforderungen, die auf den Schultern von Betriebsräten lasten. Um dieses Dreiecksverhältnis, innerhalb dessen sich die Institution Betriebsrat bewegt, zu berücksichtigen, haben wir zunächst drei Variablen in die Schätzung einbezogen, die diese besondere Konstellation abbilden. Die Variable „Behinderung der Beteiligungsrechte des BR“ nimmt den Wert „1“ an, wenn nach Angaben der befragten Person die Rechte „häufig“ missachtet werden. Weiterhin haben wir die Befragten um Auskunft darüber gebeten, wie sie das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft bewerten, wobei der Wert „1“ ein sehr gutes und „5“ ein mangelhaftes Verhältnis identifiziert. Die Präsenz einer Gewerkschaft im Betrieb haben wir durch die Variable „Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat“ berücksichtigt. Wir gehen davon aus, dass mit der Verbindung zu den Gewerkschaften eine weitere Instanz ins Spiel kommt, welche durch vielfältige Schulungs- und Unterstützungsleistungen die Betriebsratsarbeit zu stabilisieren hilft (Müller-Jentsch 2017, S. 49; Schmidt/Trinczek 1999, S. 107; Behrens 2009b).

Weiterhin ist davon auszugehen, dass der persönliche Beschäftigungsstatus der Betriebsratsmitglieder einen

erheblichen Einfluss auf deren Neigung zur Mandatsniederlegung ausübt. Folgt man der Individualperspektive, so dürfte die Neigung zur Mandatsniederlegung bzw. der Kontinuität im Wahlamt mit ausgewählten erwerbsbiografischen Merkmalen in Verbindung stehen. Ein wichtiges Merkmal dürfte in diesem Zusammenhang die Befristung sein. Zwar hat das Bundesarbeitsgericht in fortlaufender Rechtsprechung festgestellt, dass die Weigerung eines Arbeitgebers, mit einem amtierenden Betriebsratsmitglied nach dem Auslaufen seines befristeten Arbeitsvertrags einen Anschlussvertrag abzuschließen, eine unzulässige Benachteiligung eines Amtsträgers darstellt, die Beweislast liegt aber weiterhin beim Betriebsratsmitglied. Dieses muss im Falle der verweigerten Verlängerung des Arbeitsverhältnisses darlegen, dass diese wegen der Ausübung eines Betriebsratsmandats erfolgte (BAG 5.12.12 – AZR 698/11). Es ist daher anzunehmen, dass Mandatsniederlegungen auch wegen des Auslaufens befristeter Arbeitsverhältnisse erfolgen, wobei anzumerken ist, dass befristet Beschäftigte überhaupt nur sehr selten in Betriebsräten anzutreffen sind (Baumann/Brehmer 2016, S. 208). Eine ähnlich hemmende Wirkung kann für die Vertretung von Teilzeitbeschäftigten in den Betriebsratsgremien prognostiziert werden. Es ist zu vermuten, dass es wegen der vergleichsweise geringen Arbeitszeit Teilzeitbeschäftigten schwerer fällt, Mandat und berufliche Tätigkeit miteinander zu vereinbaren, als dies bei Vollzeitbeschäftigten der Fall ist. Wir gehen daher davon aus, dass teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglieder im Vergleich zu in Vollzeit Beschäftigten eine höhere Rücktrittswahrscheinlichkeit aufweisen.

Unser Schätzmodell kontrolliert weiterhin zwei Altersgruppen unter den Betriebsratsmitgliedern: einerseits BR-Mitglieder, die maximal 30 Jahre alt sind, und andererseits jene, die das 55. Lebensjahr bereits vollendet haben. Da unsere abhängige Variable den bevorstehenden Renteneintritt aufgrund der Mandatsniederlegung bewusst ausklammert,<sup>4</sup> sind als Rücktrittsgründe dennoch Ursachen wie Karrierewechsel oder auch die Eintönigkeit der Betriebsratsarbeit denkbar. Bei der Kohorte junger BR-Mitglieder (unter 30 Jahren) könnten Sozialisierungseffekte eine Rolle spielen, wonach Gewerkschafts- und Interessenvertretungsarbeit sowohl im eigenen Elternhaus als auch in der schulischen Ausbildung einen nachlassenden Stellenwert einnehmen, weshalb ein einmal übernommenes Amt schneller wieder zur Disposition gestellt wird. Greifenstein/Kißler (2014, S. 120) haben allerdings auch die Vermutung geäußert, jüngere Betriebsratsmitglieder könnten an der Doppelbelastung von beruflicher Karriere und Betriebsratsarbeit scheitern. Das Bildungsniveau wird im Schätzmodell über die Variable „Hochschulabschluss“ berücksichtigt.

4 Diese Gründe wurden in einer eigenen Variablen erhoben.

TABELLE 2

Einflussfaktoren auf die Mandatsniederlegung – Deskriptive Statistik<sup>A</sup>

Angaben in absoluten Zahlen und in Prozent

	Mittelwert oder Anteil	Werte- bereich
AV: Anzahl der Mandatsniederlegungen seit Frühjahr 2017 (ohne Renteneintritt und Altersgründe)	1,09	0–17
Behinderung Beteiligungsrechte BR durch AG (1 = häufig)	11,10%	1–5
Verhältnis BR/Belegschaft (1 = sehr gut, 5 = mangelhaft)	1,91	1–5
Anzahl Frauen im BR (2015)	3,07	0–35
Anzahl Teilzeitbeschäftigte im BR (2015)	1,03	0–38
Anzahl befristet Beschäftigte im BR (2015)	0,08	0–8
Anzahl BR-Mitglieder unter 30 (2015)	0,91	0–43
Anzahl BR-Mitglieder über 55 (2015)	1,68	0–25
Anzahl BR-Mitglieder mit Hochschulabschluss (2015)	1,58	0–20
Anzahl Gewerkschaftsmitglieder im BR (2015)	5,21	0–43
Branchentarifvertrag (1 = ja)	50,00%	0–1
Personalabbau in den letzten 12 Monaten (1 = ja)	25,30%	0–1
Arbeiten unter Termin- und Zeitdruck (1 = Arbeit sehr stark geprägt, 6 = überhaupt nicht geprägt)	2,33	1–6
Anzahl Mitglieder im BR	8,12	1–73
Branche: Bergbau, produzierendes Gewerbe (Referenz)	33,10%	0–1
Branche: Bau	4,40%	0–1
Branche: Handel	15,90%	0–1
Branche: Verkehr, Gastgewerbe	5,20%	0–1
Branche: Information, Kommunikation, Banken, Versicherungen	6,90%	0–1
Branche: Unternehmensnahe Dienstleistungen	11,00%	0–1
Branche: Erziehung, Gesundheit	17,30%	0–1
Branche: Sonstige Branchen	6,20%	0–1

A N = 2196, ungewichtete Daten

WSI Mitteilungen

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung 2017

Zwei Variablen betreffen die Einbettung der Betriebsratsarbeit in das sogenannte „duale System“ der Regulierung von Arbeit. Die Variable „Verbandstarifvertrag“ nimmt den Wert „1“ an, wenn der Betrieb in den Geltungsbereich eines Verbandstarifvertrags fällt. Der Zusammenhang zwischen Tarifvertrag und Rücktrittswahrscheinlichkeit liegt hierbei jedoch nicht klar auf der Hand. Zwar ist den Betriebsräten im Zuge der Dezentralisierung von Tarifpolitik seit den 1990er Jahren eine Reihe neuer Aufgaben zugewachsen, die sich negativ auf die Arbeitsbelastung dieser Gremien auswirken dürften (Bispinck/Schulten 1999; Artus 2003, S. 252f.; Behrens 2009c), jedoch gehen wir davon aus, dass der Verbandstarifvertrag weiterhin die Kraft besitzt, zentrale Verteilungsfragen vom Betrieb fernzuhalten, und diese Regelungstatbestände somit auf der Branchenebene konzentriert.

Weiterhin ist anzunehmen, dass die Rücktrittsneigung ansteigt, wenn die Intensität der betrieblichen Problemlagen hoch ist. Denn zum einen führen betriebliche Probleme zu einem schlechteren Betriebsklima, welches letztlich auch auf die Motivation der Betriebsratsmitglieder

ausstrahlt. Darüber hinaus können wir davon ausgehen, dass mit der steigenden betrieblichen Problemladung das vom Betriebsrat und seinen Mitgliedern zu bearbeitende Arbeitspensum ansteigt und möglicherweise zu Überlastungssituationen führt. Als Kennzeichen einer solchen Problemkonstellation haben wir den Personalabbau, aber auch den steigenden Termin- und Zeitdruck in die Schätzung aufgenommen. Die Variable „Personalabbau“ nimmt demnach den Wert 1 an, wenn im Betrieb während der letzten zwölf Monate Personal abgebaut wurde. Danach gefragt, wie sehr die Arbeit der Beschäftigten durch Termin- und Zeitdruck geprägt ist, konnten die Befragten zwischen 1 („sehr stark geprägt“) und 6 („überhaupt nicht geprägt“) abstimmen.

Ferner kontrolliert unser Schätzmodell den Einfluss der Branchenzugehörigkeit. Insgesamt wurden acht Branchendummies in das Schätzmodell aufgenommen mit der Kategorie „Bergbau, produzierendes Gewerbe“ als Referenzkategorie (Mittelwerte und Anteile aller in die Schätzungen aufgenommenen Variablen finden sich in *Tabelle 2*).

Wir haben zwei unterschiedliche Modelle geschätzt (*Tabelle 3*). In einem Basismodell (Modell 1) haben wir neben der Anzahl der Frauen im Betriebsrat (Angaben aus dem Jahr 2015) das Verhältnis zur Belegschaft sowie die Behinderung von Beteiligungsrechten durch den Arbeitgeber berücksichtigt. Weiterhin kontrolliert dieses Basismodell die Anzahl der Betriebsratsmitglieder sowie die Brancheneinflüsse.

Wie in *Tabelle 3* dargestellt, findet sich ein hoch signifikanter (1%-Niveau) und positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl von Frauen im Betriebsratsgremium und der Anzahl der während der Amtszeit erfolgten Rücktritte. Signifikante Assoziationen ergeben sich auch in Bezug auf das Verhältnis des Betriebsrats zu Arbeitgeber und Belegschaft: Verschlechtert sich das Verhältnis zur Belegschaft um eine Stufe (z. B. von „gut“ auf „befriedigend“), treten (bei statistischer Kontrolle der anderen Variablen) im Zeitraum Frühjahr 2014 bis Frühjahr 2017 zusätzlich 0,34 Mitglieder aus dem Betriebsrat zurück. Behindert der Arbeitgeber hingegen „häufig“ die Beteiligungsrechte des Betriebsrats, steigt die Anzahl der Mandatsniederlegungen.

Auch die Anzahl der Betriebsratsmitglieder im Gremium wirkt sich positiv auf die Rücktrittswahrscheinlichkeit aus (signifikant auf dem 1%-Niveau).

Weiterhin ergibt sich eine Reihe signifikanter und positiver Zusammenhänge mit den Branchen-Variablen. Verglichen mit dem produzierenden Gewerbe (Referenzkategorie) steigt die Zahl der zurückgetretenen BR-Mitglieder in den Branchen Bauwirtschaft, Verkehr/Gastgewerbe, unternehmensnahe Dienstleistungen sowie Erziehung/Gesundheit, wobei der Effekt in der zuletzt genannten Kategorie am stärksten ist.

Neben den bereits genannten Variablen (*Tabelle 3*, Modell 1) haben wir in einem zweiten, erweiterten Modell zusätzlich eine Reihe von Variablen zur Zusammensetzung

zung des Betriebsratsgremiums, dem regulativen Umfeld sowie der Situation des Betriebs aufgenommen (Tabelle 3, Modell 2).

Das WSI-Betriebsrätepanel beinhaltet eine Reihe von Angaben zur Zusammensetzung der Betriebsratsgremien. Insgesamt haben wir sieben Charakteristika zur Zusammensetzung des BR in das Schätzmodell aufgenommen. Wir haben dabei in allen Fälle die Angaben des Jahres 2015, des ersten uns verfügbaren Erhebungsjahres, berücksichtigt. Auf diese Angaben beziehen wir dann das Rücktrittsgeschehen (abhängige Variable der im Zeitraum 2014–17 zurückgetretenen BR-Mitglieder). Neben der bereits im Basismodell enthaltenen Anzahl der Frauen im Betriebsrat wurde weiterhin die Anzahl der Betriebsratsmitglieder in Teilzeit und mit befristetem Arbeitsvertrag berücksichtigt. Ferner haben wir Angaben zur Anzahl der BR-Mitglieder, zu den Altersgruppen (unter 30, über 55), zur Qualifikation (Hochschulabschluss) sowie die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Gremium im Modell 2 abgebildet. Berücksichtigt werden außerdem die Bindung an einen Verbandstarifvertrag, Personalabbau sowie Termin- und Zeitdruck.

Bestätigt werden zunächst die meisten Ergebnisse aus dem Basismodell. Markante Ausnahme ist die Anzahl der Frauen im Betriebsrat, die im zweiten Schätzmodell nun nicht mehr signifikant ist. Dies war zu erwarten, denn insbesondere wegen des engen Zusammenhangs zwischen den Merkmalen Geschlecht und Teilzeitbeschäftigung (Multikollinearität) kann sich dieser Zusammenhang nun nicht mehr durchsetzen.

Die im zweiten Schätzmodell berücksichtigten Einflüsse atypischer Beschäftigungsformen (Anzahl der Betriebsräte in Teilzeit und befristeter Beschäftigten) wirken verstärkend auf die Mandatsniederlegung. Hierbei muss angemerkt werden, dass es sich in beiden Fällen um einen doppelten Selektionseffekt handelt. Verglichen mit dem Durchschnitt der Belegschaft sind befristet und in Teilzeit Beschäftigte überhaupt nur vergleichsweise selten im Betriebsrat vertreten; diejenigen, die es dennoch in das Gremium geschafft haben, lassen sich dann noch mit einer erhöhten Bereitschaft, das Mandat während der Wahlperiode niederzulegen, in Verbindung bringen.

Eine große Anzahl junger Betriebsratsmitglieder (unter 30 Jahre) im Gremium verstärkt die Tendenz zur Mandatsniederlegung, während Betriebsräte im Alter von 55 und älter das Austrittsgeschehen eher bremsen. Beide Variablen „Hochschulabschluss“ sowie „Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat“ erweisen sich als nicht signifikant, wohingegen sich der Einfluss des Branchentarifvertrages als signifikant erweist ( $p < 1\%$ ) und negativ mit dem Rücktrittsgeschehen in Verbindung steht. Offensichtlich wirkt sich die Unterstützung durch diese Kerninstitution der deutschen Arbeitsbeziehungen stabilisierend auf die Zusammensetzung der Betriebsräte aus.

Unsere Variablen zur Beschäftigungssituation im Betrieb zeigen unterschiedliche Ergebnisse. Während der

TABELLE 3

Einflussfaktoren auf die Mandatsniederlegung – OLS-Schätzung<sup>A</sup>

Variablen	Koeffizient B	
	Modell 1	Modell 2
Behinderung Teilnahmerechte BR durch AG (1 = häufig)	0,600***	0,563***
Verhältnis BR/ Belegschaft (1 = sehr gut, 5 = mangelhaft)	0,335***	0,324***
Anzahl Frauen im BR (2015)	0,044***	0,021
Anzahl Teilzeitbeschäftigte im BR (2015)		0,081***
Anzahl befristet Beschäftigte im BR (2015)		0,160**
Anzahl BR-Mitglieder unter 30 (2015)		0,069***
Anzahl BR-Mitglieder über 55 (2015)		-0,073***
Anzahl BR-Mitglieder mit Hochschulabschluss (2015)		-0,008
Anzahl Gewerkschaftsmitglieder im BR (2015)		-0,009
Branchentarifvertrag (1 = ja)		-0,231***
Personalabbau in den letzten 12 Monaten (1 = ja)		0,183**
Arbeiten unter Termin- und Zeitdruck (1 = Arbeit sehr stark geprägt, 6 = überhaupt nicht geprägt)		-0,024
Anzahl Mitglieder im BR	0,029***	0,042***
Branche: Bergbau, produzierendes Gewerbe	Ref.	Ref.
Branche: Bau	0,361**	0,419**
Branche: Handel	0,013	-0,064
Branche: Verkehr, Gastgewerbe	0,495***	0,487***
Branche: Information, Kommunikation, Banken, Versicherungen	0,210	0,151
Branche: Unternehmensnahe Dienstleistungen	0,321***	0,262**
Branche: Erziehung, Gesundheit	0,621***	0,512***
Branche: Sonstige Branchen	0,246	0,153
Konstante	-0,203	-0,020
N	2196	2196
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,080	0,102

A Abhängige Variable: Anzahl der während der Amtszeit zurückgetretenen BR-Mitglieder (ohne Rücktritte aus Altersgründen)

Anmerkung: \*\*\*/\*\* signifikant auf dem 1/5-Prozent Niveau

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung 2017

WSI Mitteilungen

Einfluss von Termin- und Zeitdruck nicht signifikant ist, steht der Personalabbau der letzten zwölf Monate positiv mit der Mandatsniederlegung in Verbindung.

Insgesamt deuten die vorliegenden Schätzmodelle an, dass sich eine große Anzahl älterer Betriebsratsmitglieder sowie die Zugehörigkeit zu einem Branchentarifvertrag bremsend auf die Fluktuation innerhalb der Betriebsratsgremien auswirken. Zugleich fördern zerrüttete Beziehungen zu Arbeitgeber und Belegschaft sowie eine vergleichsweise große Anzahl von jungen BR-Mitgliedern (unter 30 Jahren) und solchen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen die Niederlegung von Mandaten während der laufenden Amtsperiode eher.

Bevor diese Befunde aus der multivariaten Schätzung näher diskutiert werden, gilt es, diese zunächst in eine Längsschnittperspektive einzubinden. Wie eingangs bereits erwähnt, muss eine höhere Rücktrittsneigung bestimmter Personengruppen im Betriebsrat noch nicht bedeuten, dass der Anteil dieser Gruppe an den Mitgliedern



des Betriebsrats während der beobachteten Amtsperiode sinkt. Dies wäre nur dann der Fall, wenn beispielsweise aus dem Gremium ausscheidende Mitglieder in atypischen Beschäftigungsverhältnissen durch solche im Normalarbeitsverhältnis ersetzt werden. Um hier das Bild zu vervollständigen, werden wir uns nun der Längsschnittperspektive zuwenden und analysieren, wie sich die Anteile ausgewiesener Gruppen von Betriebsratsmitgliedern während des vom WSI-Betriebsrätepanel erfassten Zeitraums verändern.

#### 4.4 Längsschnittperspektive

Um Aussagen über die quantitative Entwicklung bestimmter Personengruppen innerhalb des Betriebsrats treffen zu können, haben wir nur jene Betriebe in die Analyse einbezogen, die in den beiden Jahren 2015 und 2018 an der Befragung teilgenommen haben. Von der Auswertung ausgeschlossen haben wir ferner jene Fälle, die zum Zeitpunkt der Befragung im Frühjahr 2018 bereits einen neuen Betriebsrat gewählt hatten, da dies unsere Ergebnisse in unzulässiger Weise verzerrt hätte. Weiterhin aus der Analyse ausgeklammert wurden Fälle mit unvollständiger Information zu den hier interessierenden Merkmalen.

In den auf diese Weise in die Analyse einbezogenen 1694 Betrieben waren im Jahr 2015 insgesamt 12 862 Beschäftigte Mitglied des Betriebsrats (12 874 im Jahr 2018). In *Tabelle 4* haben wir nun für eine Reihe von Merkmalen der amtierenden Betriebsratsmitglieder deren Anteile an allen fast 13 000 Betriebsräten in den untersuchten Betrieben sowie die Veränderung ihrer Anzahl im Vergleich der Jahre 2015 und 2018 ermittelt. Nach unserer Kenntnis ist es mit Hilfe der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung erstmals möglich, solche grundlegenden Veränderungen der Gremienzusammensetzung für eine repräsentative Stichprobe zu bestimmen.

Der nun folgenden Analyse liegen allerdings auch einige Einschränkungen zugrunde. Bei den in *Tabelle 4* präsentierten Anteilswerten handelt es sich um Aggregate, die gebildet werden als Resultat mehrerer parallel und sequenziell verlaufender Prozesse, die wir selbst nicht im Detail abbilden bzw. nachverfolgen können. Ob z. B. der Anteil von Teilzeitbeschäftigten im Betriebsratsgremium im Zeitverlauf steigt, sinkt oder stabil bleibt, ist nicht nur davon abhängig, wie häufig in Teilzeit beschäftigte BR-Mitglieder ihr Mandat niederlegen, sondern auch davon, wie viele Teilzeitbeschäftigte (und an welcher Position) sich weiterhin auf der Nachrückerliste befinden und damit den Platz eines der aus dem Amt geschiedenen Betriebsratsmitglieder einnehmen. Ein weiterer Einflussfaktor ist, ob Beschäftigte während ihrer Amtszeit ihren Beschäftigungsstatus wechseln (von Vollzeit in Teilzeit oder umgekehrt). Während unsere Daten also Anteilswerte zu einem fixen Erhebungszeitpunkt dokumentieren, wissen wir nicht im Detail, wie der Fluktuationsprozess beschaffen ist, der diese Aggregate hervorbringt.

Weiterhin unterscheiden sich die untersuchten Merkmale mit Blick auf die Frage, ob sie sich im Zeitverlauf verändern. Während sich beispielsweise im untersuchten Zeitraum 2015–2018 das Geschlecht von Betriebsratsmitgliedern nur äußerst selten ändern dürfte, ist dies beim Merkmal „Lebensalter“ regelmäßig der Fall. Dies ist bei der weiteren Analyse zu berücksichtigen.

Betrachten wir zunächst die Anteile unterschiedlicher Beschäftigtengruppen unter den Betriebsratsmitgliedern, so ergibt sich folgendes Bild: Das Betriebsratsamt ist weiterhin eine Domäne des dualen Systems der beruflichen Bildung, denn über 83 % aller Betriebsratsmitglieder verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung, mehr als 18 % über einen Hochschulabschluss.<sup>5</sup> 38,3 % der Betriebsräte sind Frauen.

Im Vergleich zur gesamten Erwerbsbevölkerung erweisen sich Betriebsräte weiterhin als in hohem Maße gewerkschaftlich organisiert: 63 % der Betriebsräte sind Mitglied einer Gewerkschaft, 53 % aller Mandatsträger\*innen gehören einer der acht Mitgliedsgewerkschaften des DGB an. Nahezu 13 % aller Betriebsratsmitglieder arbeiten in Teilzeit, lediglich 1 % ist befristet beschäftigt. Weiterhin haben 11 % aller Betriebsratsmitglieder das 30. Lebensjahr noch nicht vollendet, während 20 % der Betriebsräte über 55 Jahre alt sind. Von Belang ist auch die Verbreitung von Freistellungsmandaten innerhalb der Gruppe der Betriebsräte. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) besteht ein Anspruch auf eine Vollfreistellung in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten. Die Anzahl der vom Gesetz vorgesehenen Freistellungen steigt mit der Betriebsgröße an. Seit der umfassenden Reform des BetrVG im Jahr 2001 können Freistellungen auch als Teilfreistellungen in Anspruch genommen werden. So ist es beispielsweise möglich, statt ein Betriebsratsmitglied voll von der beruflichen Tätigkeit freizustellen, zwei Mitglieder des Betriebsrats jeweils im Umfang der Hälfte der betriebsüblichen Arbeitszeit zu entlasten.

Fast jedes zehnte (9,3 %) Betriebsratsmitglied ist voll freigestellt, zusätzlich verfügen mehr als 8 % der Betriebsräte über eine Teilfreistellung. Zwar muss berücksichtigt werden, dass unsere Erhebung lediglich Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten einschließt und somit eine beachtliche Zahl von Kleinbetrieben ausklammert, die über keinen Freistellungsanspruch verfügen, dennoch belegen unsere Daten die große Bedeutung von Freistellungen als wichtige Ressource der Betriebsratsarbeit und darüber hinaus auch die besondere Relevanz von Teilfreistellungen als wichtiges Instrument zur Lösung von Vereinbarungskonflikten: sei es, um die Freistellung trotz einer bestehen-

5 Da sich beide Kategorien nicht ausschließen, d. h. im Sample Betriebsratsmitglieder vertreten sind, die sowohl einen Hochschulabschluss als auch eine abgeschlossene Berufsausbildung erworben haben, addieren sich beide Kategorien zu mehr als 100 % auf.

den Teilzeitbeschäftigung zu ermöglichen, sei es, um die herausgehobene Tätigkeit als freigestelltes Betriebsratsmitglied mit der eigenen beruflichen Fortentwicklung verbinden zu können.

Vergleichen wir nun die Entwicklung unterschiedlicher Gruppen im Zeitraum von 2015 bis 2018, so ergibt sich folgendes Bild: Zu der Gruppe mit den deutlichsten Mandatsverlusten gehören befristet Beschäftigte. Von der überhaupt nur sehr kleinen Zahl von 129 befristet beschäftigten Betriebsratsmitgliedern, die im Jahre 2015 unseren insgesamt untersuchten 1694 Gremien angehörten, ist die Mehrzahl aus dem Betriebsrat ausgeschieden und konnte offenkundig nicht durch andere befristet Beschäftigte Mitglieder von der Nachrückerliste ersetzt werden. Folglich ging die Zahl der befristet beschäftigten Betriebsratsmitglieder in den drei Jahren von 2015 bis 2018 um 63,6% zurück. Wie in Abschnitt 4.3 dargelegt, sind befristet beschäftigte Betriebsratsmitglieder besonders schlecht geschützt: mit Auslaufen des Vertrags endet in der erdrückenden Mehrzahl der Fälle auch die Betriebsratskarriere.

Rückgänge ergeben sich auch für die beiden Qualifikationsgruppen „Hochschulabschluss“ (-1,5%) und „abgeschlossene Berufsausbildung“ (-7,0%). Wegen der Möglichkeit der Mehrfachnennung lassen sich diese Werte nicht getrennt voneinander interpretieren, es steht aber zu vermuten, dass die (hier nicht separat erhobene) Gruppe der Un- und Angelernten in Bezug auf die Betriebsrats-tätigkeit besondere Beharrungskräfte aufweist. So sind es insbesondere die Un- und Angelernten, die aus der Betriebsrats-tätigkeit sowohl in Bezug auf Statusgewinne und Beschäftigungssicherheit (besonderer Kündigungsschutz) als auch aus den vielfältigen mit dem Amt verbundenen Tätigkeiten sowie Schulungsmöglichkeiten großen Nutzen ziehen dürften. Denn gerade gering Qualifizierte – so konnte in anderen Studien gezeigt werden (siehe z. B. Keller/Seifert 2020, S. 234f.) – werden bei der Bereitstellung von betrieblichen Bildungsangeboten häufig übergangen; als Betriebsratsmitglieder verfügen sie hingegen über einen Rechtsanspruch auf eine Vielzahl von Schulungsmöglichkeiten.

Während der drei untersuchten Jahre der zurückliegenden Amtsperiode verzeichnen weiterhin weibliche Betriebsratsmitglieder leichte Rückgänge. Ihre Zahl nahm bis zum Jahr 2018 um 1,3% ab.

Zuwächse ergeben sich hingegen bei den Gewerkschaftsmitgliedern. Während alle gewerkschaftlichen Organisationen zusammengenommen am Ende der Amtszeit 1,3% mehr Betriebsräte in ihren Reihen zählen als noch im ersten Amtsjahr (2015), fällt dieser Zuwachs bei den DGB-Gewerkschaften mit 11,1% noch deutlicher aus. Welche Prozesse hinter diesem Zuwachs stehen, können wir anhand unser Daten allerdings nicht bestimmen (hierbei erweist sich der Anteil von Mitgliedern „anderer Gewerkschaften“ sogar als rückläufig). So ist denkbar, dass vermehrt DGB-Gewerkschafter\*innen von der Nachrückerliste ausscheidende Personen ohne oder mit anderer

TABELLE 4

### Entwicklung der Anteile von Personengruppen im Betriebsrat: Längsschnittvergleich<sup>A</sup>

Angaben in Prozent

	Anteil an allen BR-Mitgliedern 2015 (insgesamt 12862 Mandate)	Veränderung Anzahl 2018 gegenüber 2015
Frauen	38,3	-1,3
Gewerkschaftsmitglieder	63,1	1,3
Mitglied einer DGB-Gewerkschaft	53,4	11,1
Hochschulabschluss	18,1	-1,5
Abgeschlossene Berufsausbildung	83,1	-7,0
Teilzeitbeschäftigte	12,8	11,4
Befristet Beschäftigte	1,0	-63,6
Migrationshintergrund	8,4	25,1
Unter 30 Jahre	11,2	-33,3
Über 55 Jahre	20,3	35,8
Vollfreistellung	9,3	-0,4
Teilfreistellung	8,6	-5,8

A gewichtete Daten

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragungen 2015 und 2018

WSI Mitteilungen

Gewerkschaftsmitgliedschaft ersetzen. Selbstverständlich erscheint es mindestens ebenso plausibel zu sein, dass Betriebsratsmitglieder während der laufenden Amtszeit einer Gewerkschaft beitreten, sei es, weil sie aktiv von Betriebsratskolleg\*innen angesprochen werden, sei es, weil sie bei ihrer Betriebsratsarbeit nicht auf gewerkschaftliche Unterstützung verzichten möchten.

Während die Zahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder leicht bzw. moderat sinkt (Vollfreistellung -0,4 und Teilfreistellung -5,8%), gehören Teilzeitbeschäftigte zu den deutlichen Gewinnern (+11,4%). Dieser erhebliche Zuwachs mag erstaunen, schließlich konnte in unserem Schätzmodell (Tabelle 3) gezeigt werden, dass ein vergleichsweise großer Anteil von Teilzeitbeschäftigten im Betriebsrat mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit der Mandatsniederlegung in Verbindung steht. Wenn wir im Jahre 2018 nun immerhin 187 in Teilzeit beschäftigte Betriebsratsmitglieder mehr in unseren Gremien vorfinden als noch im ersten Jahr der Amtszeit (2015), so kann dies an zwei Entwicklungen liegen: ausscheidende Betriebsratsmitglieder (in Teilzeit ebenso wie Vollzeitbeschäftigte) werden vermehrt durch Teilzeitbeschäftigte von der Nachrückerliste ersetzt oder aber Betriebsratsmitglieder reduzieren ihre Arbeitszeit (z. B. wegen der Geburt eines Kindes oder wegen Pflegeverpflichtungen) und konvertieren zu Teilzeitbeschäftigten. Wegen fehlender Detailangaben können wir diese Prozesse nicht exakt nachzeichnen, es zeigt sich aber deutlich, welche große Dynamik wir bei den Teilzeitbeschäftigten vorfinden.

Deutlich kontrastierende Befunde finden wir für die beiden Altersgruppen „unter 30 Jahre“ und „über 55 Jah-

re“. Während die Anzahl der jungen Betriebsratsmitglieder (Alter unter 30) im Zeitverlauf um 33,3 % zurückgeht, legt korrespondierend die Zahl der älteren Betriebsräte (über 55) um 35,8 % zu. Zwar deutete bereits unser Schätzmodell (Tabelle 3) an, dass geringeres Alter mit einer höheren Zahl ausscheidender Betriebsratsmitglieder in Verbindung steht und eine größere Zahl älterer Betriebsräte die Anzahl der Mandatsniederlegungen eher dämpft; vor voreiligen Schlüssen sei jedoch gewarnt. Allein schon durch Zeitverlauf zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten altern unsere Betriebsratsmitglieder, sodass ein gewisser Teil unserer jungen Betriebsräte im Laufe der Erhebungsperiode das 30. Lebensjahr vollendet und – auch ohne Mandatsniederlegung – aus dieser Gruppe ausscheidet. Korrespondierend dürfte ein Teil des Zuwachses der über 55-Jährigen auf das Konto jener Betriebsräte gehen, die erst nach dem Jahr 2015 dieses Alter erreichen. Trotz dieser (insbesondere bei den jungen Betriebsräten) erheblichen Einschränkungen bleibt die Veränderungsdynamik beachtlich.

## 5 Diskussion: Eigeninteresse, Institutionen und Emotionen

Eingangs haben wir zwei unterschiedliche Perspektiven auf die betriebliche Mitbestimmung dargelegt: die individuellen Lebensperspektiven und Motivationen der Mandatsträger\*innen sowie die Vorstellung des Betriebsrats als Grenzinstitution, welche zwischen den konkurrierenden Erfordernissen von Integration, Vertretung und Solidarität zu vermitteln sucht.

Wie die quantitative Analyse zeigt, lassen sich einige mit der Individualperspektive verbundene Stabilitätsannahmen und hier insbesondere die als *rent-seeking* diskreditierte Motivationslage eines lediglich seine persönlichen Interessen verfolgenden Betriebsrats nicht bestätigen. Das insbesondere von Kotthoff kritisierte Zerrbild eines von Kündigung weitgehend geschützten Mandatsträgers mit geringer Qualifikation und Verhaltensdefiziten (Kotthoff 2008, S. 178) erfährt durch die empirische Analyse wenig Unterstützung, weil fast jeder dritte BR noch während der laufenden Amtszeit auf diesen Schutz verzichtet und das Mandat niederlegt. Fürstenbergs Vorstellung eines durch vielfältige Einflussfaktoren getriebenen Diplomaten der betrieblichen Arbeitswelt lässt sich hingegen besser mit dieser hohen Fluktuation in Einklang bringen.

Neben der Dynamik der Fluktuation stehen in unserer Analyse auch die Frage nach den konkreten Gründen und Verursachungszusammenhängen für Mandatsniederlegung bzw. (korrespondierend) Kontinuität im Amt im Zentrum des Interesses. Eine schlichte Unterscheidung zwischen individuellen und institutionellen Einflüssen

wäre hier allerdings nicht zielführend. So soll anknüpfend an Fürstenberg die Rolle des Betriebsrats als Grenzinstitution nicht dahingehend verstanden werden, dass die Ebene individueller Motivationen der Mandatsniederlegung außen vor bleibt. So wird die Interaktion des Betriebsrats mit Management, Belegschaft und Gewerkschaft nicht allein über die dadurch vermittelte Übertragung von Aufgaben und Notwendigkeit zur Problemlösung gesteuert, welche dann wiederum auf die Verweilwahrscheinlichkeit der Betriebsratsmitglieder im Gremium wirken. Auch die emotionale Ebene spielt eine zentrale Rolle. Hier geht es nicht allein um die triviale Feststellung, dass auch Betriebsräte „Gefühle haben“, sondern vielmehr um die insbesondere von Tietel mehrfach vorgetragene Erkenntnis, dass Belastungen und Stressempfinden immer auch über Emotionen und Anerkennungsbeziehungen gesteuert werden. Aus beiden Perspektiven erscheint es schlüssig, wenn – wie unser Schätzmodell zeigt – sowohl die Behinderung von Beteiligungsrechten durch den Arbeitgeber als auch ein vergleichsweise schlechtes Verhältnis des Betriebsrats zur eigenen Belegschaft mit einem besonders starken Anstieg von Mandatsniederlegungen in Verbindung stehen.

Weiterhin konnte die Analyse belegen, dass individuellen Merkmalen der Betriebsratsmitglieder in Bezug auf ihre Verweildauer im Amt ein hoher Stellenwert zukommt. Diese Merkmale lassen sich nicht allein auf den Beschäftigungsstatus wie beispielsweise atypische Beschäftigung reduzieren, sondern verweisen auf die enorme Bedeutung der Verzahnung zwischen Betrieb und privater Lebenswelt. Wie allein schon die außerordentlich häufige Nennung von „familiären und privaten“ Rücktrittsgründen belegt, sind auch die Bedingungen der betrieblichen Mitbestimmung nicht mehr allein aus der Erwerbssphäre heraus zu verstehen und zu begründen: So erlangen beispielsweise neben der geschlechtsbezogenen Arbeitsteilung im Haushalt Beziehungsprobleme oder auch die Konkurrenz mit anderen Ehrenämtern Relevanz für die praktische Betriebsratsarbeit. ■

## LITERATUR

- Artus, I.** (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands, in: *Industrielle Beziehungen* 10 (2), S. 250–272
- Baumann, H.** (2015): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2015, in: *WSI-Mitteilungen* 68 (8), S. 630–638, [https://www.boeckler.de/data/wsimit\\_2015\\_o8\\_baumann.pdf](https://www.boeckler.de/data/wsimit_2015_o8_baumann.pdf)
- Baumann, H. / Brehmer, W.** (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015, in: *WSI-Mitteilungen* 69 (3), S. 201–210, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2016\\_o3\\_brehmer.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2016_o3_brehmer.pdf)
- Behrens, M.** (2009a): Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaften?, in: *Industrielle Beziehungen* 16 (4), S. 303–326
- Behrens, M.** (2009b): Still Married after All These Years? Union Organizing and the Role of Works Councils in German Collective Bargaining, in: *Industrial & Labor Relations Review* 62 (3), S. 275–293
- Behrens, M.** (2009c): Formen der Dezentralisierung: Auswirkungen tarifpolitischer Entwicklungen auf die Effektivität von Betriebsratsarbeit, in: *WSI-Mitteilungen* 62 (2), S. 102–109, [https://www.boeckler.de/pdf/wsimit\\_2009\\_o2\\_behrens.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2009_o2_behrens.pdf)
- Behrens, M. / Dribbusch, H.** (2020): Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen, in: *WSI-Mitteilungen* 73 (4), S. 286–294, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-umkaempfte-mitbestimmung-behinderung-verhinderung-von-betriebsratswahlen-24696.htm>
- Bispinck, R. / Schulten, T.** (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, München/Mering, S. 185–212
- Demir, N. / Funder, M. / Greifenstein, R. / Kißler, L. / Maschke, M.** (2018): Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Erste Befunde, Stand Herbst 2018. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung: I.M.U.-Report Nr. 45 (10/2018), Düsseldorf
- Fürstenberg, F.** (2000): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Ders. (Hrsg.): *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*, München/Mering, S. 19–30
- Greifenstein, R. / Kißler, L.** (2010): Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010, Berlin
- Greifenstein, R. / Kißler, L.** (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild?, Berlin
- Hobler, D. / Lott, Y. / Pfahl, S. / Schulze Buschoff, K.** (2020): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 56 (Februar 2020), Düsseldorf
- Hocke, S.** (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden
- Hocke, S. / Neuhofer, J.** (2018): Übergänge in der Interessenvertretung gestalten. Handlungsempfehlungen für Betriebs- und Personalräte, Bildungsanbieter und gewerkschaftliche Akteure. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung: Study Nr. 399 (September 2018), Düsseldorf
- Jirjahn, U.** (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitspapier 186, Düsseldorf
- Jürgens, K.** (2010): Deutschland in der Reproduktionskrise, in: *Leviathan* 38 (4), S. 559–587
- Jürgens, K.** (2015): Für eine Neuordnung von Arbeit und Leben, in: Hoffmann, R. / Bogedan, C. (Hrsg.): *Arbeit der Zukunft*, Frankfurt a. M. / New York, S. 289–310
- Kotthoff, H.** (2008): Betriebsrat: Ein Sammelbecken für Zukurzgekommene?, in: *Industrielle Beziehungen* 15 (2), S. 178–184
- Kotthoff, H.** (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der Forschung, in: *Industrielle Beziehungen* 20 (4), S. 323–341
- Keller, B. / Seifert, H.** (2020): Soziale Risiken der Digitalisierung – Regulierungsbedarfe der Beschäftigungsverhältnisse, in: *Industrielle Beziehungen* 27 (2), S. 227–249
- Massolle, J. / Niewerth, C.** (2017): Generationenwechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmungspraxis Nr. 8 (Dezember 2017), Düsseldorf
- Maylandt, J.** (2020): Wichtig für die Nachfolgeplanung, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 41 (4), S. 15–16
- Müller-Jentsch, W.** (2017): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Niewerth, C. / Massolle, J.** (2020): Betriebsräte – die neue Generation, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 41 (4), S. 10–13
- Rudolph, W. / Wassermann, W.** (1996): Betriebsräte im Wandel, Münster
- Schnabel, H.** (2008): Zur Diskussion über die betriebliche Mitbestimmung, in: *Industrielle Beziehungen* 15 (2), S. 152–163
- Schmidt, R. / Trinczek, R.** (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 3. Auflage, München/Mering, S. 103–128
- Tietel, E.** (2005): Betriebsratsarbeit. Schlaflose Nächte, in: *Die Mitbestimmung* 51 (12), S. 42–45
- Tietel, E.** (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin
- Tietel, E. / Hocke, S.** (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Baden-Baden

## AUTOR

**MARTIN BEHRENS**, PD Dr., ist Wissenschaftler im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Vergleichende industrielle Beziehungen, Arbeitgeberverbände, betriebliche Mitbestimmung.

@ martin-behrens@boeckler.de