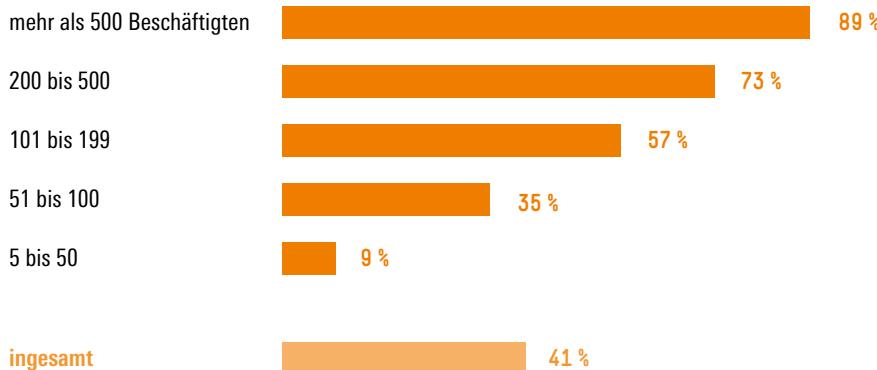


## Mehr Mitsprache in Großunternehmen

So viele Beschäftigte werden durch einen Betriebsrat vertreten in Betrieben mit ...



privatwirtschaftliche Betriebe mit mehr als 5 Beschäftigten  
Quelle: IAB-Betriebspanel 2015 Grafik zum Download: [bit.do/impuls0424](http://bit.do/impuls0424)

Hans Böckler  
Stiftung

Teile der Belegschaft betreffen. Die Initiative geht nicht selten vom mittleren Management aus, das mithilfe des Betriebsverfassungsgesetzes seine Autonomiespielräume verteidigen oder bestimmte Entscheidungen der Geschäftsführung rückgängig machen will. Ein solcher Machtkampf geht oft einher mit massiven Einschüchterungsversuchen, Behinderung der Wahlen und mangelhafter Unterstützung durch die Gesamtbelegschaft. Entsprechend gering sind die Erfolgsaussichten.

► Im Falle der „**blockierten Partizipation**“ lassen chronische Missstände die Idee der Gründung regelmäßig aufflackern. Allerdings fehlen überzeugende, entschlossene und repräsentative Akteure. Ein verbreiteter

Grund dafür ist eine gespaltene Belegschaft, weil beispielsweise Abteilungen miteinander konkurrieren. Die Folge: Repressionsstrategien haben leichtes Spiel, was wiederum die Gräben vertieft. Betriebsräte entwickeln vor diesem Hintergrund kaum Professionalität und Wirksamkeit.

vor gilt es, die Arbeitnehmer zu überzeugen, dass die gewohnten Muster individueller Interessenvertretung nicht mehr ausreichen. Als problematisch erweisen sich oft das eher gewerkschaftsferne Milieu und die heterogenen Interessen innerhalb der Belegschaft. Nach einer turbulenten Anfangsphase festigt der Betriebsrat seine Position durch professionelle Arbeit.

► Der „**Betriebsrat als Mittel kollektiver Emanzipation**“ ist typisch für Dienstleistungsbetriebe mit prekären Arbeitsbedingungen wie Call Center, Pflegedienste oder Filialen der Systemgastronomie. Er stellt eine Reaktion auf die jahrelange Verletzung von Ansprüchen auf Würde und Anerkennung durch autokratische Führung, Niedriglöhne und Gesundheitsrisiken dar. Erschwert wird die Gründung durch repressive Managementmethoden, große Randbelegschaften und erhebliche Fluktuation beim Personal. Dank enger Zusammenarbeit mit Gewerkschaften sind erste Erfolge durch das Einklagen arbeitsrechtlicher Standards schnell möglich.

► Der „**Betriebsrat als Vertretung von Partialinteressen**“ entsteht als Reaktion auf Einzelereignisse, die allerdings nur

Den Forschern zufolge sind unter den untersuchten Fällen Krisengründungen in der Minderheit, es überwiegen die Reaktionen auf langwierige Mängel. Dies lasse vermuten, dass die Beschäftigten zahlreicher nicht mitbestimmter Betriebe zwar Interesse an einer Vertretung haben, dass jedoch „der letzte Funke, die richtigen Personen, die nötigen Informationen“ fehlen. Für eine erfolgreiche Gründung seien nicht nur tatkräftige und durchsetzungsfähige Sprecher nötig, sondern im Regelfall auch Hilfe von außen, also von Gewerkschaften oder Gesamtbetriebsräten – insbesondere wenn mit Schikanen durch das Management zu rechnen ist. „Betriebsratsgründungen machen den Gewerkschaften oft viel Arbeit, sie haben jedoch auch einiges dabei zu gewinnen“, so die Sozialwissenschaftler. ↗

Quelle: Ingrid Artus, Clemens Kraetsch, Silke Röbenack: Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme, WSI-Mitteilungen 3/2016

## EUROPA

### Geschätzte Eurobetriebsräte

Manager internationaler Konzerne beschreiben ihre Zusammenarbeit mit Europäischen Betriebsräten positiv. Dies ist das Ergebnis einer Untersuchung von Valeria Pulignano und Jeff Turk von der Katholischen Universität im belgischen Löwen. Sie führten 56 Interviews mit Managern, die in verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen für die Eurobetriebsräte zuständig sind. Was die Zusammenarbeit des Managements mit den Arbeitnehmervertretern angehe, sei

in den meisten Fällen eine „Lernkurve“ zu beobachten, so die Wissenschaftler. Anfängliche Skepsis sei oft Vertrauen, Respekt und konstruktiver Kooperation gewichen. Eurobetriebsräte seien für den Informationsaustausch zwischen europäischer und nationaler Ebene wichtig. Besonders bei Restrukturierungen spielen sie den befragten Managern zufolge eine wichtige Rolle. Drei Viertel nehmen die supranationalen Betriebsräte nicht als Management-Hindernis wahr. Meis-

tens seien sie ohnehin nicht in Grundsentscheidungen involviert, sondern lediglich in deren Umsetzung. 70 Prozent der Manager sagen, die Existenz eines Eurobetriebsrats trage zur Wertschöpfung bei. ↗

Quelle: Valeria Pulignano, Jeff Turk: European Works Councils On the Move: Management Perspectives On the Development of a Transnational Institution For Social Dialogue, Working Paper, Mai 2016 Download: [bit.do/impuls0425](http://bit.do/impuls0425)