

STUDY

Study 458 · März 2021

GENERATIONSWECHSEL UND GESCHLECHTERPOLITIK IM BETRIEBSRAT

Fallstudien zur Diversität in der betrieblichen Mitbestimmung

Nur Demir, Maria Funder, Ralph Greifenstein und Leo Kißler

Eine Veröffentlichung aus dem
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

Dieser Band erscheint als 458. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 458 · März 2021

GENERATIONSWECHSEL UND GESCHLECHTERPOLITIK IM BETRIEBSRAT

Fallstudien zur Diversität in der betrieblichen Mitbestimmung

Nur Demir, Maria Funder, Ralph Greifenstein und Leo Kißler

© 2021 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Generationswechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat“ von Nur Demir, Maria Funder, Ralph Greifenstein und Leo Kißler ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-374-4

INHALT

Abkürzungsverzeichnis	8
Zusammenfassung	9
Vorwort	13
1 Einleitung	14
2 Fallstudien zum Generationswechsel und zur Geschlechterpolitik in Betriebsräten	21
2.1 Methodisches Vorgehen	21
2.2 Fallstudie 1: Der pragmatische Bau-Betriebsrat	27
2.3 Fallstudie 2: Der symbolisch aufgeschlossene kommunale Betriebsrat	45
2.4 Fallstudie 3: Der ambivalente Pharma-Betriebsrat	63
2.5 Fallstudie 4: Der energisch-kooperative Krankenhaus-Betriebsrat	77
2.6 Fallstudie 5: Der moderne Auto-Betriebsrat	93
2.7 Fallstudie 6: Der traditionelle Schwerindustrie-Betriebsrat	110
3 Vergleichende Fallanalysen: Charakteristika, Unter- schiede und Gemeinsamkeiten der Betriebsratsgremien	122
3.1 Mittendrin im Generationswechsel – Divergierende Übergangskulturen im demografischen Umbruch	122
3.2 Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat zwischen Stillstand und Fortschritt	141
4 Fazit: Der Betriebsrat in der spätmodernen Arbeitswelt	158
Digital aufgeschlossen, teamorientiert, gewerkschaftsnah, alters- und genderdivers?	158

5 Nachbetrachtung: Betriebsratsarbeit und Geschlechterpolitik in Zeiten der Corona-Pandemie 169

Literatur 179

Autorinnen und Autoren 186

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alter der Betriebsratsmitglieder 2010–2018 nach Altersgruppen in identischen Betrieben (IGM und ver.di)	123
Abbildung 2: Alter der Betriebsratsmitglieder 2018 (IGM und ver.di)	124
Abbildung 3: Amtszeiten der Betriebsratsmitglieder in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)	125
Abbildung 4: Frauen in Betriebsräten 2018	146

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Alter und Geschlechterverhältnisse in den untersuchten Betrieben und Betriebsräten – ein Überblick	22
Tabelle 2: Expert_innen-Interviews – Personen und Abkürzungen	23
Tabelle 3: Gruppendiskussionen – Personen und Abkürzungen	26
Tabelle 4: Altersstruktur der Belegschaft Fall 1	29
Tabelle 5: Altersstruktur des Betriebsrats Fall 1	30
Tabelle 6: Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 1	31
Tabelle 7: Altersstruktur der Belegschaft Fall 2	47

Tabelle 8: Altersstruktur des Betriebsrats Fall 2	48
Tabelle 9: Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 2	49
Tabelle 10: Altersstruktur der Belegschaft Fall 3	64
Tabelle 11: Altersstruktur der Belegschaft Fall 4	78
Tabelle 12: Altersstruktur des Betriebsrats Fall 4	79
Tabelle 13: Altersstruktur der Belegschaft Fall 5	95
Tabelle 14: Altersstruktur des Betriebsrats Fall 5	97
Tabelle 15: Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 5	97
Tabelle 16: Altersstruktur der Belegschaft Fall 6	111
Tabelle 17: Altersstruktur des Betriebsrats Fall 6	113

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
GBR	Gesamtbetriebsrat
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IGM	Industriegewerkschaft Metall
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
KBR	Konzernbetriebsrat
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

ZUSAMMENFASSUNG

Das Thema Diversität, wie insbesondere die Frage der Anerkennung und Wertschätzung von Vielfalt, hat in den letzten Jahren nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch im Erwerbsleben verstärkt Aufmerksamkeit erfahren. So haben sich mittlerweile viele große Unternehmen und Konzerne, von der Deutschen Bahn über Bayer bis hin zu Audi, Volkswagen und Adidas, eine Selbstverpflichtung zur Erzielung von Diversität auferlegt. Impulsgebend hierfür sind nicht nur demografische Veränderungsperspektiven, vielmehr wird von Organisationen, die als modern, innovativ, agil und aufgeschlossen gelten wollen, erwartet, dass sie gesellschaftlich verantwortlich handeln und an Diversität interessiert sind. Chancengleichheit und Wertschätzung von Diversität (u. a. im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Ethnizität, Beeinträchtigungen, sexuelle Orientierungen und Weltanschauungen), darum geht es in Diversity-Konzepten, deren Umsetzung sogar Wettbewerbsvorteile bieten sollen.

Während es für große, transnational agierende Unternehmen und Konzerne sowie auch für etliche Non-Profit-Organisationen bereits selbstverständlich ist, über ein Diversity-Management zu verfügen – unabhängig davon, ob es auch hält, was es verspricht –, drängt sich die Frage auf, ob auf Seiten der Mitbestimmung Diversität nicht ebenfalls über lang oder kurz zur Agenda einer zukunftsorientierten Interessenvertretungspolitik gehören sollte. Müssen sich Akteur_innen und Institutionen der Mitbestimmung nicht auch denselben gesellschaftspolitischen Erwartungen stellen? „Vielfalt“ scheint für Gewerkschaften auf der nationalen wie europäischen Ebene inzwischen zumindest eine erstrebenswerte Leitorientierung zu sein.

Kann daher auch mit Blick auf Betriebsräte von einer zunehmenden Aufgeschlossenheit gegenüber Diversität gesprochen werden? Oder anders gefragt: Wie gehen Betriebsräte mit dem demografischen Wandel und der Forderung nach Gleichberechtigung um? Gibt es Konzepte für einen Generationswechsel und wie werden sie in der Praxis umgesetzt? Wie haben sich die Geschlechterverhältnisse in Betriebsräten entwickelt und welche Relevanz kommt der Geschlechterpolitik zu? Diese und weitere Fragen stehen im Fokus der vorliegenden Studie, die von der Hans-Böckler-Stiftung im Zeitraum zwischen 2018 und 2020 gefördert und an der Philipps-Universität Marburg durchgeführt wurde. Sie basiert auf Befunden der zurückliegenden Betriebsratswahlen (vgl. u. a. Demir et al. 2019) und einer qualitativen Untersuchung.

Erstellt wurden sechs Fallstudien zu Betriebsräten aus Industrie- und Dienstleistungsbetrieben, in deren Zentrum Fragen zum demografischen Wandel, zum Generationswechsel und zur Geschlechterpolitik standen.

Generationswechsel im Blickfeld der Forschung

Betriebsräte müssen wie andere Institutionen auch Antworten auf demografische Herausforderungen finden und nach Strategien, Regeln und Umsetzungskonzepten suchen, um einen Generationswechsel zu initiieren und erfolgreich umzusetzen. Dass es dabei hemmende und fördernde Faktoren gibt, ist anzunehmen. Diese „personalpolitischen“ Gestaltungsprozesse genauer zu evaluieren, war daher eine zentrale Aufgabe der Studie.

Unsere Befunde veranschaulichen, wie nicht nur die Rahmenbedingungen in der jeweiligen Branche, sondern auch die unterschiedliche Verfasstheit von Betriebsratsgremien sowie vor allem die mikropolitische Einflussnahme interner und externer Akteure maßgeblich über den Pfad entscheiden, auf dem die demografische Neubelebung betrieblicher Mitbestimmung Fahrt aufnimmt. Zu konstatieren ist, dass, wenngleich alle untersuchten Betriebsräte die Frage des Generationswechsels auch als wichtig erachten, bislang eher ad-hoc Aktivitäten dominieren. So wurden in den meisten Fällen noch keine Konzepte und Maßnahmen zum Generationswechsel auf den Weg gebracht. Allerdings zeichnet sich zumindest eine Best-Case-Variante im Fall eines Betriebsrats aus der Automobilindustrie ab, den wir als „modernen Auto-Betriebsrat“ eingeordnet haben. Als Blaupause lässt sie sich aber nicht ohne weiteres in andere Wirtschaftszweige und Dienstleistungssektoren übertragen.

Strukturgebende Rahmenkonzepte können zwar ein Rüstzeug liefern, die Praxis zeigt jedoch, dass es in Anbetracht abweichender betrieblicher Arbeitsbeziehungen, Belegschaftsstrukturen und Arbeitsbedingungen keine Standardkonzepte geben kann. Ob erste Schritte in Richtung eines Generationswechsels zielstrebig unternommen werden, hängt vor allem von einzelnen Betriebsratsmitgliedern ab, die bereit sind, in diesem Prozess aktiv mitzuwirken. Hilfreich sind zudem gewerkschaftliche Handlungsimpulse bzw. Gestaltungskonzepte, die den beginnenden Generationswechsel unterstützen. Eine besondere Bedeutung erhält daher auch die gewerkschaftliche Infrastruktur im Betrieb, d. h. der Vertrauensleutekörper. Ohne diese Impulsgeber_innen ist ein Wandel nur schwer möglich, denn sie sind es, die in diesem Prozess eine Schlüsselfunktion einnehmen und sich in der zielgerichteten Regelung des Generationswechsels engagieren und konzeptionelle Akzente setzen, um die Hürden des demografischen Umbruchs zu überwinden.

Einiges ist zu tun: Wissenslücken über die Voraussetzungen und Praxis betrieblicher Mitbestimmung müssen geschlossen und Plattformen für Partizipationslernen geschaffen bzw. genutzt werden, wie z. B. die Jugend- und Auszubildendenvertretung. Unstimmigkeiten zwischen den Arbeits- und Lebenswelten sind abzubauen, um die Vorbehalte des Nachwuchses gegenüber einer Mandatsübernahme auszuräumen. Handlungsgrundlage einer zukunftsträchtigen Nachwuchsgewinnung ist aber auch die Schaffung einer gesicherten Fakten- bzw. Datenbasis über die Altersstruktur und das Sozialprofil von Belegschaft und Betriebsrat.

Geschlechterverhältnisse und Gleichstellungspolitik im Blickfeld der Forschung

Frauen sind seit geraumer Zeit nicht mehr aus Betriebsratsgremien wegzudenken. Dies ist vor allem auf die im Rahmen der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes fest verankerte Quote für das Minderheitengeschlecht zurückzuführen, durch die ihre Präsenz in den Betriebsräten erhöht werden konnte, so dass sie heute ein Drittel der Betriebsratsmandate stellen. Diese Entwicklung kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Frauenanteil insgesamt seit den letzten drei Betriebsratswahlen die 30-Prozent-Marke nicht überschritten hat und die Betriebsratsspitze noch weitestgehend eine Männerdomäne darstellt. Wir haben die Ursachen für diese offensichtliche Stagnation untersucht und Chancen ihrer Überwindung ausgelotet.

Unsere Fallstudien bilden ein breites Spektrum an Geschlechterkonstellationen im Betriebsrat ab. Der eine Pol ist bestimmt durch ein relativ traditionelles Grundmuster, demzufolge die Welt des Betriebsrats strukturell wie kulturell noch stark am Typus des „Ideal Worker“ (klassischer erwerbsarbeitszentrierter Vollzeitbeschäftigter) orientiert ist, der es vor allem Care-Arbeit leistenden Frauen schwer macht, sich in der betrieblichen Interessenvertretung zu engagieren. Demgegenüber zeichnet sich am anderen Pol durchaus schon ein Typus von Betriebsrat ab, in dem sich im Zuge eines Generationswechsels die Betriebsratskultur grundlegend verändert hat und in dem nunmehr verstärkt Frauen tätig sind, auch in führenden Positionen. Hierfür steht exemplarisch der von uns im Hinblick auf seine Interessenvertretungs- und Diversitätspolitik als „energisch-kooperativ“ beschriebene Krankenhaus-Betriebsrat. Auch er ist voraussetzungsvoll und nicht ohne weiteres auf andere Betriebsräte übertragbar, denn dazu bedarf es einer spezifischen mikropolitischen Grundkonstellation und wirkungsmächtiger proaktiver Betriebsrät_innen, die wir hier angetroffen haben.

Gesamtbilanz und Perspektive

Noch fällt die Gesamtbilanz recht ernüchternd aus. Von durchdachten und praxiserprobten Generationswechsel- und Gleichstellungskonzepten sind alle untersuchten Betriebsräte noch weit entfernt. Dabei kann Alters- und Geschlechter-Diversität die Repräsentationskraft des Betriebsrats durchaus steigern. Eine nicht bloß reaktive Nachwuchsförderung und eine stärker geschlechterpolitische Ausrichtung können hierzu beitragen und sollten aus diesem Grunde forciert werden und auch in den Betriebsratsalltag eingehen.

Als impulsgebend für einen Wandel haben sich Veränderungen in den Kommunikations-, Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen in den Betriebsräten erwiesen. So waren es vor allem jene Betriebsräte, in denen verfestigte Organisationsroutinen in Frage gestellt wurden, wodurch Spielräume für einen Wandel der Betriebsratskultur entstanden und eine höhere Sensibilität für die Demografie- und Geschlechterproblematik erzeugt wurde. Die Auseinandersetzung mit demografischen Entwicklungen und hier vor allem die Frage des Wissenstransfers und der Organisationsentwicklung stellen wichtige Aufgabenstellungen der zukünftigen Interessenvertretungspolitik dar, die in eine proaktive Arbeits- und Geschlechterpolitik, die damit zugleich Diversitätspolitik ist, einfließen müssen. Diese Neukonfiguration von Betriebsräten sollte nicht abgekoppelt von Gewerkschaften erfolgen, denn beide gewinnen nur dann, wenn sich bereits bestehende Organisationslücken nicht zementieren oder sogar noch erweitern.

VORWORT

Diese Veröffentlichung gibt die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts wieder, das am Institut für Soziologie der Philipps-Universität Marburg durchgeführt wurde. Unser Dank gilt daher an erster Stelle der Stiftung, die das Vorhaben ermöglicht hat sowie dem Projektbeirat für dessen engagierte und sachkundige Begleitung unserer Arbeit. Besonders bedanken möchten wir uns bei Dr. Norbert Kluge, Dr. Manuela Maschke und Fokko Misterek von der Hans-Böckler-Stiftung für ihre sehr kompetente Unterstützung. Danken möchten wir auch den Mitgliedern des Beirats, die unser Projekt kritisch begleitet haben sowie besonders Dr. Martin Behrens, Dr. Manuela Maschke und Fokko Misterek für konstruktive Anmerkungen zu diesem Bericht.

Eine empirische Studie kann nur dann erfolgreich sein, wenn es Personen und Institutionen gibt, die bereit sind, an dieser mitzuwirken: Hier gilt unser Dank den Gewerkschaften, die uns insbesondere in unserer ersten Forschungsphase unterstützt haben. Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle ganz besonders bei den Betriebsräten, die ihre Zeit für unsere Studie zur Verfügung gestellt haben. So hatten wir die Möglichkeit, Interviews, Gruppendiskussionen und Betriebsbesichtigungen durchzuführen. Unser Dank gilt somit allen Betriebsrätinnen und Betriebsräten, die uns so tatkräftig unterstützt und uns bereitwillig einen Einblick in ihre Arbeit gewährt haben.

Bedanken möchten wir uns last but not least bei Anna Korn und Jorid Wempe, die als studentische Hilfskräfte viel zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Unser Dank gilt selbstverständlich auch Regine Bürger für die kompetente schreibtechnische Bearbeitung des Manuskripts.

Nur Demir, Maria Funder, Ralph Greifenstein und Leo Kießler
Marburg, im November 2020

1 EINLEITUNG

Mitbestimmung hat bis heute einen guten Ruf, fast 90 Prozent der Personen im erwerbsfähigen Alter – so das Ergebnis einer repräsentativen Studie (vgl. Nienhüser et al. 2018) – bewerten sie positiv, besonders hoch fallen die zustimmenden Bewertungen zum Betriebsrat aus. An dieser positiven Wahrnehmung der Mitbestimmung wird sich sicherlich auch so bald nichts ändern, zumal Beschäftigte in mitbestimmten Unternehmen auch aktuell in der Corona-Pandemie besser geschützt sind und sich weniger Sorgen machen als andere (vgl. Hövermann 2020).

Das ist aber nur eine Seite der Medaille, denn zugleich lässt sich auf der anderen Seite eine schon vor einigen Jahren einsetzende Erosion der Mitbestimmung beobachten, die in einer nicht mehr zu ignorierenden Ausweitung mitbestimmungsfreier Zonen zum Ausdruck kommt. Ein Trend, der offenbar erst in jüngster Zeit stagniert bzw. leicht rückläufig ist; so weisen zumindest die neuesten Zahlen zur Entwicklung mitbestimmter Aufsichtsräte als auch zu Betrieben mit Betriebsrat wieder auf eine leichte Aufwärtsbewegung hin (vgl. u. a. Emmeler/Mistereck 2020; Ellguth/Kohaut 2019).

Allerdings bleibt abzuwarten, ob die Entwicklung der letzten Jahre nun tatsächlich zum Stillstand gebracht worden ist und eine weitreichende Renaissance der Mitbestimmung sowie ein Comeback von Gewerkschaften verzeichnet werden können. Aktuell ist daher zwar – wie Manuela Maschke konstatiert – wohl kein „vollständiges Wegbrechen des bekannten dualen Systems der Interessenvertretung [...] in Sicht“ (Maschke 2020b: 61), dessen ungeachtet werden die überbetriebliche als auch die betriebliche Mitbestimmung aber mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert. Ursächlich hierfür ist nicht nur die alle Arbeits- und Lebensbereiche vor Probleme stellende Corona-Pandemie, vielmehr zeichnen sich schon seit einigen Jahren Umbrüche ab, die eng verwoben sind mit dem tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt durch Prozesse der Globalisierung, Entgrenzung, Subjektivierung, Digitalisierung sowie dem demografischen Wandel. Eng hiermit verbunden sind gesellschaftliche Erwartungen, die darauf hinauslaufen, dass Chancengleichheit und Diversity¹ (bzw. Diversität oder Vielfalt) auch in der

1 Ist von „Diversity“ die Rede, dann handelt es sich um keinen einfach zu definierenden Begriff. Gemeint ist hiermit zunächst einmal die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen unabhängig von ihrer sozialen sowie ethnischen Herkunft, ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer

Erwerbsarbeitsphäre verstärkt Berücksichtigung finden sollen, was weder Unternehmen noch die Akteur_innen der Mitbestimmung einfach ignorieren können. Ein Grund mehr, genauer hinzuschauen und differenzierte Strukturanalysen zur Mitbestimmung, wie insbesondere zur Entwicklung von Betriebsräten, vorzunehmen und zur Diskussion zu stellen (vgl. u. a. Behrens/Dribbusch 2019; Demir et al. 2018, 2019, 2020; Ellguth/Kohaut 2019; Maschke 2020a).

Wir haben bereits im Rahmen des Trendreports „Betriebsratswahlen 2018“ aktuelle Entwicklungen von Betriebsratsgremien, so etwa im Hinblick auf ihren Rückhalt in der Belegschaft (Wahlbeteiligung), die Diversität (Alter, Geschlecht) des Gremiums und den Organisationsgrad von Betriebsratsmitgliedern, erfasst und markante Veränderungen aufgezeigt (vgl. Demir et al. 2018, 2019, 2020). Dabei wurde deutlich, dass es noch immer ein hohes Maß an Stabilität gibt, wenngleich sich zweifelsohne eine Reihe von Problemfeldern, wie z. B. der demografische Wandel, abzeichnet, deren Tragweite nicht zu unterschätzen ist. Zu den wichtigen Erkenntnissen zur Betriebsratswahl 2018 und den Trendexplorationen über unterschiedliche Wahlperioden, insbesondere die letzten drei (2010, 2014, 2018), gehören u. a. folgende Befunde:

- Stichwort *Wahlbeteiligung*: Sie ist im Jahr 2018 in den meisten Betrieben relativ konstant geblieben. Es gibt allerdings betriebsgrößen-spezifische Unterschiede. So sinkt die Wahlbeteiligung mit der Betriebsgröße, was angesichts der in kleineren Betrieben vorherrschenden spezifischen Sozialverfassung nicht weiter erstaunlich ist. Weitaus gewichtiger ist hinge-

Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, ihrem Lebensalter, ihrer physischen und psychischen Fähigkeiten oder anderer Merkmale (in unserer Studie erfolgte eine Konzentration auf die Gender- und Altersdimension). Offen ist bis heute, ob und inwiefern Organisationen durch Diversity-Strategien Raum für den Wandel der bestehenden Geschlechterverhältnisse und -normen bieten (vgl. u. a. Hofmann 2014; Ahmed 2007, 2012). Während Diversity für die einen daher ein Vehikel für Geschlechtergleichstellung darstellt (vgl. u. a. Krell 2014), handelt es sich für andere um eine Managementstrategie zur Ökonomisierung bzw. „Kapitalisierung der Geschlechterdifferenz“ (vgl. u. a. Soiland 2009).

Wir folgen Gertraude Krell, die in dem Streben nach Vielfalt in Organisation und einem entsprechenden Diversity Management durchaus Chancen für eine proaktive Gleichstellungspolitik sieht und daher von einer „pragmatischen Vernunftfehe“ spricht. So könnte Gender – aber auch Alter und andere spezifische Diversity-Dimensionen (u. a. Ethnizität, Beeinträchtigungen, sexuelle Orientierungen, Weltanschauungen) – unter dem Dach Diversity integriert werden. Demnach ist und bleibt „Gender“ eine zentrale Dimension von Diversity. Auszumachen sind bislang unterschiedliche Konzepte, Methoden und Strategien (vgl. u. a. Krell/Sieben 2011; Amstutz/Spaar 2014; Krell 2014, 2016; Rahnfeld 2019). Mit Blick auf unser Analysefeld, die betriebliche Mitbestimmung, ist dem Diversitätsgedanken sicherlich zukünftig ebenfalls eine größere Relevanz zuzumessen. Das heißt: Auch Betriebsräte können perspektivisch nicht auf eine Diversity-Politik verzichten. Ob und inwieweit sie hiervon noch entfernt sind, ist eine der zentralen Fragen, um die es in unserer Study geht.

gen, dass die Wahlbeteiligung in großen Betrieben über die letzten drei Betriebsratswahlen hinweg betrachtet rückläufig ist. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, ist das nicht unproblematisch, denn gerade große Betriebe und Unternehmen haben eine beträchtliche Ausstrahlungskraft auf die Arbeitsbeziehungen und erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Mitbestimmung.

- Stichwort *vereinfachtes Wahlverfahren*: Es gilt seit 2001 in Betrieben mit 5 bis 50 Beschäftigten und kann auch in Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten, wenn Wahlvorstand und Arbeitgeber sich darauf verständigen, angewendet werden. Es erwies sich, dass dieses Verfahren auch in Betrieben dieser Größenordnung zum Einsatz kommt, folglich spricht nichts gegen die gewerkschaftliche Intention, diese gesetzliche Vorschrift generell auf Betriebe dieser Betriebsgrößenklasse auszuweiten, zumal Beschäftigte eher zur Wahlurne gehen, wenn das unbürokratischere vereinfachte Wahlverfahren angewendet wird.
- Stichwort *gewerkschaftlicher Organisationsgrad* der Betriebsratsmitglieder: Insgesamt lassen sich keine Stabilitätsverluste – aber auch keine Stabilitätsgewinne – im gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder erkennen. Demnach hat es zumindest noch keine – wie aktuelle Diskussionen vermuten lassen – rasante Zunahme von Unorganisierten sowie anderer Interessenorganisationen gegeben. Allerdings ist der leicht anwachsende Anteil von unorganisierten Betriebsratsmitgliedern, der immerhin bereits bei 32 Prozent liegt, auch nicht zu übersehen. Notwendig sind somit weitere, differenzierte Daten, die Aufschluss über die Zusammensetzung dieser Gruppen geben; insbesondere über die Verbreitung rechtspopulistischer Gruppen.
- Stichwort *interessenvertretungspolitische Kapazitäten* der Betriebsratsgremien: Positiv zu verbuchen ist eine leichte Tendenz, mehr Ressourcen für die Betriebsratsarbeit zu generieren. So hat es z. B. einen leichten Anstieg voll- und teilfreigestellter Betriebsratsmitglieder gegeben. Die Zunahme im Bereich von Teilfreistellungen erhöht die Chancen für eine Professionalisierung. Auch besteht so eher die Möglichkeit, Berufs- und Betriebsratsarbeit mit außerbetrieblichen Aktivitäten zu verbinden. Damit bleibt jedoch die Frage unbeantwortet, wie es um die Wahrnehmung von Dreifachbelastungen – resultierend aus Berufs-, Betriebsrats- und Care-Arbeit – steht. Hiervon sind nach wie vor in erster Linie Frauen betroffen, da sie es sind, die bis heute immer noch vielfach die Hauptlast der Care-Arbeit tragen, was in der ersten Zeit der Corona-Pandemie sehr deutlich wurde (vgl. Kohlrausch/Zucco 2020; Müller et al. 2020).

- Stichwort *Diversität*: Betriebsräte sind nach wie vor älter und männlich. Positiv formuliert spiegelt sich hierin Kontinuität, gleichwohl deutet sich damit aber auch eine fehlende Dynamik und kein wirklich steigender Zuwachs an jüngeren Beschäftigten und Frauen im Betriebsrat an. In der Gesamtbilanz sticht daher nach wie vor eine weitere Herausforderung für die etablierten und z. T. auch die neugegründeten Betriebsräte heraus: die Notwendigkeit perspektivisch jüngere Beschäftigte und Frauen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen; also Diversity-Konzepte auszuarbeiten und umzusetzen. So könnte eine proaktive diversitätspolitische Strategie nicht nur zur dringend notwendigen Nachwuchsförderung beitragen, sondern auch die Arbeits- und Geschlechterpolitik voranbringen.
- Stichwort *Fragmentierung* der Belegschaft: Der Einsatz von Leiharbeiter_innen ist und bleibt eine Herausforderung für die Betriebsratsarbeit. Soll einer Spaltung der Belegschaft entgegengewirkt werden, kommt es darauf an, mit heterogenen Interessenlagen umzugehen und zu einer ausbalancierten Schutzpolitik für Leiharbeiter_innen und Stammbeslegschaft zu gelangen, insbesondere wenn Leiharbeit wieder zunehmen sollte.

Die hier nur stichwortartig aufgeführten Befunde aus den Trendexplorationen der Betriebsratswahlen verdeutlichen bereits, dass es weitergehender Forschungen bedarf, um ein genaueres Bild aktueller Entwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung zu gewinnen. Hier setzt unsere Studie² an, die sich zum Ziel gesetzt hat, auf der Basis qualitativer Fallstudien von Betriebsräten mehr über den Umgang mit dem demografischen Wandel und die Geschlechterpolitik betrieblicher Interessenvertretungen in Erfahrung zu bringen.

Beantwortet werden sollen mit Blick auf den Themenkomplex „demografischer Wandel und Generationswechsel“ folgende Fragen: Sind Betriebsräte überhaupt für ein „Demografie-Projekt“ gerüstet? Ob und inwieweit hat bereits ein Generationswechsel im Betriebsrat stattgefunden? Welche Konzepte und Maßnahmen lassen sich ausmachen und wie erfolgreich verläuft ihre

² Die in dieser Studie vorgestellten Ergebnisse wurden in der zweiten Phase unseres von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Betriebsratswahlen 2018: Ein Trendreport und Fallanalysen zum demografischen Wandel und zur Gleichstellung“ erarbeitet. Während wir uns in der ersten Phase des Projektes auf die quantitative Erhebung und Auswertung der Betriebsratswahlen 2018 konzentriert haben (vgl. Demir et al. 2018, 2019, 2020), erfolgte in der zweiten Phase eine vertiefende, qualitative Untersuchung ausgewählter Betriebsräte in Form von Fallstudien, die sich auf die Schwerpunktthemen „Generationswechsel“ und „Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat“ konzentrierte.

Umsetzung? Die Feldforschung konzentrierte sich bei der Beantwortung dieser Fragen auf unterschiedliche, mehr oder weniger erfolgreiche Pfade, auf denen der Generationswechsel in den Betriebsräten verläuft. Die Befunde – soweit schon einmal vorab – zeigen, dass es keinen „Königsweg“ gibt, den alle Betriebsräte beschreiten könnten, zumal sie als demokratische Wahlorgane Repräsentationsorgane darstellen, in denen nicht alles, was einmal geplant war, umsetzbar ist. Diese instabile Komponente des Betriebsratshandelns führt auch den Generationswechsel und die Nachwuchsplanung auf ein verzweigtes Handlungsterrain.

Uns interessierten aber nicht nur die Folgen des demografischen Wandels, vielmehr wollten wir auch mehr über die Geschlechterverhältnisse, insbesondere über die Erfahrungen mit der Minderheitenquote und die Geschlechterpolitik des Betriebsrats, wissen, zumal der Kenntnisstand hierzu noch nicht sehr umfassend ist. So hat sich bis heute offenbar noch nicht allzu viel an der bereits von Ingrid Artus und Britta Rehder (2017) konstatierten „Gender-Abstinenz“ – zumindest mit Blick auf die deutsche Industrial-Relations-Forschung – getan. Zweifellos gibt es einige Beiträge zu Gender-Themen, aber insgesamt gilt wohl immer noch die Aussage, dass der Mainstream der Industrial-Relations-Forschung sich kaum für die Genderproblematik interessiert. Sieht man also von einigen jüngeren Studien einmal ab (vgl. u. a. Beiträge in Artus/Rehder 2017; Funder/Sproll 2012, 2015; Mohr 2011; Ideler 2017; Holland 2019; Jirjahn/Mohrenweiser 2019), gibt es immer noch eine Vielzahl offener Fragen, insbesondere zum Thema Geschlecht und betriebliche Mitbestimmung.

Wir setzen hier an und wollen in Erfahrung bringen, wie es um die Geschlechterverhältnisse in Betriebsräten bestellt ist. Neben einer Ist-Analyse, in der es u. a. um die Teilhabe von Frauen an der Betriebsratsarbeit, die Minderheitenregelung und die geschlechtliche Segregation (u. a. Entwicklung des Frauenanteils im Betriebsrat, insbesondere mit Blick auf den Betriebsratsvorsitz) geht, interessiert uns, wie Betriebsräte und Betriebsrätinnen die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat wahrnehmen und die Entwicklung erklären. Ausgelotet werden soll, welche Relevanz der Geschlechterthematik überhaupt zugemessen wird. Geht es dem Betriebsrat „nur“ um die Einhaltung der Minderheitenquote oder reicht das Interesse (weit) darüber hinaus? Anders gefragt, wie offen sind Betriebsräte überhaupt für Gender- und generell für Diversity-Themen? Arbeiten sie vielleicht sogar an Konzepten und Maßnahmen zur Gleichstellung und Diversität mit oder erachten sie sich als nicht zuständig, zumal es sich hier nicht um klassische Kernthemen der Betriebsratspolitik handelt?

Im Kern zielt unsere Analyse also darauf ab, herauszufinden, ob das, was selbst mit Blick auf spätmoderne Organisationen zu beobachten ist (vgl. Amstutz et al. 2018; Eberherr/Funder 2018), auch auf Betriebsräte zutrifft, nämlich, dass eine Gender- wie Diversitypolitik sich vielfach als symbolische Politik entpuppt und somit – um eine bereits von Amstutz et al. (2018) herangezogene Erklärungsheuristik von Brunsson (1989) aufzugreifen – auf der Ebene des „talks“ verbleibt, also nicht auf die Ebene der Praxis bzw. des Handelns („action“) durchschlägt, selbst wenn es bereits die eine oder andere Maßnahme („decisions“) gibt. Mit anderen Worten: Unsere Fallanalysen sollen dazu beitragen, sichtbar zu machen, ob und wie es möglich ist, diesem weit verbreiteten Auseinanderfallen von Vorder- und Hinterbühnen, das nicht selten durch die Entstehung eines „Egalitätsmythos“³ (Funder 2005, 2014) verdeckt wird, entgegenzuwirken. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass selbst in einem „Best-Case“-Betriebsrat zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine erhebliche Diskrepanz bestehen kann, zumal es durchaus ein Spannungsverhältnis zwischen Diversitäts- und Interessenvertretungspolitik geben kann; vor allem wenn letztere die Interessen einer überwiegend männlichen Stammebelegschaft berücksichtigen muss. So hängt es zumeist stark von internen und externen Impulsen – insbesondere proaktiven Akteur_innen mit einer hohen Sensibilität für die Gender- und Diversityproblematik und entsprechender Durchsetzungsmacht – ab, ob es gelingt, mikropolitische Konstellationen der Beharrung zu durchbrechen und erste Schritte zur Umsetzung von Konzepten in die Praxis zu realisieren.

Zum Aufbau der Studie

Gegliedert ist die Studie in fünf Teile: Der Einleitung ([Kapitel 1](#)) schließt sich die Darstellung der Fallstudien von Betriebsräten an ([Kapitel 2](#)). Zuvor wird erklärt, wie methodisch vorgegangen wurde und welche Kriterien bei der Auswahl der untersuchten Betriebsräte eine Rolle gespielt haben ([Kapitel 2.1](#)). Insgesamt wurden sechs qualitative Fallstudien zu Betriebsräten durchgeführt, die zunächst recht detailliert porträtiert werden ([Kapitel 2.2](#)

3 Gemeint ist die vielfach vorherrschende Auffassung, dass Gleichstellung in modernen Organisationen mittlerweile eine Selbstverständlichkeit ist. Typisch ist hierfür die Aussage: „Geschlecht spielt keine Rolle!“ Die nach wie vor auszumachenden Geschlechterungleichheiten, die sich z.B. in der geschlechtlichen Segregation (geringer Frauenanteil in Führungspositionen, insbesondere auf der Vorstandsebene) oder Entgeltunterschieden widerspiegeln, werden folglich in erster Linie als das Ergebnis von Leistungsunterschieden oder aber eines erfolgreich bestandenen Profilierungswettbewerbs wahrgenommen, nicht aber mit der anhaltenden Wirkungsmacht von Geschlechterdifferenzierungen in Verbindung gebracht (vgl. Funder 2018a; Funder/Sproll 2012).

bis [Kapitel 2.7](#)). Bereits die Wahl der Überschrift soll dazu beitragen, die Typik des jeweiligen Betriebsrats auf den Punkt zu bringen. Im Kern geht es bei jedem Fall darum, ein möglichst genaues Bild von der Struktur und den Handlungsbedingungen des jeweiligen Betriebsrats zu zeichnen und vor allem Auskunft über die Entwicklung der Geschlechterverhältnisse, den Generationswechsel bzw. die Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat zu geben.

Die Intensivportraits bilden das Ausgangsmaterial für die dann folgenden vergleichenden Fallanalysen, in denen zentrale Charakteristika, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Betriebsratsgremien untersucht werden ([Kapitel 3](#)). Im Fokus dieser Analyse stehen die beiden Kernthemen der Studie: Im ersten Teil wird es folglich um divergierende Übergangskulturen im demografischen Umbruch gehen ([Kapitel 3.1](#)) und im zweiten Teil um die Geschlechterverhältnisse und die Suche nach einer Antwort auf die Frage, ob wir von Stillstand oder Fortschritt sprechen können ([Kapitel 3.2](#)). In einem Fazit ziehen wir Bilanz; dabei treibt uns ebenfalls die Frage um, ob es in den untersuchten Fällen Indizien für einen Wandel in Richtung eines „erneuerten Betriebsrats“ gibt, der am Ende jünger und weiblicher sein wird und wie dessen Verhältnis zu den Gewerkschaften ausgestaltet ist ([Kapitel 4](#)).

Wie viele andere Forschungsprojekte hat auch uns noch während der Projektlaufzeit die Corona-Pandemie vor völlig neue Herausforderungen gestellt – angefangen von Fragen der Forschungsorganisation bis hin zur Projektkommunikation. Wenngleich die Auswertung der Interviews schon abgeschlossen war, wollten wir in der noch verbliebenen Projektlaufzeit zumindest noch einmal in die Betriebsräte „hineinhorchen“ und nachfragen, wie sie mit der Corona-Problematik umgehen. Vor allem interessierte uns, ob die Themen Gleichstellung und Diversität sowie die Frage des Generationswechsels überhaupt noch eine Rolle in der aktuellen Betriebsratsarbeit spielen. Der letzte Teil befasst sich daher mit der Betriebsratsarbeit und der Geschlechterpolitik in Zeiten der Corona-Pandemie ([Kapitel 5](#)).

2 FALLSTUDIEN ZUM GENERATIONSWECHSEL UND ZUR GESCHLECHTERPOLITIK IN BETRIEBSRÄTEN

2.1 Methodisches Vorgehen

Im Fokus der Studie stehen vor allem zwei zentrale forschungsleitende Fragestellungen:

- Wie haben sich die Geschlechterverhältnisse in Betriebsräten entwickelt?
- Wie gehen Betriebsräte mit dem demografischen Wandel um? Oder anders formuliert: Gibt es bereits Konzepte für einen Generationswechsel und wie werden sie in der Praxis umgesetzt?

Mit anderen Worten, uns interessiert die Alters- und Geschlechterdiversität von Betriebsräten. Die Studie basiert auf quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. In die Auswertung einbezogen wurden zum einen Ergebnisse unseres „Trendreport Betriebsratswahlen 2018“ (Demir et al. 2019). Zur Vertiefung der quantitativen Befunde haben wir zum anderen Fallstudien auf der Basis qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung durchgeführt. Untersucht wurden insgesamt sechs Betriebsratsgremien aus unterschiedlichen Branchen, um ein möglichst breites Spektrum von Betriebsräten abzubilden. Ausgewählt wurden Betriebe aus der Baubranche, Automobilindustrie, Schwerindustrie (Gießerei), Pharmabranche sowie auch ein kommunaler Betrieb und ein Krankenhaus, um nicht nur Entwicklungen im Industrie-, sondern auch im Dienstleistungssektor abbilden zu können. Die untersuchten Betriebsräte haben wir dementsprechend mit einer Branchenspezifizierung versehen: Bau-Betriebsrat ([Kapitel 2.2](#)), kommunaler Betriebsrat ([Kapitel 2.3](#)), Pharma-Betriebsrat ([Kapitel 2.4](#)), Krankenhaus-Betriebsrat ([Kapitel 2.5](#)), Auto-Betriebsrat ([Kapitel 2.6](#)), Schwerindustrie-Betriebsrat ([Kapitel 2.7](#)).

Im Prinzip haben wir von einem Mixed-Methods-Ansatz Gebrauch gemacht, denn in die Analyse sind nicht nur Befunde aus der quantitativen Auswertung der Betriebsratswahlen 2018 eingegangen. Vielmehr basiert die Analyse unserer Fallstudien zum einen auf der Auswertung offener-strukturierter Interviews mit Betriebsräten und Gruppendiskussionen und zum anderen auf der Auswertung schriftlicher, standardisierter Fragebögen, mit denen in jedem Betrieb die Sozialstruktur der Belegschaften und der Betriebsräte erhoben wurden. Dieser Fragebogen sollte dazu beitragen, sowohl einen Über-

blick über die Struktur der Belegschaft als auch die Zusammensetzung der Betriebsratsgremien nach Geschlecht, Alter, Gewerkschaftszugehörigkeit bzw. gewerkschaftlichem Organisationsgrad sowie der Dauer der Mandatsträgerschaft zu gewinnen. Der Fragebogen wurde von den Betriebsräten anhand der ihnen zur Verfügung stehenden betrieblichen Informationen beantwortet; daher beruhen einige Angaben auch auf den Schätzungen der Gremienmitglieder. Die folgende Übersicht wurde auf der Grundlage dieser Daten erstellt und gibt erste Anhaltspunkte zu unseren Schwerpunktthemen, d. h. im Fokus stehen die Alterszusammensetzung und Geschlechterverhältnisse in den ausgewählten Betrieben und Betriebsräten (Tabelle 1).

Das eigentliche Herzstück unserer Studie bilden jedoch die qualitativen Erhebungen. Hierzu kamen verschiedene Instrumente der qualitativen Sozialforschung zum Einsatz, zum einen haben wir Interviews und zum anderen

Tabelle 1

Alter und Geschlechterverhältnisse in den untersuchten Betrieben und Betriebsräten – ein Überblick

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6
Branche	Bau	Kommune	Pharma	Krankenhaus	Automobil	Schwerindustrie
Belegschaft	654	1.050	613	2.600	7.121	293
davon Frauen	18 %	30 %	23 %	80 %	13 %	3 %
Minderheitengeschlecht	F	F	F	M	F	F
BR-Mitglieder	11	13	13	19	33	9
davon Frauen	3	5	3	10	4	1
davon erstmalig	2	6	4	6	7	2
davon älter als 45	10	8	k.A.*	11	29	6
Quote	erfüllt	erfüllt	erfüllt	erfüllt	erfüllt	n.a.**

Quelle: eigene Daten

Anmerkungen: *Hierzu erhielten wir keine Angaben. **Die Quote kommt in diesem BR aufgrund eines zu geringen Frauenanteils in der Belegschaft nicht zur Anwendung.

Tabelle 2

Expert_innen-Interviews – Personen und Abkürzungen

Fallstudie	Kürzel	Funktion	Geschlecht	Alter
Fall 1	BRw4 V	BR-Vorsitz	w	51
	BRm1 SV	BR-Stellvertretung	m	62
	BRm2	BR-Mitglied	m	51
	BRw3	BR-Mitglied	w	51
Fall 2	BRw1 SV	BR-Stellvertretung	w	35
	BRw2	BR-Mitglied	w	42
	BRm3	BR-Mitglied	m	50
	BRm4	BR-Mitglied	m	38
Fall 3	BRm1 V	BR-Vorsitz	m	48
	BRw4 SV	BR-Stellvertretung	w	48
	BRw2	BR-Mitglied	w	26
	BRm3	BR-Mitglied	m	41
Fall 4	BRw1 V	BR-Vorsitz	w	56
	BRw2 SV	BR-Stellvertretung	w	62
	BRm3	BR-Mitglied	m	47
	BRm4	BR-Mitglied/2. SV	m	58
Fall 5	BRm1 SV	BR-Stellvertretung	m	55
	BRm2	BR-Mitglied	m	41
	BRw3	BR-Mitglied	w	49
Fall 6	BRm1 V	BR-Vorsitz	m	53
	BRm2	BR-Stellvertretung	m	40
	BRw3	BR-Mitglied	w	53

Quelle: eigene Daten

Gruppendiskussionen mit Betriebsratsmitgliedern durchgeführt. Die Auswertung basiert somit auf insgesamt 22 Expert_innen-Interviews mit amtierenden Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern sowie zwei Gruppendiskussionen, die wir zum einen mit Mitgliedern des kommunalen Betriebsrats (Fall 2) und zur Kontrastierung zum anderen mit Mitgliedern des Auto-Betriebsrats (Fall 5) geführt haben. Einen Überblick über die befragten Betriebsratsmitglieder gibt [Tabelle 2](#).

Die Interviews wurden auf der Basis eines offen-strukturierten Leitfadens geführt, der ausreichend Raum für spontane Nachfragen bot. So haben wir – im Anlehnung an Gläser und Laudel – unsere Interviewpartner_innen als Expert_innen „für die zu rekonstruierenden sozialen Prozesse angesehen“ (Gläser/Laudel 2009: 105). Befragt wurden drei bis vier Mitglieder aus jedem Gremium. Vorzugsweise sollte die Zusammensetzung der Expert_innen aus mindestens einer Person aus der Betriebsratsführung sowie einem Betriebsratsmitglied bestehen, wobei wir darauf geachtet haben, dass sich in jedem Sample bzw. Betriebsratsfall sowohl Frauen wie Männer befinden. Bei der Zusammensetzung haben wir zudem Wert darauf gelegt, dass jeweils ein junges bzw. weniger erfahrenes sowie ein älteres bzw. erfahrenes Betriebsratsmitglied befragt werden. Die Kriterien durften sich auch überschneiden. Für die Gruppendiskussionen hingegen war vorgesehen, dass mindestens vier Gremienmitglieder an diesen teilnehmen, wobei die Gruppen sich so zusammensetzen sollten, dass an diesen nicht bloß die bereits im Rahmen der Expert_innen-Interviews befragten Betriebsrätinnen und -räte teilnehmen.

In den Expert_innen-Interviews wurden folgende Themenfelder aufgegriffen:

- Der biographische Hintergrund der Befragten, wie etwa die Motivation zum Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung sowie der Zugang in den Betriebsrat.
- Um einordnen zu können, welchen Stellenwert unsere Schwerpunktthemen in der Betriebsratsarbeit haben (Kategorie: „Diversity im BR“), wurde nach Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit (Kategorie: „Freistellung“) sowie zentralen Themen der aktuellen betriebsrätlichen Arbeit gefragt.
- Ein zentraler Themenblock des Leitfadens beschäftigte sich mit dem Status quo der Gremien: So wurden jeweils Fragen zur Ausgangslage der Betriebsräte hinsichtlich der Themen Generationswechsel und Geschlechterverhältnisse gestellt und auf (potenzielle) Hürden, positive Einflüsse sowie Folgen bezüglich des Generationswechsels und der Geschlechterpolitik eingegangen.

Die interviewten Betriebsrätinnen wurden zudem zu ihren persönlichen Erfahrungen auf dem Weg in die betriebliche Interessenvertretung und ihrer aktuellen Tätigkeit befragt: Bei der Auswertung kamen beispielsweise Kategorien wie „Einstellung zur Quote“, „Care-Arbeit“ oder „BR als Männerdomäne“ zur Anwendung, während für den Generationswechsel u. a. die Kategorien „Generationsunterschiede“ und „JAV“ (als förderlicher Faktor) von Bedeutung waren. Zudem gab es Kategorien wie „Seilschaften“ (als hemmende Faktoren), die bei der Auswertung hinsichtlich beider Themenschwerpunkte eine zentrale Rolle spielten.

Im Gegensatz zu den Expert_innen-Interviews, die sich stets an demselben Interviewleitfaden orientierten, unterschieden sich die beiden Gruppendiskussionen vom Aufbau her ein wenig. Das hat Gründe: Im Fall des Auto-Betriebsrats war uns bekannt, dass er über ein Konzept zum Generationswechsel verfügt, im zweiten Fall lag weder im Hinblick auf den Generationswechsel noch in Sachen Gleichstellungspolitik ein Konzept vor. Ziel war es somit, unterschiedliche Formen des Umgangs mit der Generations- und Geschlechterproblematik zu erfassen. Hinzu kam, dass zwischen beiden Gruppendiskussionen ein halbes Jahr lag und im Laufe dieses Zeitraums die statistischen Auswertungen der Betriebsratswahlen 2018 vorlagen, so dass wir die Möglichkeit hatten, im Rahmen der zweiten Gruppendiskussion auch auf diese Befunde Bezug nehmen zu können, um Impulse zu setzen.

Während die erste Gruppendiskussion mit Mitgliedern des Auto-Betriebsrats durch ein impulsgebendes „Szenario“ eingeleitet wurde, das ein Gespräch über Erfahrungen mit der Nachwuchsförderung anregen und die Teilnehmenden zudem dazu motivieren sollte, sich Gedanken über potenzielle geschlechterpolitische Maßnahmen zu machen, wurde in der zweiten Gruppendiskussion mit dem kommunalen Betriebsrat auch auf unsere Ergebnisse aus der ersten Forschungsphase Bezug genommen. So haben wir die Betriebsräte um Kommentare zu unseren statistischen Befunden gebeten und damit eine Diskussion über mögliche Ursachen der aufgezeigten Entwicklungstrends in Gang setzen können. Im Kern ging es somit auch hier um die Entwicklung der Geschlechterverhältnisse und die Frage des Generationswechsels, also weshalb es, wie die Entwicklungen illustrieren, nicht so einfach ist, Frauen und junge Arbeitnehmer_innen für die betriebliche Mitbestimmung zu interessieren.

Auch wenn sich die Gruppendiskussionen aufgrund der Ausgangssituation der Betriebsratsgremien ein wenig unterschieden, basierten beide Diskussionsentwürfe auf denselben Fragen bzw. sollten letztlich auf dieselbe Ausgangsfrage hinauslaufen: Ist Diversität – personelle und soziale Vielfalt –

bereits ein Thema des Betriebsrats? Um dieser Frage nachzugehen und im Rahmen dessen zu ermitteln, weshalb – wie wir herausfanden – Betriebsräte in der Regel älter und männlich sind, stellten wir Fragen zu potenziellen internen Faktoren – Kategorie: „BR-Kultur“, „Mentoring“, „Ressourcen (materiell/immateriell)“ – wie auch zu externen Faktoren – Kategorie: „Gewerkschaften (als Ermöglichende)“, „Wirkmacht von Gesetzen (Quote)“.

Alle Interviews sowie auch die Gruppengespräche wurden aufgezeichnet (Audio-Aufnahmen) und transkribiert. Im Anschluss wurden in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002), Gläser und Laudel (2009) Kategorien definiert, anhand derer die Transkripte im Programm MAXqda systematisch ausgewertet wurden. Zur Codierung der Aussagen wurde so ein ausführliches Kategoriensystem verwendet (vgl. Kuckartz 2010). Die Ergebnisse aus den Expert_innengesprächen, den Gruppendiskussionen und den Fragebögen flossen in die Fallstudien ein.

Tabelle 3

Gruppendiskussionen – Personen und Abkürzungen

Fallstudie	Kürzel	Funktion	Geschlecht	Alter
Fall 2 (GD2)	BRw1 SV	BR-Stellvertretung	w	35
	BRw2	BR-Mitglied	w	42
	BRm3	BR-Mitglied	m	50
	BRm4	BR-Mitglied	m	38
	BRm5	BR-Mitglied	m	53
	BRm6	BR-Mitglied	m	39
	BRm7	BR-Mitglied	m	53
	BRw8	BR-Mitglied	w	46
Fall 5 (GD 1)	BRm1 SV	BR-Stellvertretung	m	55
	BRm3	BR-Mitglied	m	47
	BRm4	BR-Mitglied	m	49
	BRm5	BR-Mitglied	m	39

Quelle: eigene Daten

Um typische Eigenheiten bzw. Charakteristika des jeweiligen Betriebsrats, insbesondere mit Blick auf seine Alters- und Geschlechterpolitik hervorzuheben, wurden die untersuchten Fälle jeweils mit einer hierzu passenden Beschreibung versehen. So kristallisierte sich z. B. der Krankenhaus-Betriebsrat im Hinblick auf die Generations- und Geschlechterproblematik als „energisch-kooperativ“ heraus und der Schwerindustrie-Betriebsrat als höchst „traditionell“, während der Autobetriebsrat zumindest im Hinblick auf seine Interessenvertretungs- und Demografiepolitik aktuelle Herausforderungen aufgreift und entsprechende Konzepte entwickelt hat und daher als „modern“ bezeichnet wird.

Diese Bezeichnungen sollen charakteristische Aspekte des jeweiligen Betriebsrats auf den Punkt bringen, erheben aber nicht den Anspruch, eine Betriebsratstypologie, wie sie etwa Kotthoff (1994) vorgelegt hat, zu sein, gleichwohl sie typische Eigenheiten abbilden. Die einzelnen Fallanalysen wiederum werden im dritten Kapitel vergleichend analysiert. Diese vergleichende Analyse zielte darauf ab, Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Widersprüchlichkeiten und damit vor allem typische Varianten im Umgang mit dem Generationswechsel und den Geschlechterverhältnissen in den Betriebsräten zu identifizieren.

2.2 Fallstudie 1: Der pragmatische Bau-Betriebsrat

Betriebsprofil: Betrieb, Betriebsrat und Belegschaft

Der Mutterkonzern des untersuchten Industriebetriebes aus dem Baugewerbe beschäftigt in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft mehr als 14.000 Menschen in ganz Deutschland und gehört zu den Big Playern der Branche. Der süddeutschen Direktion sind Standorte in mehreren Städten zugeordnet. Die Standorte selbst konzentrieren sich auf unterschiedliche Sparten des Baugewerbes, wie etwa den Schlüsselfertigbau, Hochbau, Ingenieurbau sowie das Werksgeschäft. Das Unternehmen ist Mitglied im Arbeitgeberverband.

Obwohl die Brennpunkte der aktuellen Betriebsratsarbeit sich offenbar ausschließlich auf eher klassische Themen beziehen, wie Arbeitszeit-, Einstellungs- und Eingruppierungsfragen, fand die Frage des Generationswechsels schon vor einiger Zeit Eingang in das Themenspektrum. So setzt sich der Betriebsrat – auf Initiative der Betriebsratsvorsitzenden – verstärkt damit auseinander, wie jüngere Beschäftigte für eine Kandidatur für die nächste Betriebsratswahl 2022 gewonnen werden können, denn dann werden einige ältere

Betriebsratsmitglieder nicht mehr zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund sind Themen, wie etwa die Frage der Work-Life-Balance, auf die Agenda der Betriebsratsarbeit gelangt, die das Interesse gerade jüngerer Beschäftigter an einem Engagement im Betriebsrat erhöhen sollen. Zu dieser Verknüpfung von traditionellen und neuen Themenfeldern heißt es in einem Interview:

„Bei Einstellungen gucken wir drauf, dass die ordentlich eingruppiert sind. Das ist auch eines meiner wichtigsten Themen [...]. Was aber auch wichtig ist, ist Freizeit. Das ist immer mehr Thema für die Jungen, die legen viel mehr Wert auf andere Arbeitszeiten als die Generation davor, das ist auch eine Herausforderung für uns“ (Fall 1, BRm2).

Die Belegschaft

Das gesamte Unternehmen weist, was in dieser spezifischen Branche bis heute noch der Regelfall ist, einen größeren Männer- als Frauenanteil auf. Bezogen auf unseren Fall heißt das: Der Betrieb beschäftigt insgesamt 654 Personen, von denen knapp ein Fünftel Frauen sind. Dieses Verhältnis ist aufgrund der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens nicht ungewöhnlich, was ein Blick auf die Befunde unseres Trendreports belegt (vgl. Demir et al. 2020).

Alle 654 Beschäftigten gehören zur Stammbeslegschaft. Leiharbeitnehmer_innen beschäftigt der Betrieb nicht, jedoch gibt es drei Minijobber. Bei 270 Beschäftigten – alle ohne Ausnahme sind Männer – handelt es sich um Arbeiter, von denen ca. 260 ausgebildete Fachkräfte sind. Die übrigen 380 Personen sind Angestellte (Frauenanteil: 31 Prozent). Nahezu die gesamte Belegschaft (99 Prozent der Beschäftigten) ist unbefristet beschäftigt; auch der Anteil der Vollzeitbeschäftigten ist mit fast 90 Prozent hoch.

Rund 13 Prozent aller Beschäftigten sind in der IG BAU gewerkschaftlich organisiert; nicht bekannt ist, wie hoch der Anteil der in anderen Gewerkschaften organisierten Beschäftigten ist. Zumindest aber fällt der Anteil der gewerkschaftlich Organisierten in der IG BAU vergleichsweise gering aus.

Die altersstrukturelle Zusammensetzung der Belegschaft dokumentiert [Tabelle 4](#).

Demnach sind mehr als die Hälfte der Beschäftigten älter als 45 Jahre, wobei die Kohorte der über 60-Jährigen sogar mehr als 12 Prozent ausmacht. Jeweils knapp 24 Prozent fallen in die Alterskohorte der 18- bis 30-Jährigen sowie der 31-bis 45-Jährigen. Damit weist auch dieser Betrieb eine Altersverteilung auf, die nicht untypisch für viele Betriebe ist, wie unser Trendreport zeigt (vgl. Demir et al. 2020).

Tabelle 4

Altersstruktur der Belegschaft Fall 1

	absolut	anteilig
unter 18 Jahre	2	0,3 %
18 bis 30 Jahre	158	24,2 %
31 bis 45 Jahre	156	23,9 %
46 bis 59 Jahre	257	39,3 %
60 Jahre und älter	81	12,4 %
gesamt	654	100 %

Quelle: eigene Daten

Der Betriebsrat

Auf der überbetrieblichen Mitbestimmungsebene des Unternehmens existieren mehrere Organe: Gesamt-, Konzern-, Sparten- und Eurobetriebsrat. Einige interviewte Mitglieder des Gremiums, wie beispielsweise die Vorsitzende, sind auch auf diesen Ebenen aktiv; sie gehören folglich zu den vielfach engagierten Betriebsratsmitgliedern, die zumeist gleich mehrere zeitintensive Ämter wahrnehmen. Das untersuchte Betriebsratsgremium besteht aus insgesamt elf Mitgliedern, von denen vier (36 Prozent) freigestellt sind, davon ist ein Mitglied teilfreigestellt. Zwei der Betriebsratsmitglieder sind zum ersten Mal Teil des Gremiums, während es sich bei den übrigen neun um wiedergewählte und somit erfahrene Mitglieder handelt. Alle Betriebsrätinnen und Betriebsräte sind Gewerkschaftsmitglieder (IG BAU).

Was die Liste der Nachrücker_innen anbetrifft, ist dieser Betriebsrat mit 26 Personen ausgesprochen gut aufgestellt. Von diesen sind rund ein Viertel (23 Prozent) Frauen. Das aktuell amtierende Gremium hat mit drei weiblichen Mitgliedern mit rund 27 Prozent einen etwas höheren Frauenanteil als die Nachrücker_innen-Liste, der wiederum vier Prozentpunkte unter dem Frauenanteil der Angestellten, jedoch weit über dem Frauenanteil der Gesamtbelegschaft (18 Prozent) liegt. Die Quote für das Minderheitengeschlecht, das in diesem Falle die Frauen stellen, wurde nicht bloß erfüllt, sondern sogar übertroffen. An der Betriebsratsspitze befindet sich eine Frau, die

Altersstruktur des Betriebsrats Fall 1

	absolut	anteilig	davon Frauen (absolut)	davon Frauen (in %)	davon Männer (absolut)	davon Männer (in %)
18 bis 30 Jahre	0	0 %	0	0 %	0	0 %
31 bis 45 Jahre	1	9 %	0	0 %	1	9 %
46 bis 59 Jahre	5	46 %	3	27 %	2	18 %
60 Jahre und älter	5	46 %	0	0 %	5	46 %
gesamt	11	100 %	3	27 %	8	73 %

Quelle: eigene Daten

Stellvertretung übt ein männliches Mitglied des Betriebsrats aus. Hervorzuheben ist, dass der heutige stellvertretende Betriebsrat zuvor den Vorsitz innehatte und nun die Vorsitzende unterstützt.

Die altersstrukturelle Zusammensetzung des Gremiums dokumentiert die oben stehende [Tabelle 5](#).

Während die beiden älteren Alterskohorten zusammengerechnet etwas mehr als die Hälfte (rund 52 Prozent) der Belegschaft ausmachen, sieht die Altersverteilung im Betriebsrat demgegenüber völlig anders aus: 91 Prozent der Betriebsratsmitglieder sind älter als 45 Jahre; jedes zweite Betriebsratsmitglied ist sogar 60 Jahre und älter. Lediglich ein Mitglied des Gremiums repräsentiert eine der beiden jüngeren Alterskohorten. Aktuell wird die Generationsfrage zwar noch nicht als problematisch bewertet, allerdings ist dem Betriebsrat bewusst, dass diese Altersverteilung zukünftig ein Problem darstellen kann:

„Das Generationenproblem, sehen wir natürlich auch, zurzeit haben wir es recht gut gelöst. Ich bin der zweitälteste, der andere Kollege ist noch älter, [...]. Aber im Moment bin ich hier bei unseren 3,5 Freistellungen der Älteste und alle anderen sind Jahrgang 68; also die haben noch 2,5 Perioden vor sich, von daher sind wir, wenn alles normal läuft, stabil aufgestellt. Was danach kommt, da schaut es natürlich wesentlich schlechter aus. Das ist aber überall ein Bild, das sehen wir auch noch viel ausgeprägter bei uns im GBR“ (Fall 1, BRm1 SV).

Tabelle 6

Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 1

	absolut	anteilig
18 bis 30 Jahre	1	4 %
31 bis 45 Jahre	9	35 %
46 bis 59 Jahre	13	50 %
60 Jahre und älter	3	12 %
gesamt	26	100 %

Quelle: eigene Daten

Die Zahlen lassen erkennen, dass es durchaus schon jüngere Interessent_innen an der Betriebsratsarbeit gibt, denn immerhin gehören zehn der 26 Nachrückenden den beiden jüngeren Alterskohorten an und könnten daher – auch durch das altersbedingte Ausscheiden einiger Betriebsrät_innen, die kurz vor der Rente stehen – in Zukunft die Chance erhalten, ins Gremium einzuziehen. Ob das Problem des Generationswechsels so gelöst wird, ist die Frage, auf die im Zusammenhang mit der Nachwuchsförderung noch einzugehen sein wird (vgl. Abschnitt „Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“).

Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse

Da in der Baubranche generell weitaus weniger Frauen tätig sind, wirkt sich dies selbstverständlich auch auf den Frauenanteil in der Belegschaft aus, der – zumindest im Angestelltenbereich – mit 31 Prozent höher liegt als in anderen Betrieben des Baugewerbes⁴. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass immerhin auf der Web-Seite des Unternehmens um Frauen geworben wird. Mithin könne – so ein gängiges Argument – es nicht dem Unternehmen angelastet werden, dass der Frauenanteil in der Branche noch so gering sei, denn bislang sind schließlich auch nur 20 Prozent der Absolvent_innen technischer Hochschulen Frauen. Das macht, so das Argument, eine Rekrutie-

⁴ Der Frauenanteil liegt in der Gesamtbelegschaft jedoch lediglich bei 18 Prozent, was ein für die Baubranche üblicher Wert ist.

rung von Frauen für den Betriebsrat recht schwer und oftmals unmöglich. Zu beobachten ist in der Tat eine gewisse verbale Aufgeschlossenheit und Sensibilität für das Thema.

Fragt man jedoch nach den über eine rein symbolische Politik hinausgehenden Aktivitäten, zeigt sich, dass die Lücke zwischen „talk“ und „action“ noch recht groß ist; was allerdings nicht nur für diesen Betrieb gilt, sondern auch für andere typisch ist (vgl. Eberherr/Funder 2018). Um der geschlechtlichen Segregation entgegenzuwirken, gibt es zumindest bislang noch nicht allzu viele Maßnahmen – erst recht kein durchdachtes Diversity-Konzept. Erkennbar ist allenfalls der bereits bekannte Kanon an Maßnahmen, wie etwa die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache bei Ausschreibungen oder das Angebot einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

So wirbt das Unternehmen mit mobiler Arbeit und Eltern-Kind-Angeboten, die insbesondere auf Frauen attraktiv wirken sollen, um zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gelangen. Gleichstellungspolitik wird daher in diesem Unternehmen – aber auch in den übrigen untersuchten Betrieben – in den Kontext der Vereinbarkeitsproblematik gerückt, die traditionell vor allem von Frauen zu bewältigen ist. Interne Zielvorgaben oder gar Quoten, die zu einem höheren Frauenanteil auf Führungspositionen beitragen können, existieren bisher hingegen nicht. So berichtet der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, dass es Diversity- bzw. Gleichstellungsmaßnahmen im Unternehmen „lediglich theoretisch“ gäbe und dass Frauen aktuell immer noch eher selten auf den Führungsebenen vertreten seien. Zum Thema Beharrungskraft der Männerdominanz im Unternehmen – vor allem mit Blick auf die Spitzenpositionen – heißt es in einem Interview:

„Aber in der ‚obersten Heeresleitung‘ [...] im Vorstand ist keine Frau, darüber im Mutterunternehmen ist keine Frau. Erst in der Ebene darunter tauchen die ersten Frauen auf, aber auch nur in geringer Zahl. [...] von geschätzt 100 Direktionsleitern sind nur drei Frauen. [...] Auch, was die Standorte angeht: Hier [...] haben wir eine kaufmännische Direktionsleiterin, aber damit erschöpft es sich schon. Alle anderen [...] sind alle männlich und da ist auch weit und breit keine Änderung in Sicht. Also auf der Führungsebene ist es noch viel schlechter als auf der Ebene der Arbeitnehmervertretung“ (Fall 1, BRm1 SV).

Die Gesamtbilanz in Sachen Gleichstellungsaktivitäten fällt daher ernüchternd aus, denn bislang hat das Unternehmen noch nicht allzu viel vorzuweisen: „Wir können es im Geschäftsbericht lesen, auf ein paar wenigen Seiten“ (Fall 1, BRw3). Um dem entgegen zu wirken, hat der Betriebsrat zumindest immer mal wieder versucht, ein wenig Bewegung ins Spiel zu bringen, wobei

sich bislang – erwartungsgemäß – ausschließlich der Aufsichtsrat als ein Hebel hierfür erwies:

„Also wir haben im Aufsichtsrat zwei Frauen sitzen: Eine leitende Angestellte ist weiblich und von unserer Seite haben wir eine. Das haben wir aktiv betrieben, aber auch mit dem Glück, dass wir jemanden hatten, der das machen will und Interesse hatte und dann ist auch die Wahl entsprechend ausgegangen“ (Fall 1, BRm1 SV).

Die befragten Betriebsrät_innen streiten also zwar nicht ab, dass es Diversity-Maßnahmen gibt, verweisen aber darauf, dass diese eher „theoretischer Natur“ sind. Der Betriebsrat selbst ist an diesen Aktivitäten bislang nicht beteiligt gewesen und zudem auch nicht darüber informiert, was im Rahmen von Diversity-Arbeitskreisen geschieht. Eine der interviewten Betriebsrätinnen, die selbst in der Gleichstellungsarbeit aktiv ist, wollte sich an den Arbeitskreisen beteiligen, was jedoch seitens des Vorstands – wie sie hervorhebt – offenbar nicht erwünscht gewesen sei, denn dass ihre Teilnahme ein Problem für die Arbeit des Arbeitskreises darstellt, ist zweifelsohne ein sehr schwaches Argument gegen ihre Teilnahme.

„Der Betriebsrat ist eher weniger daran beteiligt. Natürlich gibt es Frauenförderung, wir haben auf höchster Ebene Arbeitskreise, die sich mit dem Thema beschäftigen. Aus der Gleichstellungsarbeit heraus, aus meinem Ausschuss, war mal angedacht, dass es vielleicht sinnvoll ist, wenn ich in diesem Kreis mit drin bin. Unser Arbeitsdirektor hat aber dann auf meine Anfrage hin, verlauten lassen, dass der Kreis nicht so groß werden soll und dass es auch den anderen Vorständen nicht so recht ist und damit war es dann erledigt“ (Fall 1, BRw3).

Fragt man nach den Ursachen der Segregation, so wird die Männerdominanz im Baugewerbe in gewisser Weise als historisch gewachsen und daher geradezu als „selbstverständlich gegeben“ wahrgenommen. In der Branche herrscht bis heute somit sowohl eine starke horizontale als auch vertikale Segregation vor. Frauen sind, wenn überhaupt, eher im Bereich der Bauplanung und weitaus weniger im Bereich der Bauausführung anzutreffen. Auch auf Führungspositionen stößt man nicht allzu häufig auf Frauen. Das scheint sich erst allmählich zu verändern. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Geschlechterverhältnissen der Mitbestimmungsgremien wider; auch hier steigen die Chancen von Frauen, Mitglied eines Gremiums zu werden, offenbar nur sehr langsam.

„In unserer Branche ist es wirklich historisch [...]. Wir haben durch die Struktur von früher, also getrennte Wahl von Arbeitern und Angestellten,

ganz andere Verhältnisse [...] die Frauen waren in den Betrieben komplett unterrepräsentiert. Eine Bauleiterin hat es damals noch nicht gegeben, maximal eine Bauzeichnerin. Das hat sich im Laufe der letzten 30 Jahre schon verändert, [...] aber diese gewachsene Struktur der Männer, die ja zum großen Teil noch da sind [ändert sich nur langsam, d.V.] [...] Ich habe viele Wegefahr(t)inn(en) [...] im GBR [...], die genauso lange im Amt sind wie ich. Die sind da auf demselben Weg reingerutscht, und das waren [vorher, d.V.] reine Männerdomänen. Insbesondere im GBR sind die Frauen stark unterrepräsentiert, obwohl die Belegschaft sich geändert hat. Aber das spielt natürlich eine Rolle, denn dann gehen die Männer auch ins zweite Glied zurück“ (Fall 1, BRm1 SV).

Wenngleich sich in der Branche auch schon etwas getan hat, kann dennoch nicht von einer tiefgreifenden Veränderung die Rede sein. Das bestätigt sich auch mit Blick auf die Vereinbarkeitsproblematik, denn nach wie vor sind es Frauen, die für die Care-Arbeit als zuständig gelten. Dieser Fall stellt somit nicht nur ein Beispiel dafür dar, dass auch Frauen an die Spitze eines Betriebsrats in dieser Branche vordringen können, vielmehr belegt er auch, wie wichtig hierfür ein Wandel der geschlechtlichen Arbeitsteilung ist, also ein Lebenspartner ist, der einen Teil der Care-Arbeit wie selbstverständlich übernimmt. So heißt es in dem Interview mit der Betriebsratsvorsitzenden:

„Ich bin zwar voll freigestellt, arbeite aber 80 Prozent, d.h. ich habe freitags frei für Arzttermine mit den Kindern und so weiter, was man halt so hat: den Haushalt. [...] Ich habe das Glück, dass mein Mann, seit ich voll freigestellt bin, auch nicht mehr viel unterwegs ist. Der hat einen Job, wo er abends zu Hause ist, sonst würde es nicht gehen“ (Fall 1, BRw4 V).

Entscheidend ist somit, über einen Partner zu verfügen, der Care-Arbeit leistet, denn ohne eine solche Unterstützung ist es kaum möglich, Betriebsrats- und Reproduktionsarbeit zu vereinbaren; erst recht nicht, wenn es sich um die mit dem Vorsitz eines Betriebsrats zusammenhängenden, zeitlich sehr intensiven Aktivitäten handelt, zu denen auch viele Dienstreisen gehören. Mit anderen Worten: Es bedarf eines spezifischen Partnerschaftsarrangements, das Care-Arbeit auf Dauer nicht nur einem Partner aufbürdet. In diesem Fall basiert es auf einer reduzierten Vollzeitstätigkeit und der Unterstützung durch einen Partner, der seine eigenen Dienstreiseaktivitäten zurückgefahren hat.

Von ähnlichen Problemen und entsprechenden Arrangements haben die befragten männlichen Betriebsräte nicht berichtet. Im Gegenteil – das hohe zeitliche Engagement einer Betriebsratsstätigkeit wird zwar als nicht gerade unproblematisch geschildert, dass hieraus jedoch Vereinbarkeitsprobleme er-

wachsen, für die erst eine Lösung gefunden werden muss, davon wurde in keinem der Interviews berichtet. So war allenfalls auf Nachfrage die Rede davon, dass der zunehmende Arbeitsanfall durch die Betriebsratstätigkeit auch das Privatleben betrifft, was sich letztendlich aus der Sicht der Betriebsräte aber als unproblematisch erwies:

„Ja, eine Mehrarbeit hat eigentlich immer Auswirkungen auf das Privatleben, weil, durch die Mehrarbeit kommt etwas anderes zu kurz, das ist ganz normal. Aber es war nicht übertrieben. Ich habe eigentlich auch geschaut, dass das gepasst hat in der Familie“ (Fall 1, BRm2).

Bei den interviewten Frauen hingegen nahm das Thema während der Gespräche weitaus mehr Raum ein. So war es nicht notwendig, die Beschäftigung mit dem Thema durch Nachfragen zu initiieren. Ein Engagement im Betriebsrat oder gar die Übernahme einer führenden Position erweist sich somit als ausgesprochen schwierig, wenn Care-Arbeit geleistet wird. Zu beobachten ist darüber hinaus, dass, sobald Frauen eine Teilzeitarbeit wahrnehmen, um Erwerbs- und Care-Arbeit besser miteinander vereinbaren zu können, es noch weitaus schwieriger wird, sie für eine Betriebsratstätigkeit zu gewinnen, selbst wenn sie vorher durchaus Interesse an einer Betriebsratskandidatur hatten.

„Das spielt schon eine Rolle. Selbst von meiner Liste sind jetzt quasi seit letztem Jahr schon drei Leute weggebrochen und darunter waren dann eben auch Frauen und das macht es insofern schwierig, dass die Frauen dann oft nur in Teilzeit zurückkommen und hier in unserem Betriebsrat ganze Tage unterwegs sind. Da sind manche dann nicht bereit, den ganzen Tag für den Betriebsrat zu investieren [...]“ (Fall 1, BRw4 V).

Daher steht aktuell auch wieder zur Debatte, für die kommende Betriebsratswahl 2022 mehr Frauen auf die Liste zu setzen, um dem nach wie vor bestehenden Geschlechterungleichgewicht entgegen zu wirken. Ob das tatsächlich gelingen wird, ist allerdings die Frage.

„Wir haben zwei starke Frauen im Betriebsrat und wir haben jetzt noch eine dritte Kollegin drin. [...] Wir hatten auf der Liste sogar noch weitere. Wir haben jetzt aber das Problem, dass uns eine Frau durch Elternschaft verloren geht, da wir nicht wissen, ob sie überhaupt nochmal wiederkommt. Das war schon der Gedanke, dass wir bei der nächsten Wahl noch zwei Frauen mehr drin haben, so waren die Listen schon ein bisschen aufgebaut. Ob sich das nun tatsächlich realisieren lässt? Vier Jahre sind auch eine lange Zeit, da ändert man auch seine Lebensplanung ein bisschen“ (Fall 1, BRm1 SV).

Dies bringt einmal mehr zum Ausdruck, dass wir es hier mit Betriebsrät_innen zu tun haben, die ein hohes Maß an Sensibilität für die Geschlechterproblematik an den Tag legen und zudem versuchen, diese Probleme anzugehen. In diesem Fall heißt das, mehr Frauen für eine Betriebsratskandidatur gewinnen zu wollen, um zu einem ausgewogeneren Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat zu gelangen. Das ist keine einfache Aufgabe – erst recht, wenn Frauen auf eine Teilzeitstelle wechseln, denn das impliziert in der Regel eine Dreifachbelastung (Care-, Erwerbs- und Betriebsratsarbeit). Dabei spielt wohl auch eine Rolle, dass die Verknüpfung von Teilzeitarbeit mit einem Engagement im Betriebsrat nicht selten auf Vorbehalte seitens der Vorgesetzten stößt, so dass möglicherweise – wie eine Betriebsrätin vermutet – aus Angst vor Konflikten gleich auf ein Betriebsratskandidatur verzichtet wird:

„Ich denke, dass Frauen oft glauben, dass es mit einer Teilzeitstelle nicht machbar ist. Also nach dem Motto: ‚wenn ich eh nur Teilzeit bin, dann muss ich meine volle Kraft dem Arbeitgeber widmen und kann nicht auch noch in den BR‘. Das könnte ein Punkt sein“ (Fall 1, BRw3).

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage, auf welchem Weg Frauen überhaupt in den Betriebsrat gelangen. Eine Antwort lautet: Wichtig sind informelle, persönliche Kontakte und eine direkte Ansprache, um erste Hürden zu nehmen. Da sich der Betriebsrat jedoch größtenteils noch immer als eine fast reine Männerdomäne erweist, müssen zunächst bestehende Schließungsprozesse durchbrochen werden. Es bedarf also „aufgeschlossener“ Betriebsräte, um einen Wandel zu bewirken. Als ein sehr gewichtiger Impulsgeber hat sich in diesem Zusammenhang vor allem die Minderheitenquote erwiesen. So war es, um bei der oben zitierten Betriebsrätin zu bleiben, zwar in der Tat ein Betriebsrat, der sie zu einer Kandidatur für den Betriebsrat motivierte, entscheidend war aber wohl eher, dass der Minderheitenquote Rechnung getragen werden sollte. Mit anderen Worten: Ohne die strukturelle Verankerung dieser Regelung wäre es auch dieser Betriebsrätin sicherlich nicht gelungen, in den Betriebsrat vorzudringen. Selbst das Stigma der „Quotenfrau“ kann im Laufe der Zeit abgeschüttelt werden, wenn es erst einmal gelungen ist, Betriebsratsmitglied zu werden.

„Ich hatte einen älteren Kollegen, der sehr gewerkschaftsaktiv war und der hat mich dann gefragt, ob ich nicht als Frau auf seine Liste gehe, weil er vermutete, dass es auf den anderen Listen keine Frauen gibt und so war es. Ich bin die typische Quotenfrau. Ich bin damals als Quotenfrau dazu gekommen und seitdem bin ich mit Leib und Seele dabei“ (Fall 1, BRw3).

Der Fall macht zweierlei deutlich, zum einen die Wirkungsmacht der gesetzlich festgelegten Quote und zum anderen die Rolle von Betriebsräten als Türöffner, denn ohne persönliche Ansprache sowie direkter Förderung und Motivation ist es kaum möglich, in den Betriebsrat zu gelangen. Hier wird zudem einmal mehr sichtbar, wie schwierig es ist, in männerdominierten Branchen, in denen es bereits historisch gewachsene feste Männerbünde und entsprechende informelle Netzwerke gibt, einen Wandel sowohl im Management als auch im Betriebsrat zu erzielen.

„Diese Männergesellschaft ist gerne unter sich. Ich glaube, dass das auch in anderen Branchen so ist, aber im Bau vielleicht noch ausgeprägter. Das sind halt, [...] historisch gewachsene Strukturen, die verändern sich nicht so schnell. Der Bau war eine Männerdomäne und er ist es noch immer an vielen Stellen. Wir haben jetzt Bauleiterinnen, wir haben Projektleiterinnen, wir haben Kauffrauen auf den Baustellen, wir haben die ersten Maurerinnen – ich weiß gar nicht, sagt man das: ‚Zimmererinnen?‘ Also gibt es auch sie schon. Also bei uns noch nicht, aber in kleineren Betrieben tauchen die schon auf, aber das ist noch sehr [selten, d. V.]. Da ist noch viel Nachholbedarf“ (Fall 1, BRm1 SV).

Um dem ungleichen Verhältnis zwischen den Geschlechtern, das sich auch in den noch immer bestehenden „Männerrunden“ widerspiegelt, etwas entgegenzusetzen, wurde – initiiert von der Vorsitzenden – der Aufbau von Frauennetzwerktreffen vorangetrieben, denn – so ihre Erfahrung – von alleine bewegt sich erst einmal nichts:

„Es gibt Männerrunden, definitiv. Wir haben versucht, dem ein bisschen entgegenzuwirken, allerdings da muss man auch dranbleiben als Frau und ich kann ja nicht alles machen, Frauennetzwerktreffen organisieren usw. Das habe ich (daher nur) in (Standort) mit initiiert“ (Fall 1, BRw4 V).

Hier stellt sich jedoch die Frage, ob es wirklich damit getan ist, eine Parallelstruktur zu schaffen, denn diese trägt ja geradezu dazu bei, Geschlechterdifferenzen noch zu verfestigen anstatt sie – wie angestrebt – auszuhebeln. Zielführender wäre es, auf eine Auflösung jeglicher Form der Geschlechterdifferenzierung hinzuwirken und in noch bestehende männerbündische Strukturen einzudringen, um ihre Wirkungsmacht abzuschwächen. Noch zeigt sich recht deutlich: Solange es diese tief verwurzelten Beziehungsgeflechte unter Männern gibt, werden es Frauen schwer haben, in Führungspositionen zu gelangen.

Diese Barriere hat – um nur ein Beispiel zu nennen – eine der befragten Betriebsrätinnen immer wieder erfahren müssen:

„Nachdem ich die Seilschaften, die über Jahre hinweg entstanden sind, kenne, mache ich mir da keine großen Hoffnungen, da noch weiter nach oben zu kommen“ (Fall 1, BRw3).

Alles in allem kann zusammengefasst werden, dass Gleichstellung zwar ein Schwerpunktthema des Betriebsrats ist, was sich darin äußert, dass die Mitglieder des Gremiums um die Segregationsproblematik wissen und auch versuchen, ihr entgegenzuwirken, gleichwohl stehen letztendlich aber nach wie vor klassische Themen im Zentrum der Betriebsratsarbeit, wie etwa aktuell die Frage der Beschäftigungssicherung.

„Für mich ist Gleichstellung immer wichtig. Es ist momentan ein bisschen schwierig im kleinen Betrieb, also in unserem Direktionsbetriebsrat, da haben wir momentan ein paar Schwierigkeiten, weil ein großer Bereich Schwierigkeiten hat. Da geht es momentan finanziell recht schlecht, [...] weswegen das Thema überwiegt“ (Fall 1, BRw3).

Hervorzuheben ist zudem, dass Gleichstellungspolitik bislang immer noch zuallererst als ein Aufgabenfeld von Betriebsrätinnen angesehen wird, was selbst die befragten Betriebsrätinnen so sehen:

„Ich glaube, man muss einfach von Person zu Person, von Frau zu Frau sprechen. Ich denke auch, dass wir Frauen das machen sollten. Also ich glaube, es ist schwieriger für Männer, Frauen anzusprechen und die zu motivieren sich im Betriebsrat einzubringen. Das ist vorrangig schon die Aufgabe von uns Frauen. Also wie gesagt, ich werde es tun für die nächste Wahl [...]“ (Fall 1, BRw3).

Wir können also festhalten, dass Gleichstellungspolitik in diesem Betriebsrat zwar durchaus eine Rolle spielt, diese aber in erster Linie informell vorangetrieben und als eine „Frauenaufgabe“ wahrgenommen wird. Setzen sich Betriebsräte beispielsweise für die Rekrutierung von Frauen für das Betriebsratsgremium ein, erfolgt dieses Engagement bislang zumeist aufgrund äußeren Drucks; in diesem Fall handelt es sich um die Minderheitenquote, die so erreicht werden soll.

Nicht viel anders sieht es im Hinblick auf das Unternehmen aus. Auszumachen ist bislang eher eine symbolische Aufgeschlossenheit gegenüber der Geschlechter- und Diversitätsproblematik oder anders formuliert, zwischen „talk“ und „action“ bzw. dem Reden über Chancengleichheit und der betrieblichen Praxis besteht noch eine große Lücke.

Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat

Das Betriebsratsgremium hat bereits seit einer Weile damit zu „kämpfen“, dass seine Mitglieder überaltert sind und jüngere Beschäftigte sich nur schwer rekrutieren lassen, wie ein Betriebsratsmitglied hervorhebt:

„Wir haben jetzt seit der letzten Wahl einen, den habe ich auch angesprochen, der ist 30, das ist der Jüngste und die anderen sind eher in meinem Alter. Also ich bin vielleicht der Drittgüngste und ich bin auch schon über 50“ (Fall 1, BRm2).

Dieses Problem wurde zwar lange ignoriert, kam jedoch im Zuge der vergangenen Wahlperiode im Rahmen einer internen Sitzung zur Sprache. Das Gremium stellte fest, dass ein nicht geringer Anteil der aktuell amtierenden Betriebsratsmitglieder in der kommenden Wahlperiode altersbedingt nicht mehr kandidieren bzw. andere im Verlauf der kommenden Amtszeit verrentet werden. So wurde offensichtlich, dass die Nachwuchssuche eine große Dringlichkeit hat. Trotz des absehbaren demografischen Umbruchs hat der Betriebsrat in der Vergangenheit noch kein Projekt auf den Weg gebracht, das sich mit dem anstehenden Generationswechsel befasst hat, was ein Betriebsrat auch ganz offen ausspricht:

„Wir haben kein konkretes Projekt. Unser Weg ist: Wir betreiben aktiv das Thema JAV und hoffen, dass wir uns da unseren Nachwuchs holen können“ (Fall 1, BRm1 SV).

Dass Handlungsbedarf besteht, darin sind sich die interviewten Betriebsratsmitglieder jedoch einig. Einigkeit herrscht auch darüber, wie der Generationswechsel in die Wege geleitet werden kann; eine zentrale Rolle kommt dabei der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) zu, die quasi als eine Art Rekrutierungspool wahrgenommen wird. Als entscheidend werden allerdings persönliche Kontakte zu potenziellen Kandidat_innen erachtet, denn nur über informelle Wege sei es – so die Auffassung des Betriebsrats – möglich, für eine Betriebsratskandidatur zu werben.

„Generationenwandel, man versucht immer mal wieder jemanden anzusprechen was jetzt die Jungen betrifft, [...] wird [das, d. V.] 2021 vor der Wahl 2022 nochmal wichtig, dass man dann explizit versucht, die anzusprechen“ (Fall 1, BRw3).

Hinsichtlich einer Aktivierung der JAV ist das amtierende Betriebsratsgremium sehr zuversichtlich, zumal schon jetzt versucht wird, den Betriebsratsnach-

wuchs in die Sitzungen des Gesamtbetriebsrats einzubinden, um den Wissenstransfer zu gewährleisten. So können sich junge Kolleg_innen an Diskussionen beteiligen bzw. Themen, die sie betreffen, auf die Tagesordnung setzen:

„[...] wir versuchen natürlich über die JAV immer wieder junge Leute anzusprechen. Das macht vor allem die [Name], weil die ein Faible dafür hat und auch als GBR-Mitglied hat sie die Aufgabe, die JAV zu betreuen und zu pushen. Und ja, die nehmen wir mit. [...] Wir haben einen Dreier-JAV und es wird versucht, auch da nicht nur den Vorsitzenden einzuladen, [...]. Also, dass nicht immer nur einer fährt, sondern dass alle drei aus der Betriebsratsarbeit einiges mitkriegen, das ist unsere Idee dahinter“ (Fall 1, BRw3).

Von dieser Integration in den Arbeitsalltag der betrieblichen Mitbestimmung verspricht sich der Betriebsrat Impulse für den Generationswechsel. So wird z. B. damit gerechnet, dass der Vorsitzende der JAV bei der nächsten Wahl für den Betriebsrat kandidieren wird.

„[...] ich bin da, was unseren aktuellen JAV-Vorsitzenden, den wir letztes Jahr 2018 gewählt haben, sehr zuversichtlich, dass der nach seiner JAV-Zeit dann mit Mitte 20 in den Betriebsrat wechseln wird. Wir hatten vorher auch eine Jugendvertreterin, auch in dem Alter, die ist uns durch Umstrukturierungen abhandengekommen. [...] Die ist jetzt auch im BR, aber durch die Strukturänderungen an einem anderen Standort“ (Fall 1, BRm1 SV).

Ganz leicht ist es allerdings nicht, junge Mitarbeiter_innen für die betriebliche Mitbestimmung zu gewinnen, wie die Erfahrungen des Betriebsrats zeigen. Hierfür werden verschiedene Gründe angeführt. Ein wichtiger Faktor ist die geringe Attraktivität eines Betriebsratsamts für junge Leute. Auch das Bild, das über die Arbeit in der betrieblichen Interessenvertretung vorherrscht, trägt nicht gerade dazu bei, neue Betriebsratsmitglieder zu gewinnen.

„[...] nach wie vor haben viele Leute, die in den BR noch nicht hineingeschaut haben, die Vorstellung: Die treffen sich, die reden, trinken Kaffee und die meisten sind nur da, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Also so denken, [...], eine Menge. Die können es ja auch gar nicht besser wissen“ (Fall 1, BRw3).

Um dieses Bild zu konterkarieren, bedarf es – so der Betriebsrat – einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit, was jedoch in Anbetracht knapper Ressourcen kein einfaches Unterfangen ist.

„Wir müssen mehr Öffentlichkeitsarbeit betreiben, uns wirklich öffentlichkeitswirksam darstellen, was wir denn eigentlich leisten. [...] mehr PR-Arbeit, man müsste mehr ansprechen. Es ist für uns schwierig, wir versuchen natürlich über die JAV immer wieder junge Leute anzusprechen“ (Fall 1, BRw3).

Hinzu kommt, dass das Wissen über die betriebliche Mitbestimmung wie auch über Gewerkschaften bei vielen jüngeren Beschäftigten sehr diffus ist, was der Betriebsrat u. a. auf Versäumnisse des Schulunterrichts zurückführt. Ausgemacht wird ein hohes Maß an interessenpolitischem Desinteresse, dem der Betriebsrat nur schwer etwas entgegenzusetzen kann.

„Ich denke, das ist schon schwierig, weil sich die Leute allgemein nicht mit solchen Themen befassen [...]. Die [Gründe, d. V.] liegen vielleicht schon vorher in der Schule, wo auf solche Sachen wenig eingegangen wird in Sozialkunde. Selbst bei meinem Sohn am Gymnasium [so weiß ich, d. V.], haben die vielleicht nur eine halbe Stunde mal über solche Themen geredet“ (Fall 1, BRm2).

Es sind aber nicht nur die Jüngeren, die wenig Interesse an einer Betriebsratsarbeit haben, auch etwas ältere Alterskohorten, wie die um die 30-Jährigen, sind eher desinteressiert.

„[...] dieses Alter ab Mitte/Ende 20 bis Mitte/Ende 30, da kommt die große Lücke, meiner Meinung nach. Da gibt es auch viele, die dann weggehen, die dann u. U. der Gewerkschaft und auch dem BR Adieu sagen. [...]“ (Fall 1, BRm1 SV).

Zurückgeführt wird dieses offensichtliche Desinteresse u. a. darauf, dass ein Engagement im Betriebsrat und die Verfolgung beruflicher Karrierepfade, die gerade in dieser Lebensphase bedeutsam ist, nur schwer miteinander zu vereinbaren sind. Denn wenn die Karriere in den Mittelpunkt rückt – so die Sicht der Betriebsräte – dann passt eine Kandidatur für den Betriebsrat oftmals nicht ins Bild bzw. Bewerbungsportfolio. Hinzu kommt, dass eine ehrenamtliche Tätigkeit als Betriebsrat ohne eine Freistellung Zeit kostet und folglich Abstriche bei anderen Aktivitäten zur Folge hätte.

„Die Jungen, da liegt es eher daran, die wollen zuerst einmal wahrscheinlich Karriere machen. Die wollen vielleicht auch nochmal den Betrieb wechseln. Es ist ja noch immer so, man muss in verschiedenen Betrieben gewesen sein, damit die Spirale, zumindest was das Gehalt und Karriere angeht, nach oben dreht. [...] Ich denke mal, das macht es auch für jüngere Leute schwierig“ (Fall 1, BRw3).

So scheint die sogenannte „Rushhour des Lebens“ mit einem Engagement für den Betriebsrat zu kollidieren. Das gilt ganz besonders, wenn in diese Zeit auch noch die Phase der Familiengründung fällt, wobei auch hier die Frage des Geschlechts nach wie vor bedeutsam ist. Da es in erster Linie Frauen sind, die für die Care-Arbeit als zuständig gelten, liegt es auf der Hand, dass gerade für junge Frauen mit zu betreuenden Kindern eine Kandidatur

für das Betriebsratsamt tendenziell weniger attraktiv erscheint. Dies schmälert den Pool an jüngeren Beschäftigten, die als zukünftige Kandidat_innen in Frage kommen, deutlich. Dass es sich hier um ein gewichtiges Problem handelt, macht auch die Aufstellung einer Nachrückendenliste deutlich. Von der aktuellen Liste mussten bereits etwa vier bis fünf Personen gestrichen werden, wobei die Frage, wie Betriebsrats-, Berufs- und Care-Arbeit miteinander verbunden werden kann, eine große Rolle spielt.

„Das heißt Elternzeit, durch Eigenkündigung, durch Wechsel im Betrieb, oder die uns verlassen haben aus privaten Gründen. All das spiegelt sich ein bisschen in unserer Liste wider und da haben wir jetzt tatsächlich schon vier bis fünf Leute von der Liste verloren [...], da müssen wir uns bei der nächsten Wahl [...] drum kümmern, dass es wieder besser wird“ (Fall 1, BRm1 SV).

Obwohl der Betriebsrat kein strukturiertes Programm zur Nachwuchsförderung verfolgt, haben sich dennoch – beispielsweise durch die Integration von JAV-Mitgliedern in die Sitzungen des Gesamtbetriebsrats – Strukturen etabliert, die Elemente eines „Mentoring“ erkennen lassen und sich positiv auf den Wissenstransfer auswirken. So findet dieser gewissermaßen als ein „learning-by-doing“ statt. Dabei kommt auch dem Miteinander innerhalb des Betriebsrats eine große Bedeutung zu, denn der Informationsaustausch erfolgt vielfach informell. Auch wenn dies nicht explizit kommuniziert wird, ist für alle Betriebsrät_innen klar, dass die erfahreneren ihre jüngeren bzw. unerfahrenen Kolleg_innen unterstützen. Vieles bleibt somit den Akteur_innen selbst überlassen, von einem geplanten Generationswechsel ist der Betriebsrat weit entfernt.

„Aber es ist bei uns nicht gedacht, dass man jemanden an die Hand nimmt, da haben wir zumindest nichts, wo man jetzt sagt: ‚Du bist jetzt für den und den Kollegen zuständig‘, das ist nicht offen kommuniziert, nicht ausgesprochen. Nachdem unser jüngerer Kollege aus einem Bereich kommt, wo auch ein anderer Kollege ist, gehe ich davon aus, ohne es zu wissen, dass die beiden miteinander reden [...]“ (Fall 1, BRw3).

Auf der Ebene der Vorsitzpositionen verhält es sich etwas anders. Hier fand zwischen der aktuellen Vorsitzenden und dem früheren Vorsitzenden, der nun ihr Stellvertreter ist, durchaus ein Wissenstransfer auf Basis eines informellen individuellen Mentorings statt. So hat sich die heutige Vorsitzende schon relativ früh mit ihrem Vorgänger ausgetauscht und ihn immer mal wieder um Rat gefragt. Dieser konnte ihr wiederum mit seinem Wissen, das auf jahrelanger Erfahrung als Betriebsratsvorsitzender beruht, von Beginn an zur Seite stehen.

„Also ich hatte wirklich mit dem Herrn (Name) einen sehr, sehr guten Lehrer. Wir haben echt die meisten Sachen zusammen gemacht. Er hat mich mitgenommen zu Gesprächen, er hat die geleitet, ich war dabei und habe zugehört. [...] Und dann halt ganz viel aus dem, was er erzählt hat, gelernt, [...]. Dann wächst man so rein. Er hat mir [...] gezeigt, wie er seine Arbeit strukturiert hat [...]. Da habe ich BR-Arbeit gelernt“ (Fall 1, BRw4 V).

Ein ähnliches Mentoring bzw. ein vergleichbarer Übergabeprozess findet auch in Bezug auf die Nachfolge des stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden statt, der auch sein Amt als Sprecher des Wirtschaftsausschusses aufgeben wird, da er in der kommenden Wahlperiode in den Ruhestand gehen wird. Aus diesem Grund führt er bereits jetzt seine Nachfolger in die noch von ihm bekleideten Ämtern ein und macht sie mit den hier relevanten Themenfeldern vertraut; was allerdings kein durchgängiges Prinzip in diesem Betriebsrat darstellt. So bleibt es bei dem generellen Befund, dass der Generationswechsel bislang allenfalls auf einer informellen Ebene vorangebracht wird.

„Ich bin ja auch seit vielen Jahren im GBR der Sprecher vom Wirtschaftsausschuss. Ich werde das im Wirtschaftsausschuss ganz genauso machen, auch da steht mein Nachfolger schon fest, der wird im nächsten Jahr übernehmen, dass ich den auch noch ein Jahr einarbeite, genau das mache ich auch mit dem Sprecher vom IT-Ausschuss. Aber das ist jetzt mein persönlicher Weg, den müssen andere nicht gehen. Ich halte es für wichtig. [...]“ (Fall 1, BRm1 SV).

Geschlechterverhältnisse und Generationswechsel – die Bilanz zu den Gestaltungsergebnissen und Folgen

„Hinderlich ist auf jeden Fall, dass es ganz viele Männer gibt in den Betriebsräten, die auch ein gewisses Alter haben und dann unbedingt einen Posten brauchen. Also um was zu sein. Die sind dann in der Freistellung und (offenbar der Meinung): ‚Jetzt brauche ich einen Posten, damit ich was bin‘. Da gibt es einfach solche Alpha-Tierchen, die da in Betriebsräten sind“ (Fall 1, BRw4 V).

Die Betriebsratsvorsitzende bringt damit auf den Punkt, worauf die Stagnation der Geschlechterverhältnisse und der Nachwuchsförderung vielfach zurückzuführen ist. Demnach gibt es offenbar noch viele ältere Betriebsräte, die sowohl einem Wandel der Geschlechterverhältnisse als auch der Nachwuchsförderung kritisch gegenüberstehen und diese Prozesse mitunter sogar blockieren. Dabei spielt – wie in diesem Fall – auch die Branchenzugehörigkeit eine Rolle. Denn die Baubranche ist heute noch eine fast reine Männerdomäne, in der sich dementsprechend auch weitaus weniger Frauen als Männer in Führungspositionen befinden.

Vom Unternehmen ausgehende Diversity-Maßnahmen im Sinne einer Gleichstellungspolitik scheint es nur auf dem Papier zu geben, wobei nochmals anzumerken ist, dass der Betriebsrat nicht in Entscheidungen, die diese betreffen, involviert wird. Ferner bestehen noch immer historisch gewachsene „Männerbünde“, die zu Schließungsprozessen geführt haben und bis heute nur schwer auszuhebeln sind. Dieser Aspekt wird in den Interviews recht häufig erwähnt, wobei stets betont wird, wie karrierehinderlich diese Strukturen für Frauen sind, wenn es ihnen nicht gelingt, Verbündete zu finden und eigene Netzwerke aufzubauen. Hierzu heißt es in einem Interview:

„[...] zu der Zeit (als) meine GBR-Karriere (begann), [...] da (hatten wir) noch einen Kollegen, [...], der wollte mich nicht hochkommen lassen. Das ist wie überall auch in der Politik, da gibt es halt Rangeleien und man muss halt Koalitionen gründen, dann passt das“ (Fall 1, BRw3).

Weitere Hindernisse, die insbesondere Frauen betreffen, stellen die Care-Arbeit sowie die Teilzeitarbeit dar. Diese Faktoren erwiesen sich auch in allen übrigen untersuchten Betrieben bzw. Betriebsräten als zentral, wenn es um die Frage ging, ob Frauen sich in der betrieblichen Mitbestimmung engagieren können.

Der Betriebsrat erscheint in seiner aktuellen Zusammensetzung überaltert, eine konkrete Nachwuchsförderung im Sinne eines festgelegten Programms existiert jedoch nicht. Was dieses Gremium hinsichtlich dieses Themas aber zumindest von anderen Betriebsräten unterscheidet, ist das Problembewusstsein. Einen entscheidenden Beitrag hierzu hat die Betriebsratsvorsitzende geleistet, denn sie hat die Problematik der „Überalterung“ und eines notwendigen Generationswechsels auf die Agenda des Betriebsrats gerückt, so dass das Gremium nun die Möglichkeit hat, das Problem anzugehen.

Bislang setzt das Gremium, was Maßnahmen zur Nachwuchsförderung anbetrifft, auf pragmatische Lösungen, wie z. B. eine regelmäßige Integration der JAV in die Sitzungen des Gesamtbetriebsrats. Dies gestattet es den Mitgliedern der Auszubildendenvertretung sich am Tagesgeschäft des Betriebsrats zu beteiligen und gleichzeitig zu beobachten, wie die aktive betriebliche Mitbestimmung funktioniert. Direktes Mentoring hingegen spielt auf dieser Ebene (noch) keine Rolle, was auch darin begründet liegt, dass die Ressourcen des Gremiums knapp sind. Dennoch könnte dies bereits ein erster Ansatz für eine Art Nachwuchsförderung im Sinne eines Programms sein.

„Das [Mentoring, d. V.] ist so [...] nicht leistbar in der Zeit, weil Betriebsräte einfach extrem viel zu tun haben und extrem viel unterwegs sind. Es funktioniert dann, wenn ein Vorsitzender-Stellvertreter-Verhältnis besteht und tat-

sächlich auch eine Freistellung eine Rolle spielt. Dann funktioniert es tatsächlich ganz gut. Und wenn man an einem Ort ist, das ist auch eine Voraussetzung, die haben wir [aufgrund Aufteilung in Direktionen, d. V.] ja nicht“ (Fall 1, BRw4 V).

Im Hinblick auf den Generationswechsel lassen sich demnach erst einige wenige Aktivitäten ausmachen. Das prägnanteste Beispiel hierfür liefert der ehemalige Vorsitzende, der seine Nachfolgerin schon recht früh in die Betriebsratsarbeit eingebunden hat und dieser noch immer als eine Art Berater zur Verfügung steht.

Ein Gesamtbetrachtung ergibt folgendes Bild: Wir haben es hier mit einem im Grunde recht pragmatischen Betriebsrat zu tun. Gemeint ist damit ein Gremium, das branchenbedingt für eine traditionelle, das heißt männliche, Arbeiterschaft steht, in welchem sich die Zusammensetzung jedoch allmählich wandelt bzw. bereits verändert hat, und zwar dadurch, dass Frauen im Betriebsrat sogar über ihren Anteil in der Belegschaft hinaus repräsentiert sind, bis hin zum Vorsitz. So besitzen die gewerkschaftlich gebundenen Betriebsrätinnen und Betriebsräte trotz der noch heute wahrnehmbaren traditionellen Vorstellungen durchaus ein Bewusstsein für die Bedeutsamkeit von Diversität.

Während Gleichstellung aus der Sicht des Gremiums bislang also kein relevantes Thema der Betriebsratspolitik darstellt, spielt es immerhin bereits für einzelne Betriebsrätinnen eine Rolle. Etwas anders sieht es im Hinblick auf die Frage des Generationswechsels aus. Dies hat jedoch pragmatische Gründe: Dem Gremium bleibt nichts Anderes übrig; es muss auf seinen künftig drohenden Mitgliederschwund reagieren. Um diesem anstehenden Problem entgegenzuwirken, ergreift es „machbare“ Maßnahmen und tut das Naheliegende: Es bindet die JAV voll und ganz in sein Tagesgeschäft ein.

2.3 Fallstudie 2: Der symbolisch aufgeschlossene kommunale Betriebsrat

Fall 2, ein städtischer Betrieb der Energieversorgung, ist Teil einer Aktiengesellschaft einer mittelgroßen Stadt, die neben der Energieversorgung und dem Netzbetrieb für weitere Dienstleistungen, wie den öffentlichen Nahverkehr, zuständig ist. Der Betrieb ist Mitglied im Arbeitgeberverband und tarifgebunden. Er taucht im Ranking der 50 besten Arbeitgeber Deutschlands auf. Wie bei den übrigen Betriebsratsgremien auch, richtet sich der Fokus der Betriebsratsarbeit in erster Linie auf die Beschäftigungssicherung. Ein weite-

res Brennpunktthema ist der Umbruch der Arbeitsbedingungen und die Einführung neuer Arbeitszeitkonzepte im Zuge der Digitalisierung (Telearbeit bzw. Homeoffice). Dass die Auswirkungen der aktuellen Restrukturierungsprozesse, wie etwa die Zunahme psychischer Belastungen und Work-Life-Balance Probleme, ein zentrales Thema der Betriebsratsarbeit darstellen, macht folgendes Zitat recht deutlich:

„Umstrukturierung ist bei uns das große Thema im Moment. Mit Leuten die Angst haben, (was) [...] psychische Auswirkungen (zur Folge hat). Und Telearbeit ist bei uns noch ein Thema. Work-Life-Balance: Wie ist das? Können die Leute sich auch an unsere Betriebsvereinbarung halten, an die Zeiten? [...] Wir propagieren ja: „Du kannst alles gleichzeitig machen“, doch Gott sei Dank funktioniert es durch die gewerkschaftlichen Rahmenbedingungen nicht vollends, [...] also dass man nicht um 23:00 Uhr noch die E-Mails rauschicken soll. Viele machen es, aber du darfst es eigentlich nicht und das ist auch so dieses „New Work“, was da halt momentan gerade propagiert wird“ (Fall 2, BRw2).

Die Belegschaft

Der Betrieb beschäftigt 1.050 Angestellte, von denen 976 unbefristet und 74 befristet beschäftigt sind. Zehn Beschäftigte sind im Rahmen eines Minijobs tätig. Drei Prozent der Beschäftigten sind Leiharbeitnehmende. Insgesamt verfügt der Betrieb, was für städtische Betriebe nicht untypisch ist, über eine große Stammebelegschaft. Der Frauenanteil in der Belegschaft liegt bei etwa 30 Prozent und ist damit höher als in Betrieben aus dem Industrie-Sektor (siehe etwa [Kapitel 2.7](#)), aber nicht ganz untypisch für kommunale Arbeitgeber. Die Altersstruktur der Belegschaft ist in [Tabelle 7](#) dokumentiert

Wie bei allen untersuchten Betrieben, für die uns die Daten zur Altersstruktur der Belegschaft vorliegen, wirkt auch hier die Altersverteilung auf den ersten Blick ausgewogen: Knapp über die Hälfte der Belegschaft gehört der Altersklasse bis 45 Jahren an, während die andere Hälfte 46 Jahre und älter ist. Betrachtet man die Altersverteilung jedoch genauer, fällt auf, dass die zweite und dritte Alterskohorte ungefähr gleich groß sind. Es stellt sich daher die Frage, ob die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums ähnlich aussieht und somit – im Vergleich zu den übrigen Fällen – in Bezug auf das Alter deutlich ausgewogener zusammengesetzt ist.

Der Organisationsgrad der Belegschaft fällt mit 70 Prozent hoch aus. Über zwei Drittel der Belegschaft sind in einer DGB-Mitgliedsgewerkschaft organisiert.

Tabelle 7

Altersstruktur der Belegschaft Fall 2

	absolut	in Prozent
unter 18 Jahre	0	0 %
18 bis 30 Jahre	105	10 %
31 bis 45 Jahre	441	42 %
46 bis 59 Jahre	431	41 %
60 Jahre und älter	74	7 %
gesamt	1.051	100 %

Quelle: eigene Daten

Anmerkung: Der Betriebsrat hat uns zur Sozialstruktur der Belegschaft aus datenschutzrechtlichen Gründen lediglich geschätzte Prozentangaben zur Verfügung gestellt, auf denen die folgenden Darstellungen basieren.

Der Betriebsrat

Auf der überbetrieblichen Mitbestimmungsebene existiert ein Konzernbetriebsrat. Das lokale Betriebsratsgremium dieser Fallstudie besteht aus insgesamt 13 Mitgliedern, die alle ausnahmslos und branchenbedingt in der Gewerkschaft ver.di organisiert sind. Vier der Gremienmitglieder sind vollfreigestellt, Teilfreigestellte gibt es nicht. Nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder haben neben der betriebsverfassungsgesetzlichen Vorgabe auch aufgrund bestehender Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber die Möglichkeit, während ihrer Arbeitszeit ihrem Amt nachzugehen.

„Nein, ich mach das ehrenamtlich also neben meiner normalen Tätigkeit. Aber wegen unserer super guten Tarifverträge und Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber, kann man sich die Zeit nehmen und der BR Tätigkeit nachgehen, insbesondere durch die Gesetzgebung auch, die da auch wichtig ist“ (Fall 2, BRm4).

Hinsichtlich der unterschiedlichen Arbeitsbereiche, Abteilungen, aber auch in Bezug auf Alter und Geschlecht scheint die Zusammensetzung des Gremiums die Belegschaft adäquat zu repräsentieren, wie ein Betriebsrat hervorhebt:

„Wir sind sowohl vom Alter, als auch vom Geschlecht als auch von den Abteilungen – also von den einzelnen Sparten her – gut aufgestellt. Aus jedem Bereich ist einer oder auch zwei, die die Interessen der Bereiche vertreten [...]“ (Fall 2, BRm3).

Fünf der Mitglieder des Gremiums sind Frauen, womit die Minderheitengeschlechterquote erfüllt ist. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass in diesem Betriebsrat keine einzige der Frauen über die Quote ins Gremium eingezogen ist, sondern allein über die Stimmen, die sie über die Personenwahl tatsächlich erhielten, d. h. über ihre tatsächliche Listenplatzierung. Auch die Anzahl der erstmals gewählten Betriebsräte fällt überdurchschnittlich aus: Sechs der 13 Betriebsratsmitglieder befinden sich in ihrer ersten Amtszeit, während die übrigen sieben wiedergewählt wurden, teilweise sogar bereits mehrfach.

Wenn man die Altersverteilung nach Geschlecht betrachtet, werden zwei Sachverhalte deutlich: Hinsichtlich des Alters ist die Belegschaft weitgehend repräsentiert; lediglich die Alterskohorte der 18- bis 30-Jährigen taucht nicht auf. Ansonsten entspricht die Altersverteilung derjenigen der Belegschaft. Frauen, die mit einem Anteil von 30 Prozent das Minderheitengeschlecht innerhalb der Belegschaft darstellen, sind im Betriebsrat mit einem prozentualen Anteil von rund 39 Prozent sogar ein wenig „überrepräsentiert“.

Die Nachrücker_innenliste hingegen wirkt, was die Geschlechterverhältnisse angeht, ernüchternd: Unter den acht Personen findet sich keine einzige

Tabelle 8

Altersstruktur des Betriebsrats Fall 2

	absolut	anteilig	davon Frauen (absolut)	davon Frauen (in %)	davon Männer (absolut)	davon Männer (in %)
18 bis 30 Jahre	0	0 %	0	0 %	0	0 %
31 bis 45 Jahre	5	39 %	2	15 %	3	23 %
46 bis 59 Jahre	7	54 %	3	23 %	4	31 %
60 Jahre und älter	1	8 %	0	0 %	1	8 %
gesamt	13	100 %	5	39 %	8	62 %

Quelle: eigene Daten

Tabelle 9

Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 2

	absolut	anteilig
18 bis 30 Jahre	0	0 %
31 bis 45 Jahre	3	38 %
46 bis 59 Jahre	4	50 %
60 Jahre und älter	1	13 %
gesamt	8	100 %

Quelle: eigene Daten

Frau. Die Altersverteilung hingegen entspricht der des aktuell aktiven Betriebsratsgremiums, das relativ jung ist.

Spannend sieht es im Hinblick auf die Top-Positionen aus: Der aktuell amtierende Vorsitzende ist ein 63-jähriger „Berufsbetriebsrat“, der durch eine junge 35-jährige Betriebsrätin vertreten wird, die sich aktuell in ihrer dritten Amtszeit befindet. Es wird erwartet, dass sie in nicht allzu ferner Zukunft den Vorsitz übernehmen wird, was ausgesprochen positiv bewertet wird. Hierzu heißt es in einem Interview:

„Ich freue mich total, wenn [Name] das dann so macht. Auch weil sie eine Frau ist – wobei sie ist ja immer nicht so für dieses Frauen-Ding – da bin ich eher ich für zu haben, aber ich finde das total geil und ich freu mich wie Bolle, wenn wir eine Vorsitzende haben. Ich hoffe, das wird so sein, sie ist ja jetzt Stellvertreterin und wenn unser Vorsitzender im Ruhestand ist, dann ist das eine natürliche Geschichte. Sie ist so ein Typ dafür“ (Fall 2, BRw2).

Alles in allem spiegelt das amtierende Betriebsratsgremium die Belegschaft angemessen wider: Dass die jüngste Alterskohorte im Betriebsratsgremium nicht repräsentiert ist, ist zwar auf die Belegschaftsstruktur zurückzuführen, doch müsste erörtert werden, worin die Gründe bestehen, weshalb sich so wenige aus den Reihen der jüngsten Belegschaftsmitglieder für die Betriebsratsarbeit finden lassen bzw. sich für diese interessieren. Hierzu hat das aktive Gremium bereits einige Annahmen, auf die noch einzugehen sein wird (vgl. [Abschnitt „Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“](#)). Hervorzuheben ist neben der allgemeinen guten Re-

präsentation von Frauen die anstehende Verjüngung an der Betriebsratsspitze, die dann eine engagierte Betriebsrätin übernehmen soll, was aber als ein weiteres Indiz für eine eher „alltagspraktische Geschlechterpolitik“ gewertet werden könnte, denn von einer gezielten Gleichstellungspolitik oder gar Diversity-Konzepten kann in diesem Fall nicht die Rede sein.

Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse

Eine Diversity-Politik von Seiten des Unternehmens ist nicht auszumachen. Weder wirbt der Betrieb im Rahmen seines Webauftritts mit einer solchen noch gibt es konkrete Maßnahmen, die seitens der Betriebsratsmitglieder als Elemente eines Diversity-Konzepts wahrgenommen werden. Mit anderen Worten: Diversity ist offenbar kein relevantes Thema in diesem Betrieb, und zwar weder auf der Management- noch auf der Betriebsratsebene. Unabhängig davon stellt sich die Frage, welche Relevanz dem Thema Gleichstellungs- und Diversity-Politik zugeschrieben wird. Aufschlussreich ist das folgende Zitat, welches von einem jüngeren, männlichen Betriebsratsmitglied stammt, das der Meinung ist, dass die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen im Betrieb mittlerweile selbstverständlich sei und es somit eigentlich keiner Maßnahmen bedarf.

„Das [Maßnahmen zu Diversity und Gleichstellung, d.V.] habe ich selber noch nicht wahrgenommen. Vielleicht fällt auch vieles, was für mich normal ist unter diese Kategorie. Aber jetzt persönlich würde ich erstmal sagen, [dass es hier eine Diversity-Politik gibt, d.V.] habe ich nicht wahrgenommen. Da sind wir wieder bei diesem Fördern und irgendwie brauchen wir das gar nicht. [...], weil vieles ist auch normal. Wir sind schon eine neue Generation, auch weil wir ja mit diesen ganzen Themen aufgewachsen sind“ (Fall 2, BRm4).

Wenngleich dieses sowie auch andere Zitate darauf verweisen, dass die Gleichstellung von Frauen und Männern offenbar als eine Selbstverständlichkeit betrachtet wird, wurden dennoch im Rahmen von Betriebsvereinbarungen Regelungen als notwendig erachtet, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen sollen. Einer mittlerweile als veraltet angesehenen Betriebsvereinbarung zufolge ist z. B. vorgesehen, dass von Homeoffice-Tagen unter bestimmten Bedingungen Gebrauch gemacht werden kann. Die bislang geltende Betriebsvereinbarung zur Teleheimarbeit sieht vor, dass Personen, die Care-Arbeit leisten, diese in Absprache mit ihren Vorgesetzten in Anspruch nehmen können. Dies spielt, wie zu erwarten, insbesondere für Frauen im Betrieb – hauptsächlich Mütter kleinerer Kinder – eine große Rolle, denn nach wie vor sind sie es, die die Hauptlast der Sorgearbeit tragen. So können Angestellte mit ihren jeweiligen Vorgesetzten

ein solches Arrangement vereinbaren, wenn sie nachweisen, dass sie bestimmte Care-Arbeiten verrichten müssen, wie die Betreuung kleiner Kinder oder die häusliche Pflege von Familienmitgliedern.

Fragt man nach der Inanspruchnahme dieser Regelung, offenbart sich allerdings, dass diese Option der Arbeitszeitgestaltung eher selten genutzt wird, denn die Hürden, die hier zu nehmen sind, sind relativ hoch. So muss individuell mit dem Vorgesetzten über die konkrete Ausgestaltung der Teleheimarbeit verhandelt werden, da in der Betriebsvereinbarung nur festgeschrieben wurde, dass es die Möglichkeit der Inanspruchnahme dieser geben soll. Besonders problematisch dürfte sich die Umsetzung erweisen, wenn ein eher angespanntes Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten vorliegt.

Bemühungen seitens des aktuellen Betriebsratsgremiums, feste Homeoffice-Optionen bzw. einen Anspruch auf Homeoffice zu vereinbaren, wurden vom Arbeitgeber bislang stets abgeblockt. Dies empfinden einige Betriebsratsmitglieder insbesondere deswegen als unzeitgemäß, da aufgrund der technischen Möglichkeiten eine solche Option mittlerweile weitaus einfacher zu ermöglichen wäre als in früheren Zeiten. Zudem würde – so die Annahme – eine Erleichterung der Inanspruchnahme von Homeoffice auch die Attraktivität des Unternehmens für jüngere Menschen erhöhen, da diese die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, im Gegensatz zu älteren Arbeitnehmer_innen, geradezu erwarten. Dabei geht es keineswegs in erster Linie um die Frage der Vereinbarkeit bzw. die Belastung durch Care-Arbeit, sondern vielmehr auch um einen Zugewinn an Flexibilität für andere Aktivitäten (vom Ehrenamt bis hin zu Freizeitaktivitäten).

„Nein, [Diversity-Maßnahmen seitens des Unternehmens, d. V.] gibt es nicht. Die werden immer Mal von uns angetriggert. Wir haben noch eine alte Betriebsvereinbarung, die nennt sich Telearbeit. Das heißt, wer eine betreuungswürdige Person im Haushalt hat – also jemanden pflegt oder ein Kind [betreut, d. V.] –, dass man da Telearbeit machen kann. Das muss man mit dem Vorgesetzten absprechen, [...]. Das wollen wir jetzt aber [als Betriebsrat klarer regeln, d. V.] [...]. Jetzt habe ich das seit einem drei Viertel Jahr angesprochen – bis jetzt kam nichts. Jetzt bin ich gerade dabei – oder vielmehr wir als BR –, einen Entwurf zu machen, dafür [...] dass das jedem zugänglich gemacht wird, dass es nicht mehr solche Hürden gibt, wie Kind oder Pflegeperson. [...] wenn man ein modernes, junges Unternehmen sein will und gute junge Leute mit an Bord haben will, dann muss man das denen auch bieten, dass sie von zu Hause aus arbeiten können. [...], das setzen viele junge Leute voraus, [...]. Die Technik macht es ja heute auch einfacher“ (Fall 2, BRw1 SV).

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Elternschaft“ steht dessen ungeachtet aber nach wie vor auf der Agenda der Betriebsratsarbeit. Ziel ist es, Ar-

beiten im Homeoffice zu regeln, um Beschäftigten durch einen flexiblen Arbeitsort sowie flexible Arbeitszeiten eine bessere Vereinbarkeit zu ermöglichen. Dass es dabei auch darum gehen muss, entgrenztes Arbeiten und unbezahlte Mehrarbeit zu vermeiden, ist keine Frage:

„Wir haben jetzt festgestellt, dass wir auch zu Familie und Beruf mal neue Regelungen treffen müssen. [...] es gibt ja allgemeine [...] und auch gesetzliche Regelungen, aber wir haben uns jetzt überlegt, dass wir uns mal intensiver damit beschäftigen müssen, wie wir Homeoffice fördern können und dass halt eben nicht sich zu Hause hingesezt wird und dann über Gebühr gearbeitet wird, weil man sich da unter Druck fühlt. [...] Wir haben hier auch junge Mütter, die sagen, dass sie schon auch lieber mal Sonntagnachmittag arbeiten wollen. Die Balance dort als BR zu finden und zu sagen, die können das machen, ohne dass es der Arbeitgeber dann irgendwann als selbstverständlich ansieht, das ist schwierig. Ohne neue und jüngere Mitglieder, geht es nicht“ (Fall 2, BRm3).

Trotz des Mangels einer dezidierten betrieblichen Diversity-Politik spielen Gleichstellungsfragen durchaus eine Rolle, wenngleich sie auch nicht proaktiv vorangetrieben werden. Dass der Frauenanteil in diesem Gremium relativ hoch ist, ist somit nicht das Resultat einer bewussten Gleichstellungspolitik oder gar von Diversity-Maßnahmen von Seiten des Betriebs, sondern wohl eher auf eine Betriebsratspolitik zurückzuführen, die Frauen nicht ausschließt. So ist hier keine typische Abschottungspolitik auszumachen, die sich in immer noch häufig zu beobachtenden homosozialen Schließungsstrategien manifestiert und männerbündische Strukturen reproduziert. Diese Offenheit spiegelt sich beispielsweise in der Rekrutierung neuer Betriebsratsmitglieder wider.

Die Suche nach neuen Betriebsratsmitgliedern erfolgt stets auf informeller Ebene, wobei der in Frage kommende Bewerber_innenkreis Frauen wie Männer umfasst. Potenziell geeignete Kolleginnen und Kollegen werden bei Bedarf persönlich angesprochen. Diese persönliche Ansprache wird von den Gremiumsmitgliedern nicht als eine „kommunikative Einbahnstraße“ verstanden, da von Seiten der Angesprochenen bereits eine Art Grundinteresse an der Betriebsratsarbeit herrschen sollte bzw. herrscht. Diese äußert sich nicht zwingend an einem Interesse an der Betriebsratsarbeit selbst, sondern kann sich in einem anderen bereits bestehenden sozialen Engagement im Betrieb zeigen. So handelt es sich oftmals um Personen, die sich in irgendeiner Form für die Interessen ihrer Kolleginnen und Kollegen einsetzen, wie beispielsweise in der Schwerbehindertenvertretung. Mit anderen Worten: An erster Stelle rangiert demnach Interesse und Engagement. Das heißt aber,

dass auch in diesem Fall nicht von einer proaktiven Geschlechterpolitik die Rede sein kann:

„[...] Aber es ist nicht so, dass wir jetzt unbedingt sagen, wir müssen jetzt Frauen an die Macht bringen, weil es halt grade up-to-Date ist, sondern es ist so, wenn die uns signalisieren, die wollen [...]“ (Fall 2, BRm3).

Sehr deutlich wird hier, dass es einer „Bewährungsprobe“ bedarf, in der persönlicher Einsatz und Wille sichtbar werden muss, wenn es um die Mitarbeit im Betriebsrat und erst recht um die Besetzung von Führungspositionen im Betriebsrat geht. Im Fall der stellvertretenden Betriebsrätin, scheint genau dies der Fall zu sein:

„Also wir haben eine weibliche stellvertretende Vorsitzende, das ist überhaupt kein Thema und über lange Sicht also nächstes Jahr im Mai, wenn unser Vorsitzender in Rente geht, dann wird die auch unsere Vorsitzende. [...] wir haben sie zur zweiten Vorsitzenden gewählt, weil als junge Frau ist das auch jemand, die will halt nicht nur Teilzeit-BR sein, sondern die zieht das auch durch und leistet da gute Arbeit. [...] Das ist auch ihre erste Freistellung. Aber trotzdem haben wir ganz klar gesagt, wird die vorgeschlagen, weil sie auch engagiert ist [...]“ (Fall 2, BRm3).

Gleichwohl gibt es ein großes Problembewusstsein für Fragen der ungleichen geschlechtlichen Arbeitsteilung. Anders ausgedrückt, die Gründe, weshalb Frauen sich eher seltener im Betriebsrat engagieren als Männer, sind bekannt. Die befragten Betriebsräte wissen um die ungleiche Belastung durch Care-Arbeit, die Frauen, sobald sie Mütter sind, davon abhalten, sich im Betriebsrat zu engagieren. So erschwert nicht nur die Entscheidung von Müttern, Teilzeit zu arbeiten oder ihre Erwerbstätigkeit für einen längeren Zeitraum sogar ganz aufzugeben, den Wiedereinstieg ins Berufsleben, sondern auch, sich ehrenamtlich zu engagieren und im Betriebsrat tätig zu werden. Zwar gibt es Frauen, die sich dieser Dreifachbelastung (Beruf, Familie, Betriebsrat) aussetzen, aber das hat seinen Preis.

Als problematisch wird in diesem Zusammenhang vor allem die zeitliche Belastung durch die Betriebsratsarbeit angesehen. So erwähnt der Großteil der Mitglieder des Gremiums, dass er oftmals auch nach der Arbeitszeit – vielfach spontan – für die Belange der Kolleg_innen ein „offenes Ohr“ haben muss. Auch dies ist mit einer Teilzeitstelle und der Belastung durch Care-Arbeit, was auf einige weibliche Betriebsratsmitglieder zutrifft, nur schwer vereinbar. Ein partieller Rückzug aus der Erwerbsarbeit und dem Betriebsrat ist nicht selten die Folge. Nicht nur die Berufs-, sondern auch die „Betriebsratkarriere“ erfordert sichtbare Präsenz:

„Ein Nachteil ist immer, wenn sie schwanger ist: Kind – weg, weg von der Bildfläche. Das wird nicht gefördert und ist auch nicht gern gesehen. Also das ist tatsächlich, glaube ich, auch so, wenn ich schwanger werden würde und dann ein bis zwei Jahre zu Hause wäre [...]. Man ist dann halt nicht präsent, die Kollegen meinen das dann nicht einmal böse, aber man ist dann halt nicht da. Das ist halt ein Nachteil, egal wo man ist, egal in welcher Position. Das ist halt, das ist so“ (Fall 2, BRw1 SV).

In der Aussage, „das ist halt, das ist so“, spiegelt sich ein nach wie vor weit verbreitetes traditionelles, alltagsweltliches Geschlechterwissen⁵ wider, demzufolge davon ausgegangen wird, dass es „natürliche“ Unterschiede zwischen Frauen und Männer gibt und die Betreuung von Kindern – zumindest in den ersten Lebensjahren – primär die Aufgabe von Frauen sei. Oder anders formuliert, noch ist das Alltagswissen stark geprägt von dem Glauben an eine „naturbedingte“ Geschlechterunterscheidung. Selbst wenn davon ausgegangen wird, dass Gleichstellung noch längst nicht erreicht ist und folglich auch der Betriebsrat hierzu einen Beitrag leisten muss, schwingt hier zumeist immer noch mit, dass es eine naturgegebene Zweigeschlechtlichkeit gibt, die auch die geschlechtliche Arbeitsteilung begründet. Eine der befragten Betriebsrätinnen bringt es auf den Punkt:

„Also ich achte auch auf die Gleichberechtigung von Frauen, weil ich einfach weiß, dass sie immer noch benachteiligt sind einfach in der Rolle als Frau, weil: die Männer können keine Kinder kriegen. Das ist einfach so und wird immer so sein“ (Fall 2, BRw1 SV).

So erstaunt nicht, dass das Vereinbarkeitsproblem in erster Linie als ein „Frauenproblem“ wahrgenommen wird. Denn wenngleich auch männliche Betriebsratsmitglieder Väter sind, sind es dann doch in erster Linie Betriebsrätinnen, die sich aufgrund der Dreifachbelastung aus der Betriebsratsarbeit zurückziehen. Zwar ist offensichtlich, dass der Betriebsrat Verständnis für die Situation von Müttern hat und nach Regelungen sucht, um sie nicht zu „verlieren“, aber gleichwohl wird deutlich, dass z. B. die Lage von Sitzungszeiten sich zumeist als nicht kompatibel mit Care-Verpflichtungen erweist.

„Wir haben zwei Kolleginnen, die arbeiten in Teilzeit, die eine hat noch ein kleines Kind, die sind auch im Betriebsrat und da muss man halt gucken. Möglicherweise nimmt die dann oft nicht an Sitzungen teil. Das ist halt so. Wenn die Sitzung bis 16 Uhr geht und sie hat nur einen Platz bis 14 Uhr für ihr Kind, dann ist die halt weg um halb zwei. Das muss man dann halt akzep-

5 Zur Begrifflichkeit siehe u. a. Wetterer 2008.

tieren. Manche trauen sich dann auch nicht [weiterzumachen, denn sie, d.V.], denken sich: ‚Dann muss ich wieder früher weg, dann lass ich es lieber ganz‘. Aber das kann ich schlecht beurteilen“ (Fall 2, BRm3).

Um es auf den Punkt zu bringen: Es wird akzeptiert, dass Betriebsrätinnen, die Kinder haben bzw. die Last der Care-Arbeit tragen, Betriebsratssitzungen hin und wieder früher verlassen müssen oder auch mal nicht teilnehmen können, aber es gibt bislang keine Überlegungen, wie dieses Problem strukturell gelöst werden könnte; also ob z. B. andere Sitzungszeiten eine Option sein könnten. Das zeigt sich besonders deutlich, wenn es um die Spitzenpositionen des Betriebsrats geht, die mit hohen zeitlichen Anforderungen verknüpft werden. Dies hängt damit zusammen, dass die Position des Betriebsratsvorsitzes oder deren Stellvertretung von allen Mitgliedern als eine sehr fordernde begriffen wird. Wer sich eine solche Position zutraut, muss folglich aufgrund der vielen Dienstreisen zeitlich äußerst flexibel sein. Zudem gehören zum Aufgabenprofil viele Nebenämter, wie z. B. weitere Gremienmitgliedschaften, die einen erheblichen Zeitaufwand erfordern, sei es durch zusätzliche Reisen, Sitzungstermine oder die Aneignung von vertieftem Fachwissen. Dies wurde auch im Rahmen der Gruppendiskussion, die wir mit diesem Gremium geführt haben, sehr deutlich. So waren alle Betriebsratsmitglieder der Auffassung, dass diese Mehrbelastungen, die mit der Position des Betriebsratsvorsitzenden verbunden sind, für Frauen mit Kindern, die durch die zu leistende Care-Arbeit „ohnehin“ doppelt belastet sind, eine nur schwer zu überwindende Hürde darstellen. Selbst eine Freistellung, die für den Vorsitz vorgesehen ist, trägt nicht dazu bei, diese Mehrfachbelastung zu kompensieren, denn der Arbeitsaufwand für Spitzenämter liegt weit über dem zeitlichen Umfang einer Vollzeitbeschäftigung.

„Es ist ja auch was anderes, einen Betriebsratsvorsitz zu übernehmen, als ein Mitglied ohne Freistellung zu sein. Es ist eine ganz andere Verantwortung, eine ganz andere zeitliche Einbindung. Ja, es gibt Frauen – auch mit Familie und Kind –, die dann Betriebsrätin sind, egal ob in Teilzeit oder nicht. Aber den Vorsitz zu übernehmen, das ist nochmal eine ganz andere Verantwortung. Nicht nur, dass man erst einmal im Betriebsratsgremium gewählt wird, [...] aber dazu dann noch diese Nebenämter, die ja oft noch zu diesem Vorsitz gehören. [...] Also da ist man ja echt nur noch auf Reisen. Dem muss man sich erst einmal bewusst werden, was das für ein Zeitfresser ist, und zwar nicht nur während der Arbeitszeit. [...] man ist ja eigentlich immer vom Dienst freizustellen, aber es geht natürlich darüber hinaus. Wenn man Familie und Kind hat – als Frau – schon heftig. Ich glaube, dass es deshalb so unterrepräsentativ ist. Weil viele dann sagen: ‚Ich gehe lieber auf Familie [...]‘“ (GD 2, BRw8).

„[...] Ich sag jetzt mal eine Betriebsratsvorsitzende, die um zwei sagen würde: ‚Leute, wir müssen jetzt hier mal verschieben, weil ich mein Kind um halb drei holen muss‘, wäre praktisch [undenkbar, d. V.]“ (GD 2, BRm5).

In einem solchen Spannungsfeld zwischen Familie und Beruf befinden sich in erster Linie Frauen mit Kindern, die eine weitere Problemzuspitzung, die durch eine Verknüpfung von Beruf, Familie und Betriebsratsarbeit unweigerlich entstehen würde, daher vermeiden wollen. Sobald die Kinder aus dem Haus sind, sieht die Situation etwas anders aus, denn dann stehen wieder ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung, um Betriebsratsarbeit – auch in führenden Funktionen – leisten zu können (vgl. hier auch Fall 6, BRw3).

„Was man machen kann. Also ich habe mittlerweile auf Tagungen und im privaten Bereich viele Frauen kennengelernt, die das machen, die auch sagen: ‚Ich habe die Familie hinter mir, jetzt bin ich mal dran‘, und wo der Mann das dann oftmals stützt, wo der Mann dann sagt: ‚Mach das, ich bin dabei‘, das ist eine Partnerschaft“ (Fall 2, BRw2).

Dieser Fall unterstreicht einmal mehr, wie gewichtig die Zuständigkeit für Reproduktions- bzw. Care-Arbeit nicht nur für den Verlauf von Erwerbsbiographien vieler Frauen ist, sondern auch, wie schwierig es ist, Betriebsratsarbeit zu leisten – zumindest solange der idealtypische Betriebsrat gleichgesetzt wird mit einer weit über eine Vollzeitbeschäftigung hinaus tätigen, höchst mobilen Arbeitskraft.

Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat

Das Betriebsratsgremium stellt auch bezogen auf das Alter der Gremienmitglieder ein positives Beispiel dar. Obwohl keine ganz jungen Personen Teil des Gremiums sind, gehören mit fünf Personen rund 39 Prozent der Alterskohorte der 31- bis 45-Jährigen an. Eine davon ist die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende, die sich, wie ausgeführt, auf dem besten Weg zum Betriebsratsvorsitz befindet, da der aktuelle Vorsitzende zur kommenden Wahlperiode 2022 in den Ruhestand gehen wird.

Dies war jedoch nicht immer so. Dass das aktuelle Gremium nun sowohl jünger als auch weiblicher ist, hängt von mehreren Faktoren ab, wie etwa dem Streben nach einer demokratischeren (Diskussions-)Kultur und dem Bemühen, Betriebsratswissen gezielt an neue (jüngere) Betriebsratsmitglieder weiterzugeben. Nicht zuletzt spielt auch der Zufall eine Rolle, nämlich zur rechten Zeit über jüngere, engagierte Betriebsratsmitglieder zu verfügen. Ein entscheidender Faktor war in diesem Fall aber sicherlich der sukzessive Wan-

del des Betriebsrats selbst. Dieser Wandel vollzog sich nicht abrupt, sondern schrittweise. Die Entwicklung von einer eher traditionellen Betriebsratskultur (vgl. Kapitel 2.7) zu einer progressiveren gleich einer organischen Transformation: Die Kultur und das Miteinander wandelten sich, weil die Betriebsratsmitglieder im Laufe der letzten Wahlperioden nach und nach wechselten bzw. qua Betriebsratswahl ausgetauscht wurden. Diese Transformation verlief nicht reibungslos. Die damals noch neuen Mitglieder kamen mit den alten Strukturen und den eher traditionellen Hierarchien nicht gut klar, setzten ihre Arbeit aber trotz dieser von ihnen kritisierten Umgangsformen fort.

„Also das [die Entwicklung des Betriebsrats, d. V.] war am Anfang gar nicht so einfach. [...] ich bin auch diejenige, die den Umbruch erlebt hat – also die Betriebsratsarbeit hat sich deutlich verändert seit den letzten anderthalb Jahren. Da war es tatsächlich so, da hat der Vorsitzende und der Stellvertretende schon immer die ganze Arbeit gemacht (und) dann Empfehlungen gegeben (hat) und da blieb nicht mehr viel Spielraum zum Diskutieren [...]. Heute ist das deutlich moderater. Der sagt halt: ‚Die und die Fakten liegen vor, jetzt wägen wir zusammen die Vor- und Nachteile ab, wir diskutieren das auch nochmal kritisch‘. [...] die BR-Sitzungen dauern heute deutlich länger“ (Fall 2, BRw1 SV).

Ein Bruch war – so die Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder – somit notwendig, um einen Wandel der früheren Betriebsratskultur in Gang zu setzen. Lange Zeit war es so, dass der langjährige Vorsitzende zumeist alle Entscheidungen allein traf – und allenfalls noch seinen Stellvertreter informierte; d. h. von einer Abstimmung mit dem Betriebsrat – geschweige denn von einem Wissenstransfer – konnte keine Rede sein. Damit verbunden war eine Vielzahl von Problemen, wie auch die Gefahr, dass mit dem Ausscheiden dieses erfahrenen Betriebsrats, nicht nur dessen Kompetenz, sondern auch sein Wissen verloren gehen würde.

„Ich kann ja [...] noch etwas zum alten Gremium sagen. [...] Der Führungsstil der beiden Personen hat mir nicht gefallen. Es waren auch immer wieder nicht nur Frau-Mann-Diskussionen, es war auch dieser Stand Akademiker-Nicht-Akademiker. Das war hier in dieser alten Gremienart sehr extrem. Da hast du immer eine rote Nase davongetragen. Aber der Wissensvorsprung [...] auf den wollte ich nicht verzichten. Das war ein ganz, ganz anderes Miteinander und Untereinander als jetzt. [...] Das hat sich gewandelt. Es ist definitiv ein demokratisches Miteinander im Gegensatz zu dem, wie es früher einmal war“ (GD 2, BRw8).

Den nach und nach hinzugekommenen Betriebsratsmitgliedern war damals bereits bewusst, dass der alte Führungsstil mit den alten Strukturen, innerhalb derer kaum Arbeit seitens der Betriebsratsspitze delegiert wurde, keine

Zukunft haben kann – und zwar nicht nur, weil keine adäquate Wissensweitergabe erfolgte. Hierzu ein weiterer Ausschnitt aus der Gruppendiskussion:

„Aber dann vielleicht nochmal den Schritt [vier Jahre, d.V.] zurück: Mir war während der letzten Amtszeit schon klar, dass es einen Generationenwandel gibt und dass es die alte Struktur nicht weitergeben wird, [...]. Weil, dazu waren wir in der jüngeren Generation – und da zähle ich dich [ein älteres, männliches Betriebsratsmitglied, d.V.] auch dazu – uns einig, dass es diese Struktur so in der Zukunft nicht mehr geben sollte und nicht mehr geben kann, weil es nicht mehr funktionieren wird, weil dazu auch die Köpfe auf der anderen Seite, auf der Arbeitgeberseite, ausgetauscht werden würden aufgrund des Alters. Dass sich so viel ändern wird, dass dieses ‚Sei still, setzt dich in die Ecke und stimme ab. Du kannst ja oder nein sagen‘, [...] dass diese Systematik nicht mehr weitergehen wird. Das war motivierend. Die Zeit war auch nicht nur schlecht, die war anders“ (GD 2, BRw2).

Die damals noch neuen Betriebsratsmitglieder sahen die Dringlichkeit für einen Generationswechsel auch darin, dass auf der Arbeitgeberseite bereits ein Wandel stattfand und man erkannte, dass die Neuen auf der anderen Seite der betrieblichen Interessenvertretung nicht mehr durch das traditionell aufgestellte Kader der Betriebsräte zu überzeugen wären.

Der durch diesen Umbruch erfolgte Generationswechsel hatte Vor- und Nachteile: Einerseits hat sich das Miteinander innerhalb des Gremiums zum Positiven verändert, andererseits ist durch das Ausscheiden alter, erfahrener Mitglieder auch ein Erfahrungspool verlorengegangen. Dieser Verlust scheint jedoch nicht allzu schwerwiegend zu sein, da es noch immer ausreichend erfahrene Mitglieder im amtierenden Gremium gibt, die bereitwillig ihr Wissen teilen. Es scheint sich eine Synergie zwischen erfahrenen und jungen oder auch neuen Betriebsrätinnen und Betriebsräten entwickelt zu haben, die in diesem Gremium durch eine demokratische Diskussionskultur mit flacheren Hierarchien und älteren Mitgliedern, die in gewisser Weise als Mentorinnen und Mentoren den weniger erfahrenen zur Seite stehen, zum Ausdruck kommt. All das erfolgt jedoch auch auf einer informellen Ebene.

„Man gibt ab, also die Vorsitzenden geben ab und sagen: ‚So, jetzt kümmer dich mal um das Thema, aber selbstständig‘. Man muss nicht immer überall dabei sein wie vor 30 Jahren. Auch diese Strukturen sind jetzt ja gebrochen durch den Generationswechsel, glaube ich auch. Wir haben auch 2018 und das sieht man ja auch in unserem Gremium. Fast alle älteren, die schon 20 bis 30 Jahre drin waren, sind ja nicht mehr da. Auf einer Seite vorteilhaft, auf der anderen Seite nachteilig wegen dem Wissenstransfer. Aber auch da sind wir ganz gut aufgestellt, weil: wir haben immer noch Leute verfügbar [...]“ (GD 2, BRm4).

Gedanken um den weiteren Wissenstransfer machen sich auch die jüngeren Betriebsratsmitglieder. Sie werden es nunmehr so handhaben, dass sie ihr Wissen rechtzeitig an die nachfolgende Generation – also die jüngeren, zukünftigen Mitglieder – weitergeben werden. Ein spezifisches, standardisiertes Programm für eine Nachfolgesicherung gab und gibt es dennoch nicht. Stattdessen berichten Betriebsratsmitglieder, dass sie spontan jemanden an die Hand nehmen und gerne aktiv Wissen weitergeben. Dass auch so eine erfolgreiche Nachwuchsförderung aussehen kann, muss erst einmal kein Nachteil sein, zumal die bestehenden Betriebsratsmitglieder sich unmittelbar auf den gerade aktuellen Bedarf einstellen können. Wie bereits erwähnt, hängt dieser Modus auch von Zufälligkeiten ab, so dass es schwierig ist, einzuschätzen, wie nachhaltig dieses Vorgehen sein wird.

„Also natürlich immer Eigenengagement logischer Weise. Aber vieles ist ja auch – ich weiß ja, ich bin nicht von heute auf morgen weg, sondern ich weiß, in vier oder acht Jahren ist es soweit. [...] dann wird insbesondere an die Freigestellten und unter den Freigestellten das Wissen weitergegeben. Man kommt dann auch mit in Besprechungen und lernt auch ganz viel. Also ganz viel mit Reden und Wissenstransfer, anders geht es ja auch gar nicht. Auch im Gremium: Man nimmt auch die Leute alle mit. Auch das ist ganz wichtig – wir sind aufgeschlossen“ (Fall 2, BRm4).

Ein weiterer Grund dafür, dass sich das aktuelle Gremium wesentlich verjüngt und demokratisiert hat, hat damit zu tun, dass sich das Unternehmen, wie erwähnt, bereits seit einiger Zeit in einem personellen Umbruch befindet, der – wie bei vielen anderen Betrieben auch – auf die fortschreitende Digitalisierung zurückzuführen ist. So erfolgen seit einiger Zeit Umstrukturierungen und Erneuerungen in allen Abteilungen des Betriebes. Dies ist in einem Unternehmen, zu dessen Kerngeschäft die Energieversorgung gehört, nicht verwunderlich. Im Zuge dieser Umstrukturierungen bemüht sich das Unternehmen verstärkt darum, mehr junge Leute für sich zu gewinnen und die angebotenen Ausbildungsberufe attraktiver zu gestalten. Dies erfolgt unter Beteiligung des Betriebsrats, beispielsweise im Rahmen von Messen.

„Wir sind sowieso gerade in einem sehr starken personellen Umbruch und brauchen auch andere Abteilungen im Rahmen der Digitalisierung, die bauen wir halt auf und da sind wir natürlich als BR daran beteiligt und gucken auch, dass da natürlich Menschen kommen, die uns da weiterbringen. [...] Wir haben ja gerade, was auch junge Menschen angeht, die Werbung für unsere Ausbildung z.B. [vorangebracht, d.V.]. Da gehen ja unsere Azubis auf Messen usw. und versuchen dort, uns attraktiv darzustellen, um junge Menschen für uns zu gewinnen. [...] Auch so bewerben sich ziemlich viele junge Menschen

bei uns. Wir haben einen ziemlich guten Ruf als Arbeitgeber und da sind wir bei allen Entscheidungen mit im Boot. [...]“ (Fall 2, BRm3).

Während auf der einen Seite das Unternehmen seine Attraktivität auch für junge potenzielle Arbeitnehmer_innen und Auszubildende erhöht, ist auf der anderen Seite der Betriebsrat ebenso aktiv, was die Rekrutierung junger Mitarbeiter_innen für die betriebliche Mitbestimmung und die Nachwuchsförderung angeht. Während sich dies ausschließlich auf informeller Ebene vollzieht, nämlich durch persönliche Ansprache, ist darüber hinaus auch eine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft zu beobachten. Dies hängt mit dem hohen Organisationsgrad des Gremiums zusammen.

„Aber da versuchen wir dann auch mit der Gewerkschaft zusammen Jugendliche zu fördern. Zu sagen ‚Leute, es lohnt sich auch‘ oder halt die, die ein Interesse daran haben, die nachfragen, was BR-Arbeit ist. [...] Also wir sprechen die Leute an, die wir für engagiert halten. Aber nicht als Werbung, sondern eher bilateral. Da hat man mal gehört, da hat einer Interesse, da geht man mal hin“ (Fall 2, BRm3).

Die Rekrutierung potenzieller Nachfolger_innen geht so Hand in Hand mit der gewerkschaftlichen Organisation, die für die Interessenvertretung der Belegschaft ebenfalls sehr bedeutsam ist. Auch die Vertrauensleute spielen hierbei eine große Rolle, da sich potenzielle Kandidat_innen für das Betriebsratsamt im Rahmen ihrer Vollversammlung vorstellen können.

„Wir haben in der Regel eine Vertrauensleutenvollversammlung und da können sich die Leute, die auf die Liste kommen wollen, alle vorstellen. Die melden sich normalerweise hier oben bei uns schon mal vorher. Dann haben wir unsere Gewerkschaftsliste, ist natürlich unsere Voraussetzung, dass man in der Gewerkschaft ist, und da kommen viele von sich und manche werden angesprochen“ (Fall 2, BRw2).

Alles in allem darf jedoch auch nicht außer Acht gelassen werden, dass trotz der Bemühungen der Betriebsratsmitglieder, es sich aktuell so verhält, dass die Betriebsratsarbeit aus der Sicht jüngerer Angestellter dennoch wenig attraktiv erscheint. Wer nicht bereits in irgendeiner Weise sozial tätig oder Mitglied einer Gewerkschaft – und somit generell informierter bezüglich der betrieblichen Interessenvertretung ist –, der kommt nicht mit der Idee in Berührung, ein Betriebsratsmandat anzustreben. Dass die Betriebsratsarbeit von jungen Leuten nicht als eine attraktive Tätigkeit wahrgenommen wird, ist nach Meinung der Betriebsratsmitglieder auch darauf zurückzuführen, dass das Thema der betrieblichen Mitbestimmung in der Schule kaum oder gar

nicht angesprochen wird und junge Menschen infolgedessen in der Regel auch gar nicht wissen bzw. nicht lernen, was Gewerkschaften sind und was sie tun.

„Was man nicht vergessen darf, das ist für mich eigentlich das Wichtigste in dem Fall, das Unternehmen ist ein Spiegel der Gesellschaft und unsere Gesellschaft entsolidarisiert sich. [...] Dazu kommt, dass das Thema Mitbestimmung, Gewerkschaften, Weimarer Republik und so weiter kein Bildungsinhalt mehr ist. Die Geschichte der Arbeiterbewegung ist kein Bildungsbestandteil mehr, findet in keiner Schule statt. Von daher kommen die meisten her und wissen erstmal gar nicht genau, was ein Betriebsrat ist. Selbst bei Leuten, die von Unis kommen, frage ich immer ganz gern mal in einem Vorstellungsgespräch nach. Da ist meistens [kein Wissen vorhanden, d. V.] [...]. Das [Wissen, d. V.] verschwindet [...]“ (GD 2, BRm5).

Geschlechterverhältnisse und Generationswechsel – die Bilanz zu den Gestaltungsergebnissen und Folgen

Der Generationswechsel kam in diesem Betriebsrat vor allem durch einen personellen Umbruch im Betriebsratsgremium in Bewegung – und ist auch noch nicht abgeschlossen. Auslöser war das Ausscheiden älterer Betriebsratsmitglieder. Von Relevanz war aber auch die personelle Umstrukturierung des Unternehmens aufgrund der Digitalisierung, die mit der Einstellung jüngerer Beschäftigter einherging. All dies zusammengenommen hat das Sozialprofil des Gremiums wesentlich verändert. Wenngleich auch hier ersichtlich ist, dass sehr junge Menschen nur schwer für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen sind.

Der Umbruch selbst erfolgte nicht auf der Basis einer strukturierten Nachfolgeplanung und erst recht nicht entlang eines strukturierten Programms bzw. eines Konzepts. Dass der Wandel dennoch gelang, ist nicht zuletzt auch auf die Unterstützung durch die zuständige Gewerkschaft ver.di zurückzuführen, an die sich der Betriebsrat stets wenden konnte, und zwar in der Person des Gewerkschaftssekretärs, der selbst einmal in diesem Unternehmen gearbeitet hat und so auch Kenntnisse über Strukturen und Traditionen des Betriebs besitzt.

„Also wir haben einen richtig guten Gewerkschaftssekretär, [...] aber wir haben den Vorteil, unser Gewerkschaftssekretär, der hat hier mal gearbeitet. Bei uns hat Gewerkschaftsarbeit eine lange Tradition. Wir haben Betriebsräte und dann haben wir nochmal Vertrauensleute von ver.di. [...] und in jeder Abteilung, gucken wir immer als Betriebsrat, dass sich einer aufstellen lässt, der auch in der ver.di ist und da den Vertrauensmann macht. Das heißt, die sammeln für uns dort die Informationen und geben die dann auch gebündelt an

uns Betriebsräte weiter. [...] Also ohne Gewerkschaft würde das nicht gehen, da hätten wir auch nicht diese Verträge oder die guten Arbeitsbedingungen, als wenn wir nur alleine als Gremium ohne Gewerkschaft wären. Da kann man nochmal politisch ganz anderen Druck aufbauen und dann wird doch manches umgesetzt, was aus Arbeitgebersicht undenkbar war“ (Fall 2, BRw1 SV).

Die vergleichsweise eher ausgewogene Zusammensetzung hinsichtlich der Geschlechterverhältnisse im Betriebsratsgremium hängt auf der einen Seite gewiss mit der Struktur der Belegschaft zusammen, aber vermutlich auch mit der nunmehr recht offenen Diskussions- und transparenten Betriebsratskultur, die sich im Zuge der Umstrukturierung nach und nach entwickelt hat. Auch die Tatsache, dass eine Frau an der Spitze des Gremiums tätig ist, dürfte nicht ohne Einfluss geblieben sein. Zumindest könnten sich verstärkt auch Frauen nunmehr eher motiviert fühlen, ein Mandat in der betrieblichen Interessenvertretung anzustreben.

Dennoch kristallisierte sich heraus, dass auch hier die traditionell Frauen zugeschriebene Zuständigkeit für die Care-Arbeit weiterhin ein ernstzunehmender, hemmender Faktor darstellt, der Frauen mit Care-Verpflichtungen nicht nur eine Erwerbsbeteiligung und berufliche Karriere erschwert, sondern auch ein Engagement in der betrieblichen Interessenvertretung. Oder anders formuliert: Die Belastung durch die Reproduktionsarbeit beeinflusst auch die Entscheidung für oder wider eine Betriebsratskandidatur.

Bemühungen seitens des Betriebsrats, insbesondere Frauen durch eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsorts (Homeoffice) zu entlasten und hierzu eine Betriebsvereinbarung mit klaren Regelungen auf den Weg bringen zu wollen, blieben bislang vom Unternehmen ungehört. Ursächlich hierfür ist sicherlich auch das Fehlen einer Diversity-Politik in diesem Unternehmen. Hinzu kommt, dass der Betriebsrat selbst noch weitgehend an einem „alltagsweltlichen Geschlechterwissen“ orientiert ist und eine strukturelle Gleichstellungspolitik nicht für erforderlich erachtet, denn – so die vorherrschende Auffassung – die Gleichstellung von Frauen und Männern sei eine Selbstverständlichkeit, was eine proaktive Gleichstellungs- und Diversity-Politik schwierig macht.

Sucht man abschließend nach einer prägnanten Bezeichnung für diesen kommunalen Betriebsrats, so kann sicherlich von einem „symbolisch aufgeschlossenen“ Betriebsrat gesprochen werden. Es handelt sich zweifelsohne um einen Betriebsrat, in dem vieles gut läuft, was – wie ausgeführt – zwar kein Resultat spezifischer Maßnahmen, sondern vielmehr Folge eines bereits partiellen Generationswechsels ist. So sind z. B. ehemalige „Betriebsratsführs-

ten“ nach und nach ausgeschieden, womit sich auch die stark hierarchischen und intransparenten Strukturen aufgelöst haben und durch eine offene Betriebsratskultur ersetzt worden sind. Trotz dieser positiven Veränderung gerät auch diese Aufgeschlossenheit an ihre Grenzen, denn die offene Diskussionskultur, die flacheren Hierarchien und die gelebte Transparenz allein können strukturell verankerte Hürden, insbesondere was die Geschlechterdiversität angeht, nicht aufheben. Dem stehen auch immer noch präsen- te Vorstellungen von vermeintlich naturgegebenen Geschlechtervorstellungen entgegen, die im Gremium vorherrschen und welche seine prinzipielle Aufgeschlossenheit vielfach als nur rein symbolisch wirken lassen.

2.4 Fallstudie 3: Der ambivalente Pharma-Betriebsrat

Das westdeutsche Unternehmen gehört in der Rechtsform einer GmbH zu einem global agierenden Konzern der Pharmaindustrie mit Stammsitz in Deutschland. Die untersuchte Niederlassung bzw. das Tochterunternehmen versorgt den Weltmarkt mit medizinischen Geräten (Tascheninhalatoren) zur Behandlung von Atemwegserkrankungen. Im letzten Jahrzehnt kennzeichneten hohe Investitionen für Produktionserweiterungen, wie den Neubau von Produktionsanlagen, und für eine Innovation des weltweit vertriebenen Produkts die wirtschaftliche Entwicklung. Die Produktionskapazität (Stand: 2018) liegt bei jährlich 45 Millionen medizinischen Geräten. Die Nachfrage ist im Zuge der Corona-Pandemie gestiegen und stärkt die Position dieses Betriebs auch im Konzern (vgl. Kapitel 5).

Die Belegschaft

Der Betrieb beschäftigt 613 (Stamm-)Arbeitnehmer_innen (allesamt im Angestelltenstatus) und damit ca. 1,3 Prozent der weltweiten und ca. 4,2 Prozent der Belegschaft in Deutschland.⁶ Rund 91 Prozent (557) der Beschäftigten stehen in unbefristeten Arbeitsverhältnissen, befristete Arbeitsverhältnisse haben 9 Prozent (56) der Beschäftigten. Betroffen sind hiervon primär Frauen (86 Prozent, in absoluten Zahlen: 48), was mit Blick auf die Entwicklung atypischer Beschäftigungsverhältnisse nicht ungewöhnlich ist, denn Frauen

⁶ Die Beschäftigtenzahl in diesem Betrieb hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Zum Zeitpunkt einer vormaligen Untersuchung (2012) wurden 425 Stammarbeitnehmer_innen und 120 Leiharbeitende beschäftigt (vgl. Greifenstein/Kißler 2014: 44.). Das heißt, die Zahl der Beschäftigten ist in den letzten Jahren um über 23 Prozent angestiegen.

sind häufiger befristet beschäftigt. Ebenfalls typisch ist auch der Sachverhalt, dass Leiharbeit eher eine Männerdomäne ist. Leiharbeit stellt zudem mit einem Anteil von 14 Prozent (gleich 100 Leiharbeitnehmende) einen nicht gerade geringen Teil an der Gesamtbeschäftigung dar. Selbst im internen Konzernvergleich setzt dieser Standort somit eine hohe Quote von Beschäftigten im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung ein. Der Umgang mit Leiharbeit stellt generell eine Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung dar, so auch in diesem Betrieb:

„[...] die Unsicherheit der Leiharbeiter ist ein wichtiges Thema [...], dadurch dass wir so eine hohe Quote haben. Wir haben Leiharbeiter, die schon 10 Jahre dem Unternehmen angehören. Da denkt man sich natürlich als Leiharbeiter auch: ‚Wann wird denn meine Treue mal belohnt oder gesehen?‘ [...] Leiharbeiter sind auch nicht aktiv tätig, was z.B. Probleme ansprechen angeht, denn sie haben immer eine gewisse Grundangst, die sie in sich tragen [...]“ (Fall 3, BRm3).

Nicht nur die Leiharbeitnehmenden sind ein personalpolitischer Puffer, um auf Produktionsschwankungen zu reagieren. Zu dieser Flexibilitätsquote gehören zudem die Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen. Ein Beschäftigungsrückgang nach der Produktinnovation (Wiederverwendbarkeit des medizinischen Gerätes) wurde z.B. nach Produktionsbeginn und Markteinführung durch eine ausbleibende Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen aufgefangen.

Tabelle 10

Altersstruktur der Belegschaft Fall 3

	absolut	anteilig
unter 18 Jahre	6	1 %
18 bis 30 Jahre	44	7 %
31 bis 45 Jahre	266	43 %
46 bis 59 Jahre	286	47 %
60 Jahre und älter	11	2 %
gesamt	613	100 %

Quelle: eigene Daten

Rund 80 Prozent (491) der (Stamm-)Beschäftigten arbeiten in Vollzeit, 20 Prozent (122) in Teilzeit, wobei sich auch hier das weit verbreitete Bild zeigt, denn 72 Prozent (88) der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen. Insgesamt ist die Belegschaftsstruktur mehrheitlich männlich geprägt.⁷

Wirft man einen Blick auf die Altersstruktur, ergibt sich die in [Tabelle 10](#) dargestellte Verteilung: Im Vergleich zu unserer vorherigen Untersuchung hat sich die Altersstruktur der Belegschaft erheblich verändert. Zum damaligen Erhebungszeitpunkt (2012) lag der Anteil von unter 18- bis 45-Jährigen bei rund 74 Prozent der Beschäftigten (vgl. Greifenstein/Kißler 2014: 44), heute hingegen liegt er bei 51 Prozent, worin sich bereits ein Demografieproblem andeutet.

Der Betriebsrat

Neben dem Betriebsratsgremium am untersuchten Firmensitz ist sowohl ein Konzernbetriebsrat als auch ein Europäischer Betriebsrat eingerichtet. Da die wegweisenden strategischen Entscheidungen auf der Konzernebene getroffen werden, erhalten diese überbetrieblichen Mitbestimmungsgremien eine hohe Bedeutung, um die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und (weltweit ausgerichtete) Unternehmensstrategien zu vertreten. Themenfelder sind im Rahmen eines mitgestaltenden Co-Managements z.B. die Quote von Auszubildenden im Rahmen von Übernahmen, Einspar-Programme bei der Zusammenführung von Servicefunktionen u. a. m. Brennpunkte der lokalen Betriebsratsarbeit in der Konzernniederlassung markieren die oben angesprochenen Entwicklungen, wie schwankende Produktionsziffern, verstärkter Einsatz von Leiharbeitskräften sowie auch die Gestaltung von Schichtarbeitsbedingungen.

Der Betriebsrat besteht aus 13 Mitgliedern, davon sind zwei vollfreigestellt. Insgesamt sind drei (23 Prozent) Frauen im Betriebsrat, von denen die stellvertretende Vorsitzende vollfreigestellt ist. Ungefähr die Hälfte des Gremiums ist Mitglied der zuständigen DGB-Mitgliedsgewerkschaft (IG BCE). Ein gewerkschaftlicher Vertrauensleutekörper hat sich nicht etabliert. Die Betriebsratsspitze hat bislang stets versucht, eine Listenwahl zu vermeiden, was auch gelungen ist. Bei der Betriebsratswahl 2018 wurden auf der Grundlage einer Personenwahl neun (69 Prozent) der Betriebsratsmitglieder wiedergewählt. Erstmals gewählt wurden immerhin vier (rund 31 Prozent) neue Betriebsratsmitglieder.

⁷ Daten zum genauen Frauenanteil in der Belegschaft wurden nicht zur Verfügung gestellt. Die Bewertung des Anteils beruht auf den Betriebsratsinterviews.

Alle Bereiche des Unternehmens und unterschiedliche Beschäftigten-
gruppen sind zwar im Betriebsrat vertreten, aber ein altbekanntes Reprä-
sentationsproblem ist geblieben. Gemeint ist die schon in unserer voraus-
gegangenen Studie festgestellte, fehlende Produktionsnähe des Betriebsrats.
Vertreter_innen aus der Produktion waren bei der Betriebsratswahl 2018
zwar nominiert. Sie sind aus unterschiedlichen Gründen aber nicht in den
Betriebsrat eingezogen. Zum einen wurden im Wahlkampf mehrere Kandi-
daten aus der Produktion aufgestellt, was die Chance Einzelner gemeinhin
schwerer macht, ausreichend Stimmen zu erhalten und in das Gremium ge-
wählt zu werden. Zum anderen ist es generell schwieriger, Schichtarbeitende
für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, zumal die relativ guten Arbeitsbedin-
gungen in der Pharmaindustrie und das Co-Management des Betriebsrats die
Nachwuchsgewinnung einschränken.

„Vor allem wenn ein Betriebsrat geräuschlos funktioniert, ist es sehr schwie-
rig, Leute zu mobilisieren für so eine Art Arbeit“ (Fall 3, BRm1 V).

Die aktuelle Nachrückendenliste könnte diese Situation allerdings in Zu-
kunft noch verändern, denn zumindest die Nachrücker_innen stammen seit
der letzten Betriebsratswahl nunmehr zu einem hohen Anteil aus der Pro-
duktion.

Was sich bereits im Hinblick auf die demografische Entwicklung der Be-
legschaft abgezeichnet hat, trifft auch auf den Betriebsrat zu: Die Daten und
Bewertungen zur Altersstruktur des Betriebsrats verweisen nach dem Wahl-
jahr 2018, wiederum auch im Vergleich zu unserer ersten Untersuchung, auf
ein zumindest in Teilen gealtertes Gremium.⁸ Seinerzeit konnte noch von ei-
nem durchweg „jungen“ Gremium gesprochen werden, das die Interessen ei-
ner jungen Belegschaft vertritt. Zehn seiner elf Mitglieder stammten aus der
Altersgruppe der 31- bis 45-Jährigen (vgl. Greifenstein/Kißler 2014: 45). Im
Zuge des Unternehmens- und Beschäftigungswachstums ist in der Alters-
struktur des Betriebsrats inzwischen ein naturwüchsiger „Verwischungse-
ffekt“ eingetreten.⁹ Dies belegt das aktuelle Durchmischungsverhältnis von
jungen, noch unerfahrenen und älteren, mitbestimmungserprobten Mitglie-
dern, wobei Letztere wiedergewählt werden: Nach Angaben der befragten
Betriebsrät_innen liegt der Altersdurchschnitt des Betriebsrats im Schnitt

8 Unter Verweis auf den Datenschutz wurden für die aktuelle Studie keine Kennzahlen zur Alters-
struktur des Betriebsrats und der Nachrücker_innen zur Verfügung gestellt.

9 Ein Ausschuss des Betriebsrats nimmt nunmehr das Thema Demografie auf, z. B. zur Suche nach
altersgerechten Arbeitsplätzen im Rahmen von Schichtarbeit.

zwischen 40 und 50 Jahren, derjenige der (26 bis 27) Nachrücker_innen bei 40 Jahren.

Die Geschlechterstruktur des Gremiums spiegelt den Frauenanteil in der Belegschaft wider. Die Minderheitengeschlechtsquote wird mit den bereits erwähnten insgesamt drei Betriebsrätinnen (23 Prozent) erfüllt, sichert die Repräsentanz weiblicher Beschäftigter und verdeutlicht, wie gewichtig die Verankerung dieser Regelung ist:

„Es ist auch so, dass wenn es nicht diesen Mindestsatz geben würde, dass einige von uns Frauen gar nicht im Betriebsrat wären. Wir haben tatsächlich aufgrund der Quote Männer ausgestochen, die mehr Stimmen hatten als wir“ (Fall 3, BRw2).

Entgegen den vielfach anzutreffenden Vorbehalten gegenüber Quotenregelungen, wird diese in diesem Fall keineswegs als ein Makel erachtet, sondern als strukturell notwendig und eine Chance, um Frauenrepräsentanz zu realisieren. Anders sieht es wiederum im Hinblick auf die vertikale geschlechtliche Segregation im Betriebsrat aus, die das altbekannte Muster aufweist: Den Vorsitz hat ein männliches Betriebsratsmitglied inne. Beachtenswert ist allerdings, dass der Vorsitzende eine Stellvertreterin hat, was wiederum in Anbetracht der Zusammensetzung des Betriebsrats bemerkenswert ist. Ihr Eintritt in den Betriebsrat wurde von den Kolleg_innen „genderneutral“ lanciert. Die nach Amtsantritt auf der Grundlage einer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber zunächst teilfreigestellte stellvertretende Vorsitzende erreichte mit zunehmender Betriebsgröße den Schwellenwert für ihre Vollfreistellung, konnte ihre Position im Laufe der Wahlperioden festigen und ihre betriebliche Mitbestimmungsarbeit quasi „verberuflichen“. Sowohl der Betriebsratsvorsitzende als auch die Stellvertreterin stammen aus der Altersgruppe der 46- bis 59-Jährigen. Dieses Führungsgespann von „Berufsbetriebsrät_innen“ lenkt das Betriebsratsgremium bereits seit mehr als drei Amtsperioden. Gewerkschaftlich organisiert ist allerdings nur der Betriebsratsvorsitzende, nicht seine Stellvertreterin.

Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse

Die Kampagne „Diversity & Inclusion“ wird zuvorderst vom Mutterkonzern initiiert und definiert. Zu den unternehmenskulturellen Zieldimensionen gehört, neben Nationalitäten- und Generationenmix, Familienfreundlichkeit, Menschen mit Beeinträchtigungen, das Gestaltungsfeld der Geschlechterverteilung, nicht nur, aber insbesondere auch auf den unterschiedlichen Führungsebenen.

„Da sprechen wir von der Diversität hinsichtlich des Geschlechts auch in den oberen Führungsebenen, weil, wir haben 51/52 Prozent weibliche Mitarbeiter, aber die Mehrheit in der Führung ist männlich. Und wir haben das Thema Altersdiversität. Wir sehen, dass wir stark überaltert sind auf der Führungsebene. Da müsste ein bisschen mehr Jugend und auch ein bisschen mehr Weiblichkeit rein. Diese Zielvorgaben [...] werden regelmäßig überprüft und jährlich auch bekannt gegeben an die Betriebsratsgremien“ (Fall 3, BRm3).

Einzelne Bausteine zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sind z. B. ihre Unterstützung nach der Rückkehr aus der Elternzeit, aber auch spezielle Angebote wie die Option, (zeitweilig) im Home-Office arbeiten sowie flexible Arbeitszeitkorridore nutzen zu können. Solche Maßnahmen werden durch verschiedenartige Netzwerke flankiert, die beispielsweise zu Frauen in Führungspositionen oder in Teilzeitarbeit eingerichtet sind.¹⁰ Am untersuchten Standort gilt eine Geschäftsführerin, die diese zentrale Schlüssel- bzw. Machtposition kürzlich übernommen hat, unter der Genderperspektive als ein Erfolgsbeispiel. Allerdings ist auch hier das aus der Geschlechterforschung bekannte, auf Kanter zurückgehende „Token-Problem“ zu beobachten, demzufolge Minoritäten (hier „token woman“) einer besonders großen Sichtbarkeit unterliegen und einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt sind, so dass sie – wie empirische Studien herausgearbeitet haben – stets unter Beweis stellen wollen (müssen), besser als Männer zu sein (vgl. Funder/Sproll 2012; Funder 2017).

Unterhalb der Führungsebene greift eine Politik zur Veränderung der Geschlechterverhältnisse, jedenfalls in einem „männerdominiertem“ Betrieb wie diesem, nur in rudimentären Ansätzen, nicht zuletzt aufgrund geschlechtsspezifischer Berufsbilder, die einer genderorientierten betrieblichen Personalpolitik Grenzen setzen, da für bestimmte Arbeitsplätze kaum Bewerberinnen zu gewinnen sind.

Richtet sich der Blick auf die betriebliche Interessenvertretung der Konzernebene wird der Frauenanteil in den einzelnen Betriebsräten, im Vergleich zu den Anteilen in der Belegschaft, als repräsentativ beschrieben. Selbst in den Führungspositionen dieser Betriebsräte sind Frauen relativ gut aufgestellt. Vorsitz und Stellvertretung sind bezogen auf die Geschlechterverteilung in den einzelnen Gremien zwar unterschiedlich, in der Summe aber ausgewogen besetzt.

10 Auf der Konzernebene hat sich interessanterweise auch eine „Männergruppe“ etabliert, die ihre Möglichkeiten sieht, eine bessere Kompatibilität von Kindererziehung mit betrieblichen Führungsrollen zu erreichen.

Eine analoge geschlechtsspezifische Repräsentationsstruktur zeigt sich im Betriebsrat des untersuchten Firmensitzes. Der Einblick in die Geschlechterzusammensetzung des Gremiums belegt, dass Frauen dort „verteilungsgerecht“ vertreten sind (vgl. Abschnitt „Der Betriebsrat“). Der Betriebsrat ergreift daher keine nennenswerten Initiativen, um über die Minderheitengeschlechtsquote hinaus mehr Frauen für ein Engagement in der betrieblichen Mitbestimmung zu gewinnen. Dennoch liefert das Beispiel dieses Betriebsratsgremiums einen interessanten Hinweis: Obwohl die Forschung zwar einen statistischen Zusammenhang zwischen einer weiblichen Gremienführung und einer verstärkten Präsenz von Frauen in den Betriebsräten feststellen kann (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 31), der sich z. B. auch in einer anderen unserer Fallstudien bestätigt (vgl. Kapitel 2.6), ist daraus keine allgemeine „Gesetzmäßigkeit“ abzuleiten.

Das verdeutlicht die Besetzung des stellvertretenden Vorsitzes mit einer Mandatsträgerin, die mittlerweile als „Berufsbetriebsrätin“ zu bezeichnen ist. Dies demonstriert, dass mit der Besetzung dieser Funktion durch eine Frau allein keineswegs automatisch weitere Frauen nachgezogen werden, so dass am Ende mehr Frauen als gesetzlich vorgeschrieben im Betriebsrat tätig sind. Faktisch ist der Frauenanteil im Betriebsrat demnach noch nicht über die Minderheitengeschlechtsquote hinaus angestiegen.¹¹ Die Annahme, dass Frauen in führenden Betriebsratspositionen allein aufgrund ihrer Vorbildfunktion dafür Sorge tragen, weitere Frauen für die Betriebsratsarbeit zu interessieren, trifft offenbar nicht immer zu.

Das erstaunt nicht, denn auch schon in anderen Studien wurde deutlich, dass gerade Frauen in Spitzenpositionen versuchen, geschlechtertypischen Zuschreibungsmustern zu entkommen und sich keineswegs – quasi qua Geschlecht – die Zuständigkeit für sogenannte „Frauenthemen“ zu eigen machen wollen. Das trifft auch in diesem Fall zu, denn die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende betont ausdrücklich, dass sie nicht dafür zuständig sei, frauenspezifische Themen in die Interessenvertretungspolitik einzubringen. Nicht viel anders verhält es sich mit Zuschreibungsmustern, die „Sensibilität“ und „soziale Kompetenz“ in erster Linie mit Frauen in Verbindung bringen und damit zur Reproduktion von Geschlechterdifferenzierungen beitragen.

Dass Frauen in Spitzenpositionen diese geschlechtlichen Zuschreibungsmuster „unterlaufen“ wollen, kann somit durchaus als eine Form der subver-

11 Die Frage, ob eine fehlende gewerkschaftliche Vernetzung der (unorganisierten) Vorsitzenden hierbei eine Rolle spielt, ist zwar denkbar, kann anhand des Interviewmaterials allerdings nicht valide beantwortet werden.

siven Abwehr geschlechtlicher Stereotypisierungen interpretiert werden. Dennoch ist es nicht ganz einfach, dem nach wie vor noch sehr wirkungsmächtigen Grundmuster der Zweigeschlechtlichkeit zu entkommen. So werden immer wieder Geschlechterstereotypisierungen reproduziert, die Frauen – wie auch Männern – qua Geschlecht eine geschlechterspezifische Form der Interessenvertretungspolitik zuordnen, die dann auch faktisch von ihnen erwartet wird – unabhängig davon, ob sie diesen Zuschreibungen auch tatsächlich entsprechen (wollen):

„Ich denke, dass Männer einfach sehr tough sind. Alleine schon vom Erscheinungsbild her, wie sie auftreten, sie werden ernst genommen, man hat keine Vorurteile bei Männern. Ja, Männer sind praktisch ja auch total natürlich, die kommen ja auch ohne Make-up usw. [...] Frauen werden eher sofort in diese Mutterrolle reingesteckt [...]. Also wir haben Gott sein Dank auch Frau und Mann als Vorsitzenden und als Stellvertreterin [...]. Also wenn man es überspitzt sagen will: Wenn draufgehauen werden muss, geht der Mann und wenn etwas weicher vorgegangen werden muss, ist immer die Frau die Vorreiterin. [...] Das Team, das wir da oben haben, ist schon ziemlich gut. Während er schon am ausflippen ist, kann die Frau ihn wie sozusagen eine Mutter beruhigen. [...] Ich glaube, wenn nur ein Mann an der Spitze wäre, dann würde es viel öfter zu Eskalation führen [...]“ (Fall 3, BRw2).

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Spielräume in diesem Betriebsrat bestehen, um die Repräsentation von Frauen zu fördern. Oder anders formuliert: Wie können hemmende Faktoren überwunden werden? Ein Problem stellt sicherlich nicht nur die in diesem Betrieb zu konstatierende hohe Beharrungskraft von Geschlechterstereotypisierungen dar, vielmehr stehen auch real erfahrene Spannungen und Konflikte, die sich besonders im Dialog mit weniger „mitbestimmungsfreundlichen“ Führungskräften ergeben, der Zielerreichung entgegen, denn es sind gerade die direkten Vorgesetzten, die es Betriebsrätinnen schwer machen, Akzeptanz zu finden:

„Weil, wenn man einen Vorgesetzten hat, der das nicht schätzt, sondern eher als Negativpunkt sieht, dann hat man natürlich noch mehr Kampf, seine tägliche Arbeit zur vollsten Zufriedenheit umzusetzen, weil es einfach auch ein Zeitproblem ist“ (Fall 3, BRw4 SV).

Konflikte in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen treffen besonders jüngere Betriebsrätinnen, die nicht freigestellt sind.

„Also am Anfang, vor allem wenn man jung ist, hat man halt Angst: Wie weit kann ich mich wirklich aus dem Fenster lehnen? Wie lange ist der Job sicher? Das ist so der springende Punkt, weil der Job dann doch an erster Stelle steht

und wichtiger ist, als wenn ich gekündigt werde. Dann würde ich lieber meinen Job machen als Betriebsratsarbeit, [...]. Aber irgendwann hat man den Dreh raus, wie man die BR-Arbeit von der normalen Arbeit trennt und wie man mit demjenigen vor einem gerade zu sprechen hat. [...], ich habe ja mein Betriebsrat-Wissen und kann dann meinem Chef auch sagen ‚Du, ich habe jetzt auch den anderen Hut auf und setze ihn auch bei dir ein, weil, es geht jetzt gerade nicht anders. So wie du dir das gerade vorstellst, geht es nicht, weil es halt per Gesetz nicht geht‘“ (Fall 3, BRw2).

Hinzu addieren sich Dilemmata zwischen der Betriebsrats- und Berufsarbeit, von denen Frauen traditionell stärker betroffen sind, und die sich trotz dieser Doppelbelastungen im Berufs- und Familienleben auch noch mit hohem Arbeitseinsatz im Betriebsrat engagieren wollen, was faktisch zu einer Dreifachbelastung führt.

„[...] ich glaube auch, dass sie sehr viel in der Freizeit machen. Immer wenn es um Freiwilligkeiten geht, dann zeigt eher eine Frau auf, als ein Mann, so ist es zumindest bei uns. Die Frauen [...] leben es auch richtig, Betriebsrat zu sein“ (Fall 3, BRw2).

Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Betriebsratstätigkeit kann zu einem erheblichen Hemmschuh werden, wenn Unsicherheit besteht, ob ein Engagement in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit eine mittel- und langfristig durchhaltbare Perspektive ist. Das gilt im Prinzip für beide Geschlechter, aber dennoch trifft dieser Zwiespalt besonders Frauen mit ausgeprägtem Interesse an der betrieblichen Mitbestimmung.

Solche hemmenden Faktoren bleiben daher auch für den Generationswechsel und die Nachwuchsförderung im Betriebsrat nicht folgenlos, unabhängig davon, ob sie real erfahren oder im Vorfeld einer Kandidatur für den Betriebsrat antizipiert werden.

Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat

Die Mitgliederzahl des Betriebsrats ist durch ein erhöhtes Beschäftigungsvolumen (Stammbelegschaft und in der Regel beschäftigte Leiharbeitnehmende) und damit zusammenhängende betriebsverfassungsrechtliche Regelungen gestiegen (vgl. [Abschnitt „Der Betriebsrat“](#)). Die Vergrößerung des Gremiums brachte seine Altersstruktur in Bewegung und führte zu einer neuen generationsübergreifenden Zusammensetzung, die mittlerweile als ein Vorteil für die Repräsentation von Belegschaftsinteressen beurteilt wird.

Diese Fluktuationsbewegungen, die das Sozialprofil des Betriebsrats verändert haben, wurden allerdings nicht durch eine methodisch geregelte Per-

sonalpolitik vorbereitet. Die Praxis sieht folgendermaßen aus: Vor einer Betriebsratswahl erfolgt die Suche nach vorstellbaren Kandidat_innen über informelle Kommunikationswege bzw. klassische Werbekanäle (z.B. Betriebsratsversammlungen, Wahl-Flyer). Dieser Rekrutierungsmodus ist als kurzfristig-reaktiv zu klassifizieren.

„Wir sprechen es immer rechtzeitig auf der Betriebsversammlung an, dass wieder die Wahl ansteht. Dann erklären wir kurz, was die Betriebsratsarbeit ist und wer sich da halt dazu berufen fühlt, sich da aufzustellen, tut das dann in der Regel. Wir machen dann auch ein Wahl-Buch, wo dann jeder seine Ziele, Ideen usw. auch einbringt, wie so ein kleines Wahlprogramm, also sich vorstellt, damit die Wählenden dann auch wissen, mit wem sie es zu tun haben und ob es sinnvoll ist, diese Person zu wählen“ (Fall 3, BRw4 SV).

Da keine projekt- bzw. programmgestützte Rekrutierungsstrategie existiert, bildet die JAV einen sehr wichtigen Ansatzpunkt, um die sozialstrukturellen Übergänge zu beeinflussen.

„[...] eine intensive Zusammenarbeit mit der JAV ist hilfreich, weil, das sind ja die jungen Menschen, die dann auch ihre Erfahrungen machen und für sich ja auch schon feststellen, dass diese Arbeit gut ist, also dass sie das gerne machen wollen. Dass man die vielleicht am Ball hält und sagt ‚gut‘, danach kann man sich ja vielleicht auch gut nochmal zur Betriebsratswahl stellen, dass man dort seine Erfahrungen auch nochmal einbringen kann, dann habe ich vielleicht leichter einen Nachwuchs. [...]“ (Fall 3, BRw4 SV).

Dieser Praxis, Nachwuchs zu gewinnen, sind allerdings Grenzen gesetzt. Sie ergeben sich z.B. durch die Anzahl derjenigen Auszubildenden, die nach Abschluss ihrer Ausbildung ein Studium beginnen und das Unternehmen verlassen. In dieser Branche kommen vergleichsweise günstige Arbeits- und Einkommensbedingungen hinzu, welche die Nachwuchssuche für den Betriebsrat erschweren. Da den jüngeren Beschäftigten relativ gute betriebliche Karrierechancen offenstehen, vergleichen sie die beruflichen Optionen, die sich ihnen bieten, mit einem Mandat im Betriebsrat. In dieser Gegenüberstellung fallen die Prioritäten nicht selten zu Ungunsten der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit aus.

Abgesehen von dieser Betriebsratstaktik, die Übergänge im Betriebsrat zu gestalten und Betriebsratswahlen vorzubereiten, existieren in den Köpfen der Betriebsrät_innen aber durchaus systematischere Vorstellungen, besonders bei denjenigen, die erst seit kurzem Mitglied des Betriebsrats sind. Ihre konzeptionellen Überlegungen skizzieren die Konturen, die eine planvollere Personalpolitik für den Betriebsrat annehmen müsste. Der Produktionsbereich

wäre beispielsweise ein bevorzugtes Terrain, um eine planmäßige Nachwuchsförderung zu initiieren und den Versuch zu unternehmen, mehr Mandatsträger_innen aus einem unterrepräsentierten Arbeitsgebiet zu rekrutieren (vgl. Abschnitt „Der Betriebsrat“). Eine zielgerichtete Förderung bzw. Personalgewinnungs- und Personalentwicklungsplanung könnte hier noch einiges bewirken und vor allem die Chancen der Kandidat_innen erhöhen, durch ihren Kompetenzzuwachs ausreichende Wahlerfolge zu erzielen, die im Betriebsrat zu einer repräsentationsgestärkten Sitzverteilung führen.

Zu diesem Projektvorhaben müsste – und zwar nicht nur, um dem Ziel näher zu kommen, die angesprochene Produktionsferne des Betriebsrats zu verringern – ein umfassendes Maßnahmenbündel gehören. Ein zielgerichteter Dialog mit Jüngeren würde z.B. größere Klarheit darüber verschaffen, welche interessenvertretungspolitischen Ambitionen, Fähigkeiten und Kompetenzen die junge Generation überhaupt hat. Mit der Absicht, ihre Motivation zu steigern, ein Betriebsratsmandat anzustreben, sollte den Jüngeren im Vorfeld ihrer Kandidatur darüber hinaus vermittelt werden, wie Betriebsratsarbeit, Beruf und außerbetriebliche Lebenszusammenhänge ohne weitreichende Einbußen in dem einen oder anderen Bereich vereinbar sind.

„Damit die Leute Lust bekommen, muss das Ganze zum einen Spaß machen, aber auch lebbar sein. Junge Leute, die leben ihr Leben, die brauchen auch ihre Freizeit, die brauchen ihre Planung, ihre Aktivitäten. Wenn die nicht wissen, wann sie heute Feierabend machen können, nur weil sie im Betriebsrat sind, oder ob sie jetzt wegmüssen oder nicht, weil ein Ausschuss stattfindet, dann ist das natürlich schon schwierig oder auch ein Grund zu sagen: ‚Ne, möchte ich lieber nicht‘“ (Fall 3, BRm3).

Gelangen neue Mitglieder in den Betriebsrat, wäre anschließend ihre kontinuierliche Qualifizierung weiterführend.

„Das Problem ist, wenn das immer nur über die Wahlperioden geschieht, [...]. Dann geht sehr, sehr viel Wissen und Informationen flöten und die Neuen müssen von vorne anfangen. [...]. Ich finde, es muss eine Übergangszeit geben, zumindest beim Generationswechsel. Wenn man sieht, dass zwei Alte sich nicht mehr (zur Wahl, d.V) aufstellen oder nicht mehr gewählt worden sind, sondern zwei Jüngere reingekommen sind, dann müsste man sagen: ‚Okay, wir behalten uns bei, ein Jahr den Übergang zu begleiten‘, d.h. die neue Generation auch darin zu führen und (zwar) immer noch als Betriebsratsmitglied, vielleicht als eine Art defensives Mitglied zu gelten, aber trotzdem noch die Zeit zu haben, das Wissen weiterzugeben“ (Fall 3, BRm3).

Mentoring und „Patenschaften“ sollten den personellen Wechsel im Betriebsrat flankieren und somit einen adäquaten Wissenstransfer garantieren.

Diese Methodik zur Vermittlung von Erfahrungswissen böte einen weiteren Vorteil. Auf ihrer Basis könnten auch die generationensspezifischen unterschiedlichen Vorgehensweisen bzw. individuellen Differenzierungen in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit harmonisiert werden, die sich aus der Dauer der Betriebsratszugehörigkeit, dem angesammelten Erfahrungswissen sowie der persönlichen beruflichen Sozialisation ergeben.

„[...] neu gewählte Betriebsräte, die rennen erst mal los. Die sind da, ich sag mal in ihrer Sturm- und Drang-Zeit, die machen halt einfach und müssen auch ihre Erfahrungen machen, dass sie sich eine blutige Nase holen [...]. Die müssen dann einfach so in den darauffolgenden Monaten erstmal wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt werden. [...] je nachdem in welcher Position man sich auch im Eigentlichen befindet und auch welche Erfahrungen man gemacht hat, geht man vielleicht doch ein bisschen ruhiger ran, also grade auch wenn es vielleicht um Diskussionen mit dem Management oder so geht. Hängt natürlich auch ein bisschen von der Ebene ab, wo ich herkomme. [...] als Produktionsmitarbeiterin, da ist der Mut, mit jemandem aus dem Management zu sprechen, vielleicht ein bisschen geringer (als etwa bei) einer etwas höheren Hierarchie-Ebene, dann ist die Hemmschwelle, glaube ich, geringer [...]. Ich finde es schade, wenn Kollegen immer nur eine Amtsperiode mitmachen. Ich glaube, erst so nach der zweiten wird man wirklich fit darin“ (Fall 3, BRw4 SV).

Im Alltagsgeschäft der Betriebsratsarbeit erfolgt dieser Wissenstransfer zu meist zufällig und keineswegs gezielt. Infolgedessen springen die Neugewählten eher unvorbereitet ins zumeist „kalte Wasser“ der Betriebsratsarbeit. Sie versuchen daher, sich das fehlende Mitbestimmungswissen in ihrer „Privatzeit“ selbst anzueignen, was sich als ausgesprochen schwierig erweist, sodass auf den Besuch von Weiterbildungsseminaren am Ende doch nicht verzichtet werden kann. Ein strukturierter Wissenstransfer würde neuen Betriebsratsmitgliedern nicht nur den Einstieg in die betriebliche Interessenvertretungsarbeit erleichtern, sondern auch die Perspektiven der Nachwuchsförderung transparenter machen, etwa die Chancen auf eine „Betriebsratskarriere“. Eine Orientierung bzw. Handlungsanleitung, wie dieses Vorhaben umzusetzen ist, böte z.B. der wissenschaftsgestützte „Werkzeugkasten Wissenstransfer“, wie er für Betriebs- und Personalräte entwickelt wurde (vgl. Bertermann et al. 2015).

Geschlechterverhältnisse und Generationswechsel – die Bilanz zu den Gestaltungsergebnissen und Folgen

Diversitypolitik und mit ihr das Politikfeld „Gestaltung der Geschlechterverhältnisse“ sind vorrangig Anliegen des Konzerns. Auf der betrieblichen

Handlungsebene treffen die Maßnahmen aber auf ein eher viriles bzw. männerdominiertes Unternehmen. Sie greifen zwar auf der Führungsebene, durchdringen aber noch nicht die gesamtbetriebliche Sozialstruktur.

Analoges gilt für die betriebliche Interessenvertretung. Die gesetzliche Minderheitenquote sichert, entsprechend ihres Anteils an der Belegschaft, zwar die quantitative Repräsentanz von Frauen im Betriebsrat, geht aber nicht darüber hinaus. Auch die weibliche Besetzung in der Führungsspitze des Betriebsrats (stellvertretender Vorsitz) leistet keinen nachhaltigen Beitrag, um die genderorientierte Repräsentationskraft des Gremiums aufzuwerten.

Wie allorts im industriellen Produktionsbereich, bremsen die bekannten hemmenden Faktoren einen stärkeren Einzug von Frauen in den Betriebsrat aus, wobei sowohl eine Tendenz zur De-Thematisierung als auch zum „Übersehen“ auszumachen ist. Ob neugewählte, jüngere Betriebsrätinnen mit Sitz und Stimme in diesem Gremium jedoch impulsgebend für die Geschlechterpolitik sein werden, ist allerdings die Frage, denn auch sie wollen nicht qua Geschlecht für Geschlechterthemen zuständig sein.

Etwas anders verhält es sich im Hinblick auf das Gestaltungsfeld des demografischen Wandels. Die Nachwuchsförderung bzw. der Generationswechsel gestalten sich aktuell wie folgt: Der Betriebsrat versucht, potenziellen Kandidat_innen die Facetten und Folgen von Betriebsratsarbeit zu vermitteln und sie von einer Kandidatur zu überzeugen. Im Zentrum der Nachfolgepolitik des Betriebsrats steht in der Praxis gewissermaßen eine informelle, unregulierte Face-to-Face Rekrutierungsstrategie. Deren spezieller Fokus zielt auf das personelle Reservoir der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Dieses Vorgehen ist *vor* einer Betriebsratswahl für viele Betriebsratsgremien charakteristisch, die keine programmatischen Initiativen zur Steuerung der Nachfolge entwickeln (vgl. Massolle/Niewerth 2017: 3). *Nach* der Betriebsratswahl findet, ebenso typisch, ein allenfalls informeller, aber kaum systematisierter Wissenstransfer im Gremium statt, z.B. auf der Grundlage von Mentoringprogrammen zwischen erfahrenen und neuen Betriebsräten (vgl. ebd.: 6).

Die Gründe, weshalb keine expliziten Projektvorhaben zur Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung entwickelt werden, sind vielfältig. Eine Rolle spielen u. a. die sich im Zuge des Unternehmenswachstums verändernde Betriebsratsgröße, ein fehlender Vertrauensleutkörper, die geringere gewerkschaftliche Bindung von Betriebsrat und Belegschaft und in der Folge eine schwache gewerkschaftliche Unterstützung der betriebsrätlichen Personalpolitik, z.B. durch eine professionelle externe Intervention bzw. Bera-

tung. Ein personalpolitisches „Modell“, wie z. B. in der Automobilindustrie (Kapitel 2.6), wäre daher kaum belastbar einzusetzen. Hinzu kommt ein vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau der Belegschaft mit durchaus vorteilhaften Arbeitsbedingungen und starker beruflicher Identifikation der Beschäftigten.

Unter diesen Rahmenbedingungen erscheint die Betriebsratsarbeit weniger attraktiv, was die Nachfolgeplanung zusätzlich erschwert. Die Problematik eines fehlenden Personalentwicklungsprojekts bzw. einer nachhaltigen Agenda zur Gestaltung des Generationswechsels sowie der Fluktuationsbewegungen erkennen die Betriebsräte durchweg. In der Quintessenz besteht die schwierige Herausforderung allerdings darin, im Vergleich zur „Best practice“ von Betrieben und Branchen mit anderen betrieblichen Arbeitsbeziehungen ein, wie anzunehmen ist, weniger reguliertes Projektvorhaben zu entwerfen, das dennoch eine besonnene mittel- und langfristige Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat erlaubt. Die Fallstudie zeigt: Noch klaffen Praxis und Vorstellungen auseinander, wie Fluktuationsbewegungen und Generationsverschiebungen im Betriebsrat zu steuern sind. Diese Kluft zu schließen, ist im Spiegel der Brennpunkte der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit vielleicht nicht die wichtigste, aber sicherlich eine nicht zu vernachlässigende Zukunftsaufgabe des Betriebsrats.

Der Pharma-Betriebsrat ist ein Beispiel für ein ambivalentes Gremium betrieblicher Mitbestimmung. Diese Ambivalenz resultiert zum einen aus seiner gewerkschaftspolitischen Verfasstheit, die sich aus einer Mischung von gewerkschaftsnahen und -fernen Mitgliedern, auch in der Betriebsratsführung, ableitet. Eine entkräftete Gewerkschaftsbindung, obendrein ohne konsolidierten Vertrauensleutkörper, folgt einer nahezu typischen Konstellation in mittelständischen Unternehmen, die auch in diesem Betrieb noch nicht überwunden ist. Zum anderen verbergen sich dahinter Repräsentationsdefizite, da Segmente der Produktionsbelegschaft nur marginal im Betriebsrat vertreten sind, der sich (mit seinen Ingenieuren) vielmehr „akademisiert“ präsentiert und in dem zugleich Vorgesetzte amtierend.

Im betrieblichen Interessenausgleich pendelt der Betriebsrat aus beiden Gründen zwischen den Polen traditioneller, vertrauensvoller Zusammenarbeit im Mittelstand und konfliktorischer Kooperationsbeziehungen, die eher für größere Betriebe charakteristisch sind. Letztere werden allerdings mehr auf der Konzernebene bzw. im Rahmen der überbetrieblichen Mitbestimmung gelebt. Diese Ambivalenz spiegelt sich auch in der Geschlechterpolitik und der Gestaltung des Generationswechsels wider.

2.5 Fallstudie 4: Der energisch-kooperative Krankenhaus-Betriebsrat

Betriebsprofil: Betrieb, Betriebsrat und Belegschaft

Die Klinik gehört zu einem Konzern, der auf Dienstleistungen im Gesundheitswesen spezialisiert ist. Insgesamt beschäftigt er in ganz Deutschland über 60.000 Menschen in mehr als 80 Niederlassungen und gehört damit sogar innerhalb Europas zu den größten, auf die gesundheitliche Versorgung von Patient_innen spezialisierten Unternehmen. Er ist dezentral organisiert und regional strukturiert. Mitglied im Arbeitgeberverband ist er nicht, was sich auch in der Tarifgestaltung widerspiegelt, d.h. der untersuchte Betrieb unterliegt einem Haustarifvertrag. Die von uns interviewten Betriebsratsmitglieder vertreten die Belegschaft einer Konzernniederlassung in den neuen Bundesländern.

Die Belegschaft

Die Klinik beschäftigt insgesamt 2.600 Angestellte, von denen rund 80 Prozent Frauen sind, was für die Branche, insbesondere im Bereich des medizinischen Pflegepersonals, keineswegs ungewöhnlich ist. Im Vergleich zu den anderen untersuchten Betrieben stellt die Zusammensetzung der Belegschaft jedoch eine Ausnahme dar. Im Vergleich zum „traditionellen Schwerindustrie-Betriebsrat“ (Kapitel 2.7) fällt auf, dass es nicht nur mehr Frauen als Männer gibt, sondern auch mehr Frauen als Männer in Vollzeit beschäftigt sind: Etwa 80 Prozent der Angestellten arbeiten in Vollzeit, der Frauenanteil liegt hier bei 75 Prozent. Demgegenüber sieht das Bild bei den Teilzeitbeschäftigten wie erwartet aus: Rund 90 Prozent der Teilzeitstellen werden von Frauen wahrgenommen. Mit einem Anteil von 94 Prozent handelt es sich bei dem Großteil der Beschäftigten um Fachkräfte.

Bei Bedarf steht dem Betrieb eine Leiharbeitnehmer_innenschaft zur Verfügung, die vom Umfang her einem Prozent der Gesamtbelegschaft entspricht. Leiharbeit ist zumindest in diesem Unternehmen noch kein Thema, obwohl es im Pflegebereich bereits erste Tendenzen einer Zunahme von Leiharbeit gibt. Eine deutliche Mehrheit (91 Prozent) der Beschäftigten – davon 75 Prozent Frauen – befindet sich in einem unbefristeten Vollzeitverhältnis, während lediglich 8 Prozent in Teilzeit angestellt sind (die Hälfte davon Frauen). Weniger als ein Prozent der Angestellten sind im Rahmen eines Minijobs beschäftigt, wobei es sich ebenfalls hauptsächlich um Frauen handelt. In Teilzeit, befristet und prekär sind somit eher Frauen als Männer beschäftigt.

Altersstruktur der Belegschaft Fall 4

	absolut	anteilig
unter 18 Jahre	150	6 %
18 bis 30 Jahre	500	19 %
31 bis 45 Jahre	500	19 %
46 bis 59 Jahre	1.250	48 %
60 Jahre und älter	200	8 %
gesamt	2600	100 %

Quelle: eigene Daten

Anmerkung: absolute Zahlen vom Betriebsrat geschätzt

Im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung ist anzumerken, dass der Großteil der Belegschaft im Schichtdienst arbeitet, was für ein Krankenhaus typisch ist. Auch erstaunt nicht, dass in Anbetracht des generellen Mangels an Fachkräften im Krankenhaus- bzw. Pflegesektor versucht wird, Auszubildende zu übernehmen, was auch von den befragten Betriebsräten bestätigt wird:

„Im Betrieb haben wir ja die Klassen, die Gesundheits-Krankenpflege-Klassen, da werden die im Prinzip alle übernommen, die die Prüfung bestehen und hier bleiben wollen“ (Fall 4, BRm3).

Jeweils die Hälfte der Beschäftigten ist 45 Jahre alt und jünger oder älter als 45 Jahre.

Ein genauerer Blick auf die Tabelle der Alterszusammensetzung der Belegschaft verdeutlicht, dass mit fast der Hälfte der Angestellten die Alterskohorte der 46- bis 59-Jährigen am höchsten vertreten ist, was auf ein generell hohes Durchschnittsalter schließen lässt.

„Wir haben natürlich einen Großteil der Mitarbeiter, die jenseits der 40 sind und weiter hoch, das sind so ungefähr 40 bis 50 Prozent. Aber insgesamt ist es schon gut durchmischt. Es gibt natürlich Abteilungen, wo eher ältere Mitarbeiter sind, das haben wir auch. Da versuchen wir dann [als Betriebsrat, d. V.] drauf zu achten, wenn dann mal eine Bewerbung kommt, da auch ein bisschen drauf hinzulenken: ‚Wäre es vielleicht nicht ratsam, mal einen davon zu gewinnen?‘“ (Fall 4, BRm3).

Der Betriebsrat

Auf der überbetrieblichen Mitbestimmungsebene existiert ein Konzernbetriebsrat. Das Betriebsratsgremium der Klinik besteht aus insgesamt 19 Mitgliedern, von denen 95 Prozent einer Gewerkschaft (ver.di, Marburger Bund u. a.) angehören. Voll freigestellt sind vier der Betriebsratsmitglieder, teilfreigestellt sind sogar sechs. Eine Ausnahme ist der von uns untersuchte Betriebsrat, da Männer in diesem Unternehmen das Minderheitengeschlecht darstellen. Mit einem Anteil von über 47 Prozent – neun Mitglieder sind Männer – ist die Quote für das Minderheitengeschlecht nicht nur erfüllt, sondern sogar klar überschritten, was im umgekehrten Fall – wenn Frauen das Minderheitengeschlecht bilden – in diesem Umfang nur selten passiert. Dessen ungeachtet handelt es sich hier also um einen, wenn auch nur leicht, frauendominierten Betriebsrat.

Die Altersstruktur des Betriebsratsgremiums spiegelt die der Belegschaft nur bis zu einem gewissen Grad wider. Zwar ist jede Alterskohorte vertreten, doch weicht die prozentuale Verteilung von der der Beschäftigten ab. Die leichte Ungleichverteilung zwischen den bis 45-Jährigen und denen ab 46 Jahren fällt mit 58 Prozent zugunsten der Älteren aus. Im Unterschied zur Gesamtbelegschaft ist die Alterskohorte der 31- bis 45-Jährigen gemeinsam mit der der 46- bis 59-Jährigen mit jeweils fast 37 Prozent am stärksten vertreten. Zudem fällt auf, dass es sich bei den jüngeren Betriebsräten aus den beiden ersten Alterskohorten um mehr Männer als Frauen handelt. Offenbar

Tabelle 12

Altersstruktur des Betriebsrats Fall 4

	absolut	anteilig	davon Frauen (absolut)	davon Frauen (in %)	davon Männer (absolut)	davon Männer (in %)
18 bis 30 Jahre	1	5 %	0	0 %	1	5 %
31 bis 45 Jahre	7	37 %	2	11 %	5	26 %
46 bis 59 Jahre	7	37 %	5	26 %	2	11 %
60 Jahre und älter	4	21 %	3	0 %	1	5 %
gesamt	19	100 %	10	53 %	9	47 %

Quelle: eigene Daten

interessieren sich hier jüngere Männer, die einen Pflegeberuf ergreifen, eher für die betriebliche Interessenvertretung als jüngere Frauen.

Insgesamt sind es zwar noch die über 45-Jährigen, die im Betriebsrat etwas überrepräsentiert sind, aber es gibt demnach auch einige wenige jüngere Beschäftigte, die sich für den Betriebsrat interessieren. Noch stellt die Nachwuchssicherung auch in diesem Betrieb ein Problem dar, während die Rekrutierung von Frauen für den Betriebsrat weitaus unkomplizierter zu sein scheint. Das spiegelt auch die Liste der Nachrücker_innen wider. Auf ihr befinden sich insgesamt elf Personen, von denen neun Frauen sind. Allerdings gehören mehr als zwei Drittel der Nachrücker_innen der Altersklasse der 46- bis 59-Jährigen an. Auch die Alterszusammensetzung der Nachrücker_innen-Liste illustriert eine leichte Tendenz zur Überalterung.

Fragt man nach den Geschlechterverhältnissen an der Spitze des Betriebsrats ergibt sich folgendes Bild: Sowohl der Betriebsratsvorsitz als auch die Stellvertretung sind durch Frauen besetzt. Beide gehören mit 56 und 62 Jahren den zwei höchsten Alterskohorten an. Insgesamt erweist sich der Betriebsrat als ein Spiegel der Belegschaftszusammensetzung im Hinblick auf die Aspekte „Alter“ und „Frauenanteil“, wobei Männer im Verhältnis zu ihrem Anteil in der Belegschaft mehr als doppelt so stark im Betriebsrat repräsentiert sind.

In Relation zur Belegschaft, in der geschätzt¹² nur 30 Prozent einer Gewerkschaft angehören, liegt der Organisationsgrad des Betriebsratsgremiums mit 95 Prozent sehr hoch. Der Großteil der Betriebsratsmitglieder befindet sich in der zweiten Amtsperiode.

Exkurs: Zum „Sprechen mit einer Stimme“ und dem Wandel der Arbeitsbeziehungen

Das untersuchte Betriebsratsgremium zeichnet sich durch ein spezifisches kulturelles Klima aus, das vergleichbar ist mit dem, das in Fall 2 (Kapitel 2.3) vorherrscht. So fällt das hohe Maß an Geschlossenheit auf, die das Gremium nach außen ausstrahlt; es spricht sozusagen „mit einer Stimme“. Während die Betriebsratsmitglieder untereinander eine lebhaft diskursive Kultur pflegen, was mitunter auch impliziert, dass diese sich nicht immer konfliktfrei gestaltet, bildet das Gremium gegenüber dem Arbeitgeber stets eine Einheit.

12 Hier hat der Betriebsrat im Rahmen eines vom Forschungsteam erstellten Betriebsfragebogens angegeben, dass nur etwa ein Drittel der Beschäftigten Mitglied in einer Gewerkschaft sind.

„Also konfliktfrei ist, glaube ich, kein Gremium, überhaupt gar keine Frage. Ein No-Go für mich ist, wenn wir keine Einheit nach draußen zeigen. [...] Das habe ich auch bei der ersten Wahl so kommuniziert. Nichts ist schlimmer, als wenn man – auch wenn man mal nicht dafür ist – das nach außen trägt. Also wir müssen nach außen hin ein einheitliches Bild zeigen und das macht einen auch stark. Ansonsten ist der BR angreifbar. Ich glaube eine Geschäftsführung ist so sensibel genug [...], dass sie so was merken würden und sich dann vielleicht auch an einzelne Mitglieder so herantasten. [...] Wenn man mal nicht einer Meinung ist, das hat wirklich intern zu bleiben, das macht einen stark. Wenn man das schafft, dann ist man auch entsprechend anerkannt“ (Fall 4, BRw1 V).

Die Betriebsratskultur in diesem Gremium weist demnach einen ähnlichen Entwicklungsverlauf auf wie der kommunale Betriebsrat (Fall 2), was vor allem auf das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management zutrifft. Die Vorsitzenden beider Gremien sowie jeweils weitere Betriebsratsmitglieder betonten, dass sich das Miteinander innerhalb der jeweiligen Gremien, aber auch das Verhältnis zum jeweiligen Management gewandelt hätte, und zwar zum Positiven. Zu dieser Entwicklung heißt es in einem Interview:

„Ja, wir haben am Anfang dieses Jahres einen neuen Geschäftsführer bekommen, der hier verbrannte Erde erst einmal retten musste [...], wo die Meinung eines Mitarbeiters und die des Betriebsrats akzeptiert und gehört wird. Denn das ist für uns ganz wichtig gewesen. Das hat etwas mit Wertschätzung zu tun. Der uns noch nicht ein einziges Mal angebrüllt hat, sondern ordentlich und normal mit uns umgeht und dass man das auch in der Durchführung bestimmter Maßnahmen merkt, dass es ganz anders ist. Dass man involviert ist, dass man seine Meinung dazu sagen kann, sie wird akzeptiert [...]“ (Fall 4, BRw2 SV).

Wie wichtig dieser Wandel war und ist, wird auch in einem anderen Interview herausgestellt:

„Ich finde es ganz wichtig, dass man nicht gehindert wird. Das man auch wirklich mit einem Respekt gesehen wird. Das man auch eine gewisse Wertschätzung kriegt, für die Aufgabe, die man hier wahrnimmt, von allen Seiten. Das ist eine Rahmenbedingung, die ich mir wünsche“ (Fall 4, BRw1 V).

Aus einer stark konfliktorientierten, autokratischen hat sich in den letzten Jahren somit eine kooperationsorientierte Beziehung entwickelt. Dabei spielt – wie die Interviewpassagen belegen – das Thema der Wertschätzung eine sehr große Rolle, an der es in der Vergangenheit, insbe-

sondere von Arbeitgeberseite aus, mangelte. Aber auch im Betriebsrat selbst besteht ein hohes Maß an Sensibilität, wenn es um die Zusammenarbeit geht. So legen sowohl die Vorsitzende als auch die Stellvertretende großen Wert auf ein „respektvolles Miteinander“.

Kommen wir aber nun zurück zur aktuellen Betriebsratsarbeit, in der einige zentrale Problemfelder zur Bearbeitung anstehen. Auszumachen sind einige wenige Kernfelder, die im Großen und Ganzen dauerhaft aktuell sind und somit als Brennpunkthemen stets auf der Agenda der Betriebsratsarbeit stehen. Hierzu gehört u. a. die Gesundheit der Beschäftigten, die aufgrund des höchst belastenden Schichtdienstes stets im Fokus der Betriebsratsarbeit steht. Erwartet wird, dass das Thema der Schichtarbeit zukünftig verstärkt zu Konflikten führen könnte, denn jüngere Beschäftigte haben das Bedürfnis, nicht mehr im Dreischichtendienst zu arbeiten. Wird auf diesen Wunsch eingegangen, hat das Folgen für alle anderen Beschäftigten, denn es wird nicht davon ausgegangen, dass sich am Schichtsystem grundsätzlich etwas verändern wird.

„[Die Gesundheit der Mitarbeiter, d.V.] ist ganz wichtig; denn [die Frage, d.V.] der älter werdenden Generation [...] ist ja auch ein BR Thema: die Neuaufstellung der Pflege. [Beispiel Schichtarbeit, d.V.]: Früher war es so: Früh-Spät-Nacht(-Schicht). Wenn du das nicht kannst, kannst du woanders was suchen gehen. Das können wir uns heute nicht mehr leisten. Da ist der ganz große Spagat zwischen Mitarbeitern, die hier 40 Jahre in der Pflege Dreischicht geknüpelt haben, die auch einen Anspruch haben, vielleicht mal aus dem Dreischichtdienst rauszukommen und dann alles, was heutzutage [an neuen Beschäftigten in der Pflege, d.V.] kommt, erhebt für sich zu 60 bis 70 Prozent den Anspruch, nicht in Dreischicht zu arbeiten. Das versuchen sie mal einer Krankenschwester, die hier 40 Jahre geknüpelt hat (zu erklären): ‚Da kommt jetzt eine, die stellen wir jetzt ein für Normalschicht‘. Das ist die große Schwierigkeit. Dann entsteht wieder eine Unzufriedenheit in dem Bereich. [...]“ (Fall 4, BRm4).

Und in einem anderen Interview heißt es hierzu:

„Je mehr von diesen Mitarbeitern kommen, die [...] Ansprüche fordern, findet eine ungleiche Unverhältnismäßigkeit statt. [...] Das wird in den nächsten Jahren unsere große Herausforderung sein, da kein Ungleichgewicht herzustellen. [...] Das ist viel Arbeit für die Stationsleitungen für die Pflegedienstleitung und auch für Betriebsräte“ (Fall 4, BRm4).

Damit eng verknüpft ist die Frage, wie mit den Interessen einzelner Beschäftigtengruppen umgegangen werden soll und Prozesse der Fragmentierung vermieden werden können. Der Schichtdienst ist in diesem Zusammenhang ein zentrales Thema, das nicht nur eng verknüpft ist mit der Gesundheitsproblematik, sondern auch mit der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Care-Arbeit, die auch den Betriebsrat beschäftigt und Regelungen erfordert.

„Das ist so, natürlich gibt es Eltern mit Kindern und natürlich haben die diese Ansprüche. Da müssen wir umdenken, da müssen wir wirklich umdenken, dass wir flexible Arbeitszeiten zugeschnitten auf die Bedürfnisse der Familie haben werden. Dass man individueller eingeht auf alle Mitarbeiter auf die neuen und auf die alten“ (Fall 4, BRm4).

Im letzten Teil des Zitats wird zudem recht deutlich, dass sich die Suche nach Arbeitszeitregelungen in Anbetracht der unterschiedlichen Interessenlagen nicht ganz einfach gestaltet. Aufeinander prallen z. B. die Interessen von Eltern auf der einen und kinderlosen Beschäftigten, die ebenfalls ein Interesse an Vereinbarkeitsregelungen haben (und dem Dreischichtsystem ohnehin nicht viel abgewinnen können), auf der anderen Seite. Lösungen bzw. Kompromisse zu finden, erweist sich dabei als kein einfaches Unterfangen:

„[...] dann versuchen wir Arbeitszeitmodelle so zu gestalten, dass sowas auch möglich ist. Es ist natürlich im Dreischichtsystem manchmal schwieriger, aber es gibt ja auch Bereiche hier im Haus, die im Normalschichtbetrieb laufen. Es gibt hier auch Modelle, wo es heißt, ich kann für eine bestimmte Zeit auch mal die Arbeitszeit verkürzen auf sieben Stunden, auf sechs Stunden. Wir haben auch flexibel teilweise Mitarbeiter, die einen freien Tag in der Woche haben. Es gibt Modelle, die drei Wochen arbeiten und eine Woche frei haben. Also da sind wir schon in den Arbeitszeitmodellen sehr aktiv“ (Fall 4, BRm3).

Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse

Dass eine Klinik einen sehr großen Frauenanteil aufweist, ist nicht ungewöhnlich, denn schließlich handelt es sich bei der Pflege bis heute immer noch um ein typisch weibliches Berufsfeld. Was aber dennoch erstaunt, ist die geringe Sensibilität gegenüber der Diversitätsproblematik. So gibt es in diesem Fall bis heute noch kein Diversity-Konzept, selbst auf der Ebene des Gesamtkonzerns kann hiervon nicht die Rede sein. Etwas anders sieht es im Hinblick auf die geschlechtliche Segregation aus: Der Gesamtkonzern hat für den Aufsichtsrat und das Management eine Frauenquote von 30 Prozent festgelegt, wobei nicht transparent ist, ob diese sich auch auf das Management der einzelnen Betriebe des Konzerns bezieht.

Zumindest belegt ein Blick auf die Zahlen, dass zwischen Anspruch und Realität eine Lücke klafft, wenn man beispielsweise einen Blick auf die Leitung der Klinik im untersuchten Betrieb wirft und feststellt, dass diese ausschließlich mit Männern besetzt ist. Was das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf angeht, wirbt die Klinik in ihren Stellenausschreibungen damit, dass sie Wert darauf legt. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang z. B. auf eine Kindertagesstätte, die einen 24-Stunden-Dienst anbietet und somit auf die Bedürfnisse der in Schicht arbeitenden Beschäftigten eingeht. Spätestens an dieser Stelle stellt sich allerdings die Frage, wie der Betriebsrat mit der Geschlechterproblematik umgeht. Allein die Tatsache, dass es sich um einen frauendominierten Betriebsrat handelt und zwei Frauen an der Spitze stehen, ist noch längst kein Garant für eine proaktive Geschlechter- oder Diversitypolitik.

Zunächst ist festzuhalten, dass auch der Betriebsrat nicht über ein Diversity-Konzept verfügt – die Entwicklung eines solchen Konzepts war bislang auch noch kein Thema. Was ihn dessen ungeachtet umtreibt, ist die Vereinbarkeitsfrage. So erweist sich die 24-Stunden-Kinderbetreuung auch aus der Perspektive des Betriebsrats als eine Möglichkeit, Care-Probleme abzufedern. Care-Arbeit – das sehen auch die befragten Betriebsratsmitglieder so – leisten bis heute in der Regel ausschließlich Frauen. Damit verbunden ist nicht nur vielfach eine Karrierebremse, auch ein Engagement im Betriebsrat ist unter diesen Bedingungen problematisch:

„Das ist schon ein Problem. Es ist ja nun mal so, dass die Frauen dann doch eher die Kinder versorgen und den Haushalt schmeißen, das ist halt 2019 auch noch nicht so, dass das pari pari zu Hause abläuft. Vielleicht bei manchen, aber nicht bei allen. Das hemmt schon viele. Dass die sagen, sie machen hier ihre acht Stunden und dann haben sie aber Familie und sowas noch“ (Fall 4, BRm3).

Daher ist es auch für die Betriebsratsvorsitzende, die selbst trotz aller Hürden bereits seit fast 15 Jahren den Vorsitz innehat, nachvollziehbar, dass vordergründig Frauen sich die Frage stellen, ob sie Zeit für das Betriebsratsamt haben oder nicht, obwohl sie keinesfalls der Ansicht ist, dass „Frau zu sein“ ein grundsätzliches Hinderungsmerkmal ist. Einen ähnlichen Standpunkt vertreten auch die Mitglieder des kommunalen Betriebsrats ([Kapitel 2.3](#)), die – geprägt durch ein traditionelles alltagsweltliches Geschlechterwissen – ebenfalls von „natürlichen“ Geschlechterdifferenzen bzw. Zuständigkeiten sprechen und diese als Hemmnisse identifizieren, welche Frauen (mit Care-Verpflichtungen) von einer Kandidatur für das Betriebsratsamt abhalten:

„Frauen sind nun mal Mutti. Frauen sind nun mal die, die zu 80 Prozent den Haushalt machen. Von daher glaube ich, ist das eher so eine Überlegung: ‚Habe ich die Zeit dafür oder habe ich sie nicht?‘“ (Fall 4, BRw1 V).

Die eingangs erwähnte 24-Stunden-Kita, die in Zusammenarbeit mit der Stadt entstanden ist und seit bereits elf Jahren besteht, spielt an dieser Stelle eine große Rolle. Sowohl für Beschäftigte der Klinik als auch der Stadt steht damit ein Betreuungsangebot zur Verfügung, wobei Alleinstehende sowie vollzeitbeschäftigte Paare mit betreuungsbedürftigen Kindern, insbesondere wenn sie im Schichtdienst tätig sind, Vorrang genießen, wenn es um die Vergabe von freien Betreuungsplätzen geht. Dass eine solche Möglichkeit der Kinderbetreuung existiert, ist in der Tat ein „Alleinstellungsmerkmal“ des Betriebes, von dem jedoch nicht jede_r Beschäftigte profitiert. Denn das Angebot richtet sich vorzugsweise an Beschäftigte, die durch ihre Tätigkeit besonders belastet sind. Andere wiederum, bei denen diese Bedingungen nicht zutreffen, bleiben außen vor und müssen an ihrer Erwerbstätigkeit bzw. im Hinblick auf ihre Karriereambitionen Abstriche machen, was beispielsweise Mitglieder des Gremiums betrifft, die Kinder im betreuungsintensiven Alter haben. Eine zweite 24-Stunden-Kita wurde bereits an einem weiteren Standort eröffnet; reserviert sind die hier zur Verfügung stehenden Betreuungsplätze vornehmlich für die Belegschaft der Klinik, aber auch hier gelten dieselben Aufnahmekriterien.

Trotz dieser günstigen Voraussetzung müssen dennoch von Seiten des Betriebsrats weitere Rahmenregelungen geschaffen werden, für die das Management selbst keine Lösungen anbietet. So wird z. B. bei der Schichtplanung auf Beschäftigte, deren Kinder eine Kita mit klassischen Vormittags-Öffnungszeiten (z. B. von 6.30 Uhr bis 14.00 Uhr) besuchen, Rücksicht genommen. Hier bemüht man sich, passgenaue Arbeitszeitmodelle anzubieten, sofern das möglich ist.

„Vereinbarkeit von Familie und Beruf [...] ist ein Thema, das versuchen wir über Arbeitszeitmodelle abzubilden. [...] wenn jemand alleinstehend mit Kind, ob Mann oder Frau ist erstmal egal, sagt: ‚Die Kita öffnet erst um halb 7 ich kann erst um 7 anfangen‘, dann versuchen wir Arbeitszeitmodelle so zu gestalten, dass sowas auch möglich ist. Es ist natürlich im Dreischichtsystem manchmal schwieriger, aber es gibt ja auch Bereiche hier im Haus, die im Normalschichtbetrieb laufen“ (Fall 4, BRm3).

Hervorzuheben ist darüber hinaus, dass es dem Betriebsrat gelungen ist, eine Regelung zu vereinbaren, der zufolge es zukünftig keine befristeten Beschäftigungsverhältnisse mehr geben soll:

„Wir haben es jetzt auch geschafft, dass es keine Befristungen mehr gibt in der Pflege. Also es sind jetzt alle, die in der Pflege eingestellt werden, werden sofort unbefristet eingestellt, da gibt es halt [nur noch, d. V.] die normale Probezeit“ (Fall 4, BRm3).

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen, die durch die Branchenzugehörigkeit gegeben sind, nämlich dass es sich um einen Betrieb handelt, der – als Klinik – grundlegende Versorgungsleistungen rund-um-die-Uhr anbieten muss, ist es bislang dennoch zumeist möglich gewesen, akzeptable Arbeitszeitregelungen zu finden. Offen ist jedoch, ob das auch zukünftig der Fall sein wird, zumindest sind jüngere Beschäftigte – wie ausgeführt – nicht mehr so ohne weiteres bereit, das bestehende Schichtsystem zu akzeptieren. Ob am Ende Beschäftigte mit einer geringeren (Primär- bzw.) Verhandlungsmacht (z. B. Alleinerziehende mit nur wenigen alternativen Arbeitsmarktoptionen) dabei das Nachsehen haben werden, ist eine noch offene Frage.

Was hingegen die Geschlechterpolitik anbetrifft, scheint es in diesem Fall so zu sein, dass sich nicht „nur“ die Frauen im Gremium für die Interessen von Frauen in der Belegschaft einsetzen, sondern auch Männer. Ob es damit zu tun hat, dass die Männer im Betrieb deutlich das Minderheitengeschlecht bilden, aber dennoch beinahe die Hälfte der Mitglieder des Gremiums ausmachen, es aber gleichwohl als ihre Aufgabe ansehen, sich für die Interessen von Frauen einzusetzen, lässt sich noch nicht beantworten. Hierzu heißt es in einem Interview:

„Wir vertreten alle gleichmäßig und versuchen auch, auf die Bedürfnisse der Frauen einzugehen. Da sind wir, glaube ich, so objektiv, dass wir inzwischen damit umgehen können, dass es da keine Diskriminierung gibt zwischen Männern und Frauen. Da sind wir schon gut aufgestellt“ (Fall 4, BRm4).

Auch in diesem Fall begegnen wir dem grundsätzlichen Problem, dass Erwerbs-, Care- und Betriebsratsarbeit nur schwer miteinander zu vereinbaren ist. So bestätigen sowohl die Vorsitzende als auch ihre Stellvertreterin, dass die zu leistende Care-Arbeit ein wesentliches Hemmnis darstellt, wenn es um die Beteiligung von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmung geht. So fällt es den Betriebsratsmitgliedern schwer, Frauen bzw. jüngere Mütter für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen. Dies erfahren die Betriebsrät_innen auch im Rahmen von informellen Gesprächen, die dazu dienen sollen, neue Mitglieder zu rekrutieren:

„[...] gerade in Vorbereitung von Wahlen, wenn man dann durchs Haus geht [und fragt: d. V.] ‚Können Sie oder Du, können Sie sich das vorstellen?‘ [...] [Dann heißt es oft, d. V.]: ‚Lass mich doch in Ruhe, wann soll ich das denn

noch machen? Wenn ich mal einen freien Tag habe, möchte ich den auch mit meinen Kindern und meiner Familie verbringen' [...]. [Betriebsratsarbeit findet jedoch regelmäßig statt, d.V.]. Es ist ein Ehrenamt, das ich nicht nur einmal im Monat mache, sondern ich muss einmal die Woche zur BR-Sitzung, [...] es ist ja auch nicht immer gesagt: Ist die Sitzung zu meinem eigentlichen Feierabend schon zu Ende [...]. Der Faktor Zeit ist eigentlich das Problem. Deshalb sind dann meist auch die Beschäftigten dann erst [interessiert, d.V.] wenn ihre Kinder aus dem Gröbsten heraus sind so, dass sie dann sagen: ‚So, jetzt muss ich nicht mehr so auf die Uhr gucken, jetzt kann ich mir das eigentlich vorstellen‘“ (Fall 4, BRw2 SV).

Kurzum, auch in diesem Gremium wird bestätigt, dass Frauen sich eher vorstellen können, für das Betriebsratsamt zu kandidieren, wenn die Kinder schon erwachsen sind.

Die Tätigkeit in der betrieblichen Mitbestimmung scheint jedoch nicht nur hinsichtlich der Kindererziehung und der damit verbundenen Care-Arbeit belastend zu sein; auch kann es vorkommen, dass Ehepartner wenig Verständnis für das Engagement ihrer Frauen im Betriebsrat haben, da sie aufgrund ihres anspruchsvollen und zeitaufwändigen Engagement im Ehrenamt weniger Zeit für sie aufbringen können.

Mit anderen Worten: Betriebsrätinnen benötigen familiäre Rücken- deckung beziehungsweise einen verständnisvollen Partner, um ihr Amt gut ausüben zu können:

„Naja, ein bisschen eingeschränkt ist man schon, besonders wenn man zu den Fortbildungsveranstaltungen etc. fährt. Da muss man schon ein gewisses Verständnis des Partners haben“ (Fall 4, BRw2 SV).

So hatte auch die Vorsitzende einst damit zu kämpfen, dass ihr Engagement mit den Erwartungen ihres Partners kollidierte, was zumindest auch ein Faktor war, der zum Scheitern ihrer Partnerschaft beigetragen hat (vgl. Fall 5, BRw3).

„Wie gesagt, ich bin kritisch, ich bin engagiert und ich arbeite gern in diesem Unternehmen, egal in welcher Rolle. Das hat natürlich auch ein bisschen mehr Zeit in Anspruch genommen und diese Zeit fehlte zuhause. Ich habe also praktisch für das Kind trotzdem meines Erachtens nach viel gemacht, aber ich glaube, manchmal ist die Partnerschaft auf der Strecke geblieben. Im Endeffekt habe ich nicht nur durch BR-Arbeit, sondern überhaupt durch den Job mit der Konsequenz leben müssen, dass [...] meine Ehe kaputt gegangen ist“ (Fall 4, BRw1 V).

Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat

Das Betriebsratsgremium stellt hinsichtlich der Geschlechterverhältnisse ein relativ positives Beispiel dar, insbesondere was die Besetzung der Spitzenpositionen anbetrifft. Hinsichtlich der Altersverteilung sieht es hingegen etwas anders aus: Die Gruppe der 46- bis 59-Jährigen stellt – wie ausgeführt – die größte Gruppe in der Belegschaft dar, was sich auch in der Repräsentation dieser Gruppe im Betriebsrat widerspiegelt. Dennoch sollte nicht ignoriert werden, dass die Gruppe der 31- bis 45-Jährigen im Betriebsrat immerhin genau so groß ist, obwohl sie lediglich weniger als 20 Prozent der Beschäftigten ausmacht. Lediglich die jüngste Alterskohorte wird im 19-köpfigen Gremium durch eine einzige Person repräsentiert. Sehr junge Kandidat_innen scheinen sich demnach weniger für das Betriebsratsamt zu interessieren. Die Betriebsratsmitglieder nehmen an, dass die Altersstruktur der Belegschaft ein Grund dafür sein könnte, weshalb nur wenig potenzielle Nachwuchs-Kandidat_innen für den Betriebsrat vorhanden sind.

„Jüngere sind, denke ich mal – so bis 35 – das mögen vielleicht 3 Prozent sein. Das ist doch eher die Tendenz eher zum Älteren, weil viele ja doch zuerst ihre berufliche Karriere machen wollen und dann [...]“ (Fall 4, BRw2 SV).

Worin dieser Mangel begründet liegen könnte, ist keine einfach zu beantwortende Frage. Auszumachen sind hierfür gleich mehrere Faktoren: An erster Stelle steht die Belastung durch die Schichtarbeit, die zwar alle Beschäftigtengruppen betrifft, aber offenbar besonders junge Menschen davon abhält, sich zusätzlich zur regulären Arbeitszeit noch im Betriebsrat zu engagieren; insbesondere, wenn man nicht mit einer Freistellung rechnen kann, sondern dieses Amt rein als Ehrenamt ausübt.

„Dann jemanden wirklich zu motivieren und zu sagen: ‚Wir machen jeden Mittwoch unsere Sitzung, da musst du dann da sein‘ und das dann aber mit dem Beruf vereinbaren, in Schichten, in Bereitschaftsdiensten usw., (das) ist schwierig, ist sehr, sehr schwierig“ (Fall 4, BRw1 V).

Hinzu kommt, dass das Betriebsratsamt in den verschiedenen Abteilungen auch keine hohe Wertschätzung erfährt; zum einen fehlt es mitunter an Akzeptanz von Vorgesetzten und zum anderen wohl auch von Beschäftigten, die einer kollektiven Interessenvertretung skeptisch gegenüberstehen. Hierzu heißt es in einem Interview:

„Nicht immer werden diese Belange berücksichtigt in den einzelnen Abteilungen. Oftmals wird man ja als BR, das habe ich ja als Personalrätin durch: ‚Ach,

gehst du wieder zum Kaffeetrinken? Oder (wenn Kollegen fragen): ‚Was labert ihr denn da die ganze Zeit? [...] Ich habe so das Gefühl, die machen ihren Job und danach wollen sie sich gar nicht weiter engagieren‘ (Fall 4, BRw1 V).

Betriebsrät_innen bzw. potenzielle Kandidat_innen für den Betriebsrat sehen sich somit in einigen Abteilungen mit Vorgesetzten konfrontiert, die dem Betriebsrat ein hohes Maß an Skepsis entgegenbringen, was offenbar auf jüngere Beschäftigte, die sich prinzipiell für die Betriebsratsarbeit interessieren, abschreckend wirkt. Einige von ihnen gehen sogar davon aus, dass das Amt ihrer Karriere schaden könnte, so dass sie eine Betriebsratskandidatur erst gar nicht (mehr) in Erwägung ziehen:

„Wenn ich natürlich in einem Bereich lande, wo der Vorgesetzte sagt: ‚BR, ist nicht so [vorteilhaft fürs Fortkommen, d. V.]‘, dann wird es schon schwieriger, den auch einzufangen“ (Fall 4, BRm3).

Um dennoch junge Beschäftigte für den Betriebsrat zu gewinnen, greifen die Mitglieder des Gremiums auf informelle Wege zurück. So hat auch hier die persönliche Ansprache einen hohen Stellenwert, um junge Menschen für den Einsatz im Betriebsrat zu gewinnen. Betriebsratsmitglieder sprechen daher Jüngere, die bereits in irgendeiner Weise als potenzielle Interessent_innen wahrgenommen wurden, direkt an, informieren sie darüber, was der Betriebsrat tut und wofür er steht.

„Da gibt es nichts Zentrales. Wie gesagt, wer jemanden kennt und der Meinung ist, das ist jemand für den BR, dann redet man mal mit ihm. Aber nicht hier: ‚Du musst!‘, sondern eher ‚Das und das sind die Aufgaben des BR, überleg doch mal‘. Das ja klar, aber es gibt jetzt keine zentrale Veranstaltung wo wir, ich sag jetzt mal alle 25 bis 30-jährigen Frauen zusammenholen und sagen: ‚Hier ist das Banner, wir wollen jetzt, dass ihr alle Betriebsräte werdet‘, sowas machen wir nicht. Das ist halt mehr die persönliche Ansprache“ (Fall 4, BRm3).

Kurzum, von einem strukturierten Konzept zur Nachwuchsförderung kann hier nicht die Rede sein, präferiert wird bislang ein informeller Weg der Nachwuchsrekrutierung. Als besonders prädestiniert hierfür gelten die nicht voll freigestellten Betriebsräte, da sie quasi noch über einen direkten Draht zu den Beschäftigten aufgrund ihrer eigenen Erwerbstätigkeit verfügen. Dass es sich dabei um kein einfaches Unterfangen handelt, ist dem Betriebsrat klar. Da es aber kein Konzept gibt, muss jeder selbst nach einem Weg suchen, wie er Beschäftigte davon überzeugen kann, sich für die Arbeit des Betriebsrats zu interessieren und ggf. auch für den Betriebsrat zu kandidieren.

„Das ist für mich eine Aufgabe des gesamten Gremiums [...]. Jeder sollte da schon mal in seiner Abteilung schauen [...], vielleicht den auch mal ein bisschen an den Arm nehmen und sagen: ‚Komm, ich zeige dir mal ein bisschen was‘. Ich glaube, loszugehen und jeden Einzelnen anzusprechen [...] schreckt ab. Das sollte man diplomatischer versuchen. Wenn ich jetzt irgendwo mit einem Infostand mich jetzt hinstelle als Gewerkschaft [...] und dann sage: ‚Komm mal her, ich muss jetzt mal (mit dir reden)‘, ich weiß nicht, ob das der richtige Weg ist. Ich würde mich da nicht so angesprochen fühlen, [...]. Ich glaube, da sollte man dann wirklich so eine Veranstaltung, die auch in Schulen oder die auch mal außerhalb hier im Betrieb stattfinden nutzen [...]“ (Fall 4, BRm3).

Wenngleich die Vernetzung mit der JAV auch eine wesentliche Rolle im Hinblick auf die Nachwuchsförderung spielen könnte, ist es bislang offenbar noch nicht gelungen, dieses Potenzial zu nutzen. Dieses Problem treibt auch die Betriebsratsvorsitzende um:

„Als Vorsitzende jetzt im BR sind wir natürlich auch sehr bestrebt, immer eine JAV an die Seite zu bekommen. Wir unterstützen sie, also wir achten darauf, dass es einen Ansprechpartner für die JAV gibt. Jetzt kommt eine böse Sache, von den ganzen JAVs, die wir derzeit hatten, ist keiner nachgerückt – keiner“ (Fall 4, BRw1 V).

Alle Versuche, in Kooperation mit der JAV die Nachwuchsförderung voranzutreiben, sind demnach in der Vergangenheit gescheitert. Ein Grund hierfür wird in der Lebenssituation der Auszubildenden gesehen, denn offenbar haben junge Menschen mit dem Eintritt in den Beruf erst einmal andere Prioritäten, was bedeutet: Sich für die Arbeit im Betriebsrat zu engagieren, die schließlich als recht zeitaufwändig gilt, steht auf ihrer Agenda nicht sehr weit oben. Hinzu kommt die bereits angesprochene Problematik des Schichtdienstes.

Das Interesse scheint erst dann zu wachsen, wenn Beschäftigte etwas länger berufstätig sind:

„Die JAV, [...] unsere Jugend, die später auch in den BR kommen soll. Wie ist das bisher gelaufen? Die sind gekommen, die sind mehr oder weniger engagiert gewesen. Wo sie dann ihre Prüfung hatten und es ging auf die Übernahme zu, da waren die raus. Also die sind auch vorher in die Gewerkschaft eingetreten, dann sind die wieder ausgetreten, die haben auch nicht kandidiert. Also da waren mal zwei in all den Jahren, die aus einer Erfahrung in den BR gegangen sind. Also total wenig. [...] Da hatte man das Gefühl, da sind ihre persönlichen Dinge wichtiger. [...] Wo wir jetzt die Jugend hergeholt haben, das ist eben aus dem ganz normalen Berufsleben, das sind die jüngeren Beschäftigten [mit ein paar Berufsjahren, d. V.]“ (Fall 4, BRm4).

Aktuell ist das Gremium nämlich ausgesprochen zuversichtlich, was den Nachwuchs für den Betriebsrat anbetrifft. Für die kommenden Wahlen 2022 kommen einige aus der aktuellen JAV als Kandidat_innen in Frage.

„Da bin ich eigentlich guter Dinge, denn wir haben eine starke JAV. Das sind ja eigentlich unsere Nachrücker-Kandidaten, sage ich mal, wenn sie so jetzt da-beibleiben, dann könnte ich mir schon vorstellen, dass da auch junges Blut reinkommt“ (Fall 4, BRw2 SV).

Fragt man, wie es um den Wissenstransfer im Betriebsrat bestellt ist, zeigt sich auch in diesem Gremium, dass die Weitergabe von Wissen eher spontan und auf einem informellen Weg erfolgt. Gleichwohl deutet sich hier eine Art Mentoring an. So spielt hier, neben Grundlagenseminaren, die eher theoretisches Wissen über die betriebliche Mitbestimmung vermitteln sollen, die aktive Einbindung in die konkrete Betriebsratsarbeit eine große Rolle. Der Betriebsrat setzt vor allem auf ein „learning by doing“, das nur in der Praxis erfolgen kann. Als wichtig wird dabei die praktische Zusammenarbeit zwischen erfahreneren Betriebsrät_innen und jüngeren, unerfahreneren Kolleg_innen angesehen, die quasi den Charakter eines persönlichen Mentorings hat:

„Also, es ist so, ich bin zwar Neuling im BR, aber nicht wirklich neu. Aber wenn jetzt einer von den wirklich Neuen kommt und hat eine Frage, dann nimmt man sich einfach die Zeit so: ‚Komm, wir setzen uns hin, ich zeig dir mal, wo steht das? Wie würde ich es handhaben?‘ So ist es bei den erfahrenen Kollegen überall“ (Fall 4, BRm3).

Geschlechterverhältnisse und Generationswechsel – die Bilanz zu den Gestaltungsergebnissen und Folgen

Festgehalten werden kann, dass es in diesem Betrieb Angebote wie die 24-Stunden-Kita gibt, die einen Beitrag zur Bewältigung der Vereinbarkeitsprobleme leisten sollen. In Anspruch genommen wird sie von Alleinerziehenden und vollzeitbeschäftigten Paaren im Schichtbetrieb. Geschlechterpolitik wird auch in diesem Fall mit einer klassischen Vereinbarkeitspolitik gleichgesetzt. Gleichstellungs- oder Diversity-Konzepte hingegen wurden bisher nicht entwickelt.

Nicht viel anders sieht es im Hinblick auf den Betriebsrat aus, der sich bislang ebenfalls noch nicht mit dem Thema Diversität befasst hat. Bemerkenswert ist gleichwohl, dass trotz eines sehr hohen Frauenanteils von 80 Prozent in der Belegschaft Männer im Betriebsrat deutlich überrepräsentiert sind, was bei umgekehrten Verhältnissen so gut wie nie der Fall ist (vgl. Kapitel 2.7). Wir haben es hier zwar mit einem frauendominierten Betriebsrat zu

tun, an dessen Spitze auch Frauen stehen, gleichwohl ist es dem Minderheitengeschlecht – in diesem Fall also den Männern – gelungen, eine hohe Präsenz im Betriebsrat zu erzielen.

Hier wird deutlich, was bereits Helge Baumann und seine Kolleg_innen vermuten: Nämlich dass der Minderheitenschutz sich unterschiedlich äußert, je nachdem, ob Frauen oder Männer das Minderheitengeschlecht bilden. Denn wenn letzteres der Fall ist, Frauen nicht die Minderheit in der Belegschaft darstellen, wirkt sich der Minderheitenschutz für sie tendenziell negativ aus (vgl. Baumann et al. 2017). So haben wir es hier auf den ersten Blick zwar mit einem frauendominierten Betriebsrat zu tun, was auf eine proaktive Gleichstellungspolitik schließen lassen könnte, aber auf den zweiten wird deutlich, dass es den Männern dann doch recht gut gelingt, eine höhere Repräsentanz für sich zu verbuchen.

Auch im Hinblick auf den Generationswandel konnte in diesem Fall kein proaktives Agieren ausgemacht werden. Stattdessen erfolgt vieles – wie etwa die Nachwuchsrekrutierung – eher informell und persönlich. Dieser Weg der Nachwuchsgewinnung hat sich in der Vergangenheit nicht gerade als erfolgreich erwiesen. Vor allem die Kooperation mit der JAV hat bislang noch nicht dazu beigetragen, Nachwuchs für den Betriebsrat zu gewinnen. Nicht zu unterschätzen ist sicherlich auch, dass es sich in diesem Fall um eine Belegschaft mit einem relativ hohen Durchschnittsalter handelt, die eine Nachwuchsrekrutierung ohnehin erschwert, da es nicht allzu viele junge Beschäftigte gibt, die für eine Betriebsratskandidatur überhaupt in Frage kommen.

Hinzu kommen in diesem Fall aber noch weitere Probleme: Zu nennen ist das Schichtsystem und die damit verbundene hohe Arbeitsbelastung. Zudem besteht insbesondere mit Blick auf die Beschäftigten (zumeist Frauen), die kleine Kinder betreuen oder Angehörige pflegen, das klassische Vereinbarkeitsproblem. So muss erst einmal ein Weg gefunden werden, der es erlaubt, Erwerbsarbeit, Karriereambitionen und Care-Arbeit miteinander zu verbinden. Eine Betriebsratsmitgliedschaft würde aus Doppelbelastungen Dreifachbelastungen machen, was vor allem Frauen davon abzuhalten scheint, sich im Betriebsrat zu engagieren.

Nicht zu unterschätzen ist weiterhin das Berufsethos im Sozial- und Gesundheitswesen. Die Beschäftigten fühlen sich, wie auch Maylandt in seiner Studie konstatiert, in hohem Maße „dem Patientenwohl verpflichtet, auf dessen Kosten ein Engagement im Betriebsrat keinesfalls gehen darf“ (Maylandt 2020b: 16). Genau diese Grundkonstellation konnten wir in der untersuchten Klinik gut beobachten, insbesondere bei Teilfreigestellten, die versuchen, diesen Spagat zwischen der Orientierung am Patient_innenwohl und einer quali-

fizierten Vertretung der Belegschaft im Betriebsrat „irgendwie“, in der Regel zulasten ihrer „Eigenzeit“ (Nowotny 1993), zu bewältigen. Mit diesem Problem sehen sich auch potenzielle Kandidat_innen konfrontiert und nicht wenige schrecken daher vor der Übernahme eines Betriebsratsmandats zurück.

In der Gesamtbetrachtung erweist sich der Krankenhaus-Betriebsrat als ein typisches Beispiel für eine betriebliche Interessenvertretung, die unter den problematischen Rahmenbedingungen der Gesundheitsbranche tätig ist, die in den letzten Jahren einer weitreichenden Ökonomisierung ausgesetzt war. Charakteristisch sind eine enge Budgetierung, ein hoher Kosten- und Leistungsdruck, gekoppelt mit einem belastenden Schichtdienstsystem. Dementsprechend stehen klassische Betriebsratsthemen – insbesondere die Arbeitszeitgestaltung – auf der Agenda der Betriebsratsarbeit an erster Stelle. Sichtbar wird hier zudem, dass es hier immer zugleich auch um Geschlechterfragen geht, denn in die Gestaltung der Arbeitszeit fließen immer Zuständigkeiten für die Care-Arbeit ein, so dass es bislang immer noch eher Männern als Frauen leichter fällt, sich für eine Betriebsratskandidatur zu entscheiden, denn sie verbinden damit nicht zugleich eine Dreifachbelastung.

Im Hinblick auf die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen hat sich eine Strategie der Kooperation als erfolgreich herausgestellt. So ist es dem Betriebsrat gelungen, das ehemals konfliktreiche Verhältnis zum Management zu verändern und auf dieser Basis die Interessen der Belegschaft adäquat zu vertreten. Dies ist nicht zuletzt auch auf die Betriebsratskultur zurückzuführen, die als offen und transparent beschrieben wird und so einen Austausch unterschiedlicher Positionen ermöglicht. Gegenüber der Geschäftsführung tritt der Betriebsrat energisch auf und wirkt wie eine „geschlossene Einheit“. Versucht wird, eine Balance zwischen der Durchsetzung von Belegschaftsinteressen auf der einen Seite und Kompromissuche mit dem Management auf der anderen Seite zu finden, dabei aber nicht auf einen Konfrontationskurs zu gehen, sondern nach Möglichkeit ein kooperatives Verhältnis zum Management aufrechtzuerhalten. In Anbetracht all dieser Aspekte haben wir diesen Betriebsrat als „energisch-kooperativ“ bezeichnet.

2.6 Fallstudie 5: Der moderne Auto-Betriebsrat

Betriebsprofil: Betrieb, Betriebsrat und Belegschaft

Der Zulieferbetrieb produziert im Fertigungsverbund eines Automobilkonzerns mit vielfältigen Produktionsmethoden Fahrwerkskomponenten bzw. -teile, aber z. B. auch Batteriesysteme, und ist im Werkzeug- und Maschinen-

bau engagiert. In fast allen Fahrzeugen des Konzerns werden Teile verbaut, die in diesem Zulieferbetrieb produziert werden. Die „chronischen“ Brennpunkte der Betriebsratsarbeit betreffen die Beschäftigungssicherung, insbesondere im aktuellen Umbruch der Antriebstechnik durch die E-Mobilität. Diese Transformation wird den Fertigungsbereich grundlegend verändern. In der aktuellen Transformation von der „alten“ zur Automobilfertigung der Zukunft werden klassische Arbeitsplätze ab- und neue aufgebaut, z. B. in der Fertigung hochmoderner Batteriesysteme.

Die absehbaren Auswirkungen betreffen nicht allein das Beschäftigungsvolumen im Bereich der klassischen Produktionsstruktur der Automobilindustrie, sondern es entstehen neuartige Arbeitsplätze mit anderen Arbeitsanforderungen und Qualifikationsprofilen. Diese Entwicklungen werden zunehmend zu einer Herausforderung für den Betriebsrat mit noch unabsehbaren Perspektiven für die Beschäftigungssicherheit im Bereich der klassischen Automobilfertigung. So müssen z. B. ältere Mitarbeiter_innen geschult werden, damit sie in den neuen E-Bereichen der Fertigung einsetzbar sind und die Sicherung ihres Arbeitsplatzes gewährleistet ist. Auf der Grundlage einer qualifizierten Mitbestimmung über den Rechtsrahmen des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus und einer kooperativen Form der Konfliktbewältigung zwischen Betriebsrat und Werksmanagement, aber auch Konzern- und Markenvorstand, sollen diese Entwicklungen mitgestaltet werden.

Die Belegschaft

Am Standort des Zulieferbetriebs werden 7.121 Mitarbeiter_innen (ohne einen konzerneigenen Dienstleister „Group Services“) beschäftigt. Die Belegschaft kennzeichnet ein für die Branche typischer hoher Anteil männlicher Beschäftigter. Der Frauenanteil (893 Personen) liegt bei rund 13 Prozent. Knapp 77 Prozent (5.465 Beschäftigte) sind Arbeiter_innen, davon 11 Prozent Frauen. 23 Prozent (1.656 Beschäftigte) besitzen mit einem Frauenanteil von 19 Prozent den Status von Angestellten. 95 Prozent (6.795 Beschäftigte) arbeiten in Vollzeit, der Frauenanteil liegt bei 11 Prozent. Unter den 326 Teilzeitbeschäftigten stellen Frauen einen Anteil von 56 Prozent. Im Hinblick auf die Altersstruktur ergibt sich folgendes Bild: Am stärksten vertreten ist die Altersgruppe ab 45 Jahre (fast die Hälfte der Belegschaft), fast ein Drittel der Beschäftigten lässt sich der Altersgruppe 31 bis 45 Jahre zuordnen.

Der Organisationsgrad der Belegschaft fällt hoch aus: 88 Prozent sind in einer DGB-Mitgliedsgewerkschaft (IGM) organisiert. Ein weiteres Kennzeichen ist darüber hinaus das Stammbelegschaftsprofil der Belegschaft. Alle Beschäftigten (7.121) sind in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis tätig.

Tabelle 13

Altersstruktur der Belegschaft Fall 5

	absolut	anteilig
unter 18 Jahre	19	0,3 %
18 bis 30 Jahre	1.249	17,5 %
31 bis 45 Jahre	2.321	32,6 %
46 bis 59 Jahre	2.949	41,4 %
60 Jahre und älter	583	8,2 %
gesamt	7.121	100 %

Quelle: eigene Daten

Der Betriebsrat

Ein Welt-, Euro- und Konzernbetriebsrat sowie ein Gesamtbetriebsrat formieren die überbetrieblichen Mitbestimmungsebenen. Der lokale Betriebsrat unserer Fallstudie besteht aus insgesamt 33 (ausnahmslos in verschiedenen Gewerkschaften organisierten) Mitgliedern, die allesamt freigestellt sind. In diesem Gremium sind unter Diversitäts- und Repräsentationskriterien Betriebsrät_innen mit Migrationshintergrund, Angestelltenstatus sowie (eingeschränkt) höherem Qualifikationsniveau präsent. Alle Arbeitsbereiche werden zwar durch Mandatsträger_innen repräsentiert, aber es gibt Differenzen: Unterrepräsentiert ist ein Teilbereich der Planungs- und Entwicklungsabteilung mit seinen hochqualifizierten Angestellten, was nicht überrascht, denn Angestellte aus solchen Arbeitsbereichen präferieren ein individuelles Interessenhandeln. Allerdings zeigt sich, dass dieses Selbstverständnis zunehmend an Grenzen stößt, was nicht nur unsere Studie bestätigt (vgl. u. a. Haipeter/Bromberg/Slomka 2017: 218).

„[...] die [Wissensarbeiter_innen, hier: die Beschäftigten der Entwicklungsabteilung, d. V.] sind karriereorientiert [...]. Man merkt es auch in der Betreuung, die brauchen wenig Betreuung, aber wenn Probleme auftauchen, brauchen die ganz, ganz viel, weil die schon ganz viel alleine versucht haben und es richtig gegen die Wand gefahren ist [...]“ (Fall 5, BRw3).

Der Betriebsrat wird, was nicht nur in diesem Fall so ist, gerade von Wissensarbeiter_innen demnach häufig erst dann in Anspruch genommen, wenn alle

anderen Wege der individuellen Interessendurchsetzung nicht zum Ziel geführt haben (vgl. u. a. Dörhöfer/Funder 2016).

Was die sozialstrukturelle Zusammensetzung des Betriebsrats nach Geschlecht und Alter anbelangt, sind folgende Aspekte hervorzuheben: Im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat ist zu konstatieren, dass der geringe Frauenanteil in der Belegschaft sich erwartungsgemäß auch im Betriebsrat widerspiegelt: Vier Mitglieder des Betriebsrats sind weiblich.¹³ Nach Einschätzung von Betriebsrätinnen hat diese Zusammensetzung des Betriebsrats aber keinerlei Auswirkungen auf die Interessenvertretung von Frauen (vgl. Abschnitt „Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse“).

„Vom Grundsatz her sind wir, glaube ich, schon gut vertreten. Also ich glaube nicht, dass die Frauenarbeit gerade ruht, weil zu wenig Frauen im BR sind [...]“ (Fall 5, BRw3).

Hinter dem „Ruhelassen der Frauenarbeit“ verbergen sich daher andere Gründe als der geringe Frauenanteil im Betriebsrat vorschnell vermuten lassen könnte. Auszumachen ist eine gewisse Marginalisierung der Geschlechterpolitik und vielfach sogar eine Ausblendung des Geschlechterthemas im Betrieb, das als randständig wahrgenommen wird (vgl. Abschnitt „Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse“).

Bezogen auf die Dimension Alter fällt vor allem folgender Sachverhalt auf: Im Vergleich zur Sozialstruktur der Belegschaft weist die Altersstruktur des Betriebsrats eine noch stärkere Tendenz zu älteren Alterskohorten auf. Mit anderen Worten: Das Gremium ist überaltert, die Mehrheit seiner Mitglieder ist über Mitte vierzig.

Die Führung des Gremiums liegt in der Hand von älteren (Berufs-)Betriebsräten. Den Vorsitz hat seit mehr als drei Amtsperioden ein 63-jähriger männlicher Betriebsrat inne, den stellvertretenden Vorsitz ein männliches Betriebsratsmitglied im Alter von 55 Jahren mit einer ebenso langen Amtszeit.

Die Fluktuation ist nach der Betriebsratswahl 2018 noch relativ gering. Rund 85 Prozent der Betriebsratsmitglieder (28 Betriebsräte) wurden nach der letzten Betriebsratswahl wiedergewählt, sieben neue Betriebsratsmitglie-

13 Eine Betriebsrätin befindet sich (zum Erhebungszeitraum) in Elternzeit. Daher würde das Gremium ansonsten aus fünf weiblichen Mitgliedern bestehen. Von den vier weiblichen Betriebsräten hat nur eine Kinder zu betreuen, was zumindest einen Hinweis auf diejenigen Faktoren gibt, die von Frauen häufig genannt werden, wenn es um eine Mandatsübernahme geht. Dieses Argument wird hingegen nicht von Betriebsräten, die Väter sind, angeführt.

Tabelle 14

Altersstruktur des Betriebsrats Fall 5

	absolut	in Prozent
18 bis 30 Jahre	0	0 %
31 bis 45 Jahre	4	12 %
46 bis 59 Jahre	21	64 %
60 Jahre und älter	8	24 %
gesamt	33	100 %

Quelle: eigene Daten

Tabelle 15

Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 5

	absolut	in Prozent
18 bis 30 Jahre	2	6 %
31 bis 45 Jahre	13	39 %
46 bis 59 Jahre	17	52 %
60 Jahre und älter	1	3 %
gesamt	33	100 %

Quelle: eigene Daten

der sind erstmalig in den Betriebsrat gewählt worden. Aus den demografischen Daten ist aber abzulesen, dass die Betriebsratswahlen 2022 (und darüber hinaus) zu einer höheren Fluktuation im Gremium führen werden.

Die Zusammensetzung der Nachrücker_innenliste verdeutlicht zudem, dass dieses Gremium unter den sozialstrukturellen Kriterien des Alters, aber durchaus auch des Geschlechts, schon vorzeitiger in Bewegung geraten könnte, denn 15 Nachrücker_innen (45 Prozent) sind jünger als Mitte vierzig und sieben Nachrückerinnen (21 Prozent) weiblich.

Das interessenvertretungspolitische Qualifikationsprofil der Nachrücker_innen wirft stets die Frage auf, ob sie den Anforderungen professionalisierter Betriebsratsarbeit gewachsen sein werden.

„Die stehen dann einem gut ausgebildeten Management gegenüber und einem Wust von Paragraphen, Betriebsvereinbarung. Also ich sag immer: ein Betriebsrat braucht vier Jahre um sich einzuarbeiten. [...] ich weiß, dass wenn jemand die letzten zehn bis 15 Jahre am Band gearbeitet hat [...], wenn der dann plötzlich Gesetzestexte lesen soll und sich letztlich dann mit Juristen auseinandersetzen muss [...]. Die Professionalität muss man erstmal haben. Die machen es aus einer Überzeugung, aber ich glaube, das ist eine sehr naive Überzeugung“ (Fall 5, BRw3).

Beschrieben wird hier recht eindrucksvoll, wie voraussetzungsvoll eine wirkungsvolle betriebliche Interessenvertretung ist. Zudem zeigt sich, dass eine kontinuierliche Fortschreibung der Betriebsratsarbeit nicht mit der Wahl von Betriebsräten abgeschlossen ist, sondern auch eine kompetente Wissensweitergabe und -vermittlung erfordert (vgl. Abschnitt „Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“).

Dass Professionalität im Betriebsratsarbeit erst im Verlauf einer längeren Amtsperiode erworben werden kann, also keinem Kurz-, sondern eher einem Langstreckenlauf gleichkommt, trifft – so die befragten Betriebsräte – im Prinzip auch auf das Management zu. So wird ein „unentwegter Wechsel“ der betrieblichen Führungskräfte als problematisch angesehen:

„Wenn ich hier sehe, was die manchmal für verbrannte Erde hinterlassen. Ich glaube, es muss keiner 20 Jahre in seinem Job bleiben, aber wenn die mal 5–7 Jahre dableiben müssten, um auch das zu erleben und auch auszubaden, was er angestoßen hat. [...] Die meisten haben nicht mal die Strukturen verstanden in der kurzen Zeit, wo sie hier waren [...]“ (Fall 5, BRm2).

Da diesen Führungskräften erfahrene, professionelle Berufsbetriebsrät_innen gegenüberstehen, ist es möglich, einer auf Kurzfristigkeit angelegten Managementpolitik zumindest teilweise Paroli zu bieten. So verfügen erfahrene Betriebsratsgremien über einschlägige Kompetenzen, um neue Managementideen auf den Prüfstand zu stellen. Offen ist dagegen, in welche Richtung der abschbare Generationswechsel und die Fluktuation im Betriebsrat diese Konstellation betrieblicher Arbeitsbeziehungen bzw. Interessendurchsetzung verändern könnten. Die Erfahrung belegt, dass eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit unverzichtbar ist, um die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu stabilisieren, auf deren Grundlage die Beschäftigteninteressen aussichtsreicher durchgesetzt werden können.

Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse

Ein Blick auf die Geschlechterverhältnisse in Management und Belegschaft verdeutlicht, dass das Zielfenster einer genderorientierten Diversity-Politik in diesem Automobilkonzern noch nicht erreicht ist. Insgesamt liegt der Frauenanteil in der Belegschaft bei rund 13 Prozent, was nicht ganz branchentypisch ist, denn im verarbeitenden Gewerbe beträgt der bundesweite Frauenanteil rund 26 Prozent (vgl. Kohaut/Möller 2019).

Betrachtet man die Entwicklung im Management ist folgende Entwicklung auszumachen: Frauen stellen gegenwärtig 13 Prozent der Mitglieder des Konzernvorstands. Da die Quote im Jahr 2016 bei 11 Prozent lag, ist sogar ein leichter Anstieg zu konstatieren. Der Konzern liegt damit – zumindest mit Blick auf die TOP 200 Unternehmen in Deutschland – sogar über dem bundesweiten Durchschnitt von 9 Prozent (Holst/Wrohlich 2019). Bezogen auf die erste Führungsebene lag der Frauenanteil in diesem Automobilkonzern im Dezember 2018 bei rund 11 Prozent, auf der zweiten Führungsebene betrug er 15 Prozent und damit hinter den Durchschnittszahlen für das verarbeitende Gewerbe. So betrug 2018 der Anteil von Frauen an der Spitze privatwirtschaftlicher Betriebe des verarbeitenden Gewerbes 14 Prozent, auf der zweiten Führungsebene waren es 19 Prozent (Kohaut/Möller 2019). Angestrebt wird jedoch bis 2021 eine Zielquote für Frauen in Führungspositionen von 13 Prozent für die erste Führungsebene und 16,9 Prozent für die zweite Führungsebene zu erreichen.

Frauenförderprogramme werden in diesem Sinne auf allen Ebenen implementiert, ob bereits in der Ausbildung oder mit dem Ziel, den Frauenanteil im Management zu erhöhen. Zu ihnen gehören beispielsweise ein spezielles Frauenprogramm für den Managementnachwuchs oder ein Meisterinnen-Mentoring-Programm. Im Rahmen der Ausbildungsaktivitäten werden bekannte Konzepte wie der „Girls' Day“ oder auch ein „Freundinnentag“ eingesetzt. Weitere Initiativen zielen darauf ab, vor allem Frauen mit Hochschulausbildung für das Unternehmen zu gewinnen. Diese unterschiedlichen Ansätze sind in eine strategische Personalplanung eingebettet, die auf einen zeitlichen Horizont von zehn Jahren ausgelegt ist. In diesem Zeitfenster wird geprüft, wie sich, etwa unter der Perspektive „Industrie 4.0“, Technologien, Produkte und Produktionsprozesse verändern werden, nicht nur um daraus gezielt den Personalbedarf in einer modernisierten Automobilindustrie abzuleiten, sondern auch um zu sichten, welche neuen Chancen diese Innovationen Frauen bieten.

Gegenwärtig bleibt es indes noch schwierig, mehr Frauen für die Produktionsarbeit zu gewinnen.

„Am Ende muss man gucken, dass zwischenzeitlich die Not auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt gerade für Frauen nicht mehr so groß ist, dass sie aus dieser Motivation heraus in gewerblich-technische Berufe gehen“ (Fall 5, BRm1 SV).

Allerdings wird ein gewisser Anstieg im Segment des Ingenieurbereichs verzeichnet, so dass z. B. das Argument, es gäbe keine qualifizierten Frauen, die für Führungsaufgaben zur Verfügung stehen, nicht greift. Hierzu noch einmal der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende:

„[...] Entwickler, Konstrukteure usw. Sind viele supertolle, qualifizierte Frauen dabei, mittlerweile, superklasse“ (Fall 5, BRm1 SV).

Perspektivisch ist vielmehr davon auszugehen, dass vor allem die Umstellung der Produktpalette bzw. die Transformation der Produktion durch E-Mobilität zu neuen Arbeitsbedingungen, veränderten Berufsausbildungen und Qualifikationsanforderungen führen wird, die geeignet sein könnte, nicht nur den Frauenanteil an der Produktionsbelegschaft¹⁴, sondern auch in Führungspositionen zu steigern.

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage, wie es denn um die Geschlechterpolitik im Betriebsrat bestellt ist. Auf den Frauenanteil im Betriebsrat, der gerade einmal bei 15 Prozent liegt, wurde eingangs schon hingewiesen. Will man die Durchsetzungschancen von Gleichstellungspolitik beurteilen, bedarf es differenzierter Antworten, die sich nicht nur an Prozentanteilen messen lassen. Anzuführen ist hier ein nicht nur in unserem Fallunternehmen auftauchender Sachverhalt: In der betrieblichen Verhandlungsarena kommt der Geschlechterpolitik ein geringer Stellenwert zu, der sogar stetig zurückgegangen ist. Zum einen wird darauf verwiesen, dass für „Frauenfragen“ die Frauenbeauftragte zuständig sei, es sich also folglich nicht um eine Aufgabe des Betriebsrats handelt. Zum anderen wird konstatiert, dass das Interesse an Gleichstellungspolitik auch generell zurückgegangen sei, zumal die Auffassung vorherrsche, es sei bereits genug getan worden, d. h. es gäbe keinen akuten Handlungsbedarf mehr:

„[...] wir haben ja auch nach wie vor eine Frauenbeauftragte und so weiter. Nur muss man sagen, die Zeit, wo Frauenbeauftragte Hochkonjunktur hatten, ist auch bei uns vorbei. Ich sag das mal so schlicht. Ich glaube viele Prozesse sind mittlerweile Standard [...]“ (Fall 5, BRm1 SV).

14 Allerdings beeinflussen im Produktionsbereich auch andere Faktoren die Geschlechterzusammensetzung. Hierzu zählen etwa die (familienunfreundlichen) Arbeitszeiten im 3-Schichtbetrieb.

Die Realität jedoch spricht aber noch eine andere Sprache, denn auf der betrieblichen Handlungsebene scheint die praktische Umsetzung der Frauenförderung kein Selbstläufer zu sein. So steht das Thema ganz unten auf der Agenda, weit hinter den „eigentlichen“ Kernthemen der Interessenvertretung.¹⁵

„Unser Kerngeschäft ist Beschäftigungssicherung, das zweite Kerngeschäft ist Beschäftigungssicherung und das dritte Kerngeschäft ist Beschäftigungssicherung. [...] das Thema Frauenpolitik [...] hat nicht mehr den Stellenwert wie vor 15 Jahren. Heute feiern wir dann mal 30 Jahre Frauenförderung hier im Konzern und dann war es das“ (GD 1, BRm1 SV).

Die Beschäftigungssicherung wird nach den wirtschaftlichen Verwerfungen infolge der Corona-Krise noch stärker als in der Vergangenheit in den Fokus von Betriebsratspolitik rücken müssen. Es steht zu befürchten, dass die Mitwirkung an der Krisenbewältigung sämtliche Themen der betrieblichen Interessenvertretung überlagern wird. Zudem schlägt die generelle Wertung des Genderthemas auch auf die betriebliche Handlungsebene durch.

„Also ich finde Gleichstellung ist total runtergefahren, [...] das ist so ein bisschen: ‚erledigt, Haken hinter.‘ [...] Es gibt über den Konzern ja durchaus Quoten, die in der Zwischenzeit geregelt sind [...] Gleichstellung [...] geht aber in der täglichen Arbeit ziemlich unter. [...] ich glaube, das ist gerade gesellschaftspolitisch zurzeit eher so, dass der Glaube da ist, dass die Gleichberechtigung schon da ist. Das ist eine schöne Vorstellung, ist aber nicht so“ (Fall 5, BRw3).

Weitere Probleme ergeben sich,

- wenn Vorgesetzte bei der Entlohnung im Angestelltenbereich die Tätigkeiten definieren, aber auf dieser Grundlage kaum nachweisbar ist, dass Frauen im Ergebnis geringer entlohnt werden,
- wenn weibliche Beschäftigte nach Beendigung des Erziehungsurlaubs nicht in ihre vormaligen Positionen zurückkehren können
- oder Führungskräfte die Teilzeitarbeit (überwiegend von Frauen) als Hemmschuh für Stellenbesetzungen bewerten.

Solche betrieblichen Beispiele ließen sich fortsetzen. Sie liefern Anschauungsmaterial dafür, dass der Stellenwert der Frauenförderung und Gleich-

¹⁵ Abzusehen ist bereits, dass die Produktionsziele durch eine Umstellung auf E-Mobilität mit einem geringeren Beschäftigungsvolumen zu erreichen sein werden.

stellungspolitik nach wie vor auf der thematischen Agenda des Betriebsrats stehen sollte und mit Blick auf aktuelle Entwicklungen, wie die Verbreitung von digitaler Arbeit und Homeoffice, sogar noch auszubauen ist. Damit ist zugleich die Gestaltung der Geschlechterverhältnisse innerhalb dieses Gremiums angesprochen. Im Zuge der Betriebsratswahl 2018 haben sich Frauen zwar auf der „Gewerkschaftsliste“ platziert. Über die gesetzliche Minderheitengeschlechtsquote hinaus sind aber nicht mehr Kandidatinnen in den Betriebsrat eingezogen.¹⁶ Die Gründe sind zwar vielfältig, dabei kristallisiert sich aber als relativ zentral die angesprochene Marginalisierung der Geschlechterpolitik heraus.

Diese Entwicklung haben die Interessenvertretungen durchaus registriert und daher z. B. Initiativen lanciert, wie ein Frauen-Mentoring-Programm des GBR oder ein standortübergreifendes Netzwerk für (neu gewählte) Betriebsrät_innen, in dem Frauen immerhin schon mit gesteigertem Anteil vertreten sind.¹⁷ Darüber hinaus besteht die Absicht, die Genderperspektiven in der Sozialstruktur der Vertrauensleutekörper zu verbessern. Allerdings hängt dort der Frauenanteil wiederum von der Geschlechterstruktur des jeweiligen Arbeitsbereichs ab und bleibt somit nur begrenzt beeinflussbar.

Alle Initiativen werden umso erfolgversprechender sein, je mehr Frauen in der Führungsspitze des Betriebsrats anzutreffen sind. Die betriebliche Praxis belegt, wie vorteilhaft es ist, wenn Frauen eine interessenvertretungspolitische Vorbildfunktion besitzen. In diesen Fällen zeigt sich, dass Frauen, wenn sie als Vorsitzende oder Stellvertreterinnen in den Interessenvertretungsgremien agieren, mehr Kandidatinnen für ein Mitbestimmungsmandat interessieren können und den Frauenanteil im Gremium fördern (Greifensstein/Kißler/Lange 2011: 31; Rudolph/Wassermann 2007: 22). Nicht umsonst besteht im Betriebsrat des untersuchten Automobilwerks die Absicht, künftig eine Frau in der Führungsspitze zu platzieren. Allein mit einer stärkeren Präsenz von Frauen in Führungspositionen ist es aber nicht getan. Viel hängt auch davon ab, ob sich geschlechtsspezifische Rollen und die mit ihnen zusammenhängenden Rahmenbedingungen, wie insbesondere die traditionelle geschlechtliche Arbeitsteilung und die Bewertung von Arbeit, verändern werden. Familiäre Verpflichtungen, die nach wie vor in erster Linie Frauen

16 Diese Problematik, Frauen zu gewinnen, zeigt sich, zumindest in betrieblichen Arbeitsbereichen mit geringem Frauenanteil, auch in einer Qualifizierungsreihe des Betriebsrats (vgl. Abschnitt „Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“).

17 In dem standortübergreifenden Netzwerk für neue Betriebsräte liegt der Frauenanteil (mit geschätzten 35 Prozent) relativ hoch, nicht zuletzt deshalb, weil auch eine Kinderbetreuung angeboten wird (GD 1, Fall 5).

zugeschrieben werden, und die hohen zeitlichen Anforderungen der Betriebsratsarbeit sind schwer zu vereinbaren, besonders in der Führungsspitze. Dort bedeutet Betriebsratsarbeit weit mehr als einen „Full-time-Job“ auszuüben. Aber auch sie gibt es weiterhin: Die „gläsernen Decken“, die Frauen auch in den Betriebsräten, und nicht nur im betrieblichen Top-Management, schwer durchbrechen können.

„Das ist dasselbe Problem wie überall: Männer fördern Männer. [...] Da geht es bis zu einem bestimmten Grad und dann wird die Luft dünn, da stößt man auch im Betriebsrat an eine gläserne Decke [...]. Dann haben wir hier mit der Branche: auch gegenüber einem Werksmanagement, das männlich dominiert ist, auch da sich durchzusetzen und damit klar zu kommen. Das dauert und das muss man auch wollen und ich glaube viele Frauen wollen es gar nicht [...]“ (Fall 5, BRw3).

Insgesamt ergibt sich somit im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse in diesem Automobilbetrieb folgendes Bild: Sowohl die Belegschaft- wie auch die Interessenvertretung ist (noch) stark männerdominiert. Zwar gab und gibt es Initiativen und Aktivitäten zur Frauenförderung, allerdings existiert seit einiger Zeit die Vorstellung, Gleichstellungspolitik sei in Anbetracht der vielen Programme nicht mehr notwendig, zumal es ohnehin gewichtigere Themen und Problemfelder gibt, um die sich der Betriebsrat zu kümmern hat.

Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat

Der Betriebsrat hat ein standardisiertes organisations- und personalpolitisches Projekt konzipiert und implementiert, um nicht nur, aber ausdrücklich die Nachfolge nachhaltig abzusichern. Dieser Personal- und Organisationsentwicklungsprozess wurde im Jahr 2012 initiiert. Dieses gewerkschaftlich unterstützte Projekt reagiert mit einer modularen Struktur einerseits auf die Herausforderungen moderner Betriebsratsarbeit, wie z. B. die Digitalisierung der Arbeit, aber auch, andererseits, auf den voraussehbaren demografischen Umbruch im Betriebsrat. Ziel ist es, das Kompetenzniveau der betrieblichen Mitbestimmung zu sichern und weiter auszubauen.

Hierzu soll u. a. die Vermittlung von Mitbestimmungserfahrungen beitragen, die zunächst einmal auf den Erhalt des interessenvertretungspolitischen Know-hows abzielt. Hinzu kommt dann der gezielte Aufbau von methodischen, fachlichen, sozialen und politischen Fähigkeiten sowie Spezialqualifikationen für spezielle Betriebsratsfunktionen, z. B. in den unterschiedlichen Ausschüssen des Betriebsrats. Mit diesem Ansatz wird die Nachfolge für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit in strukturierter Form

unterstützt. Die Regeldefinitionsphase erfolgte unter relativ hohem Aufwand. Ein Steuerungskreis bzw. Projektleitungsteam war für die Konzeptentwicklung zuständig, zugleich wurden Workshops mit Ausschussprecher_innen und Koordinator_innen des Betriebsrats durchgeführt, auch unter Hinzuziehung externer Beratung, die den Prozess professionell moderierte.

Das Ergebnis dieses Entwicklungsprozesses sind unterschiedliche Maßnahmen, wie ein Programm für die Newcomer im Betriebsrat, zu dem auch deren Begleitung durch Paten bzw. Mentoring gehört. Hervorzuheben ist zudem eine modulare Qualifizierungsreihe für „Gewerkschaftlich Aktive“, die konzipiert wurde, um den gewerkschaftlichen Nachwuchs im voranschreitenden Generationswechsel über den Anspruch auf Bildungsurlaub hinaus zu fördern. Diese Kandidat_innen werden in einem betrieblichen Auswahlverfahren ermittelt. Ihnen werden insbesondere politische Kompetenzen vermittelt, die notwendig sind, um erfolgreich in der betrieblichen Interessenvertretung zu agieren. Alle Qualifizierungsansätze werden durch die gängigen gewerkschaftlichen Bildungsangebote für betriebliche Mitbestimmungsträger unterstützt.

Betrachtet man den Verlauf und die Bilanz des Projekts, lassen sich – neben einigen Problempunkten – eine Vielzahl an Pluspunkten nennen. Hervorzuheben ist, dass diese lokale Initiative zu einer standortübergreifenden Blaupause wurde, da das Konzept eine Reihe positiver Wirkungseffekte hatte. Diese „Personalpolitik für den Betriebsrat“ erleichtert nicht nur einen Einstieg in die betriebliche Mitbestimmung, sondern schärft zugleich den Blick auf die Praxis von Betriebsratsarbeit.

„Wenn man vorher damit keine Berührungspunkte hatte – also ich bin z. B. selber noch nicht lange Betriebsrat – und diese Qualifizierungsreihe, die ich selber auch durchlaufen habe, hat mir da sehr geholfen hinter den Kulissen nochmal nachzuvollziehen und zu gucken: wie funktioniert denn überhaupt was? [...] man kannte es von außen. Aber was läuft im Hintergrund und wie wird auch zusammengearbeitet? Durch so eine Qualifizierungsreihe haben wir viel gelernt [...]“ (GD 1, BRm5).

In Wahlkampfzeiten erweitert die Qualifizierungsreihe – als ein systematisches Instrument zur Nachwuchsförderung – darüber hinaus die Bandbreite, um Kandidat_innen für den Betriebsrat zu gewinnen:

„Wir haben ja mit der Idee so eine Nachwuchsreihe für gewerkschaftlich Aktive und Interessierte zu machen, Menschen angesprochen, die wir sonst gar nicht angesprochen hätten. Also zumindest haben sich da Leute beworben, die sonst gar nicht bei uns im Fokus gewesen wären, [...]“ (GD 1, BRm1 SV).

Besonders das Mentoring der Teilnehmer_innen verkörpert mit seiner Brückenfunktion zwischen Theorie und Praxis ein wichtiges Instrument, wenn der zumeist jüngere Nachwuchs das Terrain betrieblicher Interessenvertretung betritt. Wie wichtig diese Begleitung ist, erklären z. B. die Verhandlungsweisen junger Betriebsrät_innen. Sie tendieren aufgrund fehlender praktischer Erfahrungen zuweilen dazu, sich in den Verhandlungen mit dem Management auf die Rechtsvorschriften des BetrVG zurückzuziehen. Ohne Begleitung bleiben ihnen als ein interessenvertretungspolitisches Sicherungsnetz eben nur das Betriebsverfassungsrecht bzw. formalrechtliche Interessenvertretungsstrategien. Mit diesem Verhandlungsmodus werden jedoch Mitbestimmungserfolge in den Austauschbeziehungen mit dem betrieblichen Management, die über die Rechtsvorschriften hinausweisen, kaum erzielt. Tandembildung und Mentoring setzen selbstverständlich voraus, dass die erfahrenen Betriebsräte neben ihrer Fach- auch genügend Sozialkompetenz besitzen, um die unerfahrenen Kolleg_innen zu begleiten.

„[...] das betriebliche, der Alltag, das lernt sowieso jeder nur im Doing, das ist das Entscheidende. BR-Arbeit ist nicht nur die Fibel aufschlagen und letzten Endes Paragrafen aufzuschreiben und vorzuhalten, [...] dann werde ich im betrieblichen Alltag nicht weiterkommen. [...] Bei mir ist es z. B. so: Ich habe einen erfahrenen Betriebsrat im Tandem, wo ich dann auch erstmal viel dazu lernen kann“ (GD 1, BRm1 SV).

Andere Erfahrungen gehören dagegen zu den eher hemmenden Faktoren jeder Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung in Betriebsräten. Personalentwicklung ist in demokratischen Interessenvertretungsstrukturen ein Vorhaben, das zunächst verunsichert, da sich gelebte Prozesse und Routinen, wer in die betrieblichen Interessenvertretungen gelangt und dort auch verbleibt, verändern könnten. So bergen die neuen Personalentwicklungs- und Nachfolgestrategien Risiken für die etablierten Mitbestimmungsträger. Langjährige Betriebsratsmitglieder, unter ihnen vermutlich insbesondere die „Berufsbetriebsräte“, sehen ihren eigenen Wahlerfolg mitunter als nicht mehr sicher an. Kurzum, schon vor der Durchführung von Betriebsratswahlen kann eine systematische Nachwuchsförderung für Verunsicherung gerade bei den Amtsinhaber_innen sorgen, die sich zur Wiederwahl stellen möchten.

„Eine Schwierigkeit war ja, dass diese Qualifizierungsreihe auch nicht von allen positiv gesehen wurde. Da herrscht ja dann irgendwann, wenn es zu den Wahlen geht auch Konkurrenz und natürlich ist es gut, ausgebildete vorbereitete Nachrücker zu haben. Es besteht aber natürlich die Gefahr, dass man vielleicht auch überholt wird. Deswegen waren jetzt auch nicht alle dafür, aber

auch nicht alle dagegen. [...] Das war z.B. eine Schwierigkeit: dann mit den Leuten, die das nicht unbedingt wollten, das trotzdem in die Wege zu leiten [...]“ (GD 1, BRM5).

Machtspiele sind daher nicht auszuschließen, mit dem Ziel, den persönlichen Status in der betrieblichen Mitbestimmung zu sichern. Sie können den Qualifizierungs- und Nachfolgeprozess behindern.

„Viele Betriebsräte sind ja auch dagegen, weil, das ist ja auch eine Bedrohung für einen selbst, wenn andere gefördert werden. Das hat sich auch bei der letzten Wahl gezeigt, das hat auch die Unzufriedenheit widergespiegelt, da sind sechs Leute rausgefallen. Das gab es auch noch nie [...]“ (Fall 5, BRM2).

Allen Initiativen, Nachwuchs zu gewinnen und zu fördern, stehen noch weitere hemmende Faktoren gegenüber. Zu ihnen gehören das Ausmaß gewerkschaftspolitischer Sozialisation, die variierende individuelle Motivation zur Interessenvertretungsarbeit, die Zeit, die in die Betriebsratsarbeit zu investiert ist, aber auch die aktuelle Lebenssituation. Die Zielgruppen sind daher unterschiedlich zu erreichen. Eine besondere Rolle spielen indes auch alternative Entwicklungswege im Unternehmen, die mit einem Eintritt in die Betriebsratslaufbahn verglichen werden. Darauf verweisen die Erfahrungen mit dem Qualifizierungsprojekt in unserem Fallbetrieb.

„Auf der anderen Seite glaube ich, ist es auch ganz wichtig, dass wir auch ein Klima hinkriegen, dass Betriebsrat auch eine Funktion sein kann, die man auf Zeit macht, mit einer Exit-Option. Dass man sagen kann: Ja, das ist jetzt für mich für die nächsten acht bis zehn Jahre eine tolle Rolle, ich kann mir aber auch vorstellen, woanders wieder hinzugehen.“ Ich glaube, das brauchen wir, wir brauchen eine andere Durchlässigkeit [...]. Das wird immer schwieriger. Bis vor ein paar Jahren gab es einen geregelten Dienstwagen, da war das Gehalt für Betriebsräte geregelt und die Freistellung auch. Da war es für die, die Karriere machen wollten noch lukrativ, weil die Entwicklung nicht schlechter wäre, als im Unternehmen. [...] Da wird sich jeder junge Mensch überlegen, ob er sich damit nicht sein Leben versaut“ (Fall 5, BRw3).

Wenngleich (materielle) „Goodies“ zweifellos nicht zu den nachhaltigen Faktoren gehören, um mehr und ausreichend qualifizierten Nachwuchs für die betrieblichen Interessenvertretungen zu rekrutieren, sollte die Betriebsratsarbeit dem potenziellen Nachwuchs dennoch lukrativ erscheinen. Betriebsratsarbeit darf darüber hinaus nicht als eine Einbahnstraße interpretiert werden. Die Erfolgsaussichten, gewerkschaftlich Aktive als künftige „Berufsbetriebsräte“ zu gewinnen, werden ansonsten geringer. Der „Lebensabschnittsbetriebsrat“ (Kotthoff 2012) ist eine Perspektive, die Jüngere in der Tat eher

dazu bewegt, ein Mandat anzustreben bzw. an den Qualifizierungsinitiativen teilzunehmen. Dies bestätigen die Projekterfahrungen. Last but not least wäre es von Vorteil, wenn prinzipiell nicht nur ein Personal-, sondern gleichzeitig auch ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen wird. Hier zeigt sich dann jedoch recht deutlich, dass, sobald die Betriebsratsarbeit auf dem Prüfstand steht, das Beharrungsvermögen etablierter Interessenvertretungsstrukturen noch recht hoch ist. Diese Hürde konnte das Projektvorhaben kaum überwinden. In der Folge blieb die Organisationsentwicklung ein Stiefkind dieses Vorhabens.

„Vom Kern ist die Struktur unserer Betriebsratsarbeit wie vor 40 Jahren. Wir haben eigentlich noch nie einen Ausschuss aufgelöst. [...] Wir haben in Teilbereichen etwas zusammengeführt. Wir haben den Planungsausschuss in den Betriebsausschuss integriert. Das ist aber kein Auflösen, sondern das Übergeben der Arbeit. [...] Das sind aber auch so Themen, wo du sagst: ‚Da hast du hinterher keine Freunde, wenn du solche Dinger angehst‘. Dann überlegst du dir auch mal, ob das wirklich so sexy ist, immer an einem Thema zu arbeiten, wo alle immer mit dem Messer im Rücken hinter dir stehen“ (GD 1, BRm1 SV).

Wenn Pfründe und Positionen gesichert werden sollen, sind Strukturveränderungen schwer durchzusetzen. Davon bleibt die Institution Betriebsrat nicht verschont, wie auch diese Fallstudie deutlich macht. Kritisch wird es, wenn veränderungswillige Betriebsräte immer wieder auf Barrieren stoßen und Organisation und fachliche Arbeitsteilung innerhalb des Gremiums keinen Wandel erkennen lassen, obwohl er – zumindest von den „Modernisierern“ im Betriebsrat – durchaus als notwendig angesehen wird, um auch zukünftig machtvoll agieren zu können.

Geschlechterverhältnisse und Generationswechsel – die Bilanz zu den Gestaltungsergebnissen und Folgen

Der Blick auf die Geschlechterverhältnisse zeigt: Die Erhöhung des Frauenanteils bleibt im Betriebsrat ein umso schwierigeres Unterfangen, je weniger Frauen die Sozialstruktur der Belegschaft prägen (vgl. im Gegensatz dazu Fall 4, [Kapitel 2.5](#)). Erst mit zunehmendem Anteil von Frauen in der Belegschaft erhöht sich der Frauenanteil im Betriebsrat (vgl. Demir et al. 2019). Wenn sie aber Spitzenpositionen in den Betriebsräten einnehmen und zu interessenvertretungspolitischen Leitfiguren avancieren, kann ihre prominente Stellung die Präsenz von Frauen in den Betriebsräten weiter steigern. Dies belegen zumindest die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat anderer Standorte dieses Automobilkonzerns sowie unsere Forschungsarbeiten zu den Ergeb-

nissen von Betriebsratswahlen im Zeitverlauf (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 31).

Vielversprechend ist aber auch der Frauenanteil im Rahmen der Qualifizierungsaktivitäten des lokalen Betriebsrats in unserem Fallbeispiel. Hieraus könnten sich weitere Effekte ergeben, die in Zukunft dazu beitragen würden, dass trotz einer männlich geprägten Belegschaft mehr Frauen Einzug in den Betriebsrat halten. Darüber entscheidet einerseits sicherlich auch der weitere Erfolg einer Diversity-Politik im Unternehmen, die dem Genderthema wieder mehr Raum gibt. Andererseits könnten darüber hinaus die Perspektiven für weibliche Beschäftigte durchaus recht aussichtsreich sein, wenn es ihnen gelingt, Qualifikationsprofile aufzubauen, die mit den künftigen technologischen Umstellungen in der (Automobil-) Produktion kompatibel sind. So ist nicht ausgeschlossen, dass der Transformationsprozess den Frauenanteil in der Belegschaft steigern und in der Folge zu einer höheren Präsenz von Frauen im Betriebsrat führen könnte; zumindest auf der Grundlage betriebsverfassungsrechtlicher Vorschriften wie den Vorgaben zur Minderheitengeschlechtsquote.

Die Automobilbranche ist bekannt für eine hohe Professionalität der betrieblichen Mitbestimmung und für durchsetzungsstarke, konfliktpartner-schaftlich orientierte Betriebsrät_innen, die ein „Co-Management“ pflegen. Dieses führt zu einem Spagat zwischen Schutz- und Gestaltungsaufgaben, der dem Betriebsratsnachwuchs nur gelingt, wenn er durch ein komplexes Wissensmanagement an die Aufgabe herangeführt wird (vgl. Kißler/Greifenstein/Schneider 2011: 144 ff.). Um diese interessenvertretungspolitische Tradition abzusichern, gilt es daher, Nachfolger_innen sowohl in theoretischer Hinsicht, als auch durch die Vermittlung praktischen Erfahrungs- bzw. Handlungswissens systematisch zu fördern. Beides wird mit diesem Qualifizierungsprogramm versucht. Zu den Herausforderungen, um solche Prozesse zu implementieren, gehört auch, individuelle Dispositionen und Sozialisationsmuster der Kandidat_innen zu berücksichtigen, die eine Mitwirkung im Betriebsrat z. B. nicht mehr nur als „Beruf“ verstehen.

Im gegenwärtigen Implementationsstadium ist noch offen, zu welcher Dynamik der ebenfalls intendierte Organisationsentwicklungsprozess führt und in welchem Ausmaß dieser überhaupt stattfindet. Beharrungskräfte müssen erst überwunden werden, um den Weg für eine Weiterentwicklung des Gremiums und seiner Arbeitsweisen zu ebnen.

Das Konzept des Betriebsrats, den Generationswechsel und die Fluktuation im Betriebsrat zu gestalten, beeinflusst in diesem Automobilkonzern aber schon maßgeblich die Vorhaben anderer Standorte. Ist diese Personalpolitik

daher ein Modell für die Interessenvertretungen anderer Branchen und Betriebe? Diese Frage ist nur eingeschränkt zu bejahen.

Im Zuge der Qualifizierungsreihe soll das gewerkschaftspolitische Umfeld der Betriebsratsarbeit gestärkt werden, ein Vorhaben, das in der Automobilindustrie durch die vergleichsweise starke Stellung einer Industriegewerkschaft und den hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in Belegschaft und Betriebsrat begünstigt wird. Diese Ausgangsbedingungen erweitern die gewerkschaftliche Bewegungsfreiheit, um die Personalentwicklungsprozesse in den Betriebsräten zu unterstützen. Der Erfolg dieses Ansatzes hängt aber von der Existenz eines Fundaments ab: einem gefestigten und gut ausgebauten gewerkschaftlichen Vertrauensleutekörper. Das Vorhaben dürfte in gewerkschaftlich weniger gut organisierten Belegschaften und Betriebsräten bzw. Betrieben und Branchen mit geringerer gewerkschaftlicher Akzeptanz bei Management und Arbeitgebern schwieriger umzusetzen sein. Es bietet unter anderen betrieblichen Rahmenbedingungen und Arbeitsbeziehungen daher nur bedingt einen Orientierungsrahmen.

Auf jeden Fall ist das Konzept aber eine gute „Blaupause“ für Industriebetriebe, deren betriebliche Arbeitsbeziehungen mit den Voraussetzungen in der Automobilindustrie vergleichbar sind. Vor allem bietet es den Vorteil, dass ein reguliertes Programm weniger von einzelnen Akteuren, ihren Interessen, persönlichen Dispositionen und individuellen Strategien abhängt, was meistens zur Folge hat, dass eine Personalpolitik für den Betriebsrat nur temporär und situativ auf aktuelle Herausforderungen reagiert. Festzuhalten ist aber auch: In der Regeldefinitionsphase hängt der Erfolg bzw. die Durchschlagkraft von Programmen, die der Nachfolgeregelung dienen, stark von engagierten, charismatischen Einzelpersonen ab, welche die Agenda von Zielen, Themen und Instrumenten vorstrukturieren.

Zusammengefasst werden kann: Der moderne Auto-Betriebsrat steht stellvertretend für eine zeitgemäße Institution betrieblicher Mitbestimmung, die sich in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen zwischen Konflikt und Kooperation bewegt. Ein Kennzeichen ist, dass die Betriebsräte der Automobilindustrie ein verlässliches, aber konfliktorisch angelegtes Co-Management verfolgen, z. B. im Bereich des Innovationsmanagements und der Personalplanung, mit dem sie seit langem eine branchenübergreifende Vorreiterrolle einnehmen. Dieses setzt sich in der aktuellen Transformation zur E-Mobilität fort, die Produktionsstrukturen, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt das Beschäftigungsvolumen nachhaltig verändert. In diesem Transformationsprozess setzt der Betriebsrat erneut maßgebende Akzente.

Ein zusätzliches Indiz für den Zeitgeist, den dieser Betriebsrat abbildet, ist die Entsendung eines Mitglieds der Betriebsratsführung in den vom Bundesarbeitsministerium initiierten „Rat der Arbeitswelt“. Dieses Selbstverständnis des Betriebsrats hat Folgen, die noch nicht in jeder Hinsicht absehbar sind, sich aber sicherlich auch im Umgang mit einer genderorientierten Diversity-Politik sowie im Hinblick auf die verstärkte Suche nach spezifischen Verfahrensweisen im Generationswechsel zeigen werden.

2.7 Fallstudie 6: Der traditionelle Schwerindustrie-Betriebsrat

Betriebsprofil: Betrieb, Betriebsrat und Belegschaft

Der Industriebetrieb produziert in der Rechtsform einer GmbH Eisenguss verschiedener Güteklassen und gehört zum gewerkschaftlichen Organisationsbereich der IGM. Die Gussprodukte unterteilen sich in sechs verschiedene Produktbereiche und kommen in unterschiedlichen Branchen zum Einsatz: bei Automobilzulieferern, im allgemeinen Maschinenbau, in der Holzindustrie und anderen Wirtschaftszweigen. Ein Kernbereich der Produktion ist die Gießerei mit stark herausfordernden Arbeitsbedingungen und -belastungen. Aktuelle Brennpunkte der Betriebsratsarbeit stehen in Zusammenhang mit diesem Arbeitsumfeld.¹⁸ Zu nennen ist zudem die Einhaltung der Arbeitszeiten auf der Grundlage einer (vor drei Jahren) ausgehandelten arbeitnehmerfreundlichen Betriebsvereinbarung. Aktuell versucht der Betriebsrat die neuen Initiativen des Arbeitgebers, Sonder- und Zusatzschichten sowie Rufbereitschaften einzuführen, die über die 5-Tage-Woche (Wochenendarbeit) hinausgehen, abzuwehren. Auf der Tagesordnung steht zugleich eine Betriebsvereinbarung zur menschenwürdigen Gestaltung der Arbeitsbedingungen (z. B. Pausenregelungen unter den klimatischen Bedingungen in der Gießerei). Diese Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der Gießerei könnte dazu führen, mehr junge Mitarbeiter_innen für die Gießereiarbeit zu interessieren.

Die Belegschaft

Am Standort werden 293 Mitarbeiter_innen (inklusive einem Leiharbeitnehmer) beschäftigt. Die Produktionsstruktur prägt mit ihren Arbeitsbedingun-

¹⁸ Hinzu kommen andere Themenfelder bzw. Streitpunkte mit dem Arbeitgeber wie zu arbeitsfreien Tagen für Mitarbeiter_innen mit Kleinkindern oder pflegebedürftigen Angehörigen.

Tabelle 16

Altersstruktur der Belegschaft Fall 6

	absolut	in Prozent
unter 18 Jahre	0	0 %
18 bis 30 Jahre	68	23 %
31 bis 45 Jahre	77	26 %
46 bis 59 Jahre	133	45 %
60 Jahre und älter	15	5 %
gesamt	293	100 %

Quelle: eigene Daten

gen die Sozialstruktur der Belegschaft: Sie ist männlich geprägt, weibliche Beschäftigte (acht Arbeitnehmerinnen) stellen lediglich knapp 3 Prozent der Belegschaft. 65 Prozent (191 Beschäftigte) sind Arbeiter, rund 32 Prozent (93 Beschäftigte) besitzen mit einem Frauenanteil von 9 Prozent den Status von Angestellten. Rund 99 Prozent der Beschäftigten (290 Personen) arbeiten in Vollzeit. 81 Prozent (236 Beschäftigte) verfügen über unbefristete Arbeitsverhältnisse, unter den befristeten Arbeitsverhältnissen befinden sich keine Frauen. Rund 60 Prozent der Beschäftigten sind Mitglied einer DGB-Gewerkschaft, die anderen Belegschaftsangehörigen sind gewerkschaftlich nicht organisiert.

Zur Altersstruktur der Belegschaft (Tabelle 16) ist festzustellen, dass jeweils die Hälfte der Beschäftigten entweder 45 Jahre und jünger oder über 46 Jahre alt ist. In der Gießerei liegt der Altersdurchschnitt (mit ca. 43 Jahren) allerdings etwas höher als in den anderen Arbeitsbereichen, eine Altersziffer, die sich aus den Produktions- und Arbeitsbedingungen erklären lässt. Die Einstellung jüngerer Mitarbeiter_innen hat die Belegschaft in den letzten Jahren zwar etwas verjüngt, aber dennoch besteht das Problem weiterhin, mehr jüngere Beschäftigte für diese „harte“ Produktionsarbeit in der Schwerindustrie zu gewinnen. Der Generationswechsel in der Belegschaft vollzieht sich in der Gießerei daher langsam. Diese Einschränkung der Personalrekrutierung betrifft auch die Geschlechterzusammensetzung: Die Arbeit in der Gießerei bleibt unverändert „Männerarbeit“. Hinzu kommt aber auch der

spezifische lokale Arbeitsmarkt, der nur wenige alternative Optionen bietet, d. h. der Betrieb gehört zu den wenigen größeren Arbeitgebern vor Ort. Die Fluktuation unter den Produktionsmitarbeiter_innen ist daher begrenzt und führt zu der Herausbildung einer (älteren) Stammebelegschaft, die eine enge, fast schon „familiäre“ Beziehung mit dem Betrieb erkennen lässt.

Die Belegschaftsstruktur zeitigt auch Folgen für den Übergang der Generationen und die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat (vgl. dazu weiter unten).

Der Betriebsrat

Auf den überbetrieblichen Mitbestimmungsebenen existiert sowohl ein Konzernbetriebsrat als auch ein Gesamtbetriebsrat. Ein Vertrauensleutkörper ist als betriebliche interessenvertretungspolitische Kooperationsebene institutionalisiert. Der Betriebsrat des untersuchten Industriebetriebs ist allerdings erst vor wenigen Jahren nach einer Aufsplitterung des Werkes gegründet worden und besteht aus insgesamt neun (ausnahmslos gewerkschaftlich organisierten) Mitgliedern, davon ist ein Betriebsratsmitglied vollfreigestellt. Mit Blick auf die Repräsentation unterschiedlicher Belegschaftsinteressen gelingt es dem Betriebsrat in der Regel, im Zuge von Betriebsratswahlen, aus jedem betrieblichen Arbeitsbereich Kolleg_innen für die Übernahme eines Mandats zu gewinnen.

Die Zusammensetzung der Geschlechter spiegelt den geringen Frauenanteil an der Belegschaft wider: Nur ein Mitglied des Betriebsrats ist weiblich, eine Minderheitengeschlechtsquote ist aufgrund des extrem geringen Frauenanteils in der Belegschaft nicht zu erfüllen. Die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat können daher angesichts des geringen Frauenanteils im Werk bzw. vor allem in der Gießerei, d. h. einem schwerindustriellen Produktionsbereich, nicht überraschen. So erstaunt nicht, dass bislang kaum Frauen für die Betriebsratsarbeit zur Verfügung stehen, obwohl weibliche Betriebsratsmitglieder durchaus einen Zugewinn in der Interessenvertretungsarbeit darstellen können, wie männliche Betriebsratsmitglieder anmerken:

„Aber ich finde es immer gut, wenn da auch eine Frau dabei ist, da kommen dann bestimmte Themen, die wahrscheinlich bei uns Männern gar nicht so aufs Trapez gekommen wären. Diese Themen kommen dann so doch zur Sprache und dann werden sie auch bearbeitet und gut gelöst [...]“ (Fall 6, BRm2)

Die Altersstruktur des Betriebsrats markiert ein eher „alterndes“ Betriebsratsgremiums, auch im Vergleich zur relativ ausgeglichenen Altersstruktur der Belegschaft (vgl. oben).

Tabelle 17

Altersstruktur des Betriebsrats Fall 6

	absolut	in Prozent
18 bis 30 Jahre	0	0 %
31 bis 45 Jahre	3	33 %
46 bis 59 Jahre	6	67 %
60 Jahre und älter	0	0 %
Gesamt	9	100 %

Quelle: eigene Daten

78 Prozent dieser Betriebsratsmitglieder (sieben Betriebsräte) wurden nach der letzten Betriebsratswahl wiedergewählt, aber auch zwei neue Betriebsratsmitglieder sind erstmalig in den Betriebsrat gewählt worden. Eine Fluktuation findet statt, allerdings in begrenztem Ausmaß. Die Führung des Gremiums übernehmen „gestandene“ Betriebsräte, jedenfalls mit Blick auf ihr Lebensalter. Den Vorsitz hat ein 53-jähriger männlicher Betriebsrat inne, der sich in der zweiten Amtsperiode befindet, den stellvertretenden Vorsitz ein männliches Betriebsratsmitglied im Alter von 54 Jahren, der ebenfalls bereits in der zweiten Amtsperiode Mitglied des Betriebsrats ist.

Der Einblick in die Nachrücker_innenliste deutet darauf hin, dass die potentiellen Nachrücker unter den Kriterien von Alter und Geschlecht die Sozialstruktur des Betriebsratsgremiums eher verfestigen; d. h. auf der Nachrücker_innenbank befinden sich ausschließlich schon etwas ältere Männer. Nur ein Nachrücker (entspricht 14 Prozent) ist der Alterskohorte der 18–30-Jährigen zuzuordnen, ein weiterer gehört der Gruppe der 31- bis 45-Jährigen an. Demgegenüber sind vier (57 Prozent) Nachrücker der Gruppe der 46 bis 59-Jährigen zuzuordnen und ein weiterer Nachrücker ist über 60 Jahre alt. Dieses Reservoir ist unterm Strich ebenso von Alterung betroffen wie das gesamte, aktuell amtierende Betriebsratsgremium selbst.

In Anbetracht dieses Altersdurchschnitts sieht auch der Betriebsrat, dass ein Generationenwechsel von Vorteil wäre. Die Herausforderung, junge Beschäftigte in den Betriebsrat zu bringen, nimmt auch der Betriebsrat wahr, zumal sich schrittweise, trotz der oben angesprochenen Personalrekrutie-

rungsprobleme, eine weiter verjüngende Belegschaft abzeichnet, die im Betriebsrat ausreichend repräsentiert sein sollte.

Betriebsräte und Nachrücker_innen: Nach dieser Bestandsaufnahme wäre in beiden Fällen die langfristige Planung eines Generationswechsels erforderlich, wobei auch die Geschlechterzusammensetzung Aufmerksamkeit erhalten sollte, trotz oder gerade wegen der Rahmenbedingungen in diesem Industriebetrieb. Die Praxis auf diesen Handlungsfeldern gilt es daher im Folgenden noch etwas näher zu beleuchten.

Diversity-Politik und Geschlechterverhältnisse

Im Bereich der Diversity-Politik normieren die Programme des Mutter-Konzerns die betrieblichen Maßnahmen, wenn z.B. Vorhaben zur Förderung Jüngerer umgesetzt werden sollen.

„Ja, es gibt diese Diversity-Days, um halt jüngeren Mitarbeitern zu zeigen, was alles gemacht wird, wo sie vielleicht auch Aufstiegschancen haben und, da muss man die Geschäftsleitung loben, es gibt eine sogenannte MAI-Aktion, die heißt Mitarbeiter Investigations. Und zwar werden da jüngere Mitarbeiter an Projekte herangezogen und werden darin gefördert und gefordert“ (Fall 6, BRm1 V).

Ein ebenso wichtiges Konzernziel ist die Förderung des Frauenanteils in Führungspositionen, das 2012 zunächst auf eine Selbstverpflichtung hinauslief, die besagte, im Jahr 2020 eine Frauenquote von 20 Prozent erreichen zu wollen. Dieses Ziel wurde schon früh relativiert und liegt nunmehr nur noch bei 8 Prozent Frauenanteil für die erste Führungsebene und 12 Prozent für die zweite Ebene (unter der Geschäftsführung). Aber auch diese Zahlen wurden bislang noch nicht erreicht, obwohl der Frauenanteil im Gesamtkonzern (circa 20 Prozent) weitaus höher ist als in unserem Fallunternehmen. Selbst das vom Konzern initiierte „Business Women’s Programm“, das die berufliche Karriere von Frauen unterstützen soll, oder die Einrichtung eines Frauennetzwerkes auf der Konzernebene haben nicht viel bewirkt, obwohl es im Gesamtkonzern durchaus ein Potenzial an Frauen gibt, das für Führungsfunktionen in Frage kommt.

Gründe für die Beharrungskraft der geschlechtlichen Segregation gibt es viele (vgl. Amstutz et al. 2018; Hofmann 2018). Vor allem die Setzung einer Frauenquote stellt ein Tabu-Thema dar, da sie – so eine weit verbreitete Argumentation – das Leistungsprinzip in Frage stelle (vgl. hierzu Hofmann 2018). Noch heute gilt der Befund, dass die in diesem Konzern sehr dominante Orientierung an Geschlechterstereotypen, in Kombination „mit dem Glauben

an die Illegitimität von Quoten“ (Hofmann 2018: 283), die Akzeptanz und Umsetzung von Gleichstellungs- und Diversity-Maßnahmen erheblich erschwert.

In der Zieldimension Geschlechterverhältnisse ergeben sich in unserem untersuchten Fall weitere Umsetzungsbarrieren, die u.a. auf die betrieblichen Produktionsbedingungen und die lokale Betriebskultur zurückzuführen sind. Hausgemachte Diversity-Ansätze gibt es im untersuchten Fallbetrieb dementsprechend nicht. Das Thema „Gleichstellung der Geschlechter“ ist, aufgrund des geringen Frauenanteils in der Belegschaft, kaum ausgeprägt bzw. durch besondere Projekte unterlegt.

Auch der Betriebsrat spricht sich zwar für die konzerngesteuerten Konzepte aus, aber auf der Handlungsebene finden sich keine entsprechenden vom Betriebsrat unterstützten betrieblichen Aktivitäten und erst recht keinerlei Ansätze, um eine Diversity-Politik voranzutreiben. Bezogen auf das Betriebsratsgremium sieht die Lage so aus, dass der Betriebsrat zwar den Einzug von mehr Frauen in das Gremium begrüßen würde, aber selbst kaum Chancen sieht, dieses Ziel zu erreichen. So sei es ausgesprochen schwierig, wie der Betriebsratsvorsitzende hervorhebt, weibliche Bürokräfte oder auch Frauen mit Vorgesetztenstatus für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, trotz diverser Versuche, sie z. B. durch persönliche Ansprachen vor den Betriebsratswahlen zu einer Kandidatur zu bewegen.¹⁹

Eine Erklärung, warum Frauen nicht in der Spitze des Betriebsrats vertreten sind, wird in dem geringen Frauenanteil gesehen. Hieraus werden recht weitgehende Schlussfolgerungen im Hinblick auf das generelle Interesse von Frauen an der Betriebsratsarbeit gezogen. So wird unterstellt, dass Frauen geringere Führungsambitionen besitzen als ihre männlichen Kollegen und ihr Interesse an der Übernahme von Verantwortung, etwa für den Betriebsratsvorsitz, nicht sehr ausgeprägt sei. Besonders die befragten Männer heben eine „Zurückhaltung“ von Frauen hervor:

„[...] glaube ich, dass diese Position des Vorsitzes auch gewissermaßen eine Führungsposition ist und gerade die Frauen, die sich in den Betriebsrat wählen lassen [...] wollen da nicht so die Speerspitze stellen. Das hat man ja auch in Betrieben manchmal, dass Frauen zwar in der Geschäftsführung arbeiten, aber die absolute Speerspitze dann doch ein Mann übernehmen muss. Ich glaube, dass ist beim Betriebsrat ähnlich“ (Fall 6, BRm2).

¹⁹ Allerdings besteht die Aussicht, eine weitere ehemalige Betriebsrätin (aus dem Bürobereich), die sich im Mutterschutz befindet, für die künftige Betriebsratswahl (erneut) zu gewinnen.

Begründet wird die geringe Präsenz von Frauen in Spitzenpositionen auch mit dem bekannten Argument der Doppelbelastung, da es in erster Linie Frauen sind, die Berufs- und Care-Arbeit unter einen Hut bringen müssen, so dass die Übernahme einer ehrenamtlichen Funktion im Betriebsrat auf eine Dreifachbelastung hinauslaufen würde, die Frauen vermeiden wollen. Weder die traditionelle geschlechtliche Arbeitsteilung noch die Existenz von Geschlechterdichotomien werden in Frage gestellt, im Gegenteil, an ihrer Reproduktion wird festgehalten.

Zusammengenommen bleibt eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Geschlechter- und Diversity-Politik, die nach wie vor noch auf der Agenda des Konzerns steht, sowohl in der Belegschaft als auch im Betriebsrat eine schwierige Zielvorgabe, die, wenn überhaupt – so die befragten Betriebsräte – eigentlich nur in betrieblichen Arbeitsbereichen außerhalb der Fertigung in der Gießerei umzusetzen sei (z. B. der Verwaltung). Damit spiegelt sich in diesem Fallbetrieb ein altbekanntes Grundmuster wider: Betriebe mit einer hohen Männerdominanz zeichnen sich durch eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen im Betriebsrat aus. Dort, wo ohnehin wenig Frauen beschäftigt sind, ist es schwierig, „Kandidatinnen für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit zu gewinnen“ (Greifenstein/Kißler/Lange 2011: 29 sowie Demir et al. 2020: 34). Diese Problemlage bestätigt sich in diesem Fallbetrieb unserer Untersuchung.

Generationswechsel, Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat

Obwohl eine Durchmischung von etwas jüngeren und mittelalten Betriebsratsmitgliedern das Sozialprofil des Betriebsrats kennzeichnet, sind weitere demografische Umschwünge vorprogrammiert. Daher gilt es, Nachrücker_innen zu fördern und jüngere Betriebsratskandidat_innen zu gewinnen sowie perspektivisch die Übergangsgestaltung in der Führungsspitze in den Blick zu nehmen. Dieses Vorhaben ist aber in keinem definierten Nachfolgeprojekt niedergelegt, sondern wird nach klassischen Mustern umgesetzt. Zu ihnen gehören unterschiedliche Handlungsansätze.²⁰ Das zentrale personelle Reservoir, um geeignete Kandidat_innen für den Betriebsrat zu rekrutieren,

²⁰ Das Management hingegen nimmt – nach Auffassung der befragten Betriebsrät_innen – keinen Einfluss auf den Generationswechsel im Betriebsrat. Auch der Einfluss der Gewerkschaft wäre bei der konkreten Gestaltung des Generationswechsels vernachlässigbar, jedenfalls wenn man von der Rolle des Vertrauensleitekkörpers einmal absieht.

ist, nahezu typisch für einen Betrieb aus dem Organisationsbereich der IGM, der Vertrauensleutekörper.

Ein weiteres Reservoir, dessen interessenvertretungspolitischen Ambitionen gepflegt werden, sind die Jugend- und Auszubildendenvertreter_innen. Mit ihnen wird die Hoffnung verbunden, dass ihr Bekanntheitsgrad bei den jüngeren Beschäftigten später ihre Chancen erhöht, in den Betriebsrat gewählt zu werden, falls sie nach längerer Betriebszugehörigkeit zu einer Kandidatur bereit sind.

Die Ausgangslage ist offenkundig: Die Belegschaft nimmt bei ihrem Wahlverhalten selbstverständlich nicht die demografische Dimension des Betriebsratsgremiums in den Blick. Gewählt werden im Zuge der Persönlichkeitswahl vielmehr die „bekannten Gesichter“. Eine Minimalstrategie, um zu verhindern, dass vorrangig nicht nur „prominente“ Vertreter_innen in den Betriebsrat gewählt werden, ist daher die gebräuchliche alphabetische Sortierung der Betriebsratskandidat_innen auf der Wahlliste. Da Jüngere häufig nicht die gleichen Wahlerfolge wie ihre älteren, bewährten Kolleg_innen erzielen, liegt ein weiterer Ansatz, um den Bekanntheitsgrad jüngerer Kandidat_innen und ihre interessenvertretungspolitische Performance zu steigern, in ihrem persönlichen Auftritt auf Betriebsversammlungen.

„Deswegen machen wir auch unsere Betriebsversammlung, anders als in anderen Bereichen oder beim Zweitwerk, nicht so, dass ich die Betriebsversammlung abhalte. Sondern ich leite ein und dann kommen zu verschiedenen Themen verschiedene Kollegen und dann kommen sie alle mal dran. [...] Das hat den Zweck, dass die Leute gesehen werden [...]“ (Fall 6, BRm1 V).

Darüber hinaus setzt der Betriebsrat vor allem auf die direkte Kommunikation mit der Belegschaft, um Transparenz über die Betriebsratsarbeit und ihre Erfolge zu schaffen. Auf diese Weise sollen weitere jüngere Kolleg_innen für eine Betriebsratskandidatur motiviert bzw. ihr Interesse an der Interessenvertretungsarbeit geweckt werden. Dies ist sozusagen das „informelle Konzept“ des Betriebsrats, um den Generationswechsel im Gremium zu unterstützen.

Anderer, formellere Maßnahmen dienen dem Ziel, schon frühzeitig den Weg für die personellen Übergänge im Gremium zu ebnen. An den Sitzungen des Betriebsratsgremiums nehmen z. B. beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen in der Regel auch Nachrücker_innen teil. Darüber hinaus wird dem ersten Nachrückenden die Möglichkeit offeriert, an Schulungen für Betriebsräte (über § 37 Abs. 6 BetrVG.) teilzunehmen. Die anderen Nachrücker_innen können dagegen offiziell ihren Bildungsurlaub dafür nutzen, um an solchen Schulungen teilzunehmen.

Ferner besteht die Anforderung, jüngere Betriebsratsmitglieder im Rahmen eines Wissens- und Erfahrungstransfers zu begleiten. So existieren generelle Unsicherheiten bei Jüngeren, mit der Arbeitgeberseite in Verhandlungen und Auseinandersetzungen einzutreten. Um ihnen diese zu nehmen, werden sie im Falle von Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeber- bzw. Vorgesetzenseite zunächst von „alten Hasen“ begleitet und erfahrene Betriebsratsmitglieder vermitteln den Neulingen die eher „kritischen Tatbestände“ und Themen, die an den Betriebsrat herangetragen werden und mit der Arbeitgeberseite auszuhandeln sind. Im Prinzip handelt es sich hier um eine praktische, erfahrungsgeleitete Form des „Wissensmanagements“. Damit soll erreicht werden, dass sie sich machtpolitisch zunehmend sicherer in der betrieblichen Verhandlungsarena bewegen.

Dennoch wird der jungen Generation von Mitbestimmungsträger_innen durchaus zugetraut, selbstbewusst in Konfliktsituationen agieren zu können, da sie über eine andere berufliche und soziale Sozialisation verfügen als die „ältere“ Betriebsratsgeneration.

„Ich glaube die jüngeren Leute [...], denen fällt das, glaube ich, leichter, weil von der Erziehung her moderner. Von Generation zu Generation wird es ja einfacher, weil einfach ganz viele Rechte durchgesetzt worden sind. Meine Generation da bedarf es noch ein bisschen mehr Kämpferum als bei der Mitte 20-Jährigen [...]. Die jungen Menschen sind einfach auch selbstbewusster. Früher haben sich nur ganz wenige getraut, sich zu wehren und jetzt haben wir eine Jugendvertretung [...]“ (Fall 6, BRw3).

Auch das Selbstverständnis von Betriebsräten mit längerer betrieblicher Mitbestimmungssozialisation lässt Unterschiede erkennen, die sich vor allem auf das Verhältnis zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene beziehen. Während jüngere Betriebsräte ihre Zielsetzung noch stärker an der Gewerkschaftslinie orientieren (das zeigt das Beispiel der JAV), richtet sich das Interesse der schon länger als Betriebsrat aktiven Interessenvertreter_innen zunächst auf die betrieblichen Entwicklungen und die lokal auszugestaltende „Konfliktpartnerschaft“.

„Es ist ein bisschen zweigeteilt hier [...]: Da ist einmal das Gremium mit eigentlich allen Nachrückern, da kommen erstmal die Belange der Belegschaft, das ist erstmal das Wichtigste. Dass es den Kollegen, der Belegschaft gut geht, dass der Betrieb funktioniert und dann kommt die Gewerkschaft. Wir haben unseren Jugend- und Ausbildungsvertreter [...] da kommt die Gewerkschaft zuerst und dann kommt alles andere. Er tut sich ein bisschen schwer damit zu verstehen: Gewerkschaftsarbeit Betriebsratsarbeit, das ist alles ganz toll, aber was bringt mir meine Gewerkschaft und mein Betriebsrat, wenn es den Be-

trieb nicht mehr gibt. Da muss man versuchen, ihn noch hinzubringen [...]“
(Fall 6, BRm1 V).

Im Generationswechsel geht es letztlich also auch darum, den potenziellen Nachwuchs an die betrieblichen Austauschbeziehungen heranzuführen, die zwar mit gewerkschaftlicher Politik kompatibel sein sollten, aber zu den einzelbetrieblichen, eher konfliktpartnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen passen.

Insgesamt stehen all diesen Vorhaben des Betriebsrats, nämlich den Generationswechsel im Betriebsrat zu lenken und die Bereitschaft von „Wunschkandidat_innen“ zu fördern, ein ehrenamtliches Mandat in der betrieblichen Mitbestimmung zu übernehmen, noch immer einige Hemmnisse im Weg. Vor allem mangelt es nach wie vor an einem hohen Interesse gerade jüngerer Beschäftigter, für den Betriebsrat zu kandidieren.

Bei den weiblichen Beschäftigten, die als Angestellte überwiegend „Bürotätigkeiten“ ausüben, spielt vor allem ihre bereits angesprochene Produktionsferne eine Rolle. So wird bezweifelt, dass sie in der Lage sind, die Interessen der Produktionsbeschäftigten qualifiziert und effektiv vertreten zu können und sie daher nicht unbedingt für eine Kandidatur geeignet sind. Die Kombination „Frau und Angestellte“ erweist sich in diesem Produktionsbetrieb als eine schwer zu überwindende Hürde für eine Betriebsratskandidatur. Aber selbst dann, wenn es sich um Arbeiterinnen handelt, erweisen sich traditionelle Geschlechtermodelle als recht massiv und tragen dazu bei, dass Frauen nicht für den Betriebsrat kandidieren.

Ein maßgeblicher Hinderungsgrund kommt bei den Produktionsbeschäftigten hinzu: Im (Drei-)Schichtbetrieb ist ungeklärt, ob Betriebsrats- und Produktionsarbeit vereinbar sind, zumal Vorgesetzte den Zeitaufwand für die Betriebsratsstätigkeit nicht anerkennen. So machen Betriebsrät_innen die Erfahrung, dass der Zeitaufwand für die Betriebsratsstätigkeit anderweitig kompensiert werden muss, was Beschäftigte nicht nur von einer möglichen Kandidatur abschreckt, sondern auch bei Betriebsräten selbst ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Kolleg_innen verursacht:

„Ausbaden tut das mein Kollege. [...] Weil der Arbeitgeber natürlich da die Abteilungen nicht so aufgestockt hat, dass es leicht aufzufangen ist, wenn ich den ganzen Tag wegen der Betriebsratssitzung weg bin [...], wenn man hier alles richtigmachen will, dann müsste ich mir mehr Zeit im Büro nehmen und Sachen nachlesen, was ich jetzt im Endeffekt in meiner Freizeit mache, damit ich meine Arbeit auch schaffe. [...] Natürlich kann ich mich schon freistellen lassen, aber deswegen wird meine Stelle an meinem eigentlichen Arbeitsplatz vom Betrieb nicht besetzt, meistens. Also die Anderen leiden dann drunter [...]. Obwohl eigentlich der Arbeitgeber dafür sorgen müsste, dass das alles

reibungslos weiterläuft, was er aber nicht tut. Da ein Arbeitgeber nur selten daran interessiert ist, dass es einen gut funktionierenden Betriebsrat gibt [...]“ (Fall 6, BRw3).

Kurz gesagt, in diesem Industriebetrieb gibt es eine Reihe von Faktoren, die nicht gerade dazu beitragen, dass eine Betriebsratskandidatur – weder für Frauen noch für Männer – als attraktiv angesehen wird. Vor allem das geschilderte Vorgesetzten- bzw. Arbeitgeberverhalten trägt dazu bei, dass Betriebsratsarbeit als ein den Arbeitsalltag störender Ressourcenentzug wahrgenommen wird. Der angestrebte Generationswechsel im Betriebsrat wird hierdurch keineswegs erleichtert, ja im Grunde sogar informell behindert.

Geschlechterverhältnisse und Generationswechsel – die Bilanz zu den Gestaltungsergebnissen und Folgen

Eine Umstrukturierung hat das Sozialprofil des Betriebsrats mit Blick auf die Repräsentation von unterschiedlichen Arbeitsinteressen verändert. Der nach einer Aufsplitterung (vor drei Jahren) neugegründete Betriebsrat nutzt aber seine Chance, die Belegschaftsinteressen, die im alten, größeren Betriebsratsgremium z. T. unterrepräsentiert waren, effektiver aufzugreifen.

Die Idee, mehr Frauen für den Betriebsrat gewinnen zu wollen, ist in der männlich geprägten Arbeitswelt dieses (schwer-)industriellen Betriebs ausgesprochen schwierig umzusetzen; zudem wird sie auch nicht als erstrebenswert angesehen, da bezweifelt wird, dass eine Repräsentation der überwiegend männlichen Produktionsbelegschaft durch Betriebsrätinnen überhaupt möglich ist. Die Idee, „Arbeiter vertreten Arbeiter“, stellt geradezu eine Leitorientierung dar, die es Frauen – insbesondere Angestellten – erschwert, überhaupt für eine Betriebsratskandidatur in Frage zu kommen.

Diese Orientierung an traditionellen Vorstellungen eines „Arbeiterbetriebsrats“ erweist sich nicht nur für Frauen als eine hohe Hürde, sondern auch für jüngere Beschäftigte; in diesem Fall ist es die Leitidee, dass langjährige Erfahrungen für die Betriebsratsarbeit von großem Vorteil sind. So erstaunt nicht, dass eine systematische, normierte und projektbezogene Rekrutierung von Nachwuchs vom Betriebsrat nicht verfolgt bzw. umgesetzt wird. Anzumerken ist hier jedoch, dass dieses Betriebsratsgremium sich nach der betrieblichen Umstrukturierung erst einmal neu formieren musste.

Noch verfügt der Betriebsrat nicht über eigene Konzepte, wie mit der altersbedingten Fluktuation von Mandatsträgern in der Praxis „personalpolitisch“ umzugehen ist. Vielmehr verfolgt er bei der Suche nach Nachwuchs eher eine traditionelle Politik bzw. setzt etablierte Praktiken zur Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung ein (persönliche Rekrutierung) und we-

niger eine ausgeklügelte „Personalpolitik“ für und durch den Betriebsrat, wie z. B. in der Automobilindustrie (vgl. Kapitel 2.6). Der Generationswechsel im Betriebsrat kommt in diesem Industriebetrieb zwar allmählich in Bewegung, seine Folgen sind indes allenfalls in ersten Konturen erkennbar. Noch bewegen sie sich in einem Spannungsfeld zwischen der Nachwuchsgeneration und dem etablierten Selbstverständnis der erfahrenen Betriebsräte, das offen lässt, mit welchem Beharrungsvermögen und welcher Innovationsdynamik sich die betrieblichen Arbeitsbeziehungen und die Arbeitsweisen des Betriebsrats verfestigen oder verändern.

Bei diesem Betriebsrat haben wir es mit einem traditionellen Typus der betrieblichen Interessenvertretung zu tun, der in der Schwerindustrie nach wie vor noch weit verbreitet ist. Denn trotz neuerlicher Umbruchstendenzen prägen die „altgedienten“ Betriebsratsmitglieder den interessenvertretungspolitischen Habitus des Gremiums. In der Traditionslinie des „Arbeiterbewusstseins“ vertritt der Betriebsrat eine klassische Klientel, die männlichen Produktionsarbeiter bzw. die männliche Stammebelegschaft. Ein wichtiges Themenfeld bleibt der Arbeits- und Gesundheitsschutz, der in einer schwerindustriell geprägten Arbeitswelt weiterhin hohe Priorität besitzt. Ob sich bald ein Weg abzeichnet, auf dem jüngere Mitglieder und auch produktionsferne Frauen neue Impulse geben könnten, ist noch offen. Zumindest steigt der Druck, einen Generationswechsel einzuleiten.

3 VERGLEICHENDE FALLANALYSEN: CHARAKTERISTIKA, UNTERSCHIEDE UND GEMEIN- SAMKEITEN DER BETRIEBSRATSGREMIEN

Die nachfolgende Quintessenz aus den Einsichten und Erkenntnissen, die in den Fallstudien gewonnen wurden, analysiert die Dynamik des Generationswechsels (Kapitel 3.1) und der Geschlechterverhältnisse (Kapitel 3.2) in den Betriebsräten. Im Blickfeld dieser Synthesen stehen auch die Perspektiven der Alters- und Gender-Diversität in den Gremien betrieblicher Mitbestimmung.

3.1 Mittendrin im Generationswechsel – Divergierende Übergangskulturen im demografischen Umbruch

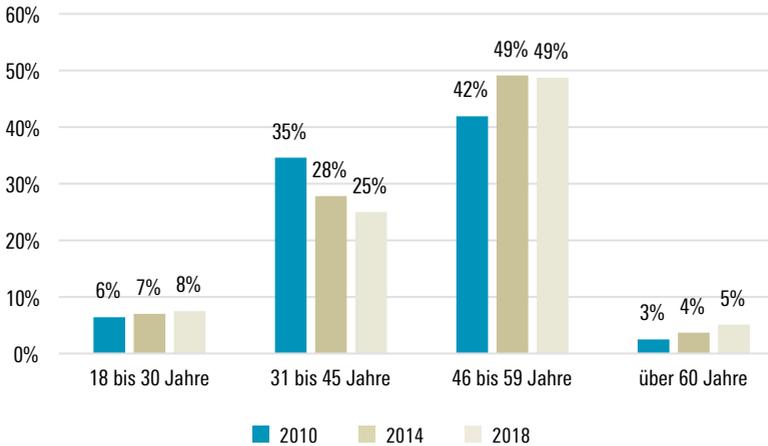
Altersstrukturelle Diversität ist als Merkmal von Betriebsratsgremien zwar kein ausreichendes Kriterium, um ihren politischen Repräsentationserfolg zu garantieren bzw. zu stärken. Erst das konkrete, gelebte Zusammenspiel der Generationen, ihre Austauschbeziehungen und das Selbstverständnis aller, die Belegschaftsinteressen vertreten, entscheiden über den Erfolg der Betriebsratsarbeit. Ob eine sozialstrukturelle Unterschiedlichkeit oder eine weitgehende Übereinstimmung der Sozialprofile von Betriebsratsgremien und Belegschaft eine effektive Interessenvertretungspolitik fördern, bleibt in den betrieblichen Arenen stets weitgehend offen (vgl. Behrens 2009: 303 ff. sowie Greifenstein/Kißler 2014: 125 ff.). Diversität unterstützt aber die soziale Repräsentation von Belegschaftsgruppen im Betriebsrat und fördert auf dieser Grundlage deren Identifikation mit der betrieblichen Mitbestimmung, die im Generationswechsel wiederum von entscheidender Bedeutung für die Nachwuchssicherung in den betrieblichen Interessenvertretungen ist. Im Folgenden werden daher die altersstrukturelle Zusammensetzung der Betriebsräte, die Konzepte und Methoden der Nachwuchsgewinnung, die förderlichen und hemmenden Faktoren im Generationswechsel sowie die wesentlichen Orientierungshilfen auf dem Weg zu altersdiversen Gremien bilanziert.

Alter und Fluktuation: Fakten zur Zusammensetzung von Betriebsräten

Wissenschaftsgestützte Analysen der Betriebsratswahlen – Trendreports – werden bereits seit 1998 durchgeführt (vgl. Rudolph/Wassermann 1998). Sie

Abbildung 1

Alter der Betriebsratsmitglieder 2010–2018 nach Altersgruppen in identischen Betrieben (IGM und ver.di)



Quelle: eigene Daten

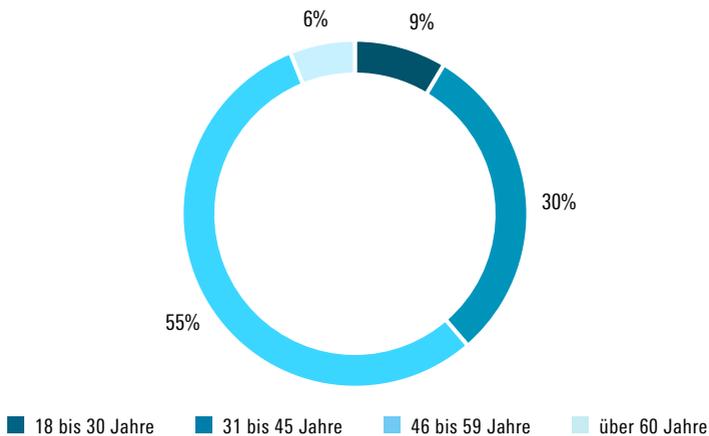
Anmerkung: N=7931

belegen, dass sich schon seit der Wahlperiode 2006 ein problematischer demografischer Entwicklungstrend in den Betriebsräten abzeichnet (vgl. Rudolph/Wassermann 2007). Seitdem wurde immer offensichtlicher, dass es einen zunehmenden Handlungsbedarf gibt (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2017).

Wie die Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2018 belegen, schreitet diese Veränderung voran (vgl. Demir et al. 2019, 2020: 9 ff.). Der Generationswechsel hat auch nach mehreren Wahlperioden seinen Höhepunkt noch nicht erreicht (vgl. [Abbildung 1](#)). Ein personeller Umbruch, der auf die demografische Entwicklung zurückzuführen ist, steht den meisten Betriebsräten entweder noch bevor oder ist bereits in Gang.

Die demografische Situation in den Betriebsratsgremien zeigt im (Wahl-) Jahr 2018: Die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder (rund 61 Prozent) ist über Mitte vierzig. Der Prozentsatz der bis 45-Jährigen liegt deutlich unter dem der älteren Betriebsratsmitglieder. Jüngere, d.h. bis 30-Jährige, sind nur zu einem geringen Prozentsatz (9 Prozent) in den Gremien anzutreffen

Alter der Betriebsratsmitglieder 2018 (IGM und ver.di)



Quelle: eigene Daten

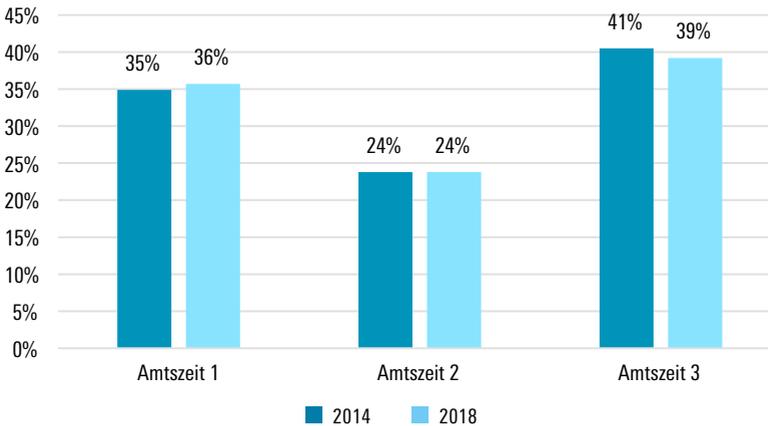
Anmerkung: N=15.336

(vgl. [Abbildung 2](#)). Offensichtlich wird aber zudem, dass pro Betriebsratswahlperiode bereits ein Drittel der Mandatsträger_innen neu im Amt ist und ältere, mitbestimmungserfahrene Betriebsräte ablöst (vgl. [Abbildung 3](#)).

Darüber hinaus veranschaulicht eine WSI-Betriebsrätebefragung, dass die Amtsperioden auch von der Betriebsgröße beeinflusst werden. In größeren Betrieben (besonders ab 500 Beschäftigten) amtieren die Betriebsräte länger, d. h. über mehrere Amtsperioden, in kleineren Betrieben (bis 200 Beschäftigten) fallen die Amtszeiten dagegen kürzer aus (vgl. Baumann/Brehmer 2016: 205). Die Kontinuität der Mandatsträgerschaft ist demzufolge unterschiedlich. Zudem legten nach den jüngsten Befunden der WSI-Betriebsrätebefragung etwas mehr als ein Viertel der Betriebsrät_innen während der Wahlperiode 2014 bis 2018 ihr Mandat nieder. Hinzu kommt, dass bereits jetzt absehbar ist, dass im weiteren Verlauf der demografischen Entwicklung die Betriebsratsführung für eine erneute Kandidatur häufig zu alt sein wird. Auch in der Führung der Betriebsratsgremien ist ein personeller Wechsel somit vorprogrammiert.

Wie die ausgewählten Daten bzw. Trends illustrieren, wird die Herausforderung noch länger bestehen, eine neue Generationenvielfalt in den Be-

Abbildung 3

Amtszeiten der Betriebsratsmitglieder in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)

Quelle: eigene Daten

Anmerkung: N=6434

etriebsratsgremien herzustellen. Vor allem in den Fällen, in denen sich im Betriebsrat ein demografischer Umbruch abzeichnet, müsste frühzeitig gehandelt werden, um interessenvertretungspolitische Traditionen und Arbeitsweisen sowie das Selbstverständnis der Interessenvertretungsgremien zu bewahren, aber gleichzeitig auch Neuerungen zuzulassen und zu unterstützen.

Allein quantitative Daten – wie unser aktueller Trendreport (Demir et al. 2019, 2020) oder die genannten WSI-Befunde – besagen aber zu wenig, wenn es um Fragen zu den qualitativen Voraussetzungen und Folgen eines Generationswechsels in den Betriebsräten geht. Darüber geben erst vertiefende Fallstudien Auskunft. Unsere vergleichende Analyse der sechs Fallstudien soll daher zur Beantwortung folgender Fragen beitragen: Unter welchen Bedingungen vollzieht sich der Generationswechsel in den Betriebsräten und welche unterschiedlichen Wegmarken setzen die Betriebsräte, um den Übergangsprozess zu gestalten?

Generell gilt, je systematischer und zielgerichteter der Generationswechsel initiiert wird, desto vielversprechender scheinen die Perspektiven für die Modernisierung der Betriebsratsorganisation, die Arbeitsweisen von Man-

datsträgern sowie Innovationen der betrieblichen Interessenvertretungspolitik – so zumindest in der Theorie. Die Praxis sieht häufig anders aus, wie die folgende Gegenüberstellung von Leitlinien und Konzepten bzw. Maßnahmenkatalogen auf der einen Seite – in den Worten von Brunsson (1989) „talk“ und „decisions“ – und der betrieblichen Umsetzung (Handlungs- bzw. „action“-Ebene) auf der anderen Seite deutlich macht. Gleichwohl sollte dabei nicht ignoriert werden, dass die Erarbeitung von Leitlinien und Maßnahmen nicht ganz unwichtig ist, denn sie erzeugen zumindest einen Erwartungsdruck, dem sich Betriebsratsgremien nicht auf Dauer entziehen können, wenn sie nicht an Legitimation nach innen und außen verlieren wollen. Bislang konnten sie sich vielfach darauf verlassen, dass die Generations- und Diversitätsproblematik ohnehin ganz weit unten auf der Agenda zentraler Betriebsratsthemen stand. Die Frage ist jedoch, ob eine Politik der De-Theomatisierung zukünftig noch greifen wird – hierzu unsere vorläufige Bestandsaufnahme.

Konzepte und Methoden

Weichen zu stellen, um die Generationsfolge zu sichern und zu regeln, wird in vielen Betriebsratsgremien seit einigen Wahlperioden immer dringlicher. So hat die Zahl der Initiativen, Vorreiterprojekte und Modelle zur Nachwuchsförderung und -planung sowie zum Wissenstransfer zwischen den Generationen zugenommen, seitdem die demografische Entwicklung in den Betriebsratsgremien verschärft in den Gestaltungshorizont von Betriebsräten und Gewerkschaften gerückt ist. Auch die Wissenschaft hat das Thema aufgegriffen und forschungsgestützte Handlungsempfehlungen erarbeitet. Wie gewichtig diese Erarbeitung von Konzepten für den Übergang ist, veranschaulichen beispielhaft die nachstehenden Gestaltungs- und Forschungsprojekte:

- Ein Konzept des Gesamtbetriebsrats der Evonik Industrie AG gewann den Sonderpreis „Innovative BR-Arbeit“ im Rahmen des Deutschen Betriebsrätepreises 2016. Die Zielgruppe des Projekts „GBR 2020-Intelligente Nachfolgeplanung“ sind Betriebsräte aus verschiedenen Standorten, die in den Bereichen wirtschaftliche und juristische Fragen, Teamarbeit, Kommunikation etc. fortgebildet werden. Darüber hinaus ist an Standorten, wo z.B. nur der/die Betriebsratsvorsitzende freigestellt ist, für eine sechsmonatige Übergangsphase eine zusätzliche Freistellung ermöglicht worden (vgl. Tornau 2017: 14). Das Projekt zielt darüber hinaus darauf ab, Frauen für die Übernahme von Vorsitz und Stellvertretung im Betriebsrat zu fördern (vgl. Frerichs 2015: 12).

- Das Konzept der IGM „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat“ (PEPP) enthält Instrumente zur Gestaltung von Wissenstransfer, Nachfolgeplanung und Teamentwicklung. Das Programm PEPP gilt als ein Modellversuch, die Nachwuchsförderung für die Betriebsräte als einen kontinuierlichen Prozess zu etablieren (IGM o. J.).²¹
- Auch die IG BCE (Mannheim) versucht mit einem Talentprogramm, Betriebsratsgremien nicht nur bei der systematischen Nachwuchsgewinnung zu begleiten, sondern den Nachwuchs auch auf Führungsaufgaben im Betriebsrat vorzubereiten.
- Wissenschaft und Beratungsinstitute widmen sich mit verwandten Zielsetzungen ebenfalls dem Thema Generationswechsel im Betriebsrat. Das Projekt „Spurwechsel“ hat beispielsweise die psychologischen Bausteine bzw. ein Beratungssetting für die Übergänge im Betriebsrat entwickelt, um den Betriebsräten Wege aufzuzeigen, wie sie mit Nachfolgeprozessen und den damit verbundenen Konfliktpotenzialen umgehen können (vgl. Tietel 2017: 22 ff.).
- Besonders anzusprechen ist auch das Forschungsprojekt „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“, das die Bedingungen für einen gelingenden Generationswechsel in den Betriebsräten untersucht hat. Der Fokus dieses Projekts richtet sich auf die Führungsspitze der Gremien und zählt mit seinen Fragestellungen zu den ersten Evaluationsprojekten, welche die Umsetzung des Generationswechsels auf dieser Ebene untersuchen (vgl. Maylandt 2020a).

Diese Beispiele bilden nur einen Ausschnitt der aktuellen Aktivitäten in Sachen Generationswechsel ab, der aber bereits deutlich macht, welche unterschiedlichen Schattierungen die Gestaltungsrealität aufweisen kann (vgl. Massolle/Niewerth 2017). Unsere Befunde reihen sich hier ein und liefern einen weiteren Einblick in die Praxis. Diese zu analysieren ist in Anbetracht des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Generationsprobleme nach wie vor von großer Relevanz. So lassen sich auf der Basis unserer Synthese Schlussfolgerungen zum Implementations- und Anwendungsmodus der Konzepte zur Nachwuchssorge und Übergangsgestaltung in den Betriebsräten ziehen.

Generell ist davon auszugehen, dass „Age-Diversity“-Politik in Konzernen, ihren Tochterunternehmen und einzelnen Betrieben ohnehin nicht nur

21 Der Ansatz ist vergleichbar zur Fallstudie in der Automobilindustrie (Kapitel 2.6).

eine Aufgabe des Managements, sondern auch des Betriebsrats sein sollte. Unternehmen, die beabsichtigen, diverser zu werden, brauchen eine Betriebsratspolitik, die dieses unternehmenskulturelle Vorhaben unterstützt. Eine belegschaftsorientierte Demografiepolitik kann sich schließlich auch als ein Gewinn für eine proaktive Generationenpolitik des Betriebsrats selbst erweisen. Jedes Mehr an gremieninterner Diversität, also auch Altersdiversität, kann – als einer unter vielen anderen Faktoren – die Repräsentationskraft des Betriebsrats stärken.

Noch – so lässt sich unsere Bestandsaufnahme bereits an dieser Stelle kurz zusammenfassen – besteht eine Diskrepanz zwischen diesen Zielsetzungen und der Realität, also – in Anlehnung an Brunsson (1989) – zwischen „talk“ und „action“. So prägen – im allgemeinen Trend der letzten Betriebsratswahlen – alternde Betriebsratsgremien mit einer Führungsspitze aus älteren (Berufs-) Betriebsräten sowie eine mäßige Fluktuation die Sozialstrukturen der Gremien in den untersuchten Fällen. Allerdings kommen sie zunehmend in Bewegung und einige Betriebsräte zeigen durchaus schon eine generationsübergreifende Zusammensetzung (Beispiel „Der ambivalente Pharma-Betriebsrat“, [Kapitel 2.4](#)).

Vergleichbares ist auf den Nachrückerlisten auszumachen: Die Nachrücker_innen können sowohl den Alterungstrend verfestigen (Beispiel: [Kapitel 2.7](#)), aber auch mehr jüngeren Mandatsträger_innen in die Gremien bringen (Beispiel: [Kapitel 2.6](#)).

Was bedeutet diese erste vergleichende Bestandsaufnahme für die Betriebsräte? Im Fokus ihrer Generationenpolitik sollte ein ausgewogener Generationenmix stehen, der durch eine entsprechende Nachwuchsförderung angestoßen wird. Wenn dieses „personalpolitische“ Ziel vernachlässigt wird, sind bestimmte Risiken für die Betriebsratsarbeit nicht auszuschließen, die von der Mitbestimmungsforschung thematisiert werden. Nicht umsonst heben Forschungs- und Beratungsinstitute hervor, wie eine „doppelte Transformation“ die Betriebsräte herausfordert, und sogar zu einem Paradigmenwechsel der Mitbestimmungspraxis führt (vgl. Niewerth/Massolle 2020: 11 ff.): Hierzu gehören, so die Forscherinnen, die Digitalisierung der Betriebsratsarbeit, neue Methoden und Spezialisierungen in der Gremienarbeit, die Abkehr von der traditionellen Stellvertreterpolitik hin zu mehr Beschäftigtenbeteiligung und vieles mehr. All diese Entwicklungen konnten wir in unterschiedlicher Ausprägung auch in unseren Fallstudien beobachten. Besonders im Falle eines nicht systematisch oder verspätet geplanten Generationswechsels droht im Zuge dieses Paradigmenwechsels sogar ein „Verlust an mitbestimmungspolitischer Kontinuität“ (ebd.).

Ein Gefahrenpotenzial für die Mitbestimmung liegt aber nicht nur in der Einbuße an Kontinuität und professionellem Erfahrungswissen, sondern, wie die Autorinnen ebenfalls betonen, in der Tatsache, dass es einer neuen Generation von Betriebsräten obliegt, die Digitalisierung und Transformation der Arbeitswelt zu gestalten. Besonders die Digitalisierung und Virtualisierung der Betriebsratsarbeit nimmt durch die Herausforderungen einer weltweiten Pandemie inzwischen deutlich Fahrt auf und verstärkt den Bedeutungszuwachs junger Betriebsräte in der digitalen Transformation (vgl. Kapitel 5).

Die Fallstudien veranschaulichen noch weitere grundlegende Kontraste zwischen den Betrieben und Branchen, die zu einer unterschiedlichen Qualität der betriebsrätlichen Personalpolitik führen und die Erfolgsaussichten zur Gestaltung des Generationswechsels beeinflussen. Wie zu erwarten, mangelte es – von einem Ausnahmefall abgesehen (Kapitel 2.6) – an einer richtungsgebenden, projektierten Fundierung des Generationswechsels. Im Mainstream setzt der Generationswechsel ohne hauseigene oder von anderen Betrieben adaptierte Programmatik ein. Zumeist fehlen bereits einfache Altersstrukturanalysen zu den Betriebsratsgremien, oder die demografischen Trends in der Altersstruktur werden – zumindest bis kurz vor den Betriebsratswahlen – schlichtweg missachtet (Beispiel: Kapitel 2.2). Auch die Weitergabe von (Partizipations-)Wissen, Erfahrungen und Routinen erfolgt zwischen den Generationen oftmals sehr situativ. Ein systematisch strukturierter Wissenstransfer findet dagegen kaum statt.

Es ist anzunehmen, dass sich diese Defizite vor allem in Betrieben mittlerer Größenordnung verstärken. Dort werden die Ressourcen des Betriebsrats sicherlich die Entfaltungsmöglichkeiten begrenzen, um eigenständige Konzepte und Instrumente zur Steuerung des Generationswechsels zu entwickeln, zumindest aber zu adaptieren und betriebspezifisch zu formen.

Unser Fallstudienvergleich deutet bereits darauf hin, dass noch viel mehr getan werden müsste, damit es für eine vorausschauende, mittelfristig orientierte Nachwuchssorge in den Betriebsräten nicht zu spät wird. Eine forschungsgestützte Wertung der Initiativen zur Nachwuchsförderung und Gestaltung des Generationswechsels muss daher vor allem sichten, welche Implementations- und Verstetigungsprobleme auftreten, die solche Vorhaben behindern, und die Rahmenbedingungen für einen gelingenden Umsetzungsprozess beschreiben.²²

22 So zeigen Erfahrungsberichte aus unterschiedlichen Branchen seit längerem, dass die Versuche, einen Generationenmix bzw. eine „gute Mischung aus Kontinuität und neuen Engagement herzustellen“ (Balkenhol 2017: 33 ff.), zu einem ausgesprochen schwierigen Vorhaben werden können.

Förderliche Konstellationen und hemmende Kräfte

Richten wir den Blick zunächst auf die gremiumsinternen Arbeitsbeziehungen und dann auf die Austauschverhältnisse zwischen Management, Gewerkschaften und Betriebsrat sowie auf den Dialog mit den Beschäftigten. Der Blick ist vor allem auf die Mikropolitik bzw. die „Machtspiele“ der Akteure zu richten, die sie im Generationswechsel und in dessen Gestaltung verfolgen.

Aus dieser Perspektive auf die Gestaltungspraxis wird deutlich, dass sich die Konzepte zur Nachwuchssorge nicht einfach technokratisch umsetzen lassen. Jeder Generationswechsel verläuft unter den Bedingungen von Unsicherheit. Ungewiss sind nicht nur die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsaussichten, sondern auch die Anzahl und das Handeln der beteiligten Akteure. Diese bewegen sich demzufolge – mikropolitisch betrachtet – in typischen „Ungewissheitszonen“ (vgl. u. a. Crozier/Friedberg 1979). Wer diese kontrolliert, entscheidet über Profil und Erfolgsaussichten des Generationswechsels (mit). Dessen Gestaltung unterliegt formellen (z. B. Konzepten) oder informellen Regeln (z. B. Absprachen, Vorgaben). Diese werden von betrieblichen (Betriebsrat, Management) und gelegentlich außerbetrieblichen (Gewerkschaften, Beratungseinrichtungen) Akteur_innen und Institutionen gesetzt, interpretiert und umgesetzt, die ihrerseits mit unterschiedlichen Interessen und ungleich verteilten Ressourcen zur Interessendurchsetzung ausgestattet sind. Konzeptentwicklung und Gestaltungspraxis unterliegen demnach der Kontroll- und Definitionsmacht unterschiedlicher Akteur_innen. Nur wer über Machtressourcen verfügt und diese zu mobilisieren weiß, vermag den Generationswechsel aktiv mitzugestalten.

Zum besseren Verständnis dieses Geschehens lohnt vorab eine Erinnerung an die Ergebnisse der Mitbestimmungsforschung. Das Forschungsfeld lässt z. B. verschiedene Typen von Betriebsräten erkennen. Prott (2013) arbeitet anhand unterschiedlicher Machtinteressen und Folgen zwei Charaktere heraus: den *beteiligungsbewussten Nachwuchsplaner* und den *gleichgültigen Routinier*. Der beteiligungsbewusste Nachwuchsplaner spürt geeignete Kandidat_innen auf, motiviert sie zu einer Kandidatur und fördert zugleich Nachrücker_innen mit fundierter Mitbestimmungskompetenz. Der gleichgültige Routinier gehört hingegen zu den „Platzhirschen“ unter den Betriebsräten und sichert vor allem seine Existenz als langjähriger Betriebsrat ab. Sie gibt es demzufolge auch: die Veränderungsblockierer im Gremium, die jede Nachwuchssuche als eine Gefahr für ihr Mandat interpretieren. In ihrem eigenen Interesse verfolgen sie mikropolitische Strategien zur Mandatssicherung, anstatt den Generationswechsel und die Fluktuationsbewegungen zu unterstützen.

Wie auch Bertermann (2020: 25) feststellt, geben diese „Platzhirsche“ nur ungern ihr Herrschaftswissen preis, genauso wie die gegeneinander antretenden Fraktionen im Betriebsrat. Langjährig akkumuliertes Wissen „[...] ist Macht und wird strategisch zum eigenen Vorteil und weniger zum Vorteil des Gremiums eingesetzt“ (Bertermann 2020: 24). Auch unsere Fallstudien demonstrieren, dass sie potenziell die laufenden programmatischen Aktivitäten ausbremsen können und mit ihrer Haltung auch den Erfolg der Nachwuchsförderung aufs Spiel setzen (Beispiel: [Kapitel 2.6](#)). Der Wissenstransfer im Gremium wird eingeschränkt, was zu Lasten der Newcomer geht und der Professionalität des Gremiums wenig zuträglich ist.

Aber schon im Vorfeld einer Betriebsratswahl beeinflusst das große Interesse an einem Macht- und Statuserhalt die Nachwuchsförderung, wie dieses Fallbeispiel, in dem es Leitlinien gibt (talk) und sogar ein geregeltes Personalentwicklungsprogramm erarbeitet wurde (decisions), ebenfalls offenlegt. Eine „ehrliche“, vielleicht zu arglos verfasste Strategie zur Nachwuchsförderung, mit der ausgesuchte Kandidat_innen in Stellung gebracht werden sollen, kann demnach durch Taktiken zu Macht- und Statuserhalt ausgehebelt werden. Aber auch die Konkurrenz unter den Interessent_innen, die ein Betriebsratsmandat anstreben, das einer betrieblichen Managementfunktion ähnelt, trägt hierzu bei.²³ Das bedeutet: Handelnde Akteur_innen, die unterschiedliche Interessen verfolgen, zeigen die Grenzen auch gut strukturierter, inhaltlich vordefinierter Nachwuchsförderungs- und Qualifizierungskonzepte auf. Dies kann einerseits zur „Ernüchterung“ bei denjenigen Akteur_innen führen, die diese Programme definiert haben und implementieren wollen, es kann andererseits aber auch eine Art „Weckruf“ sein, Strategie und Programmatik partiell zu verändern.

Neben der Machtpolitik und den Interessen, die dahinterstehen, sind allerdings weitere hemmende Faktoren auszumachen, die einem Generationswechsel entgegenstehen können. Eine Analyse der Nachwuchssorge und ihrer Folgen bliebe daher unvollständig, wenn nicht auch nach den Generationsunterschieden in den Politik- und Arbeitsstilen von jungen, unerfahrenen und älteren, „gestandenen“ Betriebsratsmitgliedern gefragt wird. Hinter ihnen verbergen sich ein unterschiedliches Selbstverständnis sowie persönliche Dispositionen und Motivationen, die mit einem Mandat in der betrieblichen Interessenvertretung verbunden werden. Je nachdem, wie sie im Genera-

²³ Das zeigte unsere Nachbefragung in diesem Automobilzulieferbetrieb, in dem ein offener Dialog über den Nachfolgeprozess abgeflaut ist (vgl. [Kapitel 5](#)).

tionswechsel aufgegriffen werden, erhöhen oder verringern sich die Chancen, qualifizierten Nachwuchs für die Betriebsräte zu gewinnen.

Ein Generationswechsel kann zu einer auffallenden Veränderung der Arbeitsbeziehungen innerhalb der Betriebsratsgremien führen, insbesondere dem Abrücken vom „Betriebsratsfürstenhabitus“ der altgedienten Führungsspitze (Beispiel: [Kapitel 2.3](#)). Diese Zugkraft des demografischen Umschwungs hat nachweisbare Folgen für die demokratische Beschaffenheit der Gremienarbeit. Die Deutungshoheit und die Entscheidungskraft der Betriebsratsführung werden zwar nicht aufgehoben, flachen in der Folge allerdings ab. Dieser Umschwung markiert eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für die Nachwuchsgewinnung und ist ein Wegweiser, wie der Generationswechsel die Interaktions- und Entscheidungsstrukturen sowie die Arbeitsteilung unter den Betriebsratsmitgliedern verändern sollte.

Die Delegation von Entscheidungen und der Transfer von Wissen entspricht – laut allen Praxiserfahrungen aus unseren Fallstudien – den Bedürfnissen neuer, junger Betriebsratsmitglieder. Sie bestehen auf gremiumsinterner Partizipation und Demokratisierung bzw. auf eine Öffnung von etablierten Entscheidungsstrukturen und Hierarchiemustern. Diese Umorientierung sollte durch eine betriebsrätliche Organisationsentwicklung (Umgestaltung der Arbeitsteilung) daher systematisch unterstützt werden. Bleibt sie aus, fehlt es im Hinblick auf die Nachwuchsförderung an einer institutionellen Einbettung.

So hat sich gezeigt, dass erst eine gestaltungsoffene Betriebsratskultur eine Basis schafft, um junge Kandidat_innen wirksam motivieren zu können. Im Regelfall sind das Zusammenspiel der Generationen und die Synergieeffekte zwischen älteren und jüngeren Betriebsratsmitgliedern zwar durchaus ausgewogen, da junge Betriebsratsmitglieder das Erfahrungswissen ihrer älteren Kolleg_innen schätzen, aber dieses Verhältnis muss ab einem bestimmten Zeitpunkt auch in eine Kooperation auf Augenhöhe übergehen, die auch organisationskulturell unterstützt wird. Problematisch sind daher vor allem diejenigen Fälle, in denen ältere, routinierte Betriebsratsmitglieder mit ihrem Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit, ihrer tradierten Betriebsratspolitik und Vorgehensweise die Oberhand gegenüber den jungen Mandatsträger_innen behalten, so dass sich paternalistische Strukturen reproduzieren. Weitaus aussichtsreicher ist dagegen eine Praxis, in der die Betriebsratsmitglieder auf unterschiedliche, generationsspezifische Ansprüche reagieren und der Generationswechsel dazu beiträgt, dass sich dieser Wandel im Selbstverständnis und in den Strukturen des Gremiums durchsetzt (Beispiel: [Kapitel 2.3](#)).

Dieser Befund ist allerdings nicht isoliert zu betrachten und reicht nicht aus, um den Erfolg der Nachwuchssorge zu sichern. Es gibt noch ganz andere Gründe, weshalb das Interesse jüngerer Belegschaftsmitglieder an einer Kandidatur für den Betriebsrat ausgebremst werden kann. Wie unsere Fallstudien verdeutlichen, spielt dabei vor allem die antizipierte Unvereinbarkeit zwischen der beruflichen bzw. betrieblichen Karriere und der Betriebsrats Tätigkeit eine große Rolle. Der Lebenszyklus beeinflusst das Mitbestimmungsinteresse der jüngeren Generation, insbesondere und unverkennbar die Mehrfachbelastung von Familienarbeit, Betriebsratsarbeit und beruflicher Tätigkeit, von der Frauen durch ihre anhaltende Verpflichtung auf die familiäre Sorgearbeit weiterhin besonders betroffen sind. Ihre Nachwuchsförderung wird dadurch eingeengt oder läuft nicht selten sogar ins Leere (vgl. Kapitel 3.2).²⁴

Mindestens ebenso beschränkend wirkt aber ein betriebliches Prekärmilieu, aus dem Kandidat_innen für die Betriebsratsarbeit gewonnen werden sollen (vgl. Wilkesmann et al. 2011). Prekäre Arbeitsverhältnisse (wie Befristungen) entfachen Ängste. Hierzu gehört auch die Befürchtung, dass der Eintritt in die betriebliche Mitbestimmung jede Perspektive auf ein abgesichertes Arbeitsverhältnis verbauen könnte, insbesondere im Fall einer mitbestimmungsfeindlichen Haltung der Führungskräfte. Ob die Betriebsratsarbeit als ein berufliches Hindernis bzw. als Schaden für die Berufskarriere interpretiert wird, hängt somit auch davon ab, welchen Wert die Arbeitgeber- und Managementseite der betrieblichen Mitbestimmung zumisst. Gehören die Vorgesetzten zu den Mitbestimmungsblockierern, -bremsern oder -verhinderern, wird die Nachwuchssuche umso schwieriger, und dies eben einmal mehr, wenn die Kandidat_innen aus einem betrieblichen Prekärmilieu stammen. Anders verhält es sich in Branchen und Betrieben, in denen die Nachwuchsförderung durch eine positive Einstellung des Managements unterstützt wird. Hervorzuheben sind beispielsweise diejenigen Fälle, die zusätzliche, temporäre Freistellungen für die Newcomer_innen vorsehen, um ihnen die Einstiegsphase in den Betriebsrat und die Aneignung von Mitbestimmungswissen zu erleichtern.²⁵

24 Fall 1 zeigt beispielsweise, dass Frauen nicht zuletzt aufgrund dieser komplexen Anforderungsstruktur in einen Interessenkonflikt geraten, aufgeben und von der Nachrückendenliste abspringen (Kapitel 2.2).

25 In welche Richtung sich das Management bewegt, darüber entscheiden letzten Endes die jeweiligen betrieblichen Arbeitsbeziehungen, die in KMU z. B. anders ausfallen als in Großunternehmen, da dieses „mitbestimmungsorientierte Führungsverständnis“ im Mittelstand geringer ausgeprägt ist (Schlömer et al. 2007).

Die Nachwuchssuche hängt aber nicht nur vom Typ des Managements, sondern auch von berufs- und branchenspezifischen Normen und Wertvorstellungen ab. Auch eine gute Qualifikation und hohe berufliche Identifikation kann den Einstieg in die Mitbestimmung beeinträchtigen. Das Beispiel des Klinikbetriebs (Kapitel 2.5) veranschaulicht, wie die Mitarbeiter_innen eine ausgeprägte persönliche Verpflichtung im Hinblick auf das Patient_inneninteresse aufweisen, das über die Betriebsratsarbeit (vor allem bei nicht- oder teilfreigestellten Betriebsratsmitgliedern) gestellt wird. Ihr „Berufsethos“ führt aufgrund von Unvereinbarkeiten zwischen Patient_innenbetreuung und Betriebsratsarbeit zu einer schwerfallenden Abwägung in den persönlichen Zielsetzungen, wie auch Maylandt (2020b: 14) betont. In einem Klinikbetrieb addieren sich, angesichts der Personalsituation im ärztlichen wie im pflegerischen Bereich, zudem Vorbehalte des Managements hinzu, das durch die Betriebsratsarbeit einen Ressourcenschwund erwartet.

Weitere betriebliche Rahmenbedingungen, persönliche Dispositionen und Wertvorstellungen kommen als hemmende Faktoren hinzu, die im Rahmen der Nachwuchssorge ebenfalls nicht zu unterschätzen sind: Dazu gehören eine begrenzte Sozialisation mit Blick auf den Wert betrieblicher Mitbestimmung, die im Zusammenspiel mit einer fehlenden gewerkschaftlichen Bindung in breiteren Teilen der Belegschaft die „Talentschöpfung“ einengt (Beispiel: Kapitel 2.4).

Hinzu kommen bisweilen Vorurteile gegenüber der Betriebsratsarbeit als wirkungslose „Rede-Partizipation“ oder den Mandatsträger_innen wird ein Eigeninteresse unterstellt, durch die Betriebsratsarbeit primär ihren Arbeitsplatz sichern zu wollen (Beispiel: Kapitel 2.2). Darüber hinaus wirkt der Schichtbetrieb in nahezu allen Fallstudien als eine Hürde, um neue Talente für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen.

Anzumerken ist zudem, dass im Mehrebenensystem der Mitbestimmung ebenfalls unterschiedliche Gestaltungschancen und -hürden auszumachen sind. Bislang sind es oftmals – wie eine unserer Fallstudien (Kapitel 2.2) zeigt – die älteren, erfahrenen Betriebsräte, die in den Gesamtbetriebsrat delegiert werden. Ob es gelingt, den Generationswechsel dort zu beeinflussen, hängt stark von den Entscheidungen in den lokalen Betriebsräten ab. Denn wer in den GBR entsandt wird, darauf kann dieses Gremium nur begrenzt „personalpolitischen“ Einfluss nehmen.

Fassen wir zusammen: Unsere Fallanalysen belegen, dass ein proaktiver Generationswechsel stark von internen und externen Impulsen abhängt. Als gewichtig haben sich vor allem Akteur_innen entpuppt, die eine hohe Sensibilität für das Thema aufbringen und über ausreichend Durchsetzungsmacht

verfügen, um bestehende mikropolitische Konstellationen der Beherrschung zu durchbrechen. Wie eine ähnlich gelagerte Studie (vgl. Maylandt 2020a), konnten auch wir die dort herausgearbeiteten unterschiedlichen Einflussfaktoren aufspüren, die in demografischen Übergangs- und Gestaltungsprozessen auf das Betriebsratshandeln einwirken. Hierbei handelt es sich z. B. um institutionelle Faktoren (Branche, Betriebsverfassungsgesetz, Gewerkschaften), betriebliche Faktoren (Betriebsgröße, Beziehungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber, Betriebsklima), personale (Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit) sowie gruppenspezifische Faktoren und individuelle Dispositionen (vgl. hierzu Maylandt 2020a: 150 ff.). Die Wirkungskraft dieser Einflussfaktoren bestätigt unsere Untersuchung nachdrücklich.

Darüber hinaus zeigen unsere Fallstudien, dass viele Entwicklungen auf die agierenden Individuen und involvierten Akteure zurückzuführen sind. Ihre mikropolitische Macht, mit der sie unterschiedliche Ziele verfolgen, kann jedoch im Gegensatz zu denjenigen stehen, die im Generationswechsel von den Initiator_innen der Nachwuchssorge verfolgt werden. Nicht allein die demografischen Trends bzw. die Altersstrukturen der Betriebsratsgremien erfordern daher, nach gangbaren Wegen zu suchen, um Kandidat_innen für die Betriebsräte zu gewinnen und auf ihre Mitbestimmungsaufgaben vorzubereiten, sondern auch die Stolpersteine eines Interessengeflechts, unter dem der Generationswechsel in einer vermachteten Organisation stattfindet.

Keine Patentlösungen, aber Orientierungshilfen

Eine bezeichnende Feststellung prägt die Ausgangslage im Generationswechsel: „[...] die klassische Ochsentour wird es künftig kaum noch geben, den Weg also von der JAV über den Vertrauensleutkörper in den Betriebsrat, um dort dann – mit Freistellung – bis zur Altersgrenze zu bleiben“ (Ballauf 2014: 34). Die Betriebsräte entwickeln daher allorts ein Problembewusstsein für die erwartbare Fluktuation in ihren Gremien. Nachwuchsarbeit und Talentförderung stehen zudem auf der wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Agenda, um aktuelle demografische Schief lagen und Übergänge zu gestalten (vgl. Feldes 2020: 17 ff.).

Das ist aber nur die eine Seite der Medaille, auf der anderen ist aber auch zu konstatieren, dass der normative Druck, den gewerkschaftliche Vorstellungen und wissenschaftliche Ratschläge auf die Betriebsräte ausüben, in ihren Köpfen zwar angekommen ist, aber im Alltagsgeschäft zumeist noch wenig in Verfahrensregeln umgesetzt wird, jedenfalls im zu beobachtenden Mainstream. Die Praxis, wie der Generationswechsel gesteuert und vollzogen wird, gestaltet sich zudem sehr unterschiedlich. Wer eine universelle Best-

Practice Variante erwartet, wird feststellen müssen, dass es diese so nicht gibt. Ein einheitliches Prozessmodell für Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung ist nicht auszumachen, nicht nur in unserer, sondern auch in anderen Studien (vgl. Maylandt 2020a).

Zwar existieren durchaus Programme, um den Generationswechsel in den Betriebsräten zu steuern und einen Know-how-Transfer zwischen den Generationen zu strukturieren, die auch von den Gewerkschaften begleitet werden. Im Regelfall ist die Herangehensweise, so zumindest in unseren Fallstudien – von einer Ausnahme abgesehen – aber eher unstrukturiert, ungeplant und reaktiv. Auch der Wissens- und Know-how-Transfer zwischen den Generationen bleibt zumeist improvisierter Natur.²⁶

Dennoch existieren in denjenigen Gremien, die keine vorgeplanten Initiativen implementieren, zumindest informelle Vorstellungen, wie die Nachwuchsrekrutierung umsetzbar sei (Beispiel: [Kapitel 2.4](#)). Hierzu zählen einerseits Überlegungen zur Verringerung der oben thematisierten hemmenden Faktoren und zur Anerkennung der kurz-, mittel- und langfristigen Ambitionen des potenziellen Nachwuchses, andererseits aber auch Begleitmaßnahmen für die Zielgruppe der Neueinsteiger wie Mentoring, Patenschaften etc.

Die Vorbereitung und Umsetzung des Generationswechsels bleibt somit ein dynamischer Prozess, der Neu- und Umorientierungen, aber auch Evaluationen und Korrekturen erfordert. Alle Fallbeispiele liefern dazu zwar wichtige Impulse, aber eine eins-zu-eins adaptierbare Blaupause bieten sie nicht. Gewerkschaftsnahe Konzeptionen sind z.B. auf gewerkschaftsferne Belegschaften und Betriebsräte nur bedingt übertragbar. Vor allem in kleineren Unternehmen lässt das Alltagsgeschäft den Betriebsräten weniger Handlungsspielraum für langfristige und aufwendige Projekte, um den Generationswechsel strategiegeleitet zu gestalten (vgl. Tornau 2018). Pragmatismus ist gefragt, der aber mit Visionen verbunden sein sollte. Die Anpassungsleistung besteht darin, einen eigenständigen Weg zwischen prominenten Konzepten und betrieblichen Realitäten wie Kapazitäten auszuloten, der zudem gangbar ist, etwa auch im Falle einer dünnen Decke von neuen „Talenten“ für den Betriebsrat (vgl. auch Stepan 2015: 25f).

Was auf diesem Weg zu einem vorteilhaften Generationswechsel zu beachten wäre, soll abschließend beschrieben werden, ohne den Anspruch zu

²⁶ Eine strukturiertere Modelllösung zeichnen zwar die Betriebsräte aus der Automobilindustrie vor, allerdings mit der Einschränkung, dass ein standardisiertes, modulares Personalentwicklungs- und Organisationskonzept nach dem Implementationsprozess der realisierbaren Praxis bzw. dem, was möglich ist, anzupassen ist (Beispiel: [Kapitel 2.6](#)).

erheben, Handlungsrezepte zu liefern. Die nachstehenden Voraussetzungen sind vielmehr als systematische Orientierungshilfen und Wegweiser für die Betriebsratspraxis zu verstehen, die im Generationswechsel für eine ausgeglichene Balance zwischen Professionalität und Erneuerung der Betriebsratsgremien bürgen. Einige Hinweise, wie die Übergänge im Generationswechsel vorbereitet und begleitet werden können, sind direkt umsetzbar, andere nur eingeschränkt, wenn sie beispielsweise die Unterstützung durch mitbestimmungsaффine Arbeitgeber erfordern. Vergleichbares gilt auch für die Einbindung der Gewerkschaften.

Gewerkschaften als Akteurinnen und Impulsgeber

Das Vorhaben, Gewerkschaften als externe Akteurinnen in den Generationswechsel einzubinden, ist nicht allorts umzusetzen, wie das Beispiel eines gespaltenen Betriebsratsgremiums hinsichtlich ihrer An- und Einbindung belegt (Kapitel 2.4). Systematische Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung wären aber erfolversprechender, wenn sie von stabilen gewerkschaftlichen Handlungsstrukturen unterstützt würden. Nicht nur der gewerkschaftliche Rückenwind in Form von Beratung und Bildungsangeboten fördert die Nachwuchsgewinnung. Eine ausgeprägte gewerkschaftliche Verankerung in Belegschaft und Betriebsrat – und mithin ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad – macht zugleich den Ausgang von Betriebsratswahlen vorhersagbarer und erhöht die Chance, dass der ausgesuchte Nachwuchs nach den Wahlen tatsächlich in die Betriebsräte einzieht.

Dieser Hinweis leitet zu einer wichtigen Konsequenz für die gewerkschaftliche Organisationspolitik über: Zur Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht in den Betrieben wäre es nicht nur wichtig, dass die Gewerkschaften als äußere Impulsgeber am Prozess der Nachwuchsgewinnung und -förderung mitwirken und bereits im Regeldefinitionsprozess sowie erst recht in seiner (interessengesteuerten) Umsetzung Fuß fassen, vielmehr müsste auch verstärkt aus gewerkschaftsferneren Milieus mehr Nachwuchs für die Betriebsräte gewonnen werden. Zu einer gewerkschaftsorientierten Nachwuchsförderung gehört somit auch eine intensive Mitgliederwerbung in geringer organisierten Belegschaftssegmenten. Mit anderen Worten: Die Problemstellung, „Quo vadis, Betriebsrat“ (Funder 2018b: 499), beginnt schon im Kleinen, d. h. bei der Lenkung und Gestaltung des Generationswechsels, um eine stärkere gemeinsame Wirkungs- und Durchsetzungskraft von Betriebsrat und Gewerkschaft zu entfalten.

Auf der anschließenden Suche nach einem Konzept zur Nachwuchsförderung wäre Weiteres zu tun: Vorderhand ist zu bedenken, dass (über-)regle-

mentierte „Auswahlverfahren“ und „Verschulungen“ nicht abschreckend wirken dürfen, insbesondere dann, wenn die Personaldecke, die dafür zur Verfügung steht, dünner ist. Mancherorts kann darüber hinaus auch schon die Begrifflichkeit „Personalpolitik“ in der Belegschaft befremdlich klingen, da die Nachwuchsförderung eine demokratische Institution zum Ziel hat.

Demografische „Ist-Analyse“ als Impulsgeber

Die Nachwuchssuche und die betriebsrätliche Übergangspolitik erweisen sich häufig als eine kurzfristige Reaktion auf eine bestehende oder erwartbare Alterung der Betriebsratsgremien. Die Betriebsräte führen dennoch vorwiegend keine systematische „Kandidatenpotenzialanalyse“ durch, wie sie z. B. aus gewerkschaftlicher Sicht angeraten wird. Damit eine weitblickende Nachwuchssorge Erfolge zeigt, sollte daher zunächst eine Faktenbasis vorhanden sein, wie z. B. eine Altersstrukturanalyse von Betriebsratsmitgliedern, Nachrücker_innen und potenziellen Nachwuchskandidat_innen. Hierzu gehören auch abteilungsspezifische Inventuren von Gewerkschaftsmitgliedern, Vertrauensleuten, Sympathisant_innen, die in „Abteilungssteckbriefe“ (Feldes 2020: 18) münden und bessere Transparenz über die Ausgangssituation schaffen.

Betriebliche Akteur_innen als Impulsgeber_innen

In der Phase, wenn der Nachwuchs angesprochen wird, erschließen (wie in den meisten unserer Fallstudien) vor allem informelle, bilaterale Kontakte das Rekrutierungsfeld. Eine besondere Akteursrolle sollte daher den nicht freigestellten Betriebsratsmitgliedern zukommen, die im Vergleich zu den Freigestellten eine stärkere Einbindung in ihre Abteilungen aufweisen (Beispiel: [Kapitel 2.5](#)).

Dort, wo sie implementiert sind, gelten die Jugendausbildungsvertretungen bzw. der Vertrauensleutekörper als „natürliche Sozialisationsinstanzen“ für die betriebliche Mitbestimmung (vgl. Prott 2013: 225). Sie bilden auch in unseren Fallstudien die Plattform, von der aus neue Mandatsträger_innen gewonnen und die Generationsübergänge beeinflusst werden.²⁷ Dieses Vorhaben ist nicht in allen Betrieben umsetzbar, falls kein Vertrauensleutekörper vorhanden ist (Beispiel: [Kapitel 2.4](#)). Daher sollte mit einem Generationswechsel auch die Intention verbunden werden, einen gewerkschaftlichen

27 Hier erweisen sich auch Konzepte als dienlich, die vorsehen, z. B. Vertreter_innen aus der JAV in die Sitzungen des GBR zu integrieren, um ihnen im Mehrebenensystem der Mitbestimmung Einblicke in die übergreifende Interessenvertretungsarbeit zu gewähren (Beispiel: [Kapitel 2.2](#)).

Vertrauensleutekörper, trotz organisationspolitischer Hürden in der Belegschaft und/oder Widerständen der Arbeitgeber, in mehr Betrieben aufzubauen.²⁸

Neue Sichtweisen auf die Betriebsratstätigkeit als Impulsgeber

Im Rahmen der Nachwuchssorge ist darüber hinaus den persönlichen Motivationslagen der Kandidat_innen Aufmerksamkeit zu schenken. Das zeigen die Interessen, die besonders Jüngere mit der Betriebsratsarbeit verbinden. Der Weg in die betriebliche Interessenvertretungsarbeit darf von ihnen nicht als Einbahnstraße bzw. Sackgasse bewertet werden. Lebens-, Berufs- bzw. Karriereperspektiven müssen im Einklang stehen. Um den Nachwuchs für die Übernahme eines Mandats im Betriebsrat zu bewegen, bleibt es daher wichtig, ihm eine Perspektive zu vermitteln, wie auch ein Ausstieg aus der betrieblichen Mitbestimmung und die Rückkehr in den Beruf gelingen können (vgl. Tietel/Hocke 2015). Diese Forscher_innen zeigen in ihrer Untersuchung zudem, dass die Qualifikationen und Kompetenzen aus der Betriebsratstätigkeit auch einen Pfad für neue berufliche Tätigkeiten (z. B. in der Gewerkschaft oder im Beratungs- und Bildungsbereich) eröffnen können.

Verfahren als Impulsgeber

Damit die Nachwuchsauswahl „nach Plan“ funktioniert, sollte im Zuge der Betriebsratswahlen auch der Einfluss des Wahlverfahrens nicht übersehen werden. Junge Kandidat_innen, die sich zur Wahl stellen, haben meistens geringere Chancen, in Betriebsratsgremien einzuziehen, wenn sie im durchzuführenden Wahlverfahren „untergehen“. Viel hängt im Falle der Listenwahl von einer aussichtsreichen Platzierung auf den Wahlvorschlagslisten ab. Werden mehrere Listen eingereicht, beeinflusst die Reihenfolge der Kandidat_innen auf den jeweiligen Listen ihre Chance, in den Betriebsrat zu gelangen, jedenfalls im normalen Wahlverfahren.

Anders im vereinfachten Wahlverfahren, bei dem die Personenwahl vorgeschrieben ist und die Kandidat_innen in alphabetischer Reihenfolge auf dem Stimmzettel stehen. Im Prinzip könnte eine Persönlichkeitswahl Vorteile bieten, vorausgesetzt, Auftritt und Präsentation der „Wunschkandidat_innen“ werden von den amtierenden Betriebsratsmitgliedern sowie Gewerkschaftsvertretern entsprechend lanciert und gefördert, was ihre Chancen

28 Die Mitarbeit in der JAV ist aber keineswegs ein Garant für ein späteres Partizipationsinteresse in der betrieblichen Mitbestimmung, wenn der erhoffte Nachwuchs z. B. eine Karriere in oder außerhalb des Ausbildungsbetriebs anstrebt und gegenüber einer Betriebsratstätigkeit bevorzugt.

erhöhen kann, im Rahmen der Personenwahl mehr Stimmen zu erhalten (Beispiel: [Kapitel 2.7](#)). Aber auch unter diesen Voraussetzungen geraten Jüngere zuweilen ins Hintertreffen, da die Belegschaft die erfahrenen, älteren Kandidat_innen in ihrem Wahlverhalten bevorzugt. Eine einfache, aber naheliegende Strategie besteht daher in dem Versuch, den Bekanntheitsgrad Jüngerer zu steigern, und zwar auf der Grundlage einer gelungenen Inszenierung der betriebsrätlichen Nachfolgeplanung in der Belegschaft.

Im abschließenden Generationsübergang, wenn die neuen Kandidat_innen in die Gremien eingezogen sind, ist noch weiteres zu beachten. Sachdienlich wären zweifellos temporäre Zusatzfreistellungen für die Einarbeitungsphase neuer Betriebsratsmitglieder.²⁹ Weitere Handlungsempfehlungen sind bereits hinreichend ausgearbeitet worden (vgl. zum Folgenden Bertermann 2020: 24). Wichtig ist die frühzeitige Verantwortungsdelegation an den Nachwuchs trotz der Gefahr, dass auch Fehler gemacht werden. Zu diesem Vorhaben gehört die Akzeptanz anderer Herangehensweisen von Jüngeren. Darüber hinaus sind betriebsrätliche Lernfelder zu etablieren, wie z. B. Arbeits- und Projektgruppen sowie alters- und erfahrungsgemischte Teams bzw. Tandemlösungen von neuen und gestandenen Betriebsratsmitgliedern. Bertermann et al. (2016) haben zudem eine Handreichung zum Wissensmanagement entwickelt (vgl. auch Virgillito et al. 2015). Dieser „Werkzeugkasten“ bietet Instrumente, um Wissen zu identifizieren, zu erwerben, zu dokumentieren, zu kommunizieren und zu verteilen.

Zwei Anmerkungen sind im Spiegel der Befunde zum Generationswechsel in den Betriebsräten allerdings abschließend noch angebracht:

- Wenn die Nachwuchsförderung nicht wie geplant läuft, sollten die Planungs- und Umsetzungsschwierigkeiten weder dramatisiert noch bagatelisiert werden. Jedem Modellvorhaben ist eine betriebs- und branchenspezifische Dynamik zuzugestehen, denn die Personalentwicklung für den Betriebsrat bleibt ein ständiger Lernprozess. Auf der Mesoebene können von der Idee bis zum Konzept zwar die Grundlagen und Regeln durch Initiatoren aus Betriebsrat und Gewerkschaft entwickelt und definiert werden. Struktur, Verfahrensregeln und Einzelmaßnahmen werden

²⁹ Einer reibungslosen Übergangsgestaltung zuträglich ist im Übrigen die Bereitschaft der Betriebsratsvorsitzenden, rechtzeitig vor dem Eintritt in Ruhestand bzw. im Laufe der letzten Wahlperiode Vorsitz und Mitgliedschaft im Betriebsrat aufzugeben (Maylandt 2020a: 156). Diese Praxis unterstreichen unsere Fallstudien, in denen ältere Vorsitzende planen, ins zweite Glied (stellvertretender Vorsitz) zurückzutreten, um zwar schon erfahrenen, aber jüngeren Betriebsratsmitgliedern den Führungsstab zu übergeben (Beispiele: [Kapitel 2.2](#) und [Kapitel 2.3](#)).

- allerdings später auch anders zu bewerten sein als am Anfang ihrer Implementation und sind daher zu korrigieren. Unbestritten entscheidet sich ihr Erfolg erst auf der Mikroebene der betrieblichen Umsetzung und Konsolidierung, wenn die Belegschaft, der Betriebsratsnachwuchs, aber auch das gesamte Betriebsratsgremium sowie das Management als Akteure ins Spiel kommen.
- Zu vergessen ist auch nicht: Jede Nachwuchsgewinnung würde unter der Perspektive von Gender-Diversity zu kurz greifen, wenn sie nicht zugleich als Arbeits- und Geschlechterpolitik verstanden wird (vgl. hierzu auch Funder/Sproll 2015). Dies gilt einmal mehr in männerdominierten Produktionsbetrieben. Nicht nur dort, aber besonders in diesem Arbeitsumfeld sollte der Generationswechsel genutzt werden, um noch mehr Frauen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen. Wie wichtig eine nachhaltige betriebliche Gleichstellungspolitik und genderorientierte Diversity-Konzepte – auch unabhängig von der Minderheitengeschlechtsquote – für die Gestaltung der Geschlechterverhältnisse in den Betriebsräten sind, zeigt die nächste Themenbilanz auf.

3.2 Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat zwischen Stillstand und Fortschritt

Mit der Einführung der Quote für das Minderheitengeschlecht, die 2001 im Betriebsverfassungsgesetz verankert wurde, verbesserte sich die Repräsentation von Frauen in den Betriebsräten merklich. So erreichte der Frauenanteil in der Wahlperiode 2010 sogar knapp über 30 Prozent. Seitdem stagniert er jedoch: Auf der einen Seite kann man zu Recht behaupten, dass der Anteil zwar einen äußerst stabilen Wert erreicht hat, auf der anderen stellt sich aber die Frage, weshalb die 30-Prozent-Marke anscheinend eine „magische“ Grenze bildet, jenseits der sich hinsichtlich der Repräsentation von Frauen in Betriebsräten nichts mehr zu tun scheint. Das Geschlechterverhältnis in Betriebsräten ist offenbar noch immer vielfach ein asymmetrisches zu Ungunsten von Frauen.

Bereits an dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass der Branchenkontext eine nicht zu unterschätzende Rolle in diesem Zusammenhang spielt (vgl. [Abbildung 4](#) zum Frauenanteil in Betrieben im Einzugsbereich von ver.di vs. IGM und IG BCE). Konkret heißt das, je mehr Frauen in einer Branche tätig sind, desto eher sind sie im Betriebsrat aktiv und desto wahrscheinlicher ist es, dass sie auch in Spitzenpositionen vordringen. Allerdings sollten diese

Grundtendenzen nicht darüber hinwegtäuschen, dass selbst ein hoher Frauenanteil noch längst kein Garant für die Überwindung der geschlechtlichen Segregation ist. Die Frage lautet daher: Wie kann die anhaltende Geschlechterasymmetrie in Betriebsräten erklärt werden?

Allein auf der Basis quantitativer Daten ist diese Frage wohl nicht zu beantworten, vielmehr bedarf es hierzu auch eines vertiefenden Blicks, den unsere vergleichende Analyse der Fallstudien bietet. So geben unsere statistischen Auswertungen zwar Auskunft über die sich seit mehreren Wahlperioden abzeichnende Entwicklung, aber sie allein sagen noch nichts über die Ursachen der sich in den Daten niederschlagenden Stagnation aus. Folglich drängen sich Fragen nach den Hürden bzw. Hemmnissen, aber auch nach förderlichen Konstellationen auf, die sich auf die Repräsentation von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmung sowie die Besetzung von Spitzenpositionen auswirken. Dabei stellt sich z. B. die Frage, ob Betriebsräte als geschlechtsneutrale Institutionen betrachtet werden, so dass es ausschließlich individuelle Präferenzen und Entscheidungen sind, die darüber bestimmen wie sich die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat entwickeln. Zumindest könnte diese Sichtweise eine Erklärung dafür sein, warum Strukturfragen und Diversity-Maßnahmen so wenig Gewicht zugemessen wird. Wenig erstaunlich ist sicherlich, dass uns diese Position weitaus häufiger begegnet ist als die Auffassung, dass es in Organisationen (also auch in einem Betriebsrat) geschlechtliche Substrukturen – in Anlehnung an Ackers (1990) „gendered-substructures“ – gibt, die sich nicht so ohne Weiteres erkennen lassen, aber sehr wohl in den vorherrschenden Arbeitsstrukturen und -kulturen eingeschrieben sind, wie etwa auf der Ebene der Arbeitsorganisation, der symbolischen Ebene (z. B. in Bildern und Symbolen), der Handlungs- und Subjektebene. Wir konnten gleich mehrere Faktoren – darunter auch längst bekannte, wie die Orientierung am Modell der männlichen Normalarbeitskraft, homosoziale Schließungsprozesse sowie auch das Problem der Vereinbarkeit – identifizieren, die in unterschiedlicher Stärke Einfluss darauf haben, weshalb der Weg in den Betriebsrat bis heute Hürden bereit hält und der Frauenanteil die Mindestquote in etlichen Betriebsräten nicht überschreitet.

Leitbild „Gleichstellung“: Wie wirkungsmächtig ist es?

Die Gleichstellung von Männern und Frauen – und mittlerweile sogar von allen Geschlechtern – stellt heutzutage ein geradezu selbstverständliches gesellschaftliches Leitbild dar, dessen Umsetzung selbst im Feld der Ökonomie, also von Betrieben und Unternehmen, erwartet wird. Hiervon sind die Gremien der betrieblichen Interessenvertretung nicht ausgenommen. Gleichstel-

lungspolitik, die sich in Deutschland auf gesetzliche Regelungen³⁰ berufen kann, soll dazu beitragen, die Durchsetzung von Chancengleichheit voranzubringen. Die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Minderheitenregelung ist zumindest ein starkes Indiz dafür, dass auch Betriebsratsgremien sich gesellschaftlichen Leitbildern nicht einfach entziehen können und wollen.

Die Realität sieht allerdings oftmals immer noch anders aus. Ein Blick auf die Entwicklung der geschlechtlichen Segregation auf dem Arbeitsmarkt und in Arbeitsorganisationen macht das recht deutlich: Obwohl Frauen vollends im Berufsleben angekommen sind, sind sie weitaus häufiger prekär oder in Teilzeit beschäftigt als Männer. Es gibt aber nicht nur ein „gender time gap“, sondern auch ein „gender leadership gap“, ein „gender pay gap“ und ein „gender pension gap“ (vgl. u. a. Hobler et al. 2020; Schrenker/Zucco 2020), die – unabhängig von hier und dort auszumachenden Lichtblicken (z. B. Kirsch/Wrohlich 2020) – insgesamt immer noch auf eine anhaltende geschlechtliche Ungleichheit schließen lassen. Dennoch ist es offenbar nicht so ganz einfach, der vorherrschenden Vorstellung, dass Frauen heutzutage selbstverständlich gleichberechtigt sind und „gender gaps“ daher keine Frage einer anhaltenden geschlechtlichen Ungleichheit sind (vgl. u. a. Adriaans/Sauer/Wrohlich 2020), sondern ganz andere Ursachen haben (z. B. dass Frauen kein Interesse an einer beruflichen Karriere haben), den Boden zu entziehen. Mit anderen Worten ist es gerade heute – unter den Vorzeichen der Singularisierung der spätmodernen Arbeitswelt (vgl. Reckwitz 2017), wie etwa dem Glauben an die Relevanz der individuellen Performance (gemäß dem alten Motto: „Jeder ist seines Glückes Schmied“) – wieder schwieriger geworden, den schon eingangs dieser Studie erwähnten „Egalitätsmythos“ (Funder 2014; Funder/May 2014) zu erschüttern.

Spannend ist daher die Frage, ob sich derartige Verschleierungsprozesse von Formal- und Aktivitätsstruktur bzw. „talk“ und „action“ auch in Betriebsräten finden lassen. Kurzum: Uns interessierte wie sich die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat entwickelt haben und wie erklärt wird, warum nicht mehr Frauen für den Betriebsrat gewonnen werden können, selbst dort, wo es möglich wäre, die Minderheitenquote zu übertreffen. Zudem

30 Ausgangspunkt ist hier das Grundgesetz (Artikel 3, Absatz 2), demzufolge Männer und Frauen gleichberechtigt sind und der Staat darauf hinwirken soll, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern wie die Beseitigung bestehender Nachteile zu erreichen. Zudem gibt es noch eine Vielzahl weiterer gesetzlicher Regelungen, die darauf abzielen, Gleichstellung zu fördern und Diskriminierung zu unterbinden, wie z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das auch in Deutschland geltende CEDAW-Abkommen (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women) der Vereinten Nationen (vgl. u. a. Klammer 2018).

wollten wir wissen, warum nicht mehr Frauen führende Funktionen in den Gremien der Mitbestimmung wahrnehmen. Mit anderen Worten: Kommt es wirklich nur auf den eigenen Willen potenzieller Kandidatinnen an oder müssen nicht doch erst einmal strukturelle und organisationskulturelle Hürden ausgeräumt werden?

Eine erste Ist-Analyse macht deutlich, dass keines der untersuchten Betriebsratsgremien bisher über Diversity-Konzepte (orientiert an den Kategorien Alter und Geschlecht) verfügt oder gar strukturierte Maßnahmen ergriffen hat, um die Repräsentation von Frauen im jeweiligen Gremium zu erhöhen bzw. bei der Rekrutierung neuer Betriebsratsmitglieder systematisch vorzugehen. Zwar besitzen die meisten der interviewten Betriebsrätinnen und Betriebsräte ein großes Problembewusstsein bezüglich des Themas der Geschlechtergerechtigkeit, jedoch äußert sich dies in der Regel darin, dass sie sich bei Bedarf in spezifischen Fällen oder Situationen individuell und zeitgebunden mit dem Thema auseinandersetzen (vgl. Fall 1, BRw3). Oder anders formuliert: Das Leitbild „Gleichstellung“ herrscht zwar vor, findet aber keine Umsetzung in Form einer konsistenten Gleichstellungspolitik im Sinne eines strukturierten und längerfristigen Konzepts und gezielter Maßnahmen, deren Realisierung kontinuierlich kontrolliert wird. Auszumachen sind vielmehr Aktivitäten einzelner Betriebsratsmitglieder, die eher ad hoc erfolgen.

Gleichstellungspolitik voranzutreiben ist offenbar nicht einfacher geworden, dem entgegen steht die – auch in Betriebsratsgremien – weit verbreitete Auffassung, dass das Geschlecht heutzutage keine Rolle mehr spielt (spielen darf). Frauen sind folglich als Betriebsratsmitglieder sehr erwünscht, es sind dann aber die Frauen selbst, die sich gegen eine Betriebsrats Tätigkeit entscheiden; was in der Regel dann der Fall ist, wenn sie Mutter werden und verstärkt Care-Arbeit leisten. Demnach sind es – so eine gängige Argumentation – nicht die Strukturen von Betriebsräten oder gar Machtspiele und interne Schließungsprozesse, die Frauen ausschließen, sondern es sind die familiären „Umstände“, die die Rekrutierung von Frauen so schwierig machen.

Damit werden aber genau die oben angeführten strukturellen und kulturellen Faktoren und Hemmnisse, zu der auch die (zeitliche) Organisation der Betriebsratsarbeit selbst gehört (z. B. Lage von Sitzungsterminen, hohe Flexibilitätserwartungen), vielfach ausgeblendet. Verantwortlich gemacht für die geschlechtliche Segregation werden somit individuelle Entscheidungen und gesellschaftliche Gegebenheiten, gegen die die Institution des Betriebsrats allein nichts auszurichten vermag. Spätestens an dieser Stelle ist es an der Zeit, etwas näher auf die Entwicklung und die Ursachen der geschlechtlichen Segregation im Betriebsrat einzugehen.

Vergleichende Bestandsaufnahme: Geschlechtliche Segregation in der betrieblichen Interessenvertretung

Bisher gibt es nur wenige Untersuchungen, die die Repräsentation von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmung untersucht haben. Zu nennen sind z. B. die Arbeiten von Bosch (1997) und Mohr (2011). Bosch hat sich mit der Repräsentation von Frauen in Betriebsräten aus dem Organisationsbereich der IGM befasst und strukturelle Barrieren offengelegt, die das Engagement von Frauen im Betriebsrat erschweren bzw. sich als hinderlich erwiesen haben (vgl. Bosch 1997). Auch Mohr geht mit Blick auf ausgewählte Branchen in Schleswig-Holstein der Frage nach, welche Hemmnisse Frauen den Weg in Betriebsratsgremien verstellen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass es mehrere Faktoren gibt, welche Frauen den Zugang in die betriebliche Mitbestimmung versperren; zu diesen gehören u. a. die Vereinbarkeitsproblematik, die hohe Zusatzbelastung durch das Betriebsratsmandat, eine mangelhafte – mitunter gewerkschaftliche – Vernetzung sowie eine Präsenzkultur in den Betriebsräten, die auch mit einer „männliche(n) Lebenslaufkultur und -struktur“ (Mohr 2011: 653) einhergeht.

Auch Elke Wiechmann und Manuela Maschke haben sich im Rahmen der Projektgruppe GiB (Geschlechterungleichheiten im Betrieb) mit Akteur_innen der Gleichstellungsförderung in Betrieben befasst. Den Einfluss der Betriebsräte auf gleichstellungsförderliche Maßnahmen in Betrieben schätzen sie zwar grundsätzlich als äußerst positiv ein, da den Betriebsräten durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes mehr Raum eingeräumt wurde, sehen jedoch bei deren Umsetzung das Problem, dass sie stark davon abhängt, „ob das Thema überhaupt einen Stellenwert bekommt [...], d. h. ob die betrieblichen Akteure selbst regulierend eingreifen“ (Maschke/Wiechmann 2010: 493). Denn augenscheinlich wurde das Thema der Geschlechtergleichstellung in den Betriebsratsgremien selten priorisiert. Dass Gender- und Diversity-Themen eher als randständig im Kontext der Betriebsratsarbeit wahrgenommen werden, belegen auch unsere Fallstudien. So wird stets auf weitaus dringlichere Themen verwiesen, die das Tagesgeschäft der Gremien dominieren.

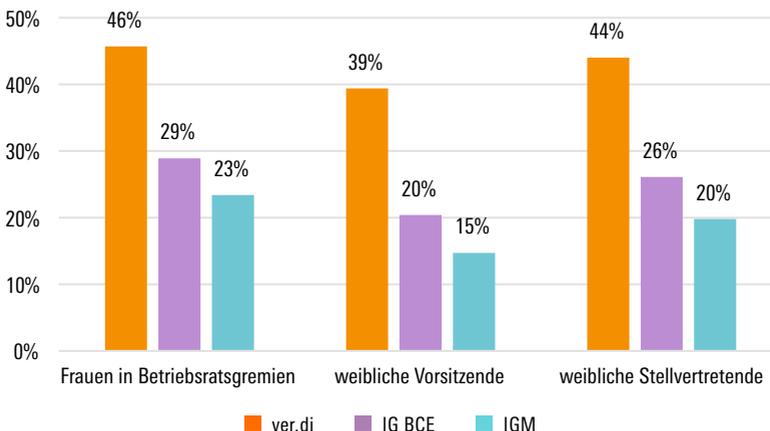
Aufschlussreich ist zudem das Schwerpunktheft 2/2017 der Zeitschrift Industrielle Beziehungen zum Thema „Industrielle Beziehungen und Gender“, in dem Forscher_innen aus der Gender- und Industrial-Relations-Forschung ihre Sichtweisen und Befunde zu Geschlechterverhältnissen in Institutionen der Mitbestimmung vorstellen. Sie wollen damit dem nach wie vor vorherrschenden blinden Fleck im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse im Mainstream der Mitbestimmungsforschung entgegenwirken. So werden –

wie Ingrid Artus und Britta Rehder in ihrer Einleitung zu diesem Schwerpunkt betonen – zentrale Akteure industrieller Beziehungen, zu denen Gewerkschaften und Betriebsräte gehören, immer noch „in der Regel als geschlechtsneutrale Institutionen behandelt, obwohl sie stark männlich geprägt sind“ (Artus/Rehder 2017: 131). Dementsprechend erstaunt nicht, dass sich die *Mainstream Industrial-Relations-Forschung* nur selten mit geschlechtsspezifischer Diskriminierung befasst; was sicherlich auch damit zu tun hat, so Artus und Rehder, dass es ohnehin noch immer recht wenige Forscherinnen in diesem Feld gibt, die sich zudem dezidiert aus einer Geschlechterperspektive mit industriellen Beziehungen auseinandersetzen.

Abgesehen von diesen wenigen und zeitlich schon etwas zurückliegenden Arbeiten handelt es sich bei den vorhandenen Informationen bezüglich der Repräsentation von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmung zumeist um Ergebnisse von statistischen Datenauswertungen, die auf Datenerhebungen bzw. -untersuchungen basieren, die sich mit der generellen Struktur von Betriebsräten auseinandersetzen und dabei auch den Frauenanteil als soziodemografische „Komponente“ berücksichtigen. So wurde beispielsweise zuletzt in der Betriebsratswahlbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft

Abbildung 4

Frauen in Betriebsräten 2018



Quelle: eigene Daten

Anmerkung: N=18.358. Der Anteil der Frauen in der Belegschaft beträgt 22 % (IGM) bzw. 29 % (IG BCE)

festgestellt, dass der Mandatsanteil von Frauen bei 26 Prozent liege und sich somit mit dem Anteil der Frauen in den Belegschaften decke, sie jedoch in den Vorsitzpositionen mit lediglich 18 Prozent deutlich unterrepräsentiert seien (vgl. Kestermann/Lesch/Stettes 2018). Allein diese statistischen Auswertungen deuten bereits auf das Problem der geschlechtlichen Segregation in der betrieblichen Mitbestimmung hin, auf das auch wir im Rahmen unserer Trendberichterstattung zu den Betriebsratswahlen 2018 gestoßen sind (vgl. Demir et al. 2018, 2019, 2020).

Dabei zeigt sich – wie zu erwarten war –, dass die Frage der geschlechtlichen Segregation eng verwoben ist mit der Branche, in dem der Betrieb tätig ist. So ist es bei den Betriebsräten im Einzugsbereich der Gewerkschaft ver.di um die Repräsentation von Frauen sowohl hinsichtlich ihres generellen Mandatsanteil (46 Prozent) als auch ihrer Repräsentation in der Betriebsratsführung weitaus besser bestellt als in Betriebsräten, die dem Einzugsbereich der IGM oder der IG BCE zuzuordnen sind (vgl. Demir et al. 2020 sowie [Abbildung 3](#)).

Konstatiert werden kann also, dass der Frauenanteil in vielen Feldern der Dienstleistungsbranche höher ist, was sich auch in ihrer Betriebsratspräsenz widerspiegelt, die in den traditionell männerdominierten Industriebetrieben geringer ausfällt (vgl. Kestermann et al. 2018: 82). Dies kommt auch in den Fallbeispielen zum Ausdruck: In den beiden Betrieben, die zur Dienstleistungsbranche gehören ([Kapitel 2.3](#) und [Kapitel 2.5](#)) ist sowohl der Anteil von Frauen in der Belegschaft als auch ihr Anteil im Betriebsrat höher als in den übrigen vier Betrieben. Einzig beim untersuchten Pharma-Betrieb ([Kapitel 2.4](#)) fallen die Zahlen hinsichtlich des Frauenanteils höher aus als bei den anderen Betrieben des Industriesektors, was wohl nicht zuletzt daran liegt, dass das Unternehmen selbst eine Diversity-Strategie erkennen lässt, die eine gewisse Wirkung auf den Betriebsrat zur Folge hatte.

Wirft man einen Blick auf die Spitzenpositionen im Betriebsrat, ergibt sich folgendes Bild: Frauen sind in der Betriebsratsführung eher selten anzutreffen. Selbst im Einzugsbereich von ver.di besetzen sie weniger als die Hälfte der Vorsitzpositionen, während der Anteil im Einzugsbereich der Gewerkschaft IGM mit nur knapp 15 Prozent noch geringer ausfällt (vgl. Demir et al. 2020 sowie [Abbildung 4](#)). Hier macht sich bemerkbar, dass die horizontale und die vertikale Segregation zusammentreffen: Dort, wo Frauen in der Regel ohnehin unterrepräsentiert sind – d. h. in Industriebetrieben – wird die Ebene der horizontalen Segregation nochmals dadurch verstärkt, dass Frauen innerhalb von Organisationen weitaus seltener in Führungspositionen anzutreffen sind als Männer. Dieser Umstand gilt letztlich auch für die betriebli-

che Mitbestimmung bzw. den Betriebsrat als Repräsentationsorgan der Belegschaft. Damit drängt sich die Frage nach den Ursachen für dieses schon seit Jahren unveränderte Segregationsgeschehen auf.

Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Betriebsrat und Spitzenpositionen

Die Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in den Betriebsräten und insbesondere auf der Ebene der Vorsitzpositionen sind mannigfaltig. In den Fallstudien kristallisierte sich vor allem ein altbekanntes Phänomen heraus: die schon vielfach erforschte Vereinbarkeitsproblematik zwischen Produktions- und Reproduktionssphäre. Was das Engagement von Frauen im Betriebsrat angeht, spielt dieser Aspekt sogar eine noch gewichtigere Rolle, da das Betriebsratsamt grundsätzlich ehrenamtlich ausgeführt wird und somit eine potenzielle zusätzliche Belastung für Personen darstellen kann, die beispielsweise Kinder im betreuungsintensiven Alter haben oder Angehörige pflegen, sich also in hohem Maße um Haus- und Care-Arbeit kümmern müssen. Hier zeigt sich deutlich, dass sich Care-Arbeit, für die nach wie vor in der Regel Frauen als zuständig gelten, auch auf die Chancen, in der betrieblichen Interessenvertretung tätig zu werden, auswirkt.

Frauen werden – so unsere Befunde – durch die Übernahme eines Betriebsratsmandats, wenn sie nicht in ausreichendem Umfang hierfür freigestellt werden, mit einer Dreifachbelastung konfrontiert, was auf potenzielle Bewerberinnen um ein Betriebsratsmandat abschreckend wirken kann. Mit vergleichbaren Problemen sahen sich die von uns befragten männlichen Betriebsratsmitglieder nicht konfrontiert. Die Vereinbarkeit von Betriebsrats-, Erwerbs- und Care-Arbeit stellt bis heute ein zentrales Problemfeld dar, das in erster Linie Frauen den Weg in den Betriebsrat erschwert, wohingegen es Männer, selbst wenn sie Väter sind, kaum tangiert.

Sucht man nach den Ursachen für die Unterrepräsentanz, sind aber noch weitere Aspekte – wie die (zeitliche) Organisation der Betriebsratsarbeit – anzuführen, die ebenfalls mit der Vereinbarkeitsproblematik zusammenhängen. So ist in allen Fallbeispielen offensichtlich, dass eine Tätigkeit als Betriebsratsvorsitzende/r oder Stellvertreter/in ein hohes Maß an Zeit und Mobilität erfordert und zudem mit Sitzungszeiten zu rechnen ist, die als „familienunfreundlich“ zu beschreiben sind. Damit stellt sich die Frage, ob die Organisation der Betriebsratsarbeit nicht auch selbst Schließungsprozesse produziert, die es nicht nur Care-Arbeit-Leistenden, sondern auch jüngeren Menschen, die nicht nur auf die Erwerbsarbeits-sphäre fixiert sind, die Entscheidung für eine Betriebsratskandidatur nicht gerade einfach macht.

Nicht unerwähnt bleiben dürfen auch die paradoxen Effekte der Quote für das Minderheitengeschlecht. Zweifelsohne trägt sie dazu bei, dass das Geschlecht, das in der Minderheit ist, mindestens seinem Anteil an der Belegschaft entsprechend im Betriebsrat repräsentiert ist. Ein Problem entsteht jedoch, wenn der Anteil des Minderheitengeschlechts so gering ist, dass die Quote überhaupt nicht greift. Dieser Umstand trifft beispielsweise auf Fall 6 zu (Kapitel 2.7). Dass es in diesem Fall dennoch eine Frau geschafft hat, ins Gremium einzuziehen, hat spezifische Gründe.

Die oben beschriebene Quoten-Konstellation tritt insbesondere in Branchen auf, die traditionell männerdominiert sind, wie beispielsweise in der Schwerindustrie, aber auch im Baugewerbe. Im Kontrast dazu stellen in vielen Dienstleistungsbranchen eher Männer das Minderheitengeschlecht. Im Fallbeispiel Krankenhaus können sie in Anbetracht der spezifischen demografischen Aufstellung der Belegschaft mindestens vier der vorgesehenen Mandate besetzen. Fakt ist jedoch, dass auf sie sogar neun der insgesamt 19 Mandate entfallen und sie somit beinahe paritätisch im Betriebsrat vertreten sind. Dies ist keine Seltenheit, wenn das Minderheitengeschlecht nicht Frauen sondern Männer sind. Im Gegenteil, bilden Männer das Minderheitengeschlecht, liegt ihr Mandatsanteil häufiger über der vorgesehenen Quote (Kapitel 2.5) als in den Fällen, in denen Frauen das Minderheitengeschlecht stellen (Kapitel 2.7) (vgl. Kestermann et al. 2018: 85).

Darin erschöpft sich noch nicht die Ursachensuche für die Unterrepräsentanz von Frauen. Keine Freistellung in Aussicht zu haben, stellt ebenfalls einen Grund dar, weshalb Frauen sich, zumal sie tendenziell öfter als Männer in Teilzeit tätig sind, gegen eine Betriebsratskandidatur entscheiden. Zwar ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, Betriebsrät_innen zu gewähren, ihrem Amt während ihrer Arbeitszeit nachgehen zu können, aber in der Realität sieht es häufig dann doch etwas anders aus. Vor allem teilzeitbeschäftigte Frauen, insbesondere wenn sie neben ihrer Erwerbstätigkeit Care-Arbeit leisten, entscheiden sich daher häufig gegen ein Betriebsratsmandat. Dabei spielt auch eine Rolle, Konflikte mit Vorgesetzten vermeiden zu wollen. Hinzu kommt die Befürchtung, sich mögliche Aufstiegs Optionen zu verbauen. Weitere hemmende Faktoren, die die Betriebsratsarbeit für Frauen weniger attraktiv machen, bestehen in einer Betriebsratskultur, die keine demokratische Diskussionskultur bzw. ein offenes Miteinander im Gremium zulässt und so potenziell dazu führt, dass Frauen Probleme, von denen sie eher als Männer betroffen sind (Care-Arbeit, Vereinbarkeitsproblematik), nicht zur Sprache bringen.

Gleichstellung: förderliche Konstellationen

Wenn man, wie bereits zu Anfang dargestellt, einen nüchternen Blick auf die Zahlen wirft, haben sich die Geschlechterverhältnisse in den Betriebsräten in den letzten Jahren insgesamt positiv entwickelt. Schließlich ist es bereits lange nicht mehr so, dass Frauen in Betriebsratsgremien eine Ausnahmeerscheinung darstellen. Selbst in den Vorsitzpositionen – dies belegen auch unsere Fallstudien – sind sie, wenn auch seltener, anzutreffen. Daraus folgt aber keineswegs automatisch, dass, selbst wenn Frauen verstärkt an der Betriebsratsspitze zu finden sind, Gender- bzw. Diversity-Konzepte vorangebracht werden; hierzu bedarf es eines grundlegenden Wandels der betrieblichen Geschlechterkultur und vor allem einer großen Aufgeschlossenheit für Diversität. Sucht man nach Faktoren, die sich förderlich auf die Repräsentation von Frauen und die Geschlechterverhältnisse auswirken, sind folgende Impulsgeber auszumachen:

Quote für das Minderheitengeschlecht als Impulsgeber

Bereits mit der Einführung der Quote nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahre 2001 hat sich die Repräsentation von Frauen in den Betriebsräten erhöht. Sieht man also einmal von der oben beschriebenen problematischen Entwicklung ab, ist zu beobachten, dass eine gesetzlich verpflichtende Vorgabe zu einer deutlichen Verbesserung der Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat geführt hat. Dies spricht für die Wirkungsmacht einer Quote, was auch mehrere Aussagen von interviewten Betriebsrätinnen bestätigen, die seinerzeit als so genannte „Quotenfrauen“ in den Betriebsrat eingezogen sind und sich seitdem voll und ganz der betrieblichen Mitbestimmung widmen und hierfür Anerkennung erfahren. Das untermauert, wie wichtig Strukturvorgaben (Quoten) für die Gleichstellungspolitik sind, um den Druck in Richtung Wandel zu erhöhen, denn allein mit freiwilligen Selbstverpflichtungen, das lehrt die bisherige Gleichstellungspolitik, ist es nicht getan.

Trotz der sichtlich positiven Effekte der Quote, pflegen selbst Betriebsrätinnen – wie unsere Fallstudien dokumentieren – nicht selten recht ambivalente Einstellungen ihr gegenüber. So wird sie einerseits als notwendig erachtet, da sie den Betriebsrätinnen vielfach überhaupt erst den Zugang in das Amt ermöglicht, andererseits gilt sie aber auch als „notwendiges Übel“. Den Betriebsrätinnen ist gleichwohl klar, dass Frauen in „männerlastigen“ Betrieben ohne eine solche Quote oftmals keine Chance haben, ein Mandat zu erhalten. Zugleich äußern sie jedoch immer wieder, dass sie es vorziehen würden, ohne den Druck einer Quotenregelung ins Betriebsratsgremium ge-

langen zu können. Sie befürchten, dass andere – vor allem Männer, die schon jahrelang ein Betriebsratsmandat innehaben – unterstellen könnten, sie hätten es nicht allein aufgrund ihres Engagements und ihrer Kompetenz ins Gremium geschafft. Mit dem Stempel der so genannten „Quotenfrau“ geht also die Befürchtung einher, nicht ernst genommen zu werden bzw. auf Skepsis und Ablehnung seitens der Männer im Betriebsrat zu treffen. Mit der Zeit stellt sich dann aber doch heraus, dass dieses Vorurteil letzten Endes weitaus weniger Wirkungsmacht hat als vermutet. So schleift sich nach und nach – wie sich am Beispiel der Betriebsrätinnen des Bau-Betriebsrats (Kapitel 2.2) herausgestellt hat – selbst das Stigma ab, „nur“ eine „Quotenfrau“ zu sein.

Die Quote hat letztendlich sogar im Hinblick auf die geschlechtliche Segregation einen doppelten Effekt: Obwohl sie in erster Linie dazu eingeführt wurde, das Minderheitengeschlecht an der Betriebsratsarbeit zu beteiligen, was zumeist auf eine Erhöhung der Frauenpräsenz hinauslief, besitzt sie zudem das Potenzial, auch die vertikale geschlechtliche Segregation zu beeinflussen. Denn Frauen haben indirekt qua Quote die Möglichkeit, an die Betriebsratsspitze zu gelangen, da sie ihnen in männerdominierten Betrieben bzw. Branchen überhaupt erst ermöglicht, für den Betriebsrat zu kandidieren und Betriebsratsmitglied zu werden.

Freistellung als Impulsgeber

Selbst voll freigestellte Betriebsrät_innen berichten, dass ihnen ihre Tätigkeit sehr viel abverlangt und sie oftmals über ihre Arbeitszeit hinaus in Anspruch nimmt, sogar wenn es sich um eine Vollzeitbeschäftigung handelt. Dies trifft insbesondere auf die Vorsitzposition zu, die in der Regel mit vielen Dienstreisen verbunden ist. Eine Freistellung – selbst eine Teilfreistellung – zur Ausübung des Betriebsratsamtes zu erhalten, ist daher besonders für Frauen, die Sorgearbeit leisten, eine Chance, besser mit Dreifachbelastungen umgehen zu können. Mit anderen Worten: die Aussicht auf eine Freistellung oder zumindest Teilfreistellung könnte gerade Care-Arbeit-Leistende – also immer noch in erster Linie Mütter – dazu motivieren, sich für eine Kandidatur für den Betriebsrat zu entscheiden.

Mentoring als Impulsgeber

Die auszumachenden informellen Mentoring-Initiativen bringen zum Ausdruck, wie wirkungsvoll ein systematisches Mentoring sein kann, um Gleichstellungspolitik voranzubringen. Aufgrund der Abwesenheit einer konsistenten Gleichstellungspolitik erfolgt Mentoring bislang jedoch in der Regel

informell. Es handelt sich zumeist eher um ein „an die Hand genommen werden“ als um ein strukturiertes Mentoring. Unsere Fallanalysen lassen verschiedene Spielarten eines informellen Mentorings erkennen. Dem voraus geht vielfach eine persönliche Ansprache potenzieller Kandidatinnen: Wenn Betriebsratsmitglieder eine Kollegin für geeignet halten, ein Betriebsratsmandat zu übernehmen, wird sie angesprochen und gefragt, ob sie sich nicht vorstellen könnte, für den Betriebsrat zu kandidieren. Sobald sie dann Betriebsratsmitglied ist, erfolgt durch ein informelles Mentoring die Weitergabe von Wissen durch erfahrene Betriebsratsmitglieder. Das gilt auch für die Stabübergabe an der Betriebsratsspitze. Beispiele hierfür sind der Fall 1 und 2 ([Kapitel 2.2](#) und [Kapitel 2.3](#)), in denen erfahrene ehemalige Betriebsratsvorsitzende ihre Nachfolgerinnen von Beginn an unterstützen und ihr Wissen an sie weitergegeben haben. Beide Betriebsrätinnen betonten, wie wichtig diese Weitergabe von Erfahrungswissen für sie war. Ein Grund mehr, über ein systematisches Mentoring nachzudenken, das es in vielen Betriebsräten noch nicht gibt.

Vereinbarkeit als Impulsgeber

Die Vereinbarkeitsproblematik wurde nahezu in jedem Interview mit Betriebsrätinnen zur Sprache gebracht. Sie wird als eine der zentralen Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen im Betriebsrat angesehen. Oder anders formuliert, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (mit Kindern) wird immer noch als ein lebensphasenspezifisches Problem von Frauen wahrgenommen, das einer Betriebsratskandidatur bzw. einer Betriebsrats Tätigkeit entgegensteht. Wie gewichtig vorherrschende Geschlechterbilder dabei sind, verdeutlicht das Beispiel einer Betriebsratsvorsitzenden ([Kapitel 2.5](#)), die noch in der ehemaligen DDR aufgewachsen ist. Für sie war klar, dass sie ihre Erwerbs- und Betriebsrats Tätigkeit nach der Geburt ihrer Kinder nicht aufgeben würde. Hier wird deutlich, dass es für Frauen aus den neuen Bundesländern vor der Wende selbstverständlich war, nach der Geburt von Kindern erwerbstätig zu sein – und auch ein Betriebsratsmandat auszuüben.

Generell kommt in den Aussagen zur Vereinbarkeitsproblematik aber auch zum Ausdruck, wie gewichtig nicht nur kulturelle, gesellschaftliche Geschlechterbilder, sondern auch strukturelle Rahmenbedingungen sind, um Erwerbstätigkeit, Betriebsratsarbeit und Sorgearbeit überhaupt miteinander verbinden zu können. Zu den förderlichen Faktoren für die Aufrechterhaltung einer Teilhabe am Erwerbssystem gehört daher vor allem eine institutionelle Kinderbetreuung. Dass der Betriebsrat hierzu einen Beitrag leisten kann, belegt das Beispiel der Klinik. So hat der Betriebsrat mit dazu beigetragen,

dass der Betrieb in Zusammenarbeit mit der Stadt vor elf Jahren den Bau einer 24-Stunden-Kita vorangebracht hat, um die im Dreischichtdienst arbeitenden Eltern zu entlasten. Damit erhöhen sich zumindest die Chancen, Beschäftigte mit Sorgepflichten für die Betriebsratsarbeit gewinnen zu können.

Neben einer institutionellen Kinderbetreuung spielt die Organisation der Betriebsratsarbeit selbst eine Rolle. Die Vorstellung, dass die Arbeit eines Vorsitzenden bzw. einer Vorsitzenden nur auf der Basis einer 100-Prozent-Stelle möglich ist, wurde von nahezu allen Betriebsrät_innen hervorgehoben. Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel einer Betriebsratsvorsitzenden, die ihrer Betriebsratsstätigkeit auf der Basis einer 80-Prozent-Stelle nachkommt, der aber gleichwohl attestiert wird, eine gute Betriebsratspolitik zu machen (Fall 1, BRw V). Wie innovativ mit der Situation umgegangen werden kann, dafür steht der Fall eines Betriebsratsvorsitzenden, der als Vater von zwei schulpflichtigen Kindern Sorgearbeit leistet und die Möglichkeit hat, an zwei Tagen in der Woche im Homeoffice zu arbeiten (Fall 3, BRm V). Hier wird sichtbar, dass das Problem der Vereinbarkeit nicht zuletzt durch eine veränderte Organisation der Betriebsratsarbeit reduziert werden kann.

Betriebsratskultur als Impulsgeber

Zu den förderlichen Konstellationen, die die Betriebsratsarbeit für Frauen attraktiver machen können, gehört auch eine radikale Abkehr von patriarchalen, hierarchischen Strukturen und die Etablierung einer offenen, partizipationsorientierten Betriebsratskultur (vgl. Kapitel 2.3). Gleichstellungspolitik ist kaum durchsetzbar, solange es noch Betriebsräte gibt, die dem Habitus eines „Betriebsratsfürsten“ entsprechen. Dass auch andere Formen möglich sind, belegt ein Blick auf den Bau-Betriebsrat und Pharma-Betriebsrat. Hier ist die Betriebsratskultur auf Transparenz ausgerichtet, was bedeutet, dass der Vorsitzende sich nicht als „Alleinentscheider“ versteht. Vielmehr wird über zentrale Themen offen diskutiert und über die Aufteilung von Aufgaben gemeinsam im Gremium entschieden. Etabliert hat sich hier eine offene Diskussionskultur, die auf gelebten demokratischen Strukturen basiert. So hat sich eine Betriebsratskultur entwickelt, die auch auf die Belegschaft ausstrahlt. Diese Fälle sind zudem Beispiele dafür, wie männerbündische Strukturen aufgebrochen werden können und Frauen eher Chancen haben, im Betriebsrat Spitzenpositionen zu erringen.

Gleichstellungspolitik: Konzepte und Praxis

Wenngleich die Mehrheit der interviewten Betriebsrät_innen im Hinblick auf Gleichstellungsfragen auch aufgeschlossen ist – und z. T. sogar eine Diver-

sity-Politik befürwortet –, ist das nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite zeichnet sich deutlich ab, dass in keinem Gremium an einem gleichstellungspolitischen Konzept, Gleichstellungsleitlinien und -programmen oder sogar konkreten Maßnahmen gearbeitet wird. In diesem Zusammenhang wurde in der Regel darauf verwiesen, dass der Betrieb bzw. das Unternehmen ja bereits über Konzepte zur Gleichstellung oder Diversität verfügt; wenngleich diese aus der Sicht des Betriebsrats auch eher als aktionistische Handlungen oder Kampagnen ohne praktische Wirkungseffekte bewertet wurden (Beispiel: [Kapitel 2.6](#)).

Die Wirklichkeit – so die Betriebsrät_innen – sieht nach wie vor anders aus. Thematisiert wurden in den Interviews dann aber nicht die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat, sondern die betriebliche Geschlechterungleichheit, insbesondere der Gender Pay Gap – also die bestehende Lohnlücke, die Zweifel daran aufkommen lässt, so die Befragten, dass Frauen und Männer bei gleicher Qualifikation tatsächlich gleich entlohnt werden.

Dass Gleichstellungspolitik kein zentrales Thema für den Betriebsrat ist, erstaunt somit nicht. Die Interviews verdeutlichen, dass das Tagesgeschäft aller Gremien geprägt ist von „klassischen“ Betriebsratsthemen, wie vor allem die Organisation der Arbeitszeitgestaltung und Restrukturierungsmaßnahmen des Betriebes. Diese Themen nehmen die tägliche Arbeit der Betriebsratsmitglieder so sehr in Anspruch, dass für so genannte „weichere“ Themen wenig Raum und Zeit übrigbleibt, seien diese noch so dringlich (siehe hierzu auch die Problematik des Generationswechsels).

Dabei wird völlig ignoriert, dass Arbeitspolitik ohnehin immer auch Geschlechter- ja sogar Diversitätspolitik ist. Hinzu kommt, dass die Institution Betriebsrat immer noch vielfach stark männerdominiert ist und zudem durch traditionelle Vorstellungen von Männlichkeit und entsprechende Strukturen geprägt wird. Hierzu haben sich insbesondere die befragten Betriebsrätinnen sehr ausführlich geäußert.

Folgende Aussagen bringen es auf den Punkt: „Da gibt es einfach solche Alpha-Tierchen, die da in Betriebsräten sind“ (Fall 1, BRw4 V) oder: „Nachdem ich die Seilschaften, die über Jahre hinweg entstanden sind, kenne, mache ich mir da keine großen Hoffnungen, da noch weiter nach oben zu kommen“ (Fall 1, BRw3). Festzuhalten ist somit, dass Männer in der Betriebsratsarbeit vielfach nicht nur das „Mehrheitsgeschlecht“ bilden, sondern dass sich auch stabile männliche Netzwerke herausgebildet haben, die mitunter sogar Karriereambitionen von Frauen konterkarieren.

Soll Gleichstellung gelingen, müssen hierfür Voraussetzungen geschaffen werden. Hierzu gehört auch, dass sich Betriebsräte aktiv dieses Themas an-

nehmen, es in die Betriebsratspolitik integrieren und in das Tagesgeschäft einbinden. Folglich müssen Schließungsprozesse aufgebrochen und Führungsriege offener gegenüber der Idee werden, dass Frauen verstärkt für Führungspositionen gewonnen werden müssen. Dafür müssten sich jedoch auch einige Strukturen wandeln, die Frauen den Einzug in die Gremien und vor allem an die Betriebsratsspitzen bislang erschweren.

Ein Beispiel hierfür ist die bereits beschriebene Betriebsratskultur, in der tradierte, männlich konnotierte Strukturen vorherrschen. So gilt es Abschied zu nehmen von strengen patriarchalischen Hierarchien, in denen allein Betriebsratsvorsitzende die Deutungshoheit haben. Mit dieser Art von Führungskultur, die darauf basiert, dass die Vorsitzenden ihr Wissen für sich behalten, geht auch einher, dass Betriebsratsspitzen dazu tendieren, sich abzuschotten und z. B. Entscheidungsprozesse nicht transparent machen. Dies führt wiederum dazu, dass die übrigen Betriebsratsmitglieder kaum Mitspracherecht besitzen und so auch keine Erfahrungen in der Betriebsratsarbeit sammeln können. Wenn sich jedoch die Betriebsratskultur verändert, d. h. offener und demokratischer wird (z. B. Fall 2 und 3, [Kapitel 2.3](#) und [Kapitel 2.4](#)), geht damit einher, dass – wie wir feststellen konnten – Frauen nicht nur in den Gremien aktiver werden, sondern vermehrt auch im Vorsitz anzutreffen sind.

Fazit: Kleine Schritte, aber keine großen Sprünge in Sicht

Festzustellen ist, dass es unter den analysierten Betriebsräten keine Best-Case Varianten gibt. So lassen sich allenfalls kleine Schritte in Richtung Gleichstellung erkennen, aber keine großen Sprünge. In den Aussagen der interviewten Betriebsrät_innen tritt immer wieder deutlich hervor, dass der Großteil von ihnen sich des Problems, dass Frauen in Betriebsräten tendenziell unterrepräsentiert sind, bewusst ist, es sich jedoch aufgrund der dringlicher erscheinenden klassischen Betriebsratsthemen nicht um ein Problemfeld handelt, das Priorität hat. Dass das Thema Gleichstellung – wie vor allem die Entwicklung von Gender- und Diversity-Konzepten – in naher Zukunft in den Gremien auf die Tagesordnung gebracht wird, ist daher höchst unwahrscheinlich (vgl. hierzu auch [Kapitel 5](#)).

Anders formuliert: Wenn Frauen in den Gremien tätig sind (Quoten erfüllt sind) und – wie in unseren Fällen – z. T. sogar Spitzenpositionen des Betriebsrats bekleiden, bedeutet dies nicht zwingend, dass sich viel in Sachen Gleichstellung bewegen muss. Dennoch gibt es erste Ansätze, die Hoffnung machen und an die angeknüpft werden könnte, um Maßnahmen zu verankern, die förderlich für die Repräsentation von Frauen in den Gre-

mien sein könnten. Hierzu gehören insbesondere Mentoring-Konzepte, die an die bisher erfolgreichen, jedoch informellen Mentoring-Strukturen anknüpfen sollten.

Damit einhergehen müsste jedoch, dass Raum für diese Art von Förderung geschaffen wird. Dies könnte beispielsweise dadurch ermöglicht werden, dass insbesondere in größeren Gremien im Rahmen gemischter Doppelspitzen ein strukturierterer Erfahrungs- und Wissensaustausch erfolgt, der zudem beinhalten könnte, dass auch Frauen, die nicht in Vollzeit tätig sind bzw. sein können, die Gelegenheit geboten wird, sich verstärkt im Betriebsrat zu engagieren. Dies würde sich zudem auch auf die Betriebsratskultur im Allgemeinen auswirken: Denn dort, wo Betriebsratsvorsitzende sich aktiv und regelmäßig mit dem Wissenstransfer auseinandersetzen (müssen), scheint es auch weniger wahrscheinlich, dass sich intransparente, historisch gewachsene männerbündische Strukturen und Netzwerke weiter aufrechterhalten können.

Positiv kann sich auch eine Zunahme von Teil-Freistellungen auswirken, wenn es hierdurch gelingt, mehr (junge) Frauen, die wiederum einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen, für eine Betriebsratskandidatur zu gewinnen. Hierbei müsste jedoch überlegt werden, ob entweder die mit dem Arbeitgeber ausgehandelten, freiwilligen Freistellungen erhöht werden könnten oder ob auch für die Freistellungen eine Quotenregelung für das jeweilige Minderheitengeschlecht in Betracht zu ziehen wäre. Damit müsste ferner einhergehen, dass die Kultur in den Betriebsräten sich hin zu einer offenen, transparenten wandelt, die es gestattet, Kritik an veralteten Strukturen zu üben, um diese langfristig zu überwinden.

Mit Blick auf die Fallanalysen, aber auch angesichts der Ergebnisse des Trendreports, wird deutlich, welche Wirkungsmacht Quoten besitzen. Mit der Einführung des betriebsverfassungsgesetzlichen Minderheitenschutzes für die Vertretung beider Geschlechter sind Frauen aus der betrieblichen Mitbestimmung eigentlich nicht mehr wegzudenken. In den Spitzenpositionen der Betriebsräte, für die keine Quote gilt, stellen Frauen in einigen Branchen allerdings noch immer seltene Ausnahmen dar; beispielsweise im Einzugsbereich der IGM, in dem nicht einmal ein Fünftel der Vorsitzenden Frauen sind. Ohne Quotenregelungen tut sich von alleine also tatsächlich nichts, wenn es um die Repräsentation der Geschlechter geht.

Das Fazit in Sachen Gleichstellungspolitik ist somit am Ende ernüchternd: Das Leitbild „Gleichstellung“ spielt im Sinne einer Gleichstellungspolitik aktuell in den Betriebsräten kaum eine Rolle. Wenn sich Gremien für gleichstellungspolitische Veränderungen einsetzen, geschieht dies zumeist

nur aufgrund der Initiative einzelner Gremienmitglieder – in der Regel sind es Betriebsrätinnen. An dieser Stelle muss mehr geschehen, um zu gewährleisten, dass nicht bloß das Nötigste – die Einhaltung der Minderheitenquote – bezüglich der Repräsentation von Frauen in der betrieblichen Mitbestimmung erfolgt. Kurzum: Formale Gleichstellungsziele zu erreichen ist das eine, Bedingungen für eine aktive Gleichstellungspolitik zu schaffen, geht aber weit darüber hinaus.

Aktive Gleichstellungspolitik erfordert nicht nur, wie Klammer betont, „dass die Individuen mit Fähigkeiten und Ressourcen ausgestattet werden, die es ihnen ermöglichen, diese Ziele zu erreichen“, sondern auch das „Vorhandensein von starken Mechanismen und Strukturen“, denn sie bilden die „Voraussetzung für die wirksame Umsetzung von gleichstellungspolitischen Handlungsbedarfen“ (Klammer 2018: 8; siehe auch BMFSEJ 2011: 30–32).

Dabei kommt auch der vorherrschenden gesellschaftlichen Geschlechterordnung eine große Relevanz zu, denn Geschlechterleitbilder und -normen sowie institutionelle Rahmenbedingungen (u. a. Arbeitsmarktkonstellationen, Steuer- und Sozialgesetzgebung, institutionelle Kinderbetreuung) wirken auf die Ausgestaltung der Arbeits- und Geschlechterpolitik ein (vgl. u. a. Lenz 2017; Funder 2016).

Abschließend ist somit zu bilanzieren, dass die untersuchten Fälle noch weit davon entfernt sind, als „best case“ bezeichnet werden zu können. Einen Lichtblick stellen allenfalls informelle Mentoring-Aktivitäten dar, die zu meist auf spontane Bemühungen einzelner Betriebsratsvorsitzender zurückzuführen sind. Sie sollen dazu dienen, den Generationswechsel voranzubringen, wovon auch Frauen profitieren. Als weitaus gewichtiger haben sich Umbrüche in der Betriebsratskultur erwiesen. Sie erhöhen zumindest die Chancen dafür, dass sich eine höhere Sensibilität für das Thema „Diversität in Betriebsräten“ herausbildet. Insgesamt bleibt abzuwarten, ob Geschlechter- und Diversitätspolitik zukünftig eine größere Rolle in der betrieblichen Mitbestimmung spielen wird.

4 FAZIT: DER BETRIEBSRAT IN DER SPÄT-MODERNEN ARBEITSWELT

Digital aufgeschlossen, teamorientiert, gewerkschaftsnah, alters- und genderdivers?

Die sich schon seit den 1970er Jahren abzeichnende große Transformation von Industriegesellschaften in Richtung Spätmoderne wirbelt nicht nur die Strukturen der Arbeitsgesellschaft durch Prozesse der Digitalisierung, Vernetzung, Entgrenzung und Flexibilisierung sowie Subjektivierung erheblich durcheinander. Sie bringt auch die Basisinstitutionen der Moderne unter Veränderungsdruck und konfrontiert folglich auch die Mitbestimmung mit neuen Anforderungen und Erwartungen. Ob und wie es der Mitbestimmung unter den Vorzeichen einer spätmodernen Arbeitswelt gelingen kann, ihre Position zu behaupten, ist somit eine spannende Frage und ein zunehmend wichtiger werdendes Forschungsfeld, zu dem unsere Studie mit der Fokussierung auf die Geschlechterverhältnisse und den Generationswechsel einen weiteren Beitrag leistet. Lassen wir unsere Forschungsbefunde daher unter der Fragestellung Revue passieren, ob der Betriebsrat an Attraktivität für bislang eher mitbestimmungsferne Beschäftigte gewonnen hat und vor allem selbst aktiv darauf hinarbeitet, verstärkt jüngere Beschäftigte und Frauen einzubinden, dann fällt die Antwort ambivalent aus.

Zum einen veranschaulichen unsere Fallbeispiele, dass sich Betriebsräte erwartungsgemäß genauso schwertun wie andere Institutionen und Organisationen, historisch gewachsene Strukturen zu verändern und von als bewährt geltenden Handlungsmustern und Routinen abzuweichen. Dem entgegen steht die Beharrungskraft vorherrschender Betriebsratskonstellationen, erst recht, wenn sie durch Wahlen erneut Bestätigung erfahren haben. Warum sollten sich erfahrene und akzeptierte Betriebsräte also verändern, und zwar nicht nur im Hinblick auf ihre Organisations- und Arbeitsstrukturen, sondern auch hinsichtlich ihrer personellen Zusammensetzung? Wie schwierig ein solches Unterfangen ist, belegen unsere Fallbeispiele. In keinem Betriebsrat existieren nachhaltige Diversity-Konzepte, die sowohl auf einen Generationswechsel als auch eine systematische Gleichstellungspolitik abzielen.

Zum anderen ist aber auch zu erkennen, dass es in fast allen Betriebsräten erste Ansätze in diese Richtung gibt, vor allem wenn der Druck groß genug ist, einen Generationswechsel einleiten zu müssen oder die Minderheiten-

quote nicht verfehlen zu wollen. Noch handelt es sich jedoch weitgehend um die Initiative einzelner Betriebsratsmitglieder, die Impulse für einen Wandel anstoßen. Aber werfen wir abschließend doch noch einen etwas differenziereren Blick auf die Befunde zu beiden Schwerpunktfeldern – Generationswechsel und Geschlechterpolitik:

Wie steht es um den Generationswechsel?

Konzepte zum Generationswechsel zu entwickeln und umzusetzen werden mit Blick auf die zukünftige Entwicklung von Betriebsräten immer wichtiger. Geht man davon aus, dass die „Verberuflichung“ der Betriebsratsarbeit ohnehin bereits zu einer Art Markenzeichen der betrieblichen Mitbestimmung geworden ist, hängt viel davon ab, ob es gelingt, die hierfür erforderliche Professionalität fortzuschreiben und einen entsprechenden Wissenstransfer zu realisieren. Um ein hohes Maß an Wissen, Kompetenz und Professionalität nach dem Ausscheiden älterer Betriebsratsmitglieder zu gewährleisten, gilt es daher, nicht nur mehr junge Arbeitnehmer_innen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, sondern sie auch auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Beides sind im Generationswechsel wichtige Zielsetzungen, um den Betriebsrat als Akteur betrieblicher Optimierungs-, Umstrukturierungs- und Innovationsprozesse zu stärken, und seine nicht unkomplizierte institutionelle Positionierung als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1958) an den Schnittstellen von Management-, Belegschafts- und Gewerkschaftsinteressen zu festigen. Dort sind aber Hürden bzw. hemmende Faktoren zu überwinden. Das hat der Einblick in die Praxis von Betriebsräten deutlich gemacht, die unterschiedliche Formen des Umgangs mit der Problematik des Generationswechsels erkennen lassen, die im Weiteren kurz bilanziert werden sollen.

Vorab ist allerdings noch auf eine in allen Fallbeispielen zu beobachtende Entwicklung hinzuweisen, nämlich dass die managementinitiierte Diversity-Politik (mit dem Fokus Alter und Geschlecht) und die betriebsrätliche Praxis bzw. Umgangsweise mit dem Demografiethema weitgehend entkoppelt voneinander sind. Nicht die vordefinierte Demografiepolitik, wie sie in den Chefetagen von Konzern und Unternehmen entwickelt und in Broschüren zur Unternehmenskultur vorgestellt wird, sondern die Sachzwänge, die aus einem veränderten Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit, beruflicher Tätigkeit und außerbetrieblicher Lebenswelt entstehen, bewirken in Kombination mit altersstrukturellen Entwicklungen in den Betriebsratsgremien, dass sich die Betriebsräte mit dem Thema Generationswechsel auseinandersetzen.

Das lässt sich im Übrigen auch im Feld der auf die Genderproblematik ausgerichteten Diversity-Aktivitäten konstatieren, die bislang als das originä-

re Aufgabenfeld des Human Resource Managements angesehen werden. Den Betriebsrat an der Erarbeitung von Diversity-Konzepten zu beteiligen, ist demnach keineswegs selbstverständlich. Wir konnten sogar feststellen, dass Versuche von Betriebsratsmitgliedern, an entsprechenden Arbeitsgruppen mitwirken zu wollen, gescheitert sind. Allerdings muss an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass eine Diversity-Politik (mit dem Schwerpunkt Alter und Geschlecht) – umgekehrt – auch nicht zu den priorisierten Themenfeldern der Betriebsratspolitik gehört.

Nicht viel anders verhält es sich im Übrigen auch im Hinblick auf das Thema der Digitalisierung, deren Ausgestaltung und Folgen zwar nicht im Zentrum dieser Studie standen, die aber dennoch im Rahmen unserer Nachbetrachtungen zur Corona-Pandemie an Gewicht gewannen (vgl. Kapitel 5). Ob und wie digitales Arbeiten die Arbeitsorganisation des Betriebsrats verändern kann, rückte in allen Fällen im Zuge der Corona-Pandemie mit Vehemenz in den Fokus der Betriebsratsarbeit. Dabei kommt der digitalen Transformation ohnehin eine nicht zu unterschätzende Relevanz zu und wird zukünftig ein immer gewichtigeres Arbeitsfeld in der betrieblichen Mitbestimmung darstellen, das neue Kompetenzen erfordert (vgl. u. a. Schietinger 2020; Falkenberg et al. 2020). Mit anderen Worten, die Betriebsratsarbeit wird perspektivisch nicht mehr ohne digitale Kompetenz auskommen, was wiederum eine Chance wäre, technikaffine jüngere Beschäftigte sowie generell Wissensarbeiter_innen verstärkt für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen.

Aktuell spiegeln die Fallstudien allerdings eher folgendes Bild wider: Die Betriebsräte haben günstigstenfalls erste Überlegungen und Maßnahmen zum Prozess der Generationennachfolge, also wie diese methodisch und inhaltlich zu arrangieren ist, angestellt bzw. eingeführt. Weder kann von systematischen Konzepten die Rede sein noch lassen sich hieraus bereits Best Practice-Modelle ableiten.³¹ Dennoch bleibt festzuhalten, dass strukturgebende Vorhaben, die von einzelnen Persönlichkeiten getragen und lanciert werden, gute Erfolgchancen nachweisen können, um den Generationswechsel proaktiv zu gestalten. Ihre Lotsen- bzw. impulsgebende Funktion macht den demografischen Umbruch allerdings von individuellem Engagement abhängig. Aber auch dort, wo kaum strategische Ziele und Verfahrensregeln defi-

31 Die Ergebnisse bzw. Erfolge aller laufenden Aktivitäten, Initiativen und Konzepte zum Generationswechsel sollten daher im Vorfeld der nächsten Betriebsratswahlen berücksichtigt und im Anschluss an die Betriebsratswahlen weiterhin systematisch über die Branchen und Betriebe evaluiert werden, um zu einem repräsentativen Gesamtbild der Übergangskulturen zu gelangen. Es bleibt weiterhin die Aufgabe der Mitbestimmungsforschung, die unterschiedlichen Umbruchsituationen, die Betriebsratsgremien und ihre Akteure im Generationswechsel durchleben, flächendeckend zu klassifizieren und zu bewerten.

niert werden, ist zumindest das Problembewusstsein der Betriebsräte für die demografischen Veränderungen deutlich gestiegen.

Dazu haben auch die gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Aktivitäten, nicht zuletzt durch eine entsprechende Forschungsförderung, ihren Beitrag geleistet. Ihre unterschiedlichen Handlungsempfehlungen und -instrumente werden zwar in der betriebsratsinternen Demografiepolitik registriert, dennoch ist der Nutzungsgrad noch nicht nachhaltig und die Instrumente (z. B. zum Know-how-Transfer) werden nur fragmentarisch angewandt. Die Ursachen hierfür werden durch unsere Forschungsbefunde sowie vergleichbare Studien veranschaulicht.

Dabei zeichnet sich deutlich ab: Die vielfältigen personalen, betrieblichen, außerbetrieblichen sowie mikropolitischen Einflüsse und Faktoren, auf die alle involvierten Akteure Rücksicht zu nehmen haben, entscheiden darüber, wie sich die Betriebsrät_innen bei der Umsetzung altersstruktureller Diversität in ihren Gremien positionieren und welche Muster von Nachwuchsplanung und -förderung zu identifizieren sind. Das Spektrum reicht von weitgehender Untätigkeit über reaktive Verhaltensmuster bis hin zu proaktiven Formen der Nachwuchssorge (siehe z. B. den modernen Auto-Betriebsrat).

Was bedeuten diese Befunde für die „Verjüngungskur“ der Betriebsräte? Die Professionalität und Qualität der betrieblichen Mitbestimmung beruht auf einem langwierigen Lernprozess und kann daher nicht bei unerfahrenen Mandatsträger_innen, die sich in der ersten Amtsperiode befinden, vorausgesetzt werden. Unter den unterschiedlichen Bedingungen von Fluktuation in den Betriebsratsgremien, und zwar nicht nur im Rahmen eines Generationswechsels, sondern auch im Spiegel sich permanent ändernder Betriebsformen und Umbrüche in den Unternehmen sowie einer geringeren Kontinuität bzw. verstärkter Fluktuationsbewegungen von Betriebsratsmitgliedern (insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben), ist daher sicherzustellen, dass Wissen durch ein angemessenes Wissensmanagement im Betriebsrat weitergegeben wird.³²

Nicht nur fachliche, sondern zugleich soziale Gestaltungskompetenzen wie Verhandlungsführung mit dem Management, Konfliktlösung und Interessenmanagement gehören demnach auf die Agenda eines Wissensmanagements, bei dem besonders die Betriebsratsvorsitzenden ihre Führungsverant-

32 Diese Erfahrung machen beispielsweise auch Betriebsratsgremien, die sich im Zuge von Umstrukturierungen hinsichtlich ihrer Größe und Zusammensetzung verändern. In diesem Umbruch geht in der Regel viel Erfahrungswissen verloren, das im Zuge der Neukonstituierung des Betriebsrats nicht so schnell wiederaufbaubar ist.

wortung wahrzunehmen haben und gefordert sind, Vorstellungen und Konzepte zu entwickeln und ihre Umsetzung zu fördern. Feldes merkt daher zutreffend an, „dass sich der Einsatz wissens- und transferfördernder Methoden in den Personal- und Geschäftsprozessen der Arbeitnehmervertretungen positiv auf ihre betriebspolitische *performance* und auf das Qualifikationsniveau ihrer Mitglieder auswirkt“ (Feldes 2019: 309). Nach seinen Erkenntnissen funktioniert daher Betriebsratsarbeit nicht ohne eine „förderliche Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen“ (ebd.).

Unter welchen Voraussetzungen kann diese Kultur etabliert werden, um den Weg für eine aussichtsreiche Nachwuchsgewinnung zu markieren?

Der Wissenstransfer und die Entwicklung von Handlungskompetenzen sind nur eingeschränkt seminaristisch vermittelbar. Jede gut ausgearbeitete Qualifizierungsinitiative, die allein darauf setzt, würde im Rahmen der Nachwuchssorge schnell an ihre Grenzen stoßen. Qualifizierung, Kompetenzaufbau und dessen Absicherung setzen vielmehr einen Prozess des permanenten Partizipationslernens voraus. Was ist damit gemeint? Partizipationslernen ist Erfahrungslernen (Georg/Kißler 1981: 68 ff.). Professionelle betriebliche Mitbestimmung beruht auf praktischen Erfahrungen, auf Erfolgen, aber auch Misserfolgen. Daher müssen entsprechende Räume bzw. Lernfelder vorhanden sein, in denen dieser Lernprozess (aus-)gelebt werden kann. Einer davon ist – wie auch in vielen unserer Fallstudien – die Jugend- und Auszubildendenvertretung. Auf dieser Lernebene sind die Erfolgsaussichten allerdings fragil, denn sie setzen eine starke gewerkschaftliche Verankerung in den Betrieben voraus sowie einen breiten Pool an Kandidaten und Kandidatinnen, die auch gewerkschaftlich sozialisiert sind. Betriebsräte werden daher oftmals nicht umhinkommen, auch alternative Lernfelder anzubieten.

Unter dieser Zielperspektive kann beispielsweise eine Belegschaftsbeteiligung an der Betriebsratsarbeit, z. B. durch den Einbezug der (favorisierten) Kandidat_innen in Arbeitsgruppen des Betriebsrats, ein solches Lernfeld bieten. Eine Grundlage für den Erfolg dieser Beteiligungsstrategie ist, dass die Betriebsräte durchführbare und entsprechend kompakte Themen offerieren (vgl. Brinkmann/Speidel 2006). Auf diese Weise kann sich der Betriebsratsnachwuchs an die eher kleinteiligen Themen der Interessenvertretungsarbeit herantasten, an ihnen ausprobieren und Erfahrungen sammeln, wie in der betrieblichen Sozialordnung mit Interessenkonflikten umzugehen ist. Das ist eine Voraussetzung, um später an den „großen“ strategischen Themen der Betriebsratsarbeit mitzuwirken.

Darum sind unter Berücksichtigung betriebspezifischer Rahmenbedingungen weitere Formen auszuloten, um die Belegschaftsbeteiligung an der Betriebsratsarbeit auszuweiten und die Verjüngung der Betriebsräte vorzubereiten.³³ Diese Nachwuchssorge- bzw. -förderung wird nach vollzogener Veränderung der gegenwärtigen altersstrukturellen Situation keinesfalls obsolet, sondern ist als dauerhafte Kommunikationsaufgabe an der Schnittstelle von Betriebsrat und Belegschaft zu verstehen, um die Fluktuation in den Betriebsratsgremien zu unterstützen und wegweisend zu beeinflussen.

Im Generationswechsel bzw. während der Verjüngung der Gremien sollten wissenschaftlich begründete sowie praxiserprobte Ansätze eine Orientierungshilfe leisten. Sie dürfen allerdings nicht dazu (ver)führen, einen übersteigerten „Jugendkult“ zu pflegen, der in die falsche Richtung zeigt. Der verjüngte Betriebsrat darf keine Entprofessionalisierung zur Folge haben. Der Wirkungsgrad, den die Betriebsräte jeweils erreicht haben, sollte jedoch ebenfalls nicht dazu verleiten, dass die Betriebsratsgremien abgeschlossene „Mikro-Welten“ mit Mitgliedern „im besten Alter“ bleiben. Eine neue Generationenvielfalt muss in einem verjüngten Betriebsratsgremium darüber hinaus damit umgehen können, dass unterschiedliche Erwartungen und Perspektiven aufeinandertreffen. Sie berühren nicht nur die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen (Stichwort: flache Hierarchien) im Gremium, sondern auch den Entwurf der Betriebsratsrolle durch die Mandatsträger_innen selbst: Ob diese z. B. nichtfreigestellte, voll- oder teilfreigestellte Betriebsratsarbeit bevorzugen, sich als „Lebensabschnitts- oder Berufsbetriebsrat“ begreifen (Kotthoff 2012), all dies sollte möglich sein.

In allen Strategien und Konzepten darf zudem ein weiteres Problemfeld nicht übersehen werden – die Frage der Gewerkschaftsbindung:

- Einerseits ist das Risiko einer Entgewerkschaftlichung der Betriebsräte im Zuge des Generationswechsels evident. Diese verzeichnen seit langem eine Organisationslücke, da jüngere Beschäftigte (und Frauen) mit den Gewerkschaften „fremdeln“. Wenn die Verjüngung der Betriebsräte und gestiegene Frauenanteile nicht zur schleichenden Entgewerkschaftlichung führen sollen, besteht Handlungsbedarf, und zwar nicht nur im Hinblick auf die gewerkschaftliche Nachwuchsgewinnung, sondern auch im Betrieb und Betriebsrat. Soll der Betriebsrat zukünftig nicht gewerkschaftsfern sein, muss die Nachfolgeplanung zur politischen Verfasstheit

³³ Unter Repräsentationskriterien stellt sich diese Aufgabe insbesondere auch in betrieblichen Arbeitsbereichen, in denen bislang kaum Beschäftigte für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit gewonnen werden konnten.

- der Betriebsratsgremien beitragen, bei der die Gewerkschaften nicht an Macht verlieren, sondern hinzugewinnen.
- Andererseits greift aber eine exklusive Nachwuchssorge, die ausschließlich auf den gewerkschaftlich organisierten Nachwuchs fokussiert bleibt, zu kurz. Auch die (bislang) unorganisierten Belegschaftsmitglieder gehören unbedingt zur Zielgruppe der Nachwuchsgewinnung. Wenn sie, ebenso wie ihre gewerkschaftlich organisierten Kolleg_innen, mit entsprechender Förderung und Unterstützung motiviert werden, für den Betriebsrat zu kandidieren und in das Gremium gewählt werden, bewahrt sich zumeist eine Prognose: Ihre gewerkschaftsferne Haltung wird sich mit zunehmender Dauer ihrer Mandatsträgerschaft ins Gegenteil verkehren. Das angesprochene Partizipationslernen fördert auch die gewerkschaftliche Sozialisation, wenn die unterstützende Rolle der Gewerkschaften in betrieblichen Interessenkonflikten erkannt wird. Der Sog, den die Nachwuchssorge für den Betriebsrat in der jüngeren Belegschaft entfachen soll, kann gewiss auch für diese Zielperspektive instrumentalisiert werden.

Kurz gesagt: Ein „diverser Betriebsrat“ sollte durch gewerkschaftsferne Akteur_innen nicht zum Einfallstor für die Schwächung der Gewerkschaften werden, vielmehr muss es darum gehen, dass die Repräsentationskraft der betrieblichen Mitbestimmung durch Diversität hinzugewinnt. Vergleichbares gilt auch für die Zugkraft, die der Generationswechsel und die Nachwuchsförderung auf die Weiterentwicklung des Frauenanteils in den Betriebsräten ausüben hätten.

Die Frage der Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat

Die „Verberuflichung“ der Betriebsratsarbeit führt auf der einen Seite dazu, dass die Tätigkeit des Betriebsrats geprägt ist von Professionalität, die vor allen Dingen darauf basiert, dass es eine Reihe von Mandatsträger_innen gibt, die über ein hohes Maß an Erfahrung und akkumuliertem Wissen verfügen, zumal sie bereits mehrere Amtszeiten hinter sich haben und so zur Kontinuität in der Gremienarbeit beitragen.

Auf der anderen Seite heißt Kontinuität aber auch, dass die personelle Zusammensetzung des Betriebsrats eine hohe Beharrungskraft aufweist und sich als relativ resistent gegenüber Veränderungen erweisen kann, was die Generationsproblematik bereits deutlich gemacht hat. Auf die Geschlechterverhältnisse bezogen sieht es nicht viel anders aus. Der typische Betriebsrat ist bis heute nicht nur älter, sondern auch männlichen Geschlechts (vgl. u.a.

Kestermann/Lesch/Stettes 2018; Demir et al. 2019). Es stellt sich somit die Frage, wie ein Wandel der Geschlechterverhältnisse bewirkt werden kann.

Nicht nur die Fallstudien, sondern auch unsere Trendreportdaten (vgl. Demir et al. 2019, 2020) belegen, dass die Gleichstellung der Geschlechter für viele Betriebsräte in erster Linie bedeutet, die Umsetzung der gesetzlich festgesetzten Minderheitengeschlechtsquote zu erreichen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob es Betriebsräte zukünftig einzig bei der Erfüllung der Quote belassen können oder sich nicht doch auf den Weg in Richtung einer proaktiven Geschlechterpolitik, die diesen Namen auch verdient (vgl. u. a. Funder 2016; Nickel et al. 2019: 42 ff.), machen müssen.

Dass es sich auch bei einem Betriebsrat nicht um eine durch und durch geschlechtsneutrale Institution handelt, in der Prozesse eines „doing gender“ per se ausgeschlossen sind, ist aus der Perspektive der geschlechterorientierten Industrial-Relations-Forschung unstrittig (vgl. u. a. Artus/Rehder 2017). Folglich kann die anhaltende Wirkungsmacht der Institution Geschlecht, die selbst in spätmodernen Organisationen zu beobachten ist (vgl. u. a. Amstutz et al. 2018), auch nicht einfach ignoriert werden.

Dass die Institution Betriebsrat noch weit von einem „undoing gender“ entfernt ist, machen unsere Fallbeispiele mehr als deutlich. Dabei trägt vor allem der Glaube an einen „Egalitätsmythos“ in hohem Maße zur Verdeckung struktureller Geschlechterungleichheiten und informeller „doing gender“-Prozesse bei. So wird der mitunter sehr geringe Anteil an Frauen in Betriebsräten und ihren Spitzenpositionen vielfach nicht auf strukturelle und kulturelle Ursachen, sondern zumeist allein auf individuelle, lebensphasenspezifische Entscheidungen zurückgeführt, insbesondere die Vermeidung von Dreifachbelastungen. Damit werden sowohl der Beitrag der Organisation der Betriebsratsarbeit (z. B. zeitliche Lage von Sitzungen, hohe Mobilitätsanforderungen, Orientierung am Idealtypus eines stets verfügbaren, flexiblen Betriebsrats) als auch die institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. Verfügung über Kinderbetreuungseinrichtungen) ausgeblendet.

Dabei tragen bekanntermaßen gerade die vorherrschenden kulturellen und institutionellen Geschlechterarrangements (vgl. u. a. Lewis/Ostner 1994; Pfau-Effinger 1998; Leitner 2013; Hipp/Leuze 2015) dazu bei, ob und inwieweit es Frauen gelingt, sich in der Erwerbssphäre zu positionieren, was sich in der Regel auch – wie die Fallstudien veranschaulichen ([Kapitel 2.2](#), [Kapitel 2.3](#) und [Kapitel 2.5](#)) – auf die Chancen, sich im Betriebsrat zu engagieren, auswirkt. Wenngleich diese strukturellen Faktoren auch nicht generell dazu führen, dass Frauen sich gegen eine Kandidatur für die Betriebsratswahl entscheiden, folgt daraus jedoch für Betriebsrätinnen mit Care-Verpflichtungen,

dass sie sich mit hohen Belastungen konfrontiert sehen, wenn sie keine Unterstützung durch familiäre Netzwerke oder Lebenspartner erfahren.

Kurzum, ein Betriebsratsengagement hat in der Regel einen hohen Preis: die bereits angesprochene Dreifachbelastung. Das ist nicht sonderlich überraschend, schließlich dominiert im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch bei Betriebsräten vielfach noch eine Orientierung an traditionellen Geschlechterarrangements. Hinzu kommt, dass bezogen auf die Ausübung des Betriebsratsamts, erst Recht wenn es um den Vorsitz oder die Stellvertreterposition geht, ein hohes Maß an zeitlicher Verfügbarkeit erwartet wird.

Wir treffen hier somit auf Erwartungen, die sehr stark am Typus der vollverfügbaren Arbeitskraft – also an dem schon von Acker (1990) beschriebenen „ideal worker“ – ausgerichtet sind, was sich nur schwer mit Sorgeverpflichtungen in Einklang bringen lässt. Vor allem Teilzeitbeschäftigte – in der Regel immer noch überwiegend Frauen (in erster Linie Mütter) – können (und wollen) diesen Anforderungen nicht entsprechen, so dass sie eine Tätigkeit in der betrieblichen Mitbestimmung vielfach erst gar nicht in Erwägung ziehen oder sich mit der Reduktion der Arbeitszeit aufgrund von Care-Arbeit wieder aus der Betriebsratsarbeit herausziehen.

Spätestens an dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob und wie dieses Problem angegangen werden kann. Hierbei handelt es sich um ein voraussetzungsvolles Unterfangen, für das ein gewisses Maß an Sensibilität für Fragen der Gleichstellungspolitik unabdingbar ist. Impulse von außen haben sich hierbei als hilfreich erwiesen, wie etwa rechtliche Regelungen (Minderheitenquote) oder gesellschaftliche Erwartungen (Akzeptanz von Vielfalt), aber auch genderorientierte Akteur_innen können erste Schritte in Richtung Wandel in Gang setzen. Erst wenn Betriebsräte Arbeitspolitik zugleich auch als Geschlechter- und Diversitätspolitik verstehen, bestehen jedoch Chancen auf nachhaltige Veränderungen. Das setzt voraus, vergeschlechtlichte Strukturen und informelle doing gender Prozesse, von denen auch Betriebsräte nicht frei sind, erst einmal zu erkennen und sichtbar zu machen, um „Egalitätsmythen“ entlarven zu können.

Noch bringen die Fallbeispiele allerdings etwas anderes zum Ausdruck, nämlich dass die meisten Betriebsräte noch weit davon entfernt sind, „talk“ in „action“ zu transformieren und eine systematische Gleichstellungspolitik zu betreiben. Kurzum, Gender- bzw. Diversity-Konzepte spielen in keinem der untersuchten Fälle eine Rolle. Vielmehr existieren noch zahlreiche Hürden und Hemmnisse, die – auch wenn viele Betriebsrät_innen zweifelsohne ein Problembewusstsein gegenüber diesem Thema besitzen – eine proaktive Geschlechterpolitik schwer machen. Dabei spielen auch spezifische Bran-

chenkonstellationen eine Rolle. So ist nicht zu übersehen, dass es nach wie vor Branchen mit einem geringen Frauenanteil gibt. Mit anderen Worten, die horizontale geschlechtliche Segregation ist noch immer sehr stabil (vgl. Hobler et al. 2020³⁴).

Auch in unseren Fallbeispielen gibt es Betriebe mit einem so geringen Frauenanteil, dass nicht einmal die vorgeschriebene Minderheitenquote im Betriebsrat erreicht wird (vgl. Kapitel 2.7). Hieraus wird nicht selten die Schlussfolgerung gezogen, Gleichstellungspolitik sei unter diesen Voraussetzungen nicht dringlich und auch nicht möglich. Dabei lässt sich gerade in diesem Fall auch umgekehrt argumentieren, nämlich dass es hier umso wichtiger ist, eine Betriebsratspolitik voranzubringen, die offen für die Gleichstellungsproblematik ist und folglich auch über Konzepte und Umsetzungsstrategien verfügen sollte, die Vorreiterfunktionen haben könnten. Fakt ist jedoch, dass Betriebsräte gerade in den männerdominierten Branchenfeldern noch besonders weit von einer geschlechtersensiblen Arbeits- und Betriebsratspolitik entfernt sind.

Einer der gravierendsten Gründe, weshalb vermeintlich „weiche“ Themen wie Gleichstellung und sogar Diversity bisher kein fester Bestandteil der Betriebsratspolitik darstellen, hängt damit zusammen, dass das Tagesgeschäft der Betriebsräte nach wie vor durch typische Kernthemen – u. a. Beschäftigungssicherung, Arbeitszeitgestaltung, betriebliche Restrukturierungsprozesse – geprägt ist, die nicht als geschlechterspezifische Themenfelder wahrgenommen werden. Hier zeigt sich einmal mehr, dass Arbeitspolitik – man denke nur an die Frage der Arbeitszeitgestaltung – immer auch Geschlechterpolitik ist. Erst wenn dieser Grundgedanke an Geltung gewinnt, wäre etwas erreicht (vgl. Funder/Sproll 2012, 2015; Funder 2016).

Es sind also bislang zumeist eher einzelne Betriebsratsmitglieder, die sich für Gleichstellungs- und Diversity-Politik interessieren und es sich zur Aufgabe gemacht haben, diese auch voranzubringen. Das ist allerdings nicht ganz einfach, denn die Beharrungskraft der vorherrschenden mikropolitischen Konstellationen steht dem nicht selten entgegen. So gibt es ihn durchaus noch, den männerbündischen Betriebsrat mit einem patriarchalen Betriebsratsfürsten an der Spitze. Gleichwohl haben wir auch eine Reihe von Indizien für einen allmählichen Wandel gefunden; dazu gehört die Besetzung von Spitzenpositionen des Betriebsrats durch Frauen, erste Versuche in Richtung

34 In vielen Branchen herrscht immer noch eine starke Ungleichverteilung hinsichtlich des Geschlechts. Frauendominierte Berufssegmente sind in der Regel in der Dienstleistungsbranche zu finden: <https://www.wsi.de/de/erwerbarbeit-14617-horizontale-segregation-des-arbeitsmarktes-2017-14847.htm>

Mentoring und Vereinbarkeitsmaßnahmen, wie der Aufbau einer institutionellen Kinderbetreuung (siehe etwa den Fall des energisch-kooperativen Krankenhaus-Betriebsrats).

Als impulsgebend für Veränderungsprozesse hat sich somit eine ganze Reihe von Faktoren entpuppt: Hierzu gehören die an den Strukturen ansetzende Minderheitenquote, aber auch Formen des Mentoring, die Frauen an die Spitze gebracht haben sowie eine eng damit verwobene veränderte Betriebsratskultur, die auf einer offenen, transparenten Diskussionskultur und auf Teamarbeit beruht. So konnten – was gleich in mehreren Betriebsräten der Fall war – tatsächlich mikropolitische Machtspiele, die ehemals vornehmlich Männer bevorteilten, aufgebrochen werden. Damit eröffneten sich Chancen für Frauen zunehmend in ein Netzwerk einzudringen, das bislang nur Männern vorbehalten war und auf „männerbündischen“ Strukturen basiert.

Ein solcher Wandel hin zu einer zunehmend „offenen“ Betriebsratskultur kann last but not least auch dazu beitragen, dass sich der Blick stärker auf die Vereinbarkeitsproblematik richtet und nach Lösungen gesucht wird, um Dreifachbelastungen bewältigen zu können. Mit anderen Worten: Wenngleich die Minderheitenquote zweifelsohne auch ein wichtiger Schritt in Richtung Gleichstellung darstellt, ist es damit allein ganz offensichtlich noch nicht getan. Vielmehr demonstrieren unsere Fallbeispiele, wie gewichtig zugleich ein kultureller Wandel ist, um bestehende mikropolitische Machtstrukturen auch nur ansatzweise zu schwächen und aufzulösen.

Zwar haben wir keine Best-Practice Modelle identifizieren können, dafür aber durchaus einige wirkungsmächtige Akteur_innen, die auf Veränderungsprozesse hinarbeiten. Ohne eine Institutionalisierung geschlechtlicher Gleichstellungspolitik wird es am Ende aber wohl nicht gehen, denn sie bietet – im Unterschied zu unverbindlichen Regelungen und freiwilligen Selbstverpflichtungen – notfalls einklagbare Rechte und ein Monitoring.

Generell darf es aber nicht allein bei der Festlegung einer Minderheitenquote bleiben, vielmehr muss eine systematische Gleichstellungspolitik auf die gesamte Arbeits- und Betriebsratspolitik abzielen, einschließlich der Arbeitsorganisation des Betriebsrats selbst. Letztendlich muss es selbstverständlich auch um die gesellschaftliche Organisation der Reproduktionsarbeit gehen, denn ihr kommt bis heute ein zentraler Stellenwert im Hinblick auf die „Konfiguration betrieblicher Geschlechterpolitik und deren Aushandlungsbedingungen“ zu (Funder/Sproll 2012: 272; Funder 2016). Aber selbst auf diese Ebene können Mitbestimmungsakteure einwirken, indem sie Geschlechterungleichheiten kritisch hinterfragen und Gleichstellung sowie Diversität zu ihrem Thema machen.

5 NACHBETRACHTUNG: BETRIEBSRATSARBEIT UND GESCHLECHTER- POLITIK IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE

Das ganze Ausmaß der Corona-Krise wird nun allmählich immer sichtbarer. So gibt es kaum einen Arbeits- und Lebensbereich, der nicht von der Pandemie betroffen ist. Zu nennen sind also nicht nur die lebensbedrohlichen gesundheitlichen Folgen, die mit einer Erkrankung an Covid-19 verbunden sein können, sondern auch die weitreichenden wirtschaftlichen Verwerfungen, insbesondere auf den Arbeitsmärkten, die bereits zu massiven Existenzbedrohungen für einige Berufsgruppen geführt haben. Hinzu kommen tiefgreifende Veränderungen des gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebens wie überhaupt des Zusammenlebens von Menschen, das vor allem in den Zeiten der Lockdowns, aber auch danach – allein schon durch die Abstands- und Hygieneregeln – nicht mehr mit dem Leben vor der Corona-Pandemie vergleichbar ist.

Nicht zu übersehen ist wohl auch, dass die ohnehin bestehenden sozialen Ungleichheiten sich massiv verschärfen und die Schere zwischen Arm und Reich noch weiter auseinandergeht. So zeigt sich, dass gesundheitliche Risiken und Gefährdungen Personen und Gruppen mit einem niedrigeren sozioökonomischen Status weitaus stärker treffen als andere. Benachteiligte sind nicht nur häufiger vom neuen Corona-Virus betroffen, sie weisen auch gravierendere Krankheitsverläufe auf (vgl. u.a. Wahrendorf et al. 2020). Eine Entwicklung, die nicht nur – wie Hövermann (2020) betont – auf die USA und Großbritannien zutrifft, sondern sich auch in Deutschland beobachten lässt (vgl. Hövermann 2020; Dragano et al. 2020).

Konstatiert werden aber nicht nur gesundheitlich höhere Risiken, sondern auch ein höheres Ausmaß an sozialen, psychischen und wirtschaftlichen Folgen (vgl. u.a. Hövermann 2020; Seils/Emmmer 2020; Kohlrausch/Zucco 2020). Dabei spielt die Geschlechterfrage eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn Frauen – genauer Frauen, die Care-Arbeit leisten – stehen in der Pandemie offenbar besonders unter Druck, Erwerbs- und Sorgearbeit bewältigen zu müssen, so dass sie häufiger Reduktionen der Arbeitszeit in Anspruch nehmen (vgl. u.a. Kohlrausch/Zucco 2020). Langfristig riskieren sie damit negative Auswirkungen auf ihre Gehaltsentwicklung und Karrierechancen, aber auch ihre Altersversorgung.

Kurzum, die Pandemie verstärkt soziale Ungleichheit entlang der bekannten Strukturkategorien: Klasse, Geschlecht und Ethnizität. Verschärft wird die Situation immer dann, wenn mehrere Faktoren zusammenkommen, wie vor allem soziale Benachteiligung, Zuständigkeit für Sorgearbeit und der sogenannte Migrationshintergrund. Hövermann bringt es auf den Punkt: Die Corona-Pandemie hat „hochgradig“ sozial ungleich verteilte Auswirkungen (Hövermann 2020: 21).

Damit stellt sich auch die Frage, wie sich angesichts dieser zunehmenden gesellschaftlichen und sozialen Spaltungstendenzen die Situation in den Betrieben entwickelt hat. Denn schließlich ist die Arbeitswelt keineswegs unberührt von der Pandemie geblieben – im Gegenteil, ein Blick auf die Ereignisse in der Fleischindustrie macht das mehr als deutlich. Hinzu kommt der Anstieg der Kurzarbeit auf rund 27 Prozent (vgl. Frodermann et al. 2020) sowie die Zunahme von Homeoffice, die dazu beitragen soll, die Ansteckungsgefahr zu reduzieren.

Ungeachtet des Anstiegs der Arbeit im Homeoffice sahen sich die Betriebe damit konfrontiert, Arbeits- und Gesundheits- bzw. Hygienekonzepte entwickeln zu müssen. Hier zeigt sich einmal mehr, dass die Pandemie nicht nur direkte ökonomische Auswirkungen hat, sondern bis weit in die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen, der Arbeitszeit und des Arbeitsschutzes hineinreicht. Fraglos werden damit auch Gewerkschaften und Betriebsräte vor große Herausforderungen gestellt. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass es durchaus einen Unterschied macht, ob Betriebe mitbestimmen sind oder nicht, denn es bestätigt sich – so die Befunde von Hövermann –, dass Beschäftigte, die in Betrieben ohne Tarifvertrag tätig sind, signifikant größere Sorgen und Belastungen verspüren und schon häufiger finanzielle Einbußen hinnehmen mussten als Beschäftigte aus Betrieben, in denen es eine kollektive Interessenvertretung gibt. Das Fazit der Studie lautet daher: „Diese Befunde deuten eindeutig darauf hin, wie stark das Vorhandensein von Betriebsräten und Tarifverträgen Erwerbstätige vor den sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie schützen können“ (Hövermann 2020: 16).

Vor diesem Hintergrund haben auch wir uns gefragt, wie Betriebsräte mit der aktuellen Situation umgehen, also welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf die Arbeitssituation nicht nur von Beschäftigten, sondern auch des Betriebsrats selbst hat, wobei davon auszugehen ist, dass sie die Agenda der Betriebsratsarbeit nachhaltig bestimmen. Zugespitzt auf das zentrale Thema unserer Studie, lautet die Frage: Spielen die Themen *Gleichstellung und Diversität* sowie die Frage des *Generationswechsels* überhaupt noch eine Rolle in der Betriebsratsarbeit?

Wir haben hierzu ausgewählte Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus unseren Fallstudien noch einmal befragt, um zumindest einen Eindruck von der aktuellen Lage zu gewinnen, denn schließlich konnten wir zu Beginn der empirischen Feldphase nicht ahnen, dass wir mitten in der Auswertung unseres Interviewmaterials mit einer Pandemie mit einem solch gewaltigen Ausmaß konfrontiert werden. Es lag somit auf der Hand, die verbliebene Laufzeit des Projektes zu nutzen, um noch einmal in die Betriebe „hineinzuhorchen“ und zumindest die Stimmungslage der Betriebsräte zu erfassen. Ziel war es, Aufschluss über den Umgang mit der Pandemie zu erhalten und Auskunft über aktuelle Entwicklungen der im Zentrum dieser Studie stehenden zentralen Themenfelder – Geschlechterpolitik und Generationswechsel – zu gewinnen.

Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von vier Telefoninterviews mit Betriebsräten (darunter befand sich eine Betriebsrätin) aus den Fallstudien 1, 3, 4 und 5 (Kapitel 2.2, Kapitel 2.4, Kapitel 2.5 und Kapitel 2.6). Das heißt, es wurden sowohl Interviews mit Betriebsräten aus produzierenden Betrieben als auch aus Dienstleistungsbetrieben geführt, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Die Terminfindung gestaltete sich problemlos, denn der Gesprächsbedarf war angesichts der „pandemischen Turbulenzen“ in den Betrieben sehr hoch. Im Zentrum der Gespräche standen besonders drei Fragen:

1. Wie hat sich die Betriebsratsarbeit im Zuge der Corona-Pandemie verändert?
2. Welche Schwerpunkte hat die Betriebsratsarbeit? Also welche Themen stehen nunmehr im Vordergrund? Wie steht es um Fragen der Gleichstellung und die Geschlechterpolitik? Welche Relevanz kommt dem Thema Generationswechsel aktuell noch zu?
3. Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf den Betriebsrat bzw. die Mitglieder selbst? Im Kern ging es hier um die mit den neuen Anforderungen an die Betriebsratsarbeit verbundenen Arbeitsbelastungen.

Zu 1: Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise

In allen Interviews wird gleich zu Beginn betont, dass sich die Betriebsratsarbeit im Zuge der Corona-Pandemie „vollständig verändert hat“ (Fall 3, BRM1 V). Zudem sei die Intensität und der Zeitaufwand „eindeutig mehr geworden“ (ebd.). Verantwortlich hierfür sind die einschneidenden betrieblichen Veränderungen, die auch dem Betriebsrat einiges abverlangt haben, um die radikalen Umstellungsprozesse mitzugestalten und zu begleiten. So mussten quasi von heute auf morgen neue Betriebsvereinbarungen zur „Pandemie“

abgeschlossen und über neue Formen der Arbeitszeitgestaltung und Schichtsysteme nachgedacht werden.

In zwei Betrieben wurden Produktionsdrosselungen in Kombination mit der Reduzierung der Arbeitszeit (Kurzarbeit) umgesetzt. Die Entwicklung in den Fällen 3 und 4 verlief dagegen etwas anders: In Fall 3 (Kapitel 2.4) gab es weder Kurzarbeit noch Entlassungen, im Gegenteil, die Produktion wurde sogar um 20 Prozent erhöht, denn dieser Betrieb produziert ein aktuell sehr gefragtes Produkt, nämlich Inhalatoren, die für Personen mit speziellen chronischen Lungenleiden essenziell sind. Folglich war es dem Betriebsrat möglich, eine Job-Garantie für alle Beschäftigten auszuhandeln, obwohl nur jeder Dritte weiterhin am Standort, primär in der Produktion, in der Phase des ersten Lockdowns tätig war.

Keine Personalreduzierungen gab es erwartungsgemäß in Fall 4 (Kapitel 2.5), der Klinik. Hier hat die Arbeitsintensität eher zu- als abgenommen, d. h. es gab „megamäßig viel Arbeit“ (Fall 4, BRw1 V), um die Patientenversorgung sichern zu können. Die geltenden Dienstpläne wurden sogar erstmals außer Kraft gesetzt und so verändert, dass „Kohorten“ gebildet werden konnten, die sich zur Vermeidung von Ansteckungen bei der Schichtübergabe nicht begegnen sollten.

Vergleichbare Regelungen sind auch in den produzierenden Betrieben auszumachen. Erst seit kurzem wird die Produktion hier wieder allmählich „hochgefahren“, was die Umsetzung von Hygienekonzepten, an deren Erstellung auch der Betriebsrat beteiligt war, nicht einfacher macht. Alle Befragten betonten, dass sich der Betriebsrat „noch nie so intensiv mit dem Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz befasst hat“ (Fall 5, BRm1 SV) wie in der Corona-Zeit. Dabei zeigte sich auch, dass es eine „seltene Einigkeit“ (ebd.) mit dem Arbeitgeber gab, denn nur das „Ziehen an einem Strang“ (ebd.) ermöglichte es, die Gefahr der Ansteckung einzudämmen und eine möglichst stabile Aufrechterhaltung der Betriebsabläufe zu erreichen. Dementsprechend beteiligte sich der Betriebsrat nicht nur aktiv an der Konzeption von Hygienemaßnahmen, sondern mitunter auch an der Beschaffung und Verteilung von Desinfektionsmitteln und Schutzmasken.

Die Organisation der Betriebsratsarbeit selbst hat sich in Anbetracht der Pandemie ebenfalls stark verändert: In drei Fällen fanden keine Präsenzsitzungen mehr statt. Das heißt, auch der Betriebsrat musste – wie ein Teil der Belegschaft – „online gehen“ und sich mit Video-Konferenzen vertraut machen. Das war nicht ganz einfach, denn zu klären waren nicht nur technische, sondern auch eine Reihe datenschutzrechtlicher Fragen, z. B. wie mit Abstimmungsprozessen und Wahlverfahren umzugehen ist und welche Vor-

aussetzungen erforderlich sind, um zu verbindlichen Absprachen mit dem Arbeitgeber zu kommen (vgl. u. a. Maschke 2020b: 59).

Auch hier bildet Fall 4, die Klinik, eine Ausnahme, denn es konnten von Beginn der Pandemie an weiterhin Präsenzsitzungen stattfinden. Es standen z. B. ausreichend große Räume zur Verfügung, so dass die Einhaltung von Abstandsregeln möglich war. In den anderen Fällen fand sofort eine Umstellung von Präsenz auf digitale Kommunikation statt, die erst allmählich und nur vereinzelt wieder heruntergefahren wird, wobei die Zahl der Präsenzsitzungen nach wie vor sehr reduziert ist. Insgesamt fällt die Bewertung des „digitalen Betriebsrats“ ambivalent aus:

- Zum einen werden eine Reihe positiver Effekte verzeichnet: Zum Beispiel fanden nunmehr sehr regelmäßig – anfangs sogar täglich – Sitzungen statt, deren Qualität als sehr gut bezeichnet wird. Hervorgehoben wird nicht nur ein höheres Maß an Strukturiertheit der Sitzungen: „Leute kommen vorbereitet, Fragen werden vorher schriftlich gestellt“ (Fall 5, BRm1 SV), sondern auch eine neue Sachlichkeit. Hierzu heißt es etwa: „wenn man sich nicht gegenüber sitzt, wird sachlicher argumentiert“ (ebd.). Was im Dialog „on the record“ und seinen Entscheidungsstrukturen fehlt, sind aber zwischenmenschliche Kommunikationsformen, die nicht zu unterschätzen sind, etwa Gesten, die bilateral ausgetauscht werden, informelle Pausengespräche oder der Dialog vor und nach Sitzungen. Vermisst werden daher vor allem informelle Verständigungsformen, die Entscheidungsprozesse mitunter einfacher machen.

Dennoch fällt die Bewertung der digitalen Formate nicht durchweg negativ aus. Hervorgehoben wird nicht nur die „neue Sachlichkeit“ und Intensität der Sitzungen, sondern auch die Konstanz des Teilnehmer_innenkreises. Festgestellt wird sogar eine höhere Sitzungsbeteiligung, also dass „so viele ständige Mitglieder dabei waren wie noch nie“ (Fall 3, BRm1 V), denn nunmehr konnten auch teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglieder regelmäßig an den Sitzungen teilnehmen. Der Austausch erfolgte regelmäßig und mit hoher Beteiligung des gesamten Betriebsrats, was vorher nicht der Fall war. Aus einer Geschlechterperspektive ist das als ein Pluspunkt zu verzeichnen, denn bei den teilzeitbeschäftigten Betriebsratsmitgliedern handelt es sich ausschließlich um Frauen.

- Auf der anderen Seite werden die mit der Arbeit im Homeoffice bekannten Probleme beklagt, wie etwa das Fehlen des direkten persönlichen Austausches mit Kolleg_innen, der problemlose Zugriff auf Dokumente und die klare Trennung zwischen Berufs- bzw. Betriebsratsarbeit auf der einen und dem Privatleben auf der anderen Seite. So erfuhren nun auch

Betriebsräte „hautnah“, was vor allem vielen Beschäftigten im Homeoffice schon längst vertraut ist, nämlich die Folgewirkungen digitalen, entgrenzten Arbeitens: „ständig piept es, ständig hab’ ich Meetings“ (ebd.).

Das vorläufige Resümee lautet daher: Der „unfreiwillige“ Digitalisierungsschub, den die Betriebsräte rasch vorantreiben mussten, um die Betriebsratsarbeit aufrechterhalten zu können, wird insgesamt, trotz seiner Schattenseiten, in vielerlei Hinsicht recht positiv bewertet. So hat er die Zusammenarbeit – wider Erwarten – optimiert. Nicht ignoriert wird dabei jedoch, dass damit auch eine höhere Arbeitsintensität und Arbeitsverdichtung einhergegangen ist. Hierzu heißt es: „Schnelleres Arbeiten ist nun möglich“ (Fall 5, BRm1 SV) oder: „Ein Meeting nach dem nächsten, die Zeit zwischen den Meetings ist kürzer geworden, also weniger Ruhepausen“ (Fall 3, BRm1 V). Neben dieser Ambivalenz gibt es noch weitere, eher unerwartete Facetten der Digitalisierung: So wird konstatiert, dass es nunmehr offenbar mehr Mitgliedern – insbesondere teilzeitbeschäftigten Betriebsrätinnen – möglich ist, an Sitzungen teilzunehmen, dass diese zielorientierter verlaufen und sich sogar die Qualität der Zusammenarbeit erhöht hat.

Zu 2: Schwerpunktthemen der Betriebsratsarbeit

Die zentralen Themen der Betriebsratsarbeit waren – wie schon eingangs erwähnt – in allen Fällen gleich. So bewegte den Betriebsrat in erster Linie:

- Die Frage der Beschäftigungssicherung (Kurzarbeit, Beschäftigungsgarantien) und die Arbeitszeitgestaltung, wie etwa die Neuregelung des Schichtsystems und die Regelung der Arbeit im Homeoffice
- Arbeitsschutz-, Gesundheits-, Hygienemaßnahmen und ihre Umsetzung (Stichwort Betriebsvereinbarungen)

Neben diesen aktuellen Themen, die zunächst ganz oben auf der Prioritätenliste standen und den Betriebsrat in den ersten Wochen der Corona-Pandemie stark beschäftigt haben, tauchten nach einiger Zeit auch wieder die bereits vor der Pandemie akuten Brennpunktthemen auf; so etwa in Fall 5 ([Kapitel 2.6](#)) die geplante tiefgreifende Umstrukturierung des Betriebes. Ganz anders verhielt es sich im Hinblick auf die im Rahmen unserer Studie untersuchten Themenfelder: Geschlechterpolitik und Generationswechsel. Warum diese Themen weitgehend in „Vergessenheit“ gerieten, wird in erster Linie mit der Vordringlichkeit der Probleme der Pandemie beantwortet. Dennoch stellt sich die Frage, ob das tatsächlich zwangsläufig so hätte sein müssen. Zumindest wird hier deutlich erkennbar, dass es unter den gegebene-

nen Bedingungen selbst Best-Case-Fälle in Sachen Gleichstellungspolitik und Generationswechsel schwer haben, weiter voran zu kommen. Versuchen wir, ein etwas differenzierteres Bild zu gewinnen:

Fragt man danach, wie es um das Thema Gleichstellung bestellt ist, dann ist der Tenor in allen Fällen relativ gleichlautend: „Das beschäftigt uns kaum“ (Fall 4, BRw1 V). Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass dort, wo die Betriebsratsarbeit stark digitalisiert worden ist, auch die Frauenpräsenz anstieg; so waren in manchen Sitzungen sogar mehr Frauen als Männer anwesend. Hierzu ein Betriebsrat aus einem stark männerdominierten Betriebsrat, für den die Umkehrung der Geschlechterverhältnis geradezu ein Novum darstellt und der sein Erstaunen nicht verbergen konnte: „Das Geschlechterverhältnis fiel in manchen Sitzungen zugunsten der Frauen aus (lacht), Männer waren fast in der Minderheit“ (Fall 1, BRm2).

Folglich könnte man denken, dass dem Thema Gleichstellungspolitik nun etwas mehr Gewicht zukommen würde. Ganz so einfach ist es jedoch nicht, denn auch Betriebsrätinnen messen den sogenannten „weichen Themen“ – und hierzu gehört nun einmal bis heute die Geschlechterpolitik – keineswegs, quasi qua Geschlecht, mehr Beachtung zu. Vielfach zeigte sich auch schon vor der Corona-Pandemie, dass hierzu befragte Betriebsrätinnen es nicht selten geradezu strikt ablehnen, geschlechterpolitisch aktiv zu werden, weil sie sich nicht in eine „Frauenecke“ stellen lassen wollen (vgl. u. a. Funder/Sproll 2012, 2015).

Mehr noch, es drängt sich sogar der Eindruck auf, dass sie stets unter dem Druck stehen, unter Beweis stellen zu müssen, dass sie die „harten Themen“ – das „eigentliche“ Kerngeschäft des Betriebsrats – ebenso gut, wenn nicht besser beherrschen als ihre männlichen Kollegen. Von einer proaktiven Geschlechterpolitik oder gar Überlegungen zu einem Diversity-Konzept, in dem es nicht nur um Fragen der Geschlechts-, sondern auch um andere Kategorien, wie etwa Alter und Ethnizität, geht, kann also in keinem der untersuchten Betriebe die Rede sein.

Etwas anders sieht es im Hinblick auf das Thema Vereinbarkeit aus. So hat sich z. B. der Betriebsrat im Fall 4 (Kapitel 2.5) dafür stark gemacht, dass die bestehende 24-h-Kita auch während der Pandemie für die Beschäftigten im Schichtdienst geöffnet bleibt. Allerdings fällt auf, dass es bei allen Vereinbarkeitsmaßnahmen um traditionelle Familienpolitik geht, denn in Anspruch genommen werden diese Angebote bis heute primär von Care-Arbeit leistenden Frauen (vgl. auch hierzu Funder/Sproll 2012, 2015).

Spannend bleibt die Frage, wie es zukünftig um die Arbeit im Homeoffice bestellt sein wird, zumal sowohl der Betriebsrat als auch so manch eine

Abteilungsleitung diesem Arbeitsmodell lange Zeit sehr skeptisch gegenüberstand. Vorgesetzte befürchteten Kontrollverluste und entwickelten geradezu einen „Kontrollzwang“ (Fall 3, BRm1 V), Betriebsräte hingegen entgrenzte Arbeitsverhältnisse.

Aktuell führt jedoch kein Weg daran vorbei, verstärkt nach Regelungen zu suchen und Betriebsvereinbarungen zu verankern, die dazu beitragen, mobiles Arbeiten bzw. Homeoffice so zu gestalten, dass es nicht zu übermäßigen Belastungen bzw. erhöhtem Stress kommt. Da die Betriebsräte mittlerweile selbst über Erfahrungen mit der Arbeit im Homeoffice verfügen, wissen sie um die Vor- und Nachteile: Zum einen sahen auch sie sich mit der Anforderung einer permanenten Verfügbarkeit konfrontiert, die keine klare Trennung mehr zwischen Berufs- und Privatleben zuließ. Auf der anderen Seite erfuhren sie hierdurch auch eine Zunahme an Selbstbestimmung und Flexibilität.

Wie der Betriebsrat zukünftig mit dem Thema Homeoffice umgehen wird, ist noch eine offene Frage. Insgesamt zeichnet sich aber bereits eine höhere Akzeptanz für die Arbeit im Homeoffice ab, die auf eine langfristige Verankerung dieser Arbeitsform hinauslaufen könnte, wobei überbordende Entgrenzungen vermieden werden sollen.

Richtet sich der Blick auf das Thema Generationenwechsel sieht es nicht viel anders aus als bezogen auf die Geschlechterpolitik: Selbst in Betrieben, in denen bereits Konzepte zum Generationswechsel erarbeitet wurden, ist das Thema weitgehend in den Hintergrund gerückt. Mit anderen Worten: Wenngleich es hier und dort auch noch einige wenige Aktivitäten, die in erster Linie auf das Engagement einzelner Betriebsratsmitglieder zurückzuführen sind, gibt, zeichnet sich insgesamt eher ein Stillstand im Hinblick auf weitere Konzept- bzw. Programmentwicklungen ab. Allenfalls Teilbereiche der Nachwuchsförderung werden noch programmgemäß fortgeführt. Insgesamt ist die strukturierte Nachfolgeplanung jedoch weitgehend von der Tagesordnung verschwunden. Ein offener Dialog, der auch schon vor der Corona-Zeit nicht ganz einfach zu führen war, findet seit einiger Zeit nicht mehr statt.

Ein Betriebsrat bringt das Problem auf den Punkt: „Niemand möchte offen darüber diskutieren, was mit der eigenen Position passieren soll. [...] Vielleicht waren die Maßnahmen [zur Nachwuchsförderung, d. V.] ja auch etwas naiv“ (Fall 5, BRm1 SV). Zwar steht außer Frage, dass ein Generationswechsel stattfinden muss, aber gleichwohl herrscht selbst bei den Vorreitern in Sachen Nachwuchsplanung aktuell ein gewisser Fatalismus vor, der sich etwa in der Auffassung manifestiert: „Es wird sich trotzdem Regeln müssen, denn Wahlen werden stattfinden und man muss Kandidaten finden“ (Fall 1,

BRm2). Ob sich diese dann tatsächlich aus den Reihen der Jugendarbeitnehmervertretung rekrutieren lassen „wird sich zeigen“ (Fall 4, BRw1 V). Das hört sich nicht nach einer langfristigen durchdachten Planung an.

Zudem entpuppt sich aktuell auch die digitale Betriebsratsarbeit als eine neue Hürde im Hinblick auf die Nachwuchssuche. Jeder Versuch der Digitalisierung vormals persönlicher, informeller Rekrutierungsstrategien führt auf ein noch fremdes Terrain und muss erst eingeübt werden. Hinzu kommt, dass der Interessenvertretungsstress, dem Betriebsräte zweifellos ausgesetzt sind, durch Homeoffice (noch mehr) in den privaten Lebensbereich verlagert wird und die Diskrepanzen zwischen Beruf, Lebensführung und Betriebsratsarbeit verschärft. Diese anwachsende „Privatisierung“ kann für den potenziellen Nachwuchs demotivierend wirken.

Jede Strategie, mit der Corona-Krise umzugehen, sollte daher auch das Thema Generationswechsel und Nachwuchsförderung nicht vernachlässigen, denn, wie in unseren Interviews thematisiert, die nächsten Betriebsratswahlen werden kommen, unabhängig davon, ob die Pandemie dann noch vorherrscht oder bereits überwunden ist. Es bleibt also abzuwarten, ob und wann das Thema Generationswechsel wieder eine Chance hat, auf die Tagesordnung zu gelangen; gleiches gilt auch für die Frage der Gleichstellung und darüber hinaus für die Erarbeitung eines Diversity-Konzepts.

Damit sind wir auch schon bei unserem letzten Themenfeld angelangt, den Arbeitsbedingungen des Betriebsrats. Sie sind sicherlich auch ein Grund dafür, warum es Themen, wie Gleichstellung, Nachwuchsplanung bzw. Generationswechsel, seit einiger Zeit schwer haben, in den Fokus der Betriebsratsarbeit zu gelangen.

Zu 3: Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Betriebsratsmitglieder

In einem Punkt stimmen alle befragten Betriebsräte überein: Die Arbeits- und Lebenssituation hat sich aufgrund der Pandemie grundlegend verändert. So wurden alle Betriebsrätinnen und Betriebsräte – wie die meisten Menschen – gerade in den ersten Wochen der Pandemie mit außergewöhnlichen beruflichen, aber auch persönlichen Herausforderungen konfrontiert, für die es keine Handlungsmuster bzw. vertraute Skripte gab. Generell mussten sie zunächst mit der neuartigen gesundheitlichen Bedrohung zurechtkommen, was gerade für die so genannten Risikogruppen nicht einfach war.

Aber auch die Betriebsratsarbeit wandelte sich von heute auf morgen. So mussten sich die Betriebsrät_innen nicht nur mit den neuen digitalen Techniken vertraut machen, sondern auch in eine Vielzahl neuer Themen, wie

insbesondere Arbeitsschutz, Gesundheitsmaßnahmen und Hygieneregeln, einarbeiten. Hervorgehoben wurde von allen Befragten, dass die Betriebsratsarbeit sich viel schwieriger gestaltete und zudem „viele neue Facetten“ (Fall 3, BRm1 V) dazugewann. Das wird nicht nur negativ bewertet, denn hiermit wird auch ein Zugewinn an Kompetenz und Verantwortung verbunden, die ihnen Anerkennung eingebracht hat. In einigen Fällen hat sich sogar das Verhältnis zum Arbeitgeber verbessert, wobei vor allem die gemeinsame Arbeit in Krisenstäben eine Rolle spielt, die als recht kooperativ wahrgenommen wird.

Insgesamt – das belegen die Beispiele – erwiesen sich die Betriebsrät_innen als ausgesprochen kreativ und erfindungsreich, wenn es darum ging, pragmatische Lösungen für die anstehenden Probleme zu finden. Allerdings hatte und hat ihr Engagement auch einen Preis, denn gerade in den ersten Wochen der Pandemie erhöhte sich die Arbeitsbelastung der Betriebsräte erheblich, was sich in der Zahl der Überstunden deutlich widerspiegelt. Insbesondere die Umstellung auf eine digitale Betriebsratsarbeit war für alle eine neue Erfahrung, die sich – wie ausgeführt – als sehr zeitaufwendig erwies und höchst ambivalent bewertet wird. Während technikaffine Betriebsratsmitglieder sich hier etwas leichter taten, stellte die neue digitale Welt für andere zunächst eine große Herausforderung dar. Negativ bewertet werden gleichwohl von allen der Verlust an direkter, persönlicher Kommunikation, wie das informelle Gespräch bei einem Kaffee und das soziale Miteinander.

Bewältigt werden mussten aber nicht nur die erhöhten Anforderungen durch die Betriebsratsarbeit, vielmehr ging es auch darum, mit der völlig neuartigen privaten Lebenssituation umzugehen. Wer neben der Berufs- und Betriebsratsarbeit für die Care-Arbeit zuständig ist – und sich daher z. B. mit den Problemen des Home-Schooling befassen musste –, erlebte diese Phase als enorm belastend. Um es mit den Worten eines Betriebsratsvorsitzenden zu formulieren: Es war eine „wahnsinnige Belastung“, eine „Ausnahmesituation“ (Fall 5, BRm1 SV). In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen der Corona-Pandemie ist noch völlig offen, wie all diese Herausforderungen überhaupt bewältigt werden können und welche gesundheitlichen, ökonomischen, sozialen, (interessenvertretungs-)politischen und gesellschaftlichen Folgen hieraus zukünftig noch erwachsen werden.

LITERATUR

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society*, 4/2, 139–158.

Adriaans, Jule/Sauer, Carsten/Wrohlich, Katharina (2020): Gender Pay Gap in den Köpfen: Männer und Frauen bewerten niedrigere Löhne für Frauen als gerecht. DIW Wochenbericht, Berlin, S. 147–152. https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.741761.de/20-10-3.pdf.

Ahmed, Sara (2007): The Language of Diversity. In: *Ethnic and Racial Studies*, 2 Special Issue: Feminism and Postcolonialism: Knowledge/Politics, 235–256.

Ahmed, Sara (2012): On Being Inculcated: Racism and Diversity in Institutional Life. Durham/London.

Amstutz, Nathalie/Eberherr, Helga/Funder, Maria/Hofmann, Roswitha (2018): Einführung. Zwischen Beharrung und Transformation: Neo-institutionalistische Reflexionen zum Gender Cage in Organisationen. In: dies. (Hg.): *Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen*. Baden-Baden, 13–39.

Amstutz, Nathalie/Spaar, Regula (2014): Diversity Management: Interventionsstrategie im rechtlich-politischen, wirtschaftlichen und organisationsdynamischen Kontext. In: Funder, Maria (Hg.): *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden, 343–368.

Artus, Ingrid/Rehder, Britta (2017): Industrielle Beziehungen und Gender – Einleitung zum Schwerpunktheft. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 24(2), 131–134.

Balkenhol, Christof (2017): Trendmonitor: BR-Wahl 2018. In: *AiB* 7–8/2017, 33–36.

Ballauf, Helga (2014): Den Stabwechseln trainieren. In: *AiB* 4/2014, 32–35.

Baumann, Helge/Brehmer, Wolfram (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. In: *WSI-Mitteilungen*, 69/3, 201–210.

Baumann, Helge/Brehmer, Wolfram/Hobler, Dietmar/Klenner, Christina/Pfahl, Svenja (2017): Frauen und Männer in Betriebsräten. Zur Umsetzung des Minderheitenschutzes bei Betriebsratswahlen. *WSI Report*, Nr. 34. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=7735.

Behrens, Martin (2009). Unterscheiden sich Mitglieder von Betriebs- und Personalräten vom Rest der Belegschaften? In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16 (4), 303–326.

Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (Hrsg.) (2019): *Industrial Relations in Germany, Dynamics and Perspectives*, WSI-Mitteilungen special issue.

Bertermann, Britta (2020): Wissen teilen – Menschen verbinden. In: *AiB* 4/2020, 21–25.

Bertermann, Britta/Lechtenfeld, Stephanie/Naegele, Gerhard/Virgillito, Alfredo/Wilkesmann, Uwe (2016): *Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten – Eine Handreichung für die Praxis*. Dortmund. https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Werkzeugkasten_2Auflage2016_web.pdf.

Bertermann, Britta/Virgillito, Alfredo/Naegele, Gerhard/Wilkesmann, Uwe (2015): *Werkzeugkasten Wissenstransfer. Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte*. Düsseldorf.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. <https://www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685eecd/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf>.

Bosch, Aida (1997): Im Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität – neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.

Brinkmann, Ulrich/Speidel, Frederic (2006): Hybride Beteiligungsformen am Beispiel sachkundiger Arbeitnehmer. In: WSI-Mitteilungen, 59/2, 86–91.

Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester.

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge des kollektiven Handelns. Königstein/Ts.

Demir, Nur/Funder, Maria/Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2018): Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Erste Befunde, Stand Herbst 2018, Mitbestimmungsreport Nr. 45, 10.2018.

Demir, Nur/Funder, Maria/Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2019): Trendreport Betriebsratswahlen 2018 – Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung. Marburg. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65151-3>.

Demir, Nur/Funder, Maria/Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2020): Trendreport Betriebsratswahlen 2018 – Ausgewählte Ergebnisse, Mitbestimmungsreport Nr. 60, Juni 2020, Düsseldorf.

Dörhöfer, Steffen/Funder, Maria (2016): „You'll (n)ever walk alone“. Innovative Wissensarbeit zwischen individualistischem Leistungsregime und kommunikativer Teamkultur. In: Industrielle Beziehungen, 23 (4), 458–476.

Dragano, Nico/Rupprecht, Christoph J./Dortmann, Olga/Scheider, Maria/Wahrendorf, Morten (2020): Higher Risk of COVID-19 Hospitalization for Unemployed: An Analysis of 1,298,416 Health Insured Individuals in Germany. Preprint. https://www.researchgate.net/publication/342326102_Higher_risk_of_COVID-19_hospitalization_for_unemployed_an_analysis_of_1298416_health_insured_individuals_in_Germany.

Eberherr, Helga/Funder, Maria (2018): Varianten des Gender Cage: Eine vergleichende Analyse. In: Amstutz, Nathalie/Eberherr, Helga/Funder, Maria/Hofmann, Roswitha (Hg.): Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen. Baden-Baden, 285–303.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2019): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018, WSI Mitteilungen 72(4), 290–297.

Emmler, Helge/Mistereck, Fokko (2020): Zahlen und Fakten zur Mitbestimmung. In: I.M.U. Report, Mitbestimmungsreport: Mitbestimmung der Zukunft, 58, 04/2020, Düsseldorf, 6–10. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8896.

Falkenberg, Jonathan/Haipeter, Thomas/Krzywdziniski, Martin/Kuhlmann, Martin/Schietinger, Marc/Virgillito, Alfredo (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung; Forschungsförderung Report Nr. 6, Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf.

Feldes, Werner (2019): Wissensmanagement in Arbeitnehmervvertretungen. Ein betriebspolitischer Erfolgsfaktor mit Entwicklungspotenzial. In: WSI Mitteilungen, 72/4, 309–312.

Feldes, Werner (2020): Personalplanung im Betriebsrat. In: AiB 4/2020, 17–20.

Frerichs, Melanie (2015): So gelingt die Übergabe. In: AiB 12/2015, 10–15.

- Frodermann, Corinna/Grunau, Philipp/Haepf, Tobias/Meckebein, Jan/Ruf, Kevin/Steffes, Susanne/Wanger, Susanne (2020):** Online-Befragung von Beschäftigten: Wie Corona den Arbeitsalltag verändert hat. IAB-Kurzbericht, 13/2020. <http://doku.iab.de/kurzber/2020/kb1320.pdf>.
- Funder, Maria (2005):** Gendered Management? Geschlecht und Management in wissensbasierten Unternehmen. In: Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (Hg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München und Mering, 97–122.
- Funder, Maria (2014):** Die Mainstream Organisationsforschung – Reflexionen aus einer Genderperspektive. In: dies. (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 29–57.
- Funder, Maria (2016):** Arbeits- und Geschlechterpolitik – Zur Wirkungsmacht der „(Gender) Relations of (Re)Production“. In: Wiechmann, Elke (Hg.): Genderpolitik. Baden-Baden, 25–48.
- Funder, Maria (2017):** Geschlechterverhältnisse und Wirtschaft. In: Maurer, Andrea (Hg.): Handbuch Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden, 443–469.
- Funder, Maria (2018a):** Neo-Institutionalismus und geschlechterorientierte Organisationsforschung. In: Amstutz, Nathalie/Eberherr, Helga/Funder, Maria/Hofmann, Roswitha (Hg.): Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen. Baden-Baden, 307–342.
- Funder, Maria (2018b):** Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen 6/2018, 497–504.
- Funder, Maria/May, Florian (2014):** Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 195–224.
- Funder, Maria/Sproll, Martina (2012):** Symbolische Gewalt und Leistungsregime. Geschlechterungleichheit in der betrieblichen Arbeitspolitik. Münster.
- Funder, Maria/Sproll, Martina (2015):** Gleichstellung als arbeitspolitisches Feld. Symbolische Gewalt und Leistungsregime. In: WSI-Mitteilungen 1/2015, 43–50.
- Fürstenberg, Friedrich (1958):** Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10, 418–429.
- Georg, Walter/Kißler, Leo (1981):** Arbeitshumanisierung und empirische Sozialforschung. Baden-Baden.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2014):** Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Berlin.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2011):** Trendreport Betriebsratswahlen 2010. Arbeitspapier Nr. 231, Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2017):** Trendreport Betriebsratswahlen 2014. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung Study 350, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/156244/1/882668374.pdf>.
- Haipeter, Thomas/Bromberg, Tabea/Slomka, Christine (2017):** Angestellte als Machtquelle. Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industrieangestellten im Betrieb. Wiesbaden.
- Hipp, Lena/Leuze, Kathrin (2015):** Institutionelle Determinanten einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit in Europa und den USA. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 67, Wiesbaden, 659–684.

Hobler, Dietmar/Lott, Yvonne/Pfahl, Svenja/Schulze Buschoff, Karin (2020): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. WSI Report, 56/2. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_56_2020.pdf.

Hoffmann, Roswitha (2014): Organisationen verändern Geschlechterverhältnisse?! Queertheoretische Perspektiven für eine geschlechtergerechte Entwicklung von Organisationen. In: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 387–410.

Hoffmann, Roswitha (2018): GAMMA – Das Industrieunternehmen (D): Geschlechtergleichstellung im Widerspruch zu heteronormativ geprägten Leistungsnormen. In: Amstutz, Nathalie/Eberherr, Helga/Funder, Maria/Hofmann, Roswitha (Hg.): Geschlecht als widersprüchliche Institution. Neo-institutionalistische Implikationen zum Gender Cage in Organisationen. Baden-Baden, 261–283.

Holland, Judith (2019): Gewerkschaftliche Geschlechterpolitik. Ein deutsch-französischer Vergleich. Baden-Baden.

Holst, Elke/Wrohlich, Katharina (2019): Frauenanteil in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg: Vorstände bleiben Männerdomäne. DIW-Wochenbericht, 3/2019.

Hövermann, Andreas (2020): Soziale Lebenslagen, soziale Ungleichheit und Corona – Auswirkungen für Erwerbstätige. Policy Brief WSI, 44, 6/2020. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8954.

Ideler, Kristin (2017): Gender Mainstreaming in Gewerkschaften. Eine mikropolitisch inspirierte Untersuchung im Arbeitsalltag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di., Dissertation, Marburg

IGM (o. J.): Praxistipps für den Generationswechsel. Nachfolgemangement und Personalentwicklung im Betriebsrat, Frankfurt am Main.

Jirjahn, Uwe/Mohrenweiser, Jens (2019): Works Councils and Organizational Gender Policies in Germany. Institute of Labour Economics Discussion Paper IZA DP 12344, May 2019. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/202690/1/dp12344.pdf>.

Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Stettes, Oliver (2018): Betriebsratswahlen 2018. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 45, IW-Trends 4/2018, 79–94, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. https://www.ivkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2018/IW-Trends_2018-04-06_Betriebsratswahlen_2018.pdf.

Kirsch, Anja/Wrohlich, Katharina (2020): Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor. DIW Wochenbericht, 4/2020. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-4-2.

Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden.

Klammer, Ute (2018): Gleichstellungspolitik: Wo Geschlechterpolitik ihre praktische Umsetzung erfährt. In: Kortendiek, Beate et al. (Hg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Geschlecht und Gesellschaft, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12500-4_108-1.

Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2019): Frauen in leitenden Positionen: Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. In: IAB-Kurzbericht, 23/2019. <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb2319.pdf>.

Kohlrausch, Bettina/Zucco, Aline (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt – weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. Policy Brief WSI Nr. 40, 05/2020. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_40_2020.pdf.

Kotthoff, Herman (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Mehring und München.

- Kotthoff, Hermann (2012):** Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat. Karriereentwicklung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern. Online Magazin Denk-doch-mal, Ausgabe 1-2012. <http://denk-doch-mal.de/wp/hermann-kotthoff-einmal-betriebsrat-immer-betriebsrat/>.
- Krell Gertraude (2016):** Diversity-Konzepte. In: Wiechmann, Elke (Hg.): Genderpolitik. Konzepte Analysen und Befunde aus Wirtschaft und Politik. Baden-Baden, 305–330.
- Krell, Gertraude (2014) Gender und Diversity:** Eine Diskursgeschichte. In: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 319–342.
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011):** Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, 155–170.
- Kuckartz, Udo (2010):** Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden.
- Leitner, Sigrid (2013):** Varianten von Familialismus: eine historisch-vergleichende Analyse der Kinderbetreuungs- und Altenpflegepolitiken in kontinentaleuropäischen Wohlfahrtsstaaten. Berlin.
- Lenz, Ilse (2017):** Genderflexer? Zum gegenwärtigen Wandel der Geschlechterordnung. In: Lenz, Ilse/Evertz, Sabine/Ressel, Saida (Hg.): Geschlecht im flexibilisierten Kapitalismus? Neue Ungleichheiten. Wiesbaden, 181–221.
- Lewis, Jane/Ostner, Ilona (1994):** Gender and the evolution of European social policies. Bremen: Zentrum für Sozialpolitik.
- Maschke, Manuela (2020a):** Megatrends und ihre Folgen für die Mitbestimmung. In: I.M.U. Report, Mitbestimmungsreport: Mitbestimmung der Zukunft, 58, 04/2020, Düsseldorf, 4–5. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2020_58.pdf.
- Maschke, Manuela (2020b):** Transformation im Betriebsratsgremium. In: I.M.U. Report, Mitbestimmungsreport: Mitbestimmung der Zukunft, 58, 04/2020, Düsseldorf, 59–61. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2020_58.pdf.
- Maschke, Manuela/Wiechmann, Elke (2010):** Instrumente und Akteure betrieblicher Gleichstellungsförderung. In: Neukonfigurationen von Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Düsseldorf, 485–550.
- Massolle, Julia/Niewerth, Claudia (2017):** Generationswechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Mitbestimmungspraxis Nr. 8, Düsseldorf.
- Maylandt, Jens (2020a):** Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat. Vorgehensweisen und Einflussgrößen. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung Study 448. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9072.
- Maylandt, Jens (2020b):** Wichtig für die Nachfolgeplanung. In: AiB 4/2020, 14–16.
- Mayring, Phillip. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Aufl.). Basel.
- Mohr, Antje (2011):** Arbeitnehmerinnen im Betriebsrat eine Ausnahme? Hemmnisse für Frauen auf dem Weg ins Betriebsratsgremium und die Umsetzung des § 15 Abs. 2 BetrVG bezogen auf Arbeitnehmerinnen in ausgewählten Branchen in Schleswig-Holstein, Universität Flensburg, Dissertationsarbeit. <https://www.zhb-flensburg.de/fileadmin/content/spezial-einrichtungen/zhb/dokumente/dissertationen/mohr/dissertation-antje-mohr-bd-i.pdf>.
- Müller, Kai-Uwe/Samtleben, Claire/Schmieder, Julia/Wrohlich, Katharina (2020):** Corona-Krise erschwert Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem für Mütter – Erwerbstätige sollten entlastet werden. DIW-Wochenbericht 19/2020. Berlin. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-19-1.

Nickel, Hildegard Maria/Hüning, Hasso/Frey, Michael/Lill, Max (2019): Partizipation und Reproduktion. Fach- und Führungskräfte als arbeits- und geschlechterpolitische Akteure der Deutschen Bahn AG. HBS Working Paper, 153/ August 2019. Düsseldorf.

Nienhüser, Werner/Hoßfeld, Heiko/Glück, Esther/Gödde, Lukas (2018): Was Menschen über Mitbestimmung denken. Empirische Analysen, Study der HBS-Forschungsförderung, 408, Dezember 2018.

Niewerth, Claudia/Massolle, Julia (2020): Betriebsräte – die neue Generation. In: AiB 4/2020, 11–13.

Nowotny, Helga (1993): Eigenzeit. Frankfurt am Main.

Pfau-Effinger, Birgit (1998): Arbeitsmarkt- und Familiendynamik in Europa – Theoretische Grundlagen der vergleichenden Analyse. In: Geisler, Birgit/Maier, Friederike/Pfau-Effinger, Birgit (Hg.): FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung. Berlin, 177–194.

Prott, Jürgen (2013): Zukunft für Betriebsräte. Münster.

Rahnfeld, Claudia (2019): Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden.

Reckwitz, Andreas (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (1998): Trendreport Betriebsrätewahlen '98 – das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung und DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2007): Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsratswahlen 2006. HBS-Arbeitspapier 137. Düsseldorf.

Schietinger, Marc (2020): Anforderungen an Betriebsräte in Zeiten der Digitalisierung. In: I.M.U. Report, Mitbestimmungsreport: Mitbestimmung der Zukunft, 58/04. Düsseldorf, 46–48. https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2020_58.pdf.

Schlömer, Nadine/Kay, Rosemarie/Backes-Gellner, Uschi/Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2007): Mittelstand und Mitbestimmung: Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen. Münster.

Schrenker, Annetrin/Zucco, Aline (2020): Gender Pay Gap steigt ab dem Alter von 30 Jahren stark an. DIW Wochenbericht, 10/2020. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-10-2.

Seils, Eric/Emmler, Helge (2020): Die Folgen von Corona. Eine Auswertung regionaler Daten. Policy Brief WSI, Nr. 43, 6/2020. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_43_2020.pdf.

Soiland, Tove (2009): Gender als Selbstmanagement. Zur Reprivatisierung des Geschlechts in der gegenwärtigen Gleichstellungspolitik. In: Andresen, Süne/Koreuber, Mechtild/Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar? Wiesbaden, 35–51.

Stepan, Mirko (2015): Talente schmieden. In: AiB 12/2015, 25–27.

Tietel, Erhard (2017): Wenn die Rollen neu verteilt werden. In: Magazin Mitbestimmung. Nr. 1, Düsseldorf, 22–25.

Tietel, Erhard/Hocke, Simone (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern. Baden-Baden.

Tornau, Joachim F. (2017): Durchdachter Stabswechsel. In: Magazin Mitbestimmung, 1. Düsseldorf, 10–14.

Tornau, Joachim F. (2018): So gelingt der Generationswechsel. In: Magazin Mitbestimmung, 1. Düsseldorf, 10–14.

Virgillito, Alfredo/Bertermann, Britta/Wilkesmann, Uwe/Naegele, Gerhard (2015): Einflussgrößen auf den Wissenstransfer in der betrieblichen Interessenvertretung – Eine empirische Untersuchung. Edition 290, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Wahrendorf, Morton/Knöchelmann, Anja/von dem Knesebeck, Olaf/Vonneilich, Nico/Bolte, Gabriela/Lehmann, Frank/Schmidt, Maike Jelena/Butler, Jeffrey/Schmidt, Felicitas/Böhm, Claudia/Lunau, Thorsten/Dragano, Nico (2020): Verschärfen COVID-19 Pandemie und Infektionsschutzmaßnahmen die gesundheitlichen Ungleichheiten? Kompetenznetz Public Health COVID-19, Düsseldorf, https://www.public-health-covid19.de/images/2020/Ergebnisse/Hintergrundpapier_SozUngl_COVID19_final.pdf.

Wetterer, Angelika (2008): Geschlechterwissen & soziale Praxis: Grundzüge einer wissenssoziologischen Typologie des Geschlechterwissens. In: Wetterer, Angelika (Hg.): Geschlechterwissen und soziale Praxis. Theoretische und empirische Zugänge. Königstein/Taunus, 39–63.

Wilkesmann, Uwe/Wilkesmann, Maximiliane/Virgillito, Alfredo/Bröcker, Tobias (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. Analysen anhand repräsentativer Umfragedaten. Berlin.

Alle Internetseiten wurden zuletzt am 3. Februar 2021 besucht.

AUTORINNEN UND AUTOREN

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

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

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

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

Betriebsräte werden mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert. Ein Blick auf die Betriebsratswahlen 2018 zeigt, dass es nicht nur hinsichtlich der Repräsentation von Frauen Stagnation gibt und die 30-Prozent-Marke seit einigen Jahren nicht überschritten wird, sondern dass sie auch tendenziell überaltern. Es stellen sich also eine Reihe von Fragen: Wie gehen Betriebsräte mit dem demografischen Wandel um? Gibt es Konzepte für einen Generationswechsel und wie werden sie in der Praxis umgesetzt? Wie haben sich die Geschlechterverhältnisse in Betriebsräten entwickelt und welche Relevanz kommt der Geschlechterpolitik zu? Um Aufschluss über diese Fragen zu gewinnen, wurden auf der Basis eines Mixed-Methods-Ansatzes sechs Fallstudien zu Betriebsräten aus unterschiedlichen Branchen zum Thema Generationswechsel und Geschlechterpolitik durchgeführt.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-374-4