express
Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit

# Betriebsratswahlen in stürmischen Zeiten

## Herausforderungen und Gegenstrategien im Rahmen der Betriebsratswahlen von der Forschungsgruppe BR-Wahlen 2026*

In: ***express*** *11/2026*

**Dieser Artikel bildet den Auftakt einer mehrteiligen Artikelserie zu den Betriebsratswahlen 2026. Anhand der Darstellung von gewerkschaftlichen Wahlkämpfen in vier verschiedenen Branchen geben die Autor:innen Einblicke in die jeweiligen spezifischen Herausforderungen und Strategien.**

Betriebsratswahlen gehören neben Tarifauseinandersetzungen zu den bedeutsamsten arbeitspolitischen Ereignissen. Sie bestimmen maßgeblich, wer die Interessen der Beschäftigten in der vierjährigen Amtszeit der Gremien[1] repräsentiert und wie sich die Beziehungen zwischen Belegschaft, Betriebsrat, Gewerkschaften und Management gestalten. Laut IAB-Betriebspanel 2025 arbeiten zwar noch 35 Prozent der Beschäftigten in der Privatwirtschaft und sogar 94 Prozent im öffentlichen Dienst in einem Betrieb oder einer Dienststelle, in der ein Betriebs- oder Personalrat gewählt wurde. Wahlen finden dennoch eher in Großbetrieben statt. Während in nur sechs Prozent der Betriebe und Dienststellen insgesamt eine Interessenvertretung existiert, trifft dies für 74 Prozent der Betriebe und Dienststellen mit 201 und mehr Beschäftigten zu.

### Wahlen in Zeiten des Umbruchs

Die diesjährigen BR-Wahlen haben in besonderen Zeiten stattgefunden. Dekarbonisierung, Digitalisierung, betriebliche Restrukturierungen, Arbeitsplatzabbau und Standortschließungen verändern Interessenlagen und Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Gleichzeitig bleiben in vielen Branchen Mitbestimmungsstrukturen schwach ausgeprägt oder werden durch Eigentümer und Management von Betrieben infrage gestellt. In Teilen der Privatwirtschaft sinkt die Tarifbindung, der Anteil aktiver Betriebsräte geht zurück. Vermehrt kommt es zu offenen Konflikten, wenn sich Menschen gewerkschaftlich organisieren wollen. Dabei unterscheiden sich die Herausforderungen aber auch: In etablierten Industriebetrieben Trotz ihrer Bedeutung wurden Betriebsratswahlen in der qualitativen sozialwissenschaftlichen Forschung bislang vergleichsweise wenig untersucht. Während quantitative Studien vor allem Wahlergebnisse analysieren und qualitative Arbeiten insbesondere Betriebsratsgründungen, arbeitgeberseitige Behinderungsstrategien sowie die Beziehungen zwischen Management, Betriebsräten und Gewerkschaften beleuchten, fehlt es an systematischen Untersuchungen der Wahlkämpfe selbst. Offen bleibt damit, wie betriebliche Konflikte, ökonomische Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Entwicklungen die Wahlkampfführung prägen und welche Strategien betriebliche Akteurinnen zur Mobilisierung und Repräsentation der Beschäftigten entwickeln. Diese Lücke hat unser Forschungsprojekt angesichts der Betriebsratswahlen im Frühjahr 2026 in einem sechsmonatigen, von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt bearbeitet.

[1] In einigen Bundesländern beträgt die Amtszeit im öffentlichen Dienst fünf Jahre.

Mit unserem Forschungsprojekt wollten wir die Gelegenheit ergreifen, zeitnah Erkenntnisse aus dem Wahlkampf insbesondere gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte zu ziehen: Was wurde getan, um die Wahlen zu nutzen, um die demokratische Verankerung und die Repräsentant:innen betrieblicher Interessenvertretungen zu stärken? Welche Probleme traten auf und wie wurde Union Busting sowie Zentrum- und AfD-Propaganda begegnet? Was folgte daraus in Bezug auf Strategien einer langfristigen und nachhaltigen Entwicklung von Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Betrieb? Hierfür haben wir mit Betriebsräten, Vertrauensleuten und hauptamtlichen Gewerkschafter:innen aus insgesamt sechs Betrieben in vier Sektoren jeweils unterschiedlich viele Interviews geführt, Betriebsversammlungen sowie Aktionen vor Werkstoren begleitet und beobachtet. Wir interessierten uns insbesondere für die spezifischen betrieblichen Kräfteverhältnisse, die Bedingungen gewerkschaftlicher Organisierung und die Strategien, mit denen Akteur:innen in den Betriebsratswahlkämpfen um Unterstützung und Mehrheiten werben.stehen Betriebsräte angesichts von Transformation, Beschäftigungsabbau und verschärften Verteilungskonflikten unter dem Druck, bisherige Errungenschaften der Beschäftigten zu verteidigen und zugleich die Folgen des Strukturwandels zu gestalten. In Branchen mit fragmentierten und prekarisierten Beschäftigungsverhältnissen geht es dagegen häufig zunächst um den Aufbau tragfähiger Interessenvertretungsstrukturen und die Überwindung arbeitgeberseitiger Widerstände. So sind Betriebsratswahlen nicht allein Entscheidungen über das zu wählende »Personal«, sondern zugleich Auseinandersetzungen um die Reichweite betrieblicher Demokratie und die Verteilung von Macht.

**Autos, Pakete, Gebäude und Fleisch**

Betrachtet haben wir die Betriebsratswahlen in Betrieben der Automobilindustrie, der Fleischindustrie, des Bauhauptgewerbes sowie des Online-Versandhandels. Diese Branchen unterscheiden sich in Bezug auf ihre wirtschaftliche Entwicklung, ihre Beschäftigtenstrukturen, ihre Mitbestimmungstraditionen und die jeweiligen Konflikte um gewerkschaftliche Organisierung. Ihnen allen ist jedoch gemeinsam, dass die betriebliche Interessenvertretung sich unter veränderten Bedingungen behaupten, aufbauen oder neu legitimieren muss. Der vergleichende Blick sollte sowohl branchenspezifische Besonderheiten als auch übergreifende Herausforderungen für die betriebliche Demokratie erfassen.

**Eine Industrie in der Krise: Automobilbranche**

In der Automobilindustrie sind die Betriebsratswahlen durch tiefgreifende Transformationsprozesse, wirtschaftlichen Druck und Auseinandersetzungen um Beschäftigungssicherung geprägt. Dekarbonisierung, Digitalisierung, Absatzprobleme und Restrukturierungen gehen mit Stellenabbau, Standortunsicherheit und verschärften Kostensenkungsmaßnahmen einher. Betriebsräte und Gewerkschaften müssen Vereinbarungen verteidigen, die über eine lange Zeit soziale Sicherheit und tarifliche Standards gewährleistet haben, zugleich aber auch Zugeständnisse vertreten, die sie im Rahmen von Beschäftigungssicherungs- und Zukunftsvereinbarungen eingehen.

So verdeutlichen die jüngsten tarifpolitischen Auseinandersetzungen bei Volkswagen, wie stark solche Vereinbarungen unter Druck geraten können. Beschäftigte können ihre Unzufriedenheit mit Lohnverzicht, Personalabbau oder betrieblichen Kompromissen in Arbeitskämpfen aller Art, aber eben auch in Betriebsratswahlen artikulieren. 2026 sahen sich zum wiederholten Male gewerkschaftlich orientierte Betriebsräte mit antidemokratischen und rechtsorientierten Strömungen konfrontiert, aber auch mit gelben Gewerkschaften, die mit Listen und Einzelpersonen konkurrierten, die in der IG Metall organisiert sind. Unsere Studie aus zwei Werken der Automobilindustrie, die beide eine lange Tradition gewerkschaftlicher Verankerung kennen, zeigen zum einen, dass es zumindest dem »Zentrum« einmal mehr nicht geglückt ist, auch nur punktuell Mehrheiten zu organisieren. Zugleich hat es diese AfD-nahe Organisation vermocht, relativ unabhängig von unterschiedlichen Strategien antifaschistischer Argumentation und Alltagsverankerung in den beiden Fallbetrieben, einen gewissen Anteil an Mandaten zu erhalten. Unsere beiden Fallbeispiele beschreiben dabei auch den Kontext dieser

Konstellationen, in denen die Frage nach der Rolle antidemokratischer Kräfte nicht getrennt werden kann von sich verschärfenden sozialen Konflikten rund um die Austausch- und Anwendungsbedingungen der lebendigen Arbeit. Näheres dazu findet sich in der nächsten Ausgabe des *express*.

**Prekäre und fragmentierte Belegschaften: Fleisch- und Bauindustrie**

Unsere Fallbeispiele aus der Fleisch- und Bauindustrie weisen hingegen in unterschiedlicher Ausprägung fragmentierte Beschäftigungsstrukturen, prekäre Arbeitsbedingungen und erhebliche Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung auf. In beiden Sektoren arbeiten viele Beschäftigte ohne deutschen Pass, darunter zahlreiche Menschen mit vergleichsweise junger Migrationsgeschichte. Sprachliche Barrieren, hohe Fluktuation, unsichere Beschäftigungsverhältnisse und unterschiedliche soziale sowie rechtliche Ausgangsbedingungen bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerrechten erschweren die kollektive Organisierung. Zugleich sind die Branchen von einer ausgeprägten Heterogenität der betrieblichen Beschäftigungs- und Organisationsstrukturen geprägt. Wo tarifliche und betriebliche Interessenvertretung schwach verankert sind, bleiben Beschäftigte häufig auf individuelle Bewältigungsstrategien angewiesen. Die Gründung und Stabilisierung von Betriebsräten, aber auch die Ablösung von inaktiven Betriebsräten sowie jenen, die die Interessen großer Teile der Belegschaft nur unzureichend vertreten, stellen deshalb überall eine besondere Herausforderung dar. Unsere Fallbeispiele aus den genannten Sektoren zeigen, dass es sich hierbei um Herausforderungen handelt, die für eine demokratische Interessenspolitik schwer zu bearbeiten sind. Aber es ist auch nicht unmöglich, wie vor allem einer der Fälle aus der Fleischindustrie zeigt (hierzu mehr in der Januar-Ausgabe des *express*).

**Wenn der Arbeitgeber sich einmischt: Online-Versandhandel**

Arbeitgeberseitige Strategien zur Verhinderung oder Schwächung gewerkschaftlicher Organisierung, die unter dem Begriff Union Busting diskutiert werden, sind nicht zuletzt im Online-Versandhandel seit vielen Jahren präsent. Diese reichen von der persönlichen Einschüchterung aktiver Beschäftigter bis zu Versuchen, die Etablierung unabhängiger Interessenvertretungen zu behindern. In unserer Studie zu den BR-Wahlen haben wir gefragt, wie unter diesen Bedingungen kollektive Handlungsfähigkeit entsteht, welche Rolle gewerkschaftliche Unterstützung und mehrsprachige Ansprache spielen und wie Beschäftigte mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen in gemeinsame Organisierungsprozesse einbezogen werden können. Dabei ist der Online-Versandhandel ein expandierendes Feld, in dem die Digitalisierung des Handels mit einer Ausweitung logistischer Arbeit verbunden ist, ohne dass sich entsprechende Mitbestimmungs- und Tarifstrukturen flächendeckend etabliert hätten. Insbesondere bei Amazon sind gewerkschaftliche Organisierungsversuche seit spätestens 2013 von Konflikten um die Anerkennung von Gewerkschaften und Tarifverträgen sowie begleitender »Minderheitenstreiks« geprägt. Die über Jahre entwickelten Organizing-Ansätze und Arbeitskämpfe haben betriebliche Erfahrungen, Netzwerke und Formen kollektiver Handlungsfähigkeit hervorgebracht, zugleich aber auch anhaltende Auseinandersetzungen mit arbeitgeberseitigen Gegenstrategien sichtbar gemacht. Der Kontext unterscheidet sich damit von Branchen, in denen betriebliche Mitbestimmung erst neu aufgebaut werden muss: Hier existieren sehr häufig bereits Betriebsräte, mitunter auch solche, die sich Mitbestimmung und Arbeitsplatzdemokratie auf die Fahnen geschrieben haben. In unserer Studie haben wir entsprechend untersucht, wie gewerkschaftliche Kampagnen, Streikerfahrungen und betriebliche Netzwerke die Betriebsratswahlkämpfe prägen und ob sie dazu beitragen, unterschiedliche Beschäftigtengruppen dauerhaft in die Interessenvertretung einzubinden.

**The proof of the pudding is in the eating**

Betriebsräte verfügen über gesetzlich verankerte Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte, mit denen sie unter anderem Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten, Entlohnungsgrundsätze, Beschwerden und personelle Maßnahmen beeinflussen können. Sie können Beschäftigte bei Konflikten unterstützen und bei betrieblichen Restrukturierungen auf die Gestaltung der Fol-

gen einwirken. Ihre Handlungsmöglichkeiten sind jedoch von betrieblichen Kräfteverhältnissen, dem Organisationsgrad der Beschäftigten und der Unterstützung durch Gewerkschaften abhängig. Gerade in Branchen mit schwacher Tarifbindung und hoher Beschäftigungsunsicherheit kann der Aufbau einer handlungsfähigen Interessenvertretung deshalb einen wichtigen Schritt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Erweiterung betrieblicher Teilhabe darstellen. Entscheidend ist dabei nicht allein, wer im Betriebsrat vertreten ist, sondern auch, wie Interessen artikuliert, Konflikte bearbeitet und kollektive Handlungsfähigkeit dauerhaft organisiert werden. Unser Projekt muss daher erweitert gedacht werden: Die (mehr oder weniger erfolgreichen) Wahlkämpfe müssen durch eine demokratisierende Alltagspolitik in nachhaltige Erfolge verwandelt werden. Die Verankerung von Gewerkschaften im Betrieb ist keine Sache für Feier- und Kampftage, sie findet am 2. Mai statt, nicht am 1. Mai. Insofern ist unser Projekt nicht mehr als ein Anfang. Es diskutiert beispielhaft einige Erfolge und Misserfolge im Wahlkampf – was danach Tag für Tag Betriebsratspraxis wird, ist Sache weiterer Forschung.

** Zu der Forschungsgrppe gehören Sabrina Arneth, Peter Birke, Alexandru Firus, Marvin Hopp und Stefan Rüb.*
*Die Autor:innen führen gemeinsam das am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) angesiedelte HBS-Projekt »Betriebsratswahlen 2026. Herausforderungen und Kampagnen zur Verteidigung von Teilhabe und Demokratie im Betrieb« durch.*

***express*** im *Netz und Bezug* unter: www.express-afp.info
*Email:* express-afp@online.de

**express** / AFP e.V., Niddastraβe 64, VH, 4. OG, 60329 Frankfurt a.M.

*Bankverbindung* für Spenden und Zahlungen:
AFP, Sparda-Bank Hessen eG, IBAN: DE28 5009 0500 0003 9500 37, BIC: GENODEF1S12