

Simone Hocke

Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass



Springer VS

RESEARCH

Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass

Simone Hocke

Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass

 Springer VS

RESEARCH

Simone Hocke
Hamburg, Deutschland

Dissertation Universität Hamburg, 2011

Mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung.

ISBN 978-3-531-18692-4
DOI 10.1007/978-3-531-18693-1

ISBN 978-3-531-18693-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: Künkellopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE.
Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Danksagung

Ein Forschungsprojekt wie das vorliegende kommt nicht ohne Förderung, Unterstützung, Begleitung und Reflexionsrahmen aus. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Für die finanzielle Unterstützung danke ich der Forschungsförderung der Universität Hamburg und der Hans-Böckler-Stiftung. Letzterer danke ich auch für die ideelle Förderung während meiner Promotionszeit.

Prof. Dr. Peter Faulstich danke ich für die wissenschaftliche Betreuung und Unterstützung, für die stets schnelle Reaktion auf meine Anfragen und für das Übernehmen der undankbaren Aufgabe des „auf die Tube drückens“. Für die bereitwillige Übernahme des Zweitgutachtens sowie die konstruktive Begutachtung danke ich Prof. Dr. Anke Grotluschen.

Die Ermöglichung der Datenerhebung verdanke ich der unkomplizierten Zusammenarbeit mit dem DGB Bildungszentrum Hamburg-Sasel sowie vor allem den befragten Betriebsräten und Betriebsrätinnen, deren Bereitschaft und offener Umgang mit dem heiklen Thema die wissenschaftliche Bearbeitung überhaupt erst ermöglichte.

Für den konstruktiven Austausch, die kritischen Diskussionen und Weiterentwicklungen, die Eröffnung weiterer Perspektiven und die Unterstützung bei Strukturierungen danke ich Dr. Annett Losert sowie den Mitgliedern meiner Arbeitsgruppe Julika Bürgin, Dr. Barbara Schäuble und Barbara Fried. Ebenfalls danke ich Prof. Dr. Erhard Tietel für seine wertvollen Anregungen. Mein Dank gilt auch Ulrike Helbig für die supervisorische Begleitung sowie vor allem für die Offenlegung von Motivation und Ressourcen. Für die Durchsicht der rechtlichen Aspekte meiner Dissertation danke ich Andreas Berkenkamp. Außerdem sei Roman Korsch für das Layout und die geduldige Zusammenarbeit gedankt.

Auch allen anderen Menschen, die mich über die Zeit des Forschens und Schreibens begleitet und jeweils ihren Beitrag zum erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit geleistet haben, möchte ich von Herzen danken, insbesondere Alexander Pinto.

Simone Hocke

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
1 Betriebsrat und Betriebsratsarbeit	19
1.1 Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit.....	20
1.1.1 Stellung von Betriebsräten in den industriellen Beziehungen.....	20
1.1.2 Der formale Rahmen: Das Betriebsverfassungsgesetz.....	22
1.2 Die Beziehungen des Betriebsrats.....	25
1.2.1 Konflikt und Kooperation: Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management.....	25
1.2.2 Repräsentanz und Beteiligung: Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft.....	28
1.2.3 Autonomie und Interdependenz: Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft.....	33
1.3 Der Betriebsrat intern.....	37
1.3.1 Strukturelle Zusammensetzung und Betriebsratskultur.....	37
1.3.2 Wandel der Betriebsratsarbeit.....	42
1.3.3 Subjektive Bedingungen der Betriebsratsarbeit.....	46
Fazit.....	50
2 Konflikttheoretischer Rahmen und Bezugspunkte	53
2.1 Perspektivenvielfalt und Mehrdimensionalität von Konflikten.....	53
2.1.1 Disziplinäre Perspektiven und Konfliktebenen.....	53
2.1.2 Dimensionen von Konflikten.....	57
2.2 Konflikte in Betriebsratsgremien: Theoretische Bezüge und empirische Ergebnisse.....	66
2.2.1 Ausgewählte theoretische Ansätze zum Verständnis von Konflikten in Betriebsratsgremien.....	66
2.2.2 Empirische Anknüpfungspunkte zu Konflikten in Betriebsratsgremien.....	76
Fazit.....	80
3 Weiterbildung und Lernen von Betriebsrät_innen	83
3.1 Betriebsräte-Weiterbildung: Anforderungen und Rahmen.....	83
3.1.1 Anforderungen an Betriebsrät_innen.....	84
3.1.2 Gesetzliche Regelung zur Weiterbildung von Betriebsrät_innen	88
3.2 Lernen und Weiterbildungsbedarf von Betriebsrät_innen.....	91
3.2.1 Weiterbildungsbeteiligung.....	91

3.2.2 Lernanlässe.....	93
3.2.3 Lernformen und -wege.....	94
3.2.4 Weiterbildungsbedarf und -interessen.....	96
3.3 Subjektorientierung als konzeptionelle Perspektive.....	100
Fazit.....	104
4 Lerntheoretische Perspektive.....	107
4.1 Die subjektwissenschaftliche Lerntheorie.....	108
4.1.1 Subjektwissenschaftliche Grundlegungen (Holzkamp).....	108
4.1.2 Die subjektwissenschaftliche Lerntheorie (Holzkamp).....	111
4.1.3 Anknüpfungspunkte zum Lernverständnis für das Konfliktlernen von Betriebsrät_innen.....	116
4.1.4 Inzidentelles Lernen als Erweiterungsperspektive.....	117
4.2 Kooperative/kollektive Lernprozesse – Potenziale und Behinderungen.....	124
4.2.1 Partizipatives und kooperatives Lernen.....	124
4.2.2 Kollektives Lernen in und durch Argumentationen.....	128
4.2.3 Kollektive Umsetzung der Ergebnisse von kooperativen/kollektiven Lernprozessen.....	131
Fazit.....	133
5 Forschungsprozess.....	135
5.1 Erweiterte Fragestellung aus den theoretischen Darstellungen.....	135
5.2 Methodologische und methodische Konzeption.....	136
5.2.1 Subjektwissenschaftliche Praxisforschung.....	137
5.2.2 Die Gruppendiskussion als Erhebungsmethode.....	140
5.2.3 Forschungsvorgehen nach der „Grounded Theory“.....	142
5.3 Datenerhebung und Sample.....	145
5.3.1 Gewinnung von Betriebsrät_innen für die Gruppendiskussionen.....	145
5.3.2 Zeitraum der Erhebung.....	146
5.3.3 Auswahl und Beschreibung des Samples.....	146
5.3.4 Ablauf der Gruppendiskussionen.....	152
5.4 Darstellungshinweise.....	154
6 Konfliktfelder in der Betriebsratsarbeit.....	157
6.1 Der Vorlauf.....	158
6.1.1 „Dann hat er seine eigene Liste aufgemacht“ – Das Wahlverfahren und die Aufstellung zur Wahl.....	158
6.1.2 „Wir wurden unheimlich bekämpft“ – Die Phase des Wahlkampfes.....	167
6.2 Die Konstituierung des Gremiums.....	170

6.2.1 „Ich habe mehr Stimmen, ich will Vorsitzende werden“ – Wahl der Vorsitzenden.....	171
6.2.2 „Die kleben auf diesem Stuhl, bis sie in Rente sind“ – Vergabe der Freistellungen.....	177
6.2.3 „Es ist ja kein Wunschkonzert“ – Bildung von Ausschüssen.....	183
6.3 Die Zusammenarbeit.....	189
6.3.1 „Das ist ein Höllenspagat“ – Das Spannungsverhältnis von Arbeitnehmer- und Betriebsratsrolle.....	190
6.3.2 „Habe Arbeit, habe Arbeit, kann nicht kommen“ – (Nicht-)Teilnahme an Sitzungen.....	200
6.3.3 „Wir sind doch keine Geheimräte“ – Umgang mit Informationen...	207
6.3.4 „Das ist halt unstrukturiert im Betriebsrat“ – Arbeitsteilung und -organisation.....	216
6.3.5 „Diese Diskussionen waren so ätzend!“ – Entscheidungsprozesse in Betriebsratsgremien.....	225
6.3.6 „Wir als Gremium, ich an der Spitze?“ – Die Position des Vorsitizes.....	234
6.3.7 „Das ist ne sachliche Diskussion“ – Zur Marginalität betrieblicher Themen als Konfliktfelder.....	247
Fazit.....	248
7 Konfliktlinien in Betriebsratsgremien.....	253
7.1 „Wir arbeiten gegen den Gewerkschaftsbetriebsrat“ – Fraktionen im Gremium.....	256
7.2 „Wir haben dann unseren Quotenmann“ – Geschlechterdifferenz als Konfliktlinie.....	260
7.3 „Die kommen und gehen, wir sitzen seit zwanzig Jahren da“ – Neue und alte Mitglieder.....	266
7.4 „Das ist ne ganz andere Denke, die dort herrscht“ – Angestellte und Arbeiter_innen.....	271
7.5 „Wenn da son Maulwurf drinsitzt“ – Betriebliche Hierarchien im Gremium.....	276
7.6 „Da gab’s die Hardliner und die Weichspüler“ – Konflikt- und konsensorientierte Betriebsrät_innen.....	279
Fazit.....	280

8 Handeln in betriebsratsinternen Konflikten	283
8.1 „Wir hatten immer unsere Schreibtische zu, weil die dort spionieren“ – Partielle Durchsetzungsstrategien.....	284
8.2 „Lasst es uns zusammen machen“ – Kollektive Strategien.....	291
8.3 „Wenn einer das prägt, ziehen andere mit“ – Die besondere Rolle der Vorsitzenden.....	295
8.4 „Da musste dir halt ein dickeres Fell anschaffen“ – Individuelle Handlungsstrategien.....	300
8.5 „Ich bin ehrlich gesagt hilflos“ – Fehlende Handlungsmöglichkeiten....	303
Fazit.....	305
9 Facetten des Konflikt-Lernens	309
9.1 „Wir bräuchten so was dringend“ – Konflikte verdeutlichen Lernaufgaben.....	309
9.2 „Wir haben uns dann schnell qualifiziert“ – Lernen als Handlungsstrategie im Konflikt.....	311
9.3 „Dass überhaupt wieder Dialog da war“ – Lernen als Unterstützung bei der Konfliktbearbeitung.....	315
9.3.1 Externe Unterstützung für gremieninterne Konflikte.....	315
9.3.2 Konflikt-Seminare – Lernen über Konflikte.....	322
9.3.3 Kollegialer Austausch.....	326
9.4 „Es kann zwei Meinungen geben“ – Lernen in Konfliktsituationen.....	327
9.5 „Daraus zu lernen ist das Einzige, was man am Ende hat“ – Lernen aus Konflikten.....	331
9.6 „Wenn man mal versucht, das aufzuarbeiten“ – Lernen für Konflikte aus anderen Lernkontexten.....	333
9.7 „Ein Großteil meiner Kollegen sind bildungsscheu“ – Das (Nicht-)Lernen der Anderen.....	335
Fazit.....	339
10 Zusammenfassung und Fazit	341
10.1 Mehrperspektivisches Konfliktebenen-Modell für Konfliktfelder in Betriebsratgremien.....	341
10.2 Konzeption des Handlungs- und Lernraums betriebsratsinterner Konflikte.....	352
10.2.1 Systematisierung der empirischen Ergebnisse zu Handlungsstrategien und Konflikt-Lernen.....	352
10.2.2 Widersprüchliche Handlungsfähigkeit und Lerngründe.....	358

10.2.3 Kollektive Lernprozesse als Kennzeichen von und Weg zu Intersubjektivität.....	360
10.3 Konzeptionelle Anregungen für die Weiterbildungs- und Beratungspraxis.....	362
10.3.1 Konfliktlinien in Bewegung bringen und Vielfalt wertschätzen..	363
10.3.2 Komplexität verdeutlichen und Zusammenhangswissen fördern...	365
10.3.3 Intersubjektive Verständigung ermöglichen.....	368
10.4 Weiterer Forschungsbedarf.....	372
Literaturverzeichnis.....	375
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	387

Einleitung

Betriebs- und Personalräte sind Institutionen zur betrieblichen Demokratisierung. Als Akteure des deutschen Mitbestimmungssystems stehen sie dafür, dass der Bürgerstatus nicht am Betriebstor endet und den Interessen von Beschäftigten Geltung verschafft wird. Die Betriebs- und Personalrät_innen¹ bilden zudem eine zahlenmäßig relevante gesellschaftliche Gruppe. Laut Hochrechnung der Ergebnisse einer Betriebs- und Personalrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung gibt es in Deutschlands Betrieben und Dienststellen mit mehr als 20 Beschäftigten 52.000 Betriebsratsgremien mit 330.000 Mitgliedern und 40.000 Personalratsgremien mit 225.000 Mitgliedern (Schäfer 2009: 195).

Der Betriebsrat vertritt im Betrieb die Interessen der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsleitung. Dadurch haben Betriebsräte auch umfassende Aufgaben im Bereich der Konfliktbearbeitung: Sie verhandeln mit der Geschäftsleitung über innerbetriebliche Interessenkonflikte, z. B. um Lohn und Leistung, um Arbeitszeit und Urlaubsansprüche, um Versetzungen und um belastende Arbeitsbedingungen. Bei Konflikten im betrieblichen Alltag bieten sie einzelnen Arbeitnehmer_innen Schutz und Beratung. Sie werden angesprochen, wenn es um Konflikte mit Vorgesetzten oder zwischen Kolleg_innen geht. Auch unterstützen und vermitteln sie, wenn Spannungen und Konflikte innerhalb der Belegschaft zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen auftreten. Kurzum, es könnte der Eindruck entstehen, Betriebsräte seien die Experten für Konflikte. Wie spiegelt sich die äußere Zuständigkeit für Konflikte jedoch in der internen Zusammenarbeit wider? Was tun die „Konfliktexpert_innen“, wenn sie selbst Konflikte haben?

Betriebsräte haben nicht nur im Rahmen ihrer Aufgaben und Beziehungen im Betrieb mit Konflikten zu tun, sie geraten auch in ihrer internen Zusammenarbeit in vielfältige Konflikte. In zahlreichen Gesprächen, die ich im Vorfeld der Untersuchung mit Betriebsrät_innen am Rande von Seminaren führte, wurden immer wieder gremieninterne Konflikte und eine gewisse Hilflosigkeit oder Ohnmacht

1 Die Geschlechter-Schreibweise der vorliegenden Arbeit nutzt die Form des „Gender Gap“. Hierbei eröffnet der Unterstrich nach dem Wortstamm (_ „Gap“) die Möglichkeit, „existierende Geschlechter, die bisher unsichtbar gemacht wurden, sichtbar“ zu machen (Geschlechtergerechtes Formulieren 2009: 4). Ziel ist dabei, nicht zugunsten eines Geschlechts zu vereinsamen, sondern der vorhandenen Vielfalt gerecht zu werden.

im Umgang damit thematisiert. Die Energie, die in die Unterdrückung, die Dynamik und die Bearbeitung dieser Konflikte investiert wird, ist in vielen Gremien hoch, entzieht ihrer Wirksamkeit im Betrieb wichtige Kapazitäten und verursacht dadurch ein hohes Maß an Frustrationen. Aus pädagogischer Sicht stellte sich mir hier der Bedarf dar, die Betriebsrät_innen durch Bildungs- und Beratungsprozesse zu unterstützen. Während jedoch die innerbetrieblichen Konfliktkonstellationen von Betriebsräten im Rahmen der industriellen Beziehungen als gut erforschtes Feld gelten können, existiert im Hinblick auf die betriebsratsinternen Konflikte eine Leerstelle. In diesem Bereich fehlen empirische Ergebnisse, auf denen eine sozialwissenschaftlich und lerntheoretisch fundierte Bildungs- und Beratungskonzeption aufbauen kann. Dies könnte auch einer gewissen Tabuisierung gremieninterner Konflikte geschuldet sein. Vor dem Hintergrund des Verständnisses der Institution Betriebsrat als Gegenmacht zur ökonomisch begründeten Macht des Kapitals und des angenommenen oder auch realen Machtverlustes bei gremieninternen Konflikten ist eine Tabuisierung des Themas zwar verständlich, aber wenig hilfreich. Während die Nutzung fachlich-rechtlicher Beratung oft zum Alltag von Betriebsratsarbeit gehört, treffen reflexive Beratungsformen wie Konfliktmoderationen nicht auf die gleiche Selbstverständlichkeit.

Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der gesellschaftspolitischen Funktion von Betriebsräten geht es mir darum, Konflikte in den Betriebsratsgremien in den Blick zu nehmen und zu enttabuisieren. Die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte wird – so ist die Grundannahme – auch von den Möglichkeiten der gremieninternen Konfliktbearbeitung beeinflusst. Wenn Betriebsratsgremien also aufgrund interner Konflikte in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt sind und ihrer Vertretungsfunktion nur begrenzt gerecht werden können, steht auch eine wirksame Mitbestimmung in Frage. Aus dieser Problemstellung konstituiert sich das Thema der vorliegenden Arbeit: Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass.

Dabei stellen sich für die vorliegende Untersuchung folgende aufeinander aufbauende Fragen:

1. Welche Konfliktfelder werden innerhalb der Betriebsratsgremien relevant?
2. Inwiefern werden betriebsratsinterne Konflikte zu Lernanlässen und inwiefern werden Lernprozesse ermöglicht bzw. begrenzt?
3. Welche Anregungen lassen sich aus diesen Ergebnissen für die Bildungs- und Beratungsarbeit zur Unterstützung von Betriebsrät_innen in der gremieninternen Konfliktbearbeitung gewinnen?

Mit der Bearbeitung dieser Fragen verfolgt die vorliegende Untersuchung Zielstellungen auf unterschiedlichen Ebenen. Auf wissenschaftlicher Ebene soll einerseits die empirische Erkenntnislücke zur Problematik betriebsratsinterner Konflikte gefüllt werden. Andererseits sollen Erkenntnisse im Rahmen der Er-

wachsenenbildung gewonnen werden, die die Lernmöglichkeiten und -beschränkungen für das spezifische Feld betriebsratsinterner Konflikte betreffen. Hierbei sollen auf der Grundlage der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie die Bedeutungs-Begründungs-Zusammenhänge der Betriebsrät_innen empirisch konkretisiert werden. Für die Ebene der Weiterbildungs- und Beratungspraxis können die Erkenntnisse über konkrete Konfliktfelder als inhaltliche Anknüpfungspunkte dienen. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse die Grundlage für eine empirisch und lerntheoretisch begründete Bildungs- und Beratungsarbeit mit Betriebsrät_innen liefern und die Formulierung konkreter Anregungen hierfür ermöglichen. Auf einer dritten Ebene möchte ich mit der Arbeit einen Beitrag dazu leisten, das Thema betriebsratsinterne Konflikte zu enttabuisieren, dies vor allem dadurch, dass die gremieninternen Konflikte in ihrem Gesamtkontext betrachtet werden. Die Erkenntnis, dass gremieninterne Konflikte normal und nicht auf individuelles Versagen zurückzuführen sind, kann die Betriebsrät_innen entlasten. Verdeutlicht werden soll die Notwendigkeit extern unterstützter Lernprozesse auch in der gremieninternen Konfliktbearbeitung, um eine Offenheit dafür bei den Betriebsrät_innen zu befördern.

Die vorliegende Untersuchung baut auf einem qualitativen Forschungsvorgehen auf, um die Betriebsrät_innen selbst zu Wort kommen zu lassen und die Bedeutungen und Begründungen der Akteure zu rekonstruieren. Dies wurde mittels Gruppendiskussionen sowie unter Bezugnahme auf die subjektwissenschaftliche Praxisforschung und die Grounded Theory realisiert.

In einem ersten Schritt soll das Feld der Betriebsratsarbeit vorgestellt werden (Kap. 1). Hierbei werde ich den relevanten Forschungsstand der Betriebsratsforschung sowie jeweils Bezugspunkte zu gremieninternen Konfliktpotenzialen erarbeiten. Dargestellt werden der formale Rahmen der Betriebsratsarbeit, die Außenbeziehungen und die interne Struktur des Betriebsrats. Dies soll eine Einbettung der gremieninternen Konflikte in den Gesamtkontext der Betriebsratsarbeit ermöglichen.

Um Konflikte in Betriebsratsgremien untersuchen zu können, bedarf es darüber hinaus eines konflikttheoretischen Rahmens (Kap. 2). Perspektivenvielfalt und Mehrdimensionalität von Konflikten bilden das konflikttheoretische Vorverständnis der Untersuchung. Weitergehend führe ich ausgewählte theoretische Erklärungsansätze für Konflikte aus, die aufgrund der empirischen Analyse als relevant für Betriebsratsgremien erscheinen. Ergänzend zum Forschungsstand werden daran anschließend Anknüpfungspunkte an empirische Ergebnisse zu Konflikten in Betriebsratsgremien formuliert.

Die ersten beiden Kapitel legen die Grundlage für die Erforschung von Konflikten in Betriebsratsgremien. Um diese aber als Lernanlass in den Blick zu nehmen

und auf die Weiterbildungspraxis beziehen zu können, wird im nächsten Schritt der Arbeit die Weiterbildung und das Lernen von Betriebsrät_innen betrachtet (Kap. 3). Aus Sicht der Weiterbildungspraxis werden hier die Anforderungen an Betriebsräte, die Rahmenbedingungen und die Träger von Weiterbildungen dargestellt. Außerdem gebe ich eine Übersicht über das aktuelle Weiterbildungsangebot zum Thema Konflikte. Nach der Darstellung der Betriebsräte-Weiterbildung aus institutioneller Sicht werden aktuelle Forschungsergebnisse zur Weiterbildung und zum Lernen von Betriebsrät_innen vorgestellt und darin bestehende Leerstellen aufgezeigt.

Die Untersuchung von Lernmöglichkeiten und -begrenzungen von Betriebsrät_innen bedarf einer lerntheoretischen Grundlage, welche die Bedingungen, unter denen Lernen stattfindet, mitdenkt und von konkreten Handlungssituationen ausgeht. Diesen kategorialen Rahmen liefert für die vorliegende Untersuchung die subjektwissenschaftliche Lerntheorie (Kap. 4). Ausgehend von deren grundlegenden Kategorien werden Anknüpfungspunkte und offene Aspekte in Bezug auf das Konfliktlernen von Betriebsrät_innen formuliert. Darüber hinaus werden Möglichkeiten und Behinderungen kooperativer und kollektiver Lernprozesse erörtert und auf das Lernen in Betriebsratsgremien bezogen.

Die in den ersten vier Kapiteln herausgearbeiteten Forschungslücken und offenen Fragen werden in einem weiteren Schritt gebündelt und ihre methodologische und methodische Bearbeitung dargestellt (Kap. 5). Ziel ist dabei, das eigene Forschungsvorgehen zu begründen und transparent zu machen. Hierzu werde ich auch den Zugang zum Feld sowie den Ablauf der Datenerhebung und das Sample der durchgeführten Gruppendiskussionen beschreiben. Daran anschließend erfolgt die Darstellung der empirischen Ergebnisse in vier Kapiteln.

Die empirischen Ergebnisse zu den Konfliktfeldern der Betriebsratsarbeit bilden das umfassendste Kapitel (Kap. 6). Die Vielfalt der benannten Konfliktthemen, Facetten und beeinflussenden Aspekte sowie die Konkretisierung am empirischen Material bedingen diese ausführliche Darstellung. Die Konfliktfelder gliedere ich in den Vorlauf, die Konstituierung und die Zusammenarbeit des Betriebsratsgremiums. Die Konfliktlinien in den Gremien, die sich empirisch einerseits als Teil der Konfliktfelder erwiesen haben, andererseits aber auch eine spezielle Bedeutung haben, werden im folgenden Kapitel separat dargestellt (Kap. 7). In einem weiteren Kapitel erfolgt die Rekonstruktion der von den Betriebsrät_innen thematisierten Handlungsstrategien in gremieninternen Konflikten (Kap. 8). Daran anschließend stelle ich die empirischen Ergebnisse zu Lernmöglichkeiten und -begrenzungen als unterschiedliche Facetten des Konflikt-Lernens der Betriebsrät_innen vor (Kap. 9).

Im abschließenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse zusammenge-

fasst und auf den dargestellten kategorialen Rahmen bezogen (Kap. 10). Hierbei geht es um die Frage nach den Konfliktfeldern in Betriebsratsgremien und um die Frage nach Möglichkeiten und Begrenzungen von Lernprozessen. Daran anschließend wird die dritte Fragestellung der vorliegenden Arbeit, die Frage nach den konzeptionellen Anregungen für die Weiterbildungs- und Beratungspraxis, beantwortet. Ein letzter Abschnitt widmet sich dem über die Arbeit hinausgehenden Forschungsbedarf.

1 Betriebsrat und Betriebsratsarbeit

Das Forschungsfeld meiner Untersuchung sind Betriebsratsgremien², insbesondere die sich in den Gremien ergebenden Konflikte. Betriebsräte³ arbeiten in sehr komplexen Kontextbedingungen und sind mit spezifischen Handlungsanforderungen konfrontiert. Ein Verständnis der gremieninternen Konflikte setzt ein Verständnis dieses Kontextes voraus. Im vorliegenden Kapitel geht es deshalb darum, die Institution Betriebsrat zu kontextualisieren und dabei den Forschungsstand, der für die vorliegende Arbeit relevant ist, darzustellen.

Dazu werde ich von einer Beschreibung der allgemeinen Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit ausgehen (1.1) und danach eine Einbettung des Betriebsrats als kollektiver Akteur in die betrieblichen und überbetrieblichen Beziehungen vornehmen (1.2). Im letzten Schritt werden die Gremien selbst betrachtet: ihre strukturelle Zusammensetzung und Arbeitskultur sowie die einzelnen Betriebsratsmitglieder als individuelle Akteure (1.3). Ziel der jeweiligen Darstellungen ist es dabei vor allem, strukturelle Hintergründe möglicher Konflikte in den Gremien zu beleuchten.

2 Von den 47 in der vorliegenden Untersuchung befragten Interessenvertreter_innen sind 44 Betriebsrät_innen und nur drei Personalrät_innen, deshalb werden Betriebsratsgremien als Forschungsfeld gefasst und im Folgenden vorwiegend von Betriebsrät_innen gesprochen.

3 In den meisten Forschungsarbeiten wird vom Betriebsrat als Institution gesprochen. „Der Betriebsrat“ meint in diesem Sinne das Kollektiv, das Gremium als Ganzes. Der Betriebsrat wird als kollektiver Akteur verhandelt und seine Interaktionsmuster mit anderen Akteuren untersucht. In diesem Sinne verwende auch ich „Betriebsrat“ in der grammatisch maskulinen Form (wahlweise „Betriebsratsgremium“), wenn von dem kollektiven Akteur die Rede ist. Sind dagegen die einzelnen Betriebsratsmitglieder als Subjekte gemeint, spreche ich von Betriebsrät_innen (wahlweise von „Betriebsratsmitgliedern“). Gemeinhin wird angenommen, Eigenschaften korporativer Akteure seien, dass sie nach außen als homogen Handelnde und als korporative Identität verbürgende Einheit auftreten. Kollektive Akteure seien intern heterogen, d. h. Individuen und Gruppen mit differierenden Zielen und Interessen (Müller-Jentsch 2008: 271).

1.1 Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit

Die allgemeinen Rahmenbedingungen der Betriebsratsarbeit werden bestimmt durch die Stellung des Betriebsrats in den industriellen Beziehungen und deren aktuelle Veränderungstendenzen sowie durch den konkreten formalen Rahmen der Betriebsratsarbeit, das Betriebsverfassungsgesetz, und die sich daraus ergebenden Konstitutionsbedingungen der Institution Betriebsrat.

1.1.1 Stellung von Betriebsräten in den industriellen Beziehungen

Das Mitbestimmungsmodell in Deutschland ist das System, in dem die Institution Betriebsrat verortet ist.

„Charakteristisch für das System ist seine duale Regelstruktur: Es haben sich zwei verschiedene Arenen der Repräsentation und Vermittlung kollektiver Interessen funktional ausdifferenziert. In der einen – Tarifaufonomie – sind Gewerkschaften, in der anderen – Betriebsverfassung – Betriebsräte für die Interessenvertretung der Arbeitnehmer zuständig“ (Müller-Jentsch 1999: 9).

Diese duale Struktur des Mitbestimmungssystems trägt Spannungsfelder in sich, die sich auch gremienintern niederschlagen können (siehe Kap. 1.2.3).

Seit Mitte der 1990er Jahre ist das deutsche Mitbestimmungsmodell durch wirtschaftliche, politische und soziale Entwicklungen zunehmend unter Druck geraten. Viel genutzte Schlagwörter für die Veränderungstendenzen sind Globalisierung und Europäisierung, Finanzmarktkapitalismus, Marktzentrierung der Unternehmen, Tertiärisierung, Verkleinbetrieblichung, Prekarisierung, Flexibilisierung von Arbeit und der Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses. Die Auswirkungen sind einerseits Anpassungsleistungen des Mitbestimmungssystems und andererseits ein Anwachsen von „mitbestimmungsfreien Zonen“ (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998).

Eine Anpassungsleistung des Mitbestimmungssystems kann in der weiter fortschreitenden Verbetrieblichung gesehen werden, die unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeit der Betriebsräte hat. Verbetrieblichung meint die zunehmende Verlagerung von „Regelungskompetenzen bezogen auf Arbeits- und Einkommensbedingungen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene“ (Nienhäuser/Hoßfeld 2010: 126). Die Betriebsräte sehen, laut einer quantitativen Studie von Nienhäuser und Hoßfeld (2010), den Prozess der Verbetrieblichung meist negativ. Als Folgen erwarten die befragten Betriebsrät_innen eine Ausweitung der Machtposition des Managements und eine Überforderung des Betriebsrats, eine Absenkung der Löhne, mehr Konflikte im Betrieb sowie einen höheren Arbeitsaufwand (ebd.: 129).

Schmidt und Trinczek (1999: 121 f.) sehen die Gründe für eine Überforderung der Betriebsräte in drei Aspekten: erstens in der durchschnittlich schwächeren Machtposition der Betriebsräte im Vergleich zu Gewerkschaften (Friedenspflicht, Nähe zur Belegschaft und deren differenzierter Interessensstruktur, Interaktionsdichte zum Management); zweitens in einer strukturellen Überlastung der Betriebsräte, deren Aufgabenspektrum ohnehin schon sehr breit ist; drittens in einem erhöhten Beratungsbedarf der Interessenvertreter_innen durch die Gewerkschaften, dem diese aber aufgrund eigener Ressourcenknappheit nicht hinreichend nachkommen können.

Auch auf Unternehmens- und betrieblicher Ebene laufen vielfältige Reorganisationsprozesse, die nicht folgenlos für die Betriebsratsarbeit sind. Kotthoff (1998) stellt verschiedene Ebenen der Reorganisationsprozesse in Betrieben und die dafür relevanten Mitbestimmungs- und Handlungslogiken des Betriebsrats dar:

Shop-floor Reorganisation: Bei der Einführung, Gestaltung und ständigen Begleitung von Gruppenarbeit hat der Betriebsrat eine wachsende Bedeutung. Auch in der Leistungspolitik stellen sich durch veränderte Arbeitsformen neue Aufgaben für die Betriebsräte.

Betriebliche Reorganisation: Bei den Dezentralisierungsprozessen in profit- und costcenter hat der Betriebsrat eine wichtige Funktion für die betriebliche Integration.

Geschäftsstrategische und unternehmenspolitische Reorganisation: Zu dieser Reorganisation gehören Produktstrategien (Verkäufe, Fusionen, Schließungen); Produktionsteilstrategien (Outsourcing, Auslagerung, Fremdvergabe); Standortstrategien (Verlagerungen); Controllingformen (Benchmarking) und Kapitalbeschaffungswege (Aktienmarkt, shareholder-value-Modell). Der Betriebsrat hat hier keine gesetzliche Mitbestimmung, sondern lediglich Informationsrechte, wird aber oft von der Unternehmensleitung beteiligt, damit die Veränderungen relativ konfliktfrei umgesetzt werden können. Das Handlungsdilemma der Betriebsräte besteht darin, unternehmerische Entscheidungen nicht verhindern zu können, aber Veränderungen auch nicht unbeteiligt zuschauen zu wollen. Dafür dass sich die Betriebsräte an solchen Veränderungen beteiligen, sieht Kotthoff (1998: 92 f.) drei Gründe: ihren eigenen „Ökonomismus“, ihre Aufgabe der „sozialverträglichen Abpolsterung der Negativmaßnahmen“ und die „Beteiligung um der Beteiligung willen“. Letzteres bezieht sich auf den institutionellen Kontext des Betriebsrats. Die langfristig aufgebaute Kooperationsbeziehung gewinnt einen Wert an sich, dafür werden auch Misserfolge und Enttäuschungen in Kauf genommen.

Deregulierung arbeitspolitischer und sozialer Standards: Betriebsräte machen aufgrund des Wettbewerbsdrucks viele Zugeständnisse. Die Einschnitte

werden hingenommen, damit der Betrieb wieder auf Erfolgskurs kommt. Allerdings darf das Maß nicht überschritten werden; geschieht dies, kann auch Protest organisiert werden (Kotthoff 1998: 94 ff.).

Auch in einer 2007 vom WSI⁴ durchgeführten Betriebsräte-Befragung zeigt sich, dass die Reorganisationsprozesse anhalten. Die wichtigsten Problembereiche dieser Reorganisation, die die Betriebsräte selbst benennen sind: Personalabbau, Standortverlagerung und Ausgliederung (Schäfer/Seifert/Ziegler 2008). Die betrieblichen Reorganisationsprozesse sind für die Betriebsräte nicht nur als inhaltliche Aufgaben relevant, sondern können auch zu Konfliktpotenzialen für interne Konflikte werden. Die Sichtweisen der Betriebsratsmitglieder können beispielsweise darin differieren, wie viele Zugeständnisse dem Management gegenüber noch akzeptabel sind und wann das Fass überläuft.

Unter den sich verändernden Bedingungen muss sich auch das Betriebsrätewesen weiterentwickeln. Die genannten Entwicklungen und darauf bezogene Veränderungs- und Lernprozesse finden auf der Ebene der institutionellen Grundlage der Betriebsverfassung statt (u. a. Müller-Jentsch 2008), auf der Ebene der Beziehungen der Akteure (u. a. Tietel 2006) und auf der Ebene der Betriebsratsarbeit (u. a. Minnsen/Riese 2007). Einerseits vollziehen sich mit den Wahlen schrittweise Strukturanpassungen in den Gremien. Andererseits reagieren Betriebsräte mit internen Lernprozessen, welche neue und professionelle Arbeitsweisen hervorbringen. Dadurch werden wiederum Entwicklungen beeinflusst und angeschoben. Gesetzliche Regelungen bieten hierfür den formalen Rahmen.

1.1.2 Der formale Rahmen: Das Betriebsverfassungsgesetz

Für das Handeln von Betriebsräten ist eine Vielzahl von Gesetzen relevant, u. a. finden sich im Kündigungsschutzgesetz, im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, im Arbeitsschutzgesetz und in der Arbeitsstättenverordnung Regelungen, die auch Betriebsräte betreffen. Die Grundlage für die Existenz von Betriebsräten bildet jedoch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Die Konstitution des Betriebsrats als Institution⁵ folgt grundlegenden Prinzipien, die dort geregelt sind.⁶

Das Betriebsverfassungsgesetz wurde 1952 verabschiedet und löste das 1920 beschlossene Betriebsrätegesetz ab. In einem „interaktiven Lernprozess“ der be-

4 Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung

5 Institutionen werden als handlungsbegrenzende Regelwerke definiert, ermöglichen aber ebenso das Handeln, weil sie nicht nur Regeln fixieren, sondern auch Ressourcen bereitstellen (Müller-Jentsch 2008:202).

6 Für Personalvertretungen gelten entsprechend das Bundespersonalvertretungsgesetz bzw. die Personalvertretungsgesetze der Länder. Darauf wird nicht gesondert eingegangen.

teiligten Akteure (Müller-Jentsch 2008: 159 ff.) und in politischen Auseinandersetzungen um Fragen der Demokratie im Betrieb entwickelten sich die Umsetzung des Gesetzes sowie im Jahr 1972 und 2001 vorgenommene Novellierungen.⁷ Vor allem die seit Mitte der 1990er Jahre stattfindenden Veränderungsprozesse machten die Ausweitung und Anpassung der Regelungen an die sich verändernden Bedingungen notwendig. Die Betriebsräte hatten teilweise schon neue Wege beschritten, z. B. bei Zergliederungen von Betrieben mit der Gründung von Gemeinschaftsbetriebsräten (Wassermann 2002). Durch die Novelle von 2001 wurden die Anpassungen an die Entwicklungen rechtlich fixiert und neue Entwicklungschancen eröffnet.

Die strukturprägenden Bestimmungen werden in der vorliegenden Literatur in Nuancen unterschiedlich gefasst (Müller-Jentsch 2008: 161, Schmidt/Trinczek 1999: 106, Kotthoff 1995: 430 ff.), umfassen jedoch im Wesentlichen folgende Aspekte: die Repräsentation der Gesamtbelegschaft, das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber und die Friedenspflicht, den Vorrang des Tarifvertrags vor der betrieblichen Vereinbarung (subsidiäre Stellung), die Verpflichtung auf das Wohl der Arbeitnehmer_innen und des Betriebs sowie die autonome Stellung des Betriebsrats gegenüber der Gewerkschaft. Diese Strukturprinzipien haben Auswirkungen auf die Gestaltung der konkreten Beziehungen des Betriebsrats zum Management, zur Belegschaft und zur Gewerkschaft (siehe Kap. 1.2) und schließlich sind sie mitbedeutend für Konfliktpotenziale innerhalb von Betriebsratsgremien selbst. Die genannten Prinzipien beruhen teilweise auf Idealisierungen. So hält Kotthoff (1995: 430) die Fassung des Betriebsrats als einheitlicher „Repräsentant der Belegschaft als Ganzes“ für eine „grandios idealistische Konstruktion“ und die Forderung nach vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management für die „stärkste institutionelle Idealisierung“ (ebd.: 432). Die idealisierten Prinzipien führen auf der Ebene der Gestaltung der Beziehungen zu strukturellen Widersprüchen, die bis in die gremieninternen Prozesse hineinreichen.

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt den Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrats gegenüber dem Arbeitgeber und damit die gesetzlich vorgesehenen Konfliktthemen. Die weitgehendsten Rechte räumt das Gesetz dem Betriebsrat in sozialen Angelegenheiten ein. Hier hat der Betriebsrat ein Initiativrecht und der Arbeitgeber darf nicht einseitig handeln. Scheitern die innerbetrieblichen Verhandlungen, hat der Gesetzgeber eine weitere Institution der kooperativen Konfliktregulierung vorgesehen: die Einigungsstelle. In der Einigungsstelle werden

7 Ausführlich zur Entwicklung des Betriebsrätewesens von 1920 bis 2001 vgl. u. a. Wassermann (2002).

die Verhandlungen mittels einer dritten Instanz, dem_ der Einigungsstellenvorsitzenden, fortgesetzt. In personellen Angelegenheiten sind die Rechte des Betriebsrats auf formelle Anhörungs- und Widerspruchsrechte und in wirtschaftlichen Angelegenheiten auf Beratungs- und Informationsrechte beschränkt. Von einer gesetzlichen Mitbestimmung im eigentlichen Sinne kann hier keine Rede sein, die wirtschaftlichen und geschäftspolitischen Entscheidungen liegen gesetzlich beim Arbeitgeber. Weiterhin werden im Gesetz die formalen Bedingungen der Betriebsratsarbeit festgelegt und die formalen Kommunikationswege zwischen Belegschaft und Betriebsrat geregelt.⁸

Das Gesetz befördert eine friedliche innerbetriebliche Konfliktaustragung. Die Einigungsstelle hat hier in erster Linie die Funktion der Vermittlung und Schlichtung in Konfliktfällen, die innerbetrieblich nicht gelöst werden können. Lässt sich eine Einigung der Konfliktparteien nicht erreichen, kommt es zum Spruch der Einigungsstelle. Neben der Einrichtung einer Einigungsstelle stellt der Gesetzgeber arbeitsgerichtliche Verfahren bereit, z. B. die Möglichkeit, eine einstweilige Verfügung zu erwirken. Die Konfliktaustragung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber ist damit der Möglichkeit nach institutionalisiert und verrechtlicht. Der jeweilige Gebrauch der zur Verfügung stehenden rechtlichen Möglichkeiten ist jedoch unter den Betriebsrät_innen durchaus strittig. Das Ziel einer Befriedung der Konfliktaustragung scheint aufzugehen; so zeigen Umfragen, dass nur in 2 % der Fälle Meinungsverschiedenheiten durch Einigungsstellen oder Gerichtsverfahren beigelegt werden (Niederhoff 2008: 337).

Aus den Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes ergeben sich neben den bereits angerissenen Widersprüchen weitere Ambivalenzen, die für die Betriebsratsarbeit zur Herausforderung werden und Konfliktpotenziale für gremieninterne Auseinandersetzungen bergen.

Eine Ambivalenz besteht darin, dass das Betriebsratsamt einerseits als unentgeltliches Ehrenamt konzipiert wird, aber andererseits durch die Freistellungsregelungen in § 38 BetrVG eine Verberuflichung der Betriebsratsarbeit entsteht (Franzen 2008: 53). Diese Ambivalenz zwischen Betriebsratsarbeit als Ehrenamt und als Beruf betrifft nicht nur die Gremien als Kollektive, sondern auch jedes einzelne Betriebsratsmitglied, das sich in diesem Spannungsfeld verorten muss.

Eine weitere Ambivalenz entsteht durch die Verpflichtung sowohl auf das Wohl der Belegschaft als auch auf das Betriebswohl. Müller-Jentsch (1999) sieht bei den Betriebsräten ein durch den gesetzlichen Rahmen implantiertes „interme-

8 Auf die in der weiteren Darstellung und in der empirischen Untersuchung relevant werdenden Regelungen wird an entsprechender Stelle detaillierter eingegangen.

diäres Programm“, welches einerseits die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen, aber andererseits auch die Beachtung der wirtschaftlichen Betriebsziele vorsieht. Die Intermediarität des Betriebsrats fasst er als emergente Eigenschaft, „die Interessensgegensätze durch Verknüpfung divergenter Handlungslogiken zu überbrücken vermag“ (Müller-Jentsch 1990: 10). Artus u. a. (2001: 133) kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass gerade ostdeutsche Betriebsrät_innen aus dem Angestelltenbereich „wegen ihrer gebrochenen beruflichen Sozialisation und komplexer persönlicher Kompetenzen zu ‚Experten der Ambivalenz‘“ werden und somit als exponierte Akteursgruppe das intermediäre Programm in prädestinierter Weise verkörpern. Der intermediäre Charakter des Betriebsrats kann dessen Stabilität innerhalb der industriellen Beziehungen erklären – so die These Müller-Jentschs (2008: 168) – der intermediäre Status birgt aber auch eine enorme Herausforderung für den Betriebsrat. Diese Herausforderung ist nicht nur auf der Ebene des Betriebsrats als Institution gegeben, sondern die Intermediarität hat auch Auswirkungen auf die Aushandlungsprozesse der Akteure im Betriebsratsgremium. Die in sich heterogenen Gremien bestehen aus Betriebsratsmitgliedern, die je nach eigener betrieblicher und beruflicher Stellung sowie sozialer Lage ebenfalls unterschiedliche Handlungslogiken vertreten.

1.2 Die Beziehungen des Betriebsrats

Der Betriebsrat als Institution, deren institutionelle Konstitutionsprinzipien oben dargestellt wurden, ist Teil der industriellen Beziehungen. Innerbetrieblich gestaltet er Beziehungen zum Management und zur Belegschaft und überbetrieblich zur Gewerkschaft. Mit der Gestaltung dieser Beziehungen beschäftigen sich daher auch viele Forschungsarbeiten. Im Mittelpunkt stehen dabei meist die Beziehungen zum Management.

1.2.1 *Konflikt und Kooperation:*

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management

In der Forschungsrichtung Industrielle Beziehungen gilt ein elementares Erkenntnisinteresse der Kategorie Konflikt. Konflikte werden mit dem Fokus des Interessenkonflikts zwischen Arbeit und Kapital und den jeweils repräsentierenden Akteuren gesehen. Mit dem Begriff der „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1999) wird dagegen das ambivalente Verhältnis von Konflikt und Kooperation betont. Damit wird die Idee eines den Kapitalismus grundlegend strukturierenden

Interessenkonfliktes nicht geleugnet, aber dennoch auch die gegenseitigen Abhängigkeiten in den Blick genommen. Neben den Verteilungskampf treten als andere Seite der Medaille gemeinsame Problemlöseverfahren. Das Spannungsfeld von Konflikt und Kooperation ist bereits in den institutionellen Strukturprinzipien, in der Verpflichtung zur „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ bei gleichzeitiger Vertretung der Belegschaftsinteressen, angelegt. Die Gestaltung des konkreten Verhältnisses von Betriebsrat und Management ist empirisch gut untersucht und in einer Reihe von Typisierungen dargestellt (u. a. Kotthoff 1981, Artus u. a. 2001, Eckardstein/Seidl 1999, Müller-Jentsch/Seitz 1998).

Die von Kotthoff (1981) konzipierten Partizipationsmuster umfassen: den ignorierten Betriebsrat, den isolierten Betriebsrat, den Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, den respektierten zwiespältigen Betriebsrat als Ordnungsfaktor, den respektierten standfesten Betriebsrat und den Betriebsrat als kooperative Gegenmacht. Die ersten drei Typen fasst Kotthoff als defiziente Vertretungsmuster und die letzteren drei als vertretungswirksame Muster. In der Gesamtheit der in dieser Studie betrachteten Gremien überwiegen die defizienten Muster. In seiner Folgestudie fasst Kotthoff (1994) die Partizipationsmuster neu, dabei wird der „Betriebsrat als Ordnungsmacht“ zum „Co-Manager“ weiterentwickelt und der „Betriebsrat als aggressive Gegenmacht“ ergänzt. Außerdem werden Kontinuitäts- und Wandlungsmuster in den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management untersucht. In dieser Folgestudie wird eine Entwicklung hin zu vertretungswirksamen Mustern deutlich (ebd.).

Artus u. a. (2001) arbeiten mit Fokus auf die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat folgende typische Interaktionsmuster heraus: Konfliktorische Interaktion, Interessenbetonte Kooperation, Integrationsorientierte Kooperation, Co-Management, Harmonistischer Betriebspakt, Autoritär-hegemoniales Regime.

Das Muster des „Co-Managers“ erscheint, außer in der frühen Studie von Kotthoff (1981), in allen Typisierungen. Inhaltlich gefasst ist damit aber durchaus Unterschiedliches. Bei Kotthoff (1994: 291) findet vor allem der Betriebsratsvorsitzende Einlass in den inneren Managementzirkel und wird zum Teilhaber an Herrschaft. Das Muster des „Co-Managers“ ist laut Artus u. a. (2001: 173) gekennzeichnet durch eine hohe Kommunikationsdichte und Loyalitätsbindung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat sowie durch einen Problemlösediskurs über das Betriebsverfassungsgesetz hinaus. Bei Müller-Jentsch und Seitz (1998) hat der „Co-Manager“ eine hohe Intensität in der Bearbeitung neuer Themen.⁹

⁹ Die Typologien finden in meiner empirischen Untersuchung keine Anwendung. In einigen der Forschungsarbeiten werden jedoch Zusammenhänge zwischen den Typen und der jeweiligen Binnenstruktur im Gremium sowie internen Konfliktkonstellationen deutlich. Darauf

Schmidt und Trinczek (1999: 116) kommen zu dem Schluss, dass eine wie auch immer geartete Kooperation das am weitesten verbreitete Grundmuster im Verhältnis der betrieblichen Interessenparteien ist. Das bestätigt auch die quantitative Erhebung von Hauser-Ditz, Hertwig und Pries (2008: 180). Eine Typologisierung u. a. mit der Dimension kooperativ und konfliktbereit ergibt, dass 84 % der Betriebsräte von den Geschäftsleitungen als kooperativ wahrgenommen werden und nur 16 % als konfliktbereit.

Es wird allgemein eine starke Akzeptanz seitens des Managements gegenüber der Institution Betriebsrat postuliert. Diese wird auch in wirtschaftsnahen Umfragen bestätigt: „eine herausragende Stellung hat der Betriebsrat auch im Bewusstsein des Managements (...) Der Betriebsrat ist in den Augen der Manager ein Mitentscheider“ (Niedenhoff 2008: 334 f.). Allerdings fällt die Bewertung der Betriebsräte hinsichtlich ihrer Akzeptanz durch die Geschäftsleitungen meist nicht so optimistisch aus (Wassermann 2002: 58). Auch Müller-Jentsch/Seitz (1998) belegen, dass die Betriebsleitungen ihr Verhältnis zu den Betriebsräten deutlich kooperativer einschätzen als die Betriebsräte selbst.

Den allgemeinen Trend einer positiven Einstellung des Managements stellt auch Artus (2008: 173) in Frage: „Im Gegenteil: Historisch wie aktuell tendieren manageriale Deutungsmuster eher contra denn pro Mitbestimmung“. Sie bezieht sich damit auf die von Trinczek entwickelte Typologie managerialer Deutungsmuster (2004) und legt an dem Fallbeispiel der Firma „American Transport“ dar, wie deren Unternehmenskultur gegen die institutionalisierte Mitbestimmung gerichtet ist. Die ausgeprägte „Familienideologie“ negiert divergierende Interessen und damit auch die Notwendigkeit zu deren Vertretung. Es wird eine offene Betriebsratsfeindlichkeit propagiert bzw. eine Vereinnahmung des Betriebsrats angestrebt, wenn dessen Gründung nicht zu verhindern ist. Beispielsweise wird versucht, loyale Managementmitglieder oder auch Beschäftigte zu finden, die sich als Kandidat_innen für die Betriebsratswahl aufstellen lassen, und deren Wahlkampf unterstützt. Bereits gewählte Betriebsratsmitglieder werden durch Privilegien dazu gebracht, sich kooperativ zu verhalten (Artus 2008: 165).

Die bereits 1926 von Brigl-Mathiaß vorgestellten Möglichkeiten der Einflussnahme der Unternehmensleitung auf Betriebsräte dürften an Gültigkeit nichts eingebüßt haben (zitiert nach Dybowsky-Johannson 1980: 25):

- Gewährleistung materieller Gratifikationen in Form von großzügiger Ausstattung für die Betriebsratsarbeit bzw. der Vergütung von freigestellten Betriebsratsmitgliedern,
- Einbindung als gleichrangiger Verhandlungspartner und frühzeitige Einbindung in die Unternehmenspolitik, ohne dass kollektive Arbeitnehmerinter-

- essen zum Tragen kommen,
- Zugeständnis greifbarer Erfolge, um mit Appell an die partnerschaftliche Kooperation Druck ausüben zu können,
- Beschäftigung und Überlastung der Interessenvertretung mit untergeordneten Aufgaben,
- „Neutralisierung“ des Betriebsrats durch die Verwaltung sozialer Einrichtungen oder die Auswahl zu entlassender Arbeitnehmer_innen.

Einige dieser Beschäftigungs- und Neutralisierungsstrategien gehören mittlerweile zum erwarteten Repertoire von innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen und werden teilweise unter dem Begriff Co-Management mitverhandelt. Mit dem Gewinn der Betriebsräte an Vertretungswirksamkeit sind die Möglichkeiten des Betriebsrats, Einfluss auf das Management zu nehmen, den oben genannten Strategien entgegengesetzt. Damit wird die gegenseitige Abhängigkeit und Beeinflussung Teil der innerbetrieblichen Politik.

Neben der dargestellten zunehmenden Vertretungswirksamkeit haben – wie oben dargestellt – auch Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte bzw. Formen der massiven Einflussnahme an Brisanz gewonnen. Dass gezielte Handlungsstrategien des Managements contra Mitbestimmung kein Einzelfall sind, zeigen auch andere Fallstudien, u. a. über die Unternehmen Lidl (Böhm 2009) und Schlecker (Bormann 2007). Im Fall Schlecker versucht die Unternehmensleitung Einfluss zu nehmen, indem sie eigene Kandidat_innenlisten aufstellt und auf das Abstimmungsverhalten der Beschäftigten einwirkt (Bormann 2009: 185). Es ist vorstellbar, dass die Zusammenarbeit in Betriebsgremien mit einer derartig zustande gekommenen Zusammensetzung von gegenseitigen Vorbehalten und Konflikten geprägt ist. Außerdem kann allein das Wissen der Betriebsräte um solche Beeinflussungsstrategien das Misstrauen im Gremium schüren. Eine weitere innerbetriebliche Beziehungsebene des Betriebsrats stellt das Verhältnis zur Belegschaft dar.

1.2.2 Repräsentanz und Beteiligung:

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft

Bereits 1958 konstatierte Fürstenberg (1958: 420) ein „Repräsentationsproblem“ in der Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft, welches in den institutionellen Konstitutionsprinzipien enthalten ist. Der Betriebsrat ist einheitlicher Repräsentant der Belegschaftsinteressen. Das gesetzlich vorgegebene Modell repräsentativer Basisdemokratie sieht dadurch eine weitgehende Exklusion der Belegschaft als relevanter politischer Akteur vor (Schmidt/Trinczek 1999: 111). Der Betriebsrat ist nicht nur Sprachrohr der Belegschaft, sondern tritt in Vertre-

tung für diese mit dem Management in Verhandlung. Dieses formaldemokratische Repräsentationsverhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft ist durch die vierjährige Wahl geregelt.

Darüber hinaus gibt es seit der letzten Novellierung von 2001 auch Möglichkeiten der direkteren Einflussnahme der Belegschaft auf den Betriebsrat (Vorschlagsrecht) und der Einbindung der Belegschaft durch den Betriebsrat (Arbeitsgruppen). Allerdings ist der Betriebsrat in seinen Entscheidungen autonom und nicht auf die unmittelbare Zustimmung durch die Vertretenen angewiesen. Er hat in den viermal jährlich stattfindenden Betriebsversammlungen Rechenschaft über seine Arbeit abzulegen. Formal ist damit aber die Pflicht zur Information der Belegschaft auch schon erfüllt. Ob die Kommunikation im Rahmen solcher Veranstaltungsformen eine dialogische oder einseitige ist, ist abhängig vom Selbstverständnis des Betriebsrats. Demnach legt das Gesetz zwar durch das Wahlverfahren und die Eigenständigkeit der Beschlüsse des Gremiums ein repräsentativ demokratisches Verständnis im Verhältnis zwischen Interessenvertretung und Vertretenen nahe, doch direkte Wege der Einflussnahme sind möglich, wenn dies von beiden Seiten gewollt wird.

Das Vertretungsproblem ergibt sich aus der Idealisierung der Belegschaft als homogene Gruppe mit einheitlichen Interessen, die nur noch vertreten werden müssen. In Betrieben existieren aufgrund der Zergliederung in unterschiedliche Abteilungen und Arbeitsbereiche, aufgrund der Breite der Beschäftigtenstruktur und aufgrund unterschiedlicher Varianten der konkreten Arbeitsverhältnisse vielfältige, zum Teil partikulare Interessen nebeneinander. Strukturveränderungen in Belegschaften – durch Zunahme der Angestelltenanteile oder eine wachsende Beschäftigung von Frauen, durch Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse (Telearbeit, Teilzeitarbeit) und durch Ausweitung der Randbelegschaften (zunehmende Leiharbeit) – haben eine weitere Ausdifferenzierung und Heterogenisierung der zu vertretenden Interessen zur Folge. Dabei wird es zur Aufgabe des Betriebsrats, dass er die „komplexen Interessenlagen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen bereits im Vorfeld von Verhandlungen mit dem Management hinreichend vereinheitlicht und bündelt“ (Schmidt/Trinczek 1999: 111). Hierdurch werden zwar innerbetriebliche politische Prozesse vereinfacht, allerdings verlagert sich damit das Aushandlungsfeld in das Gremium hinein. Wie die quantitative Studie von Behrens (2009) zeigt, spiegelt die personelle Struktur des Gremiums meist mehr oder weniger stark die Belegschaftsstruktur wider und damit auch die Belegschaftsgruppen und deren Interessen. Die Aushandlungsprozesse über die teilweise divergierenden Interessen müssen somit im Gremium geführt werden. Hierbei sind die Betriebsratsmitglieder nicht nur mit den objektiven Interessen ausgestattet, die sich aus dem Wahlamt ergeben und die die Interessen der ganzen

Belegschaft betreffen, sondern sie werden oft auch von partikularen Perspektiven und Interessen geleitet, die sich aus ihrer eigenen Gruppenzugehörigkeit ergeben.

In der Form repräsentativer Stellvertretung steckt zudem die Gefahr der Entfremdung der Vertreter_innen von den Vertretenen. Dybowski-Johannson (1980: 67) kommt zu dem Ergebnis, dass „insbesondere in großen Betrieben die Arbeitnehmervertretung zu einer abstrakten, bürokratischen Apparatur geworden sei, die der unmittelbaren Erfahrung des einzelnen entrückt und für ihn wenig durchschaubar ist.“ Für den die einzelne Arbeitnehmer_in erscheint der Betriebsrat nicht als einer von „uns“, d. h. als ihre Interessenvertretung, sondern als bürokratischer Apparat, repräsentiert durch ein Büro, das man genauso meidet wie das des der Vorgesetzten. Umgekehrt werfen die Interessenvertretungen der Belegschaft einen unzureichenden Bewusstseinsstand, Interessenlosigkeit und Passivität vor (ebd.). Prozesse der Entfremdung werden damit als gegenseitig deutlich. In den entsprechenden wechselseitigen Vorwürfen sind aber auch Vorstellungen davon zu erkennen, wie es sein könnte.

Noch eine weitere Herausforderung an die Betriebsräte soll hier genannt werden: Durch den organisatorischen Wandel und veränderte Belegschaftsstrukturen entstehen Veränderungsimpulse auf der Verhaltensebene von Betriebsräten, die für das Verhältnis zur Belegschaft bedeutsam sind. Aufgrund des Wandels wachsen auch innerbetrieblich desintegrierende Tendenzen an. Der Betriebsrat ist dadurch noch stärker gefordert, Divergenzen zwischen verschiedenen Interessen und Gruppen in der Belegschaft auszugleichen und zu schlichten. Hier entsteht laut Kotthoff (1995: 440) ein erhöhter Bedarf an Qualifikation und an Techniken für Ausgleich, Schlichtung und Verbindung. Durch „moderne“ Arbeitnehmer_innen – zunehmend qualifizierte Angestellte und Arbeiter_innen, die als Problemlöser_innen angesprochen werden – die einen dialogischen Kommunikationsstil und „bürgerliche“ Umgangsformen erwarten, wird auch vom Betriebsrat ein „moderner“ Kommunikationsstil gefordert. Zum Problem wird die Stil- und Formfrage, wenn sich durch den sozialstrukturellen Wandel in der Belegschaft zwei „Milieus“ gegenüberstehen. Problematischer noch wird die Frage nach dem Stil und dem Selbstverständnis des Betriebsrats, wenn sich das Spannungsfeld der unterschiedlichen „Milieus“ zwischen Belegschaft und Betriebsrat auftut. Tietel (2006: 203) beschreibt einen solchen Fall und stellt eine Ungleichzeitigkeit zwischen der Betriebsratskultur und der High-Tech-Arbeitskultur im Unternehmen fest.

Um den anstehenden Wandel kritisch begleiten zu können und die Beziehung zur Belegschaft aufrechtzuerhalten, müssen die Betriebsräte einige Anpassungsleistungen erbringen. Es geht u. a. darum, das „cultural lag“ zwischen Vertreter_innen und Vertretenen zu verringern, also die personelle Struktur der Gremien anzupassen und „moderne Arbeitnehmer“ in Spitzenpositionen der Betriebsräte

zu befördern (Kotthoff 1995: 444 ff.). Da dies ein Generationenproblem ist, klärt sich diese Problemlage laut Kotthoff (1995) langfristig durch die Wahlen. Diese Lösung hat sich nach einer Studie von Behrens (2009: 309) bereits weitgehend durchgesetzt. So sind mittlerweile höhere Angestellte und Beamt_innen in den Betriebs- und Personalratsgremien im Vergleich zur Zusammensetzung der restlichen Belegschaft sogar überrepräsentiert.¹⁰ Welche Herausforderung bedeutet dies aber für die gremieninterne Zusammenarbeit?

Veränderungen ergeben sich zudem hinsichtlich der Erwartungen von Belegschaften an Betriebsräte. Der Betriebsrat bleibt für die Arbeitnehmer_innen weiterhin ein wichtiger Akteur, wenn auch unter veränderten Vorzeichen. Holtrup (2009: 188) arbeitet in einer Studie heraus, dass die Beschäftigten den Betriebsrat weniger in einer advokatorischen Funktion sehen, sondern eher gesamtbetrieblich als Gegengewicht zum Management, um dessen Machtpotenzial und Entscheidungshoheit zu begrenzen. Die Beschäftigten selbst schreiben sich eine individuelle Durchsetzungsfähigkeit und eine „betriebsbürgerschaftliche Mündigkeit“ zu. Dieser muss der Betriebsrat in seinem Selbstverständnis und seiner Arbeitsweise Rechnung tragen. Beteiligung und Integration sind wichtige Bestandteile der Betriebsratsarbeit, um der Gefahr der Entfremdung entgegenzuwirken, um eine kulturelle Differenz zwischen Betriebsratskultur und Arbeitskultur zu verhindern und um desintegrierende Tendenzen auffangen zu können.

Bereits in den 1970er Jahren wurden mit finanzieller Unterstützung der Bundesregierung im Rahmen des Aktions- und Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ Verfahren demokratischer Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen erprobt, damals noch unter teilweisen Vorbehalten der Gewerkschaften, die die Gefahr sahen, dass die direkte Beteiligung den etablierten Formen der Mitbestimmung Konkurrenz machen könnte (Fricke 2008: 373). In den 1990er Jahren entdeckten die Unternehmen Formen der Arbeitnehmerbeteiligung als Produktivfaktor. Beteiligungsförderung zielt hier allerdings nicht auf die Demokratisierung von Betrieben, sondern auf die volle Nutzung des Innovationspotenzials zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Fricke (2008: 377) erklärt, dass Beteiligung hier für ökonomische Zwecke genutzt und instrumentalisiert werde. Durch Einführung von Management- und Produktionskonzepten, die flachere Hierarchien befördern, Qualitätszirkel und Gruppenarbeit implementieren, werden den Beschäftigten spezifische

10 In seiner repräsentativen Untersuchung sind 28,8 % der aktiven Betriebsrats-/Personalratsmitglieder höhere Angestellte und Beamt_innen (im Vergleich dazu nur 24,7 % der Belegschaft). Die einfachen und mittleren Angestellten/Beamt_innen machen 54,8 % der Interessenvertreter_innen aus. Facharbeiter_innen/Meister_innen sind hingegen nur zu 13,7 % vertreten. Die kleinste Gruppe bilden die Angelernten mit 2,7 % (Behrens 2009: 309).

Partizipationsangebote gemacht. Diese Beteiligung an der Gestaltung konkreter Arbeitsabläufe und an der Arbeitsorganisation auf arbeitsplatznaher Ebene ist in vielen Bereichen mittlerweile integrierter Bestandteil der Arbeit. Untersuchungen belegen, dass die Befürchtungen, eine „neue Kultur der Selbstbestimmung“ beispielsweise in der IT-Branche könne zur Erosion der kollektiven Mitbestimmung führen, nicht in dem Maße eingetreten sind. Individuelles Interessenhandeln und kollektive Interessenwahrung werden von den Akteur_innen immer weniger im Widerspruch zueinander gesehen (Boes/Kämpf/Trinks 2009: 182). Zu unterscheiden sind hier Beteiligungsprozesse im Bereich hochqualifizierter Angestellter, die von einer weitgehenden Selbstregulation der Arbeit gekennzeichnet sind (Kotthoff 1998: 86), und Beteiligungsformen wie die Einführung und Umsetzung von Gruppenarbeit in einer zuvor taylorisierten Produktion. Wenn Betriebsräte aktiv in die Gestaltung und Umsetzung eingebunden sind, bleibt dies meist eine durch den Betriebsrat geschützte und betreute Selbstorganisation. Hier können sich beide Beteiligungssysteme gegenseitig ergänzen und positiv beeinflussen, wie die Ergebnisse einer Studie von Müller-Jentsch/Seitz (1998) für den Bereich Maschinenbau zeigen.

Durch das Human Resources Management der Arbeitgeberseite und damit einhergehende direkte Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten entstehen Veränderungen in den innerbetrieblichen Beziehungen. So konstatieren Schmidt und Trinczek (1999: 119) ein „neues Dreiecks-Arrangement modernisierter innerbetrieblicher Austauschbeziehungen“, welches sich auch in einem „Kampf um den ‚Dritten‘“ zeigt, indem die Geschäftsleitung und der Betriebsrat um die Belegschaft rivalisieren (Tietel 2006: 236).

Weitere Verschiebungen können sich zukünftig daraus ergeben, dass auch Betriebsräte mit Unterstützung der Gewerkschaft vermehrt Beteiligungsprozesse organisieren. Auch hier stellt sich die Frage nach dem Verständnis des Beteiligungsbegriffs, der zugrunde liegt. Die von der Belegschaft gewählten Vertreter_innen initiieren Beteiligungsprozesse, um die Vertretenen in Meinungsbildungs- oder Entscheidungsprozesse einzubinden – darin wird eine gewisse Entfremdung sichtbar. Die Betriebsräte müssen, um ihre Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen, ihre Arbeit wieder enger an den sich ausdifferenzierenden Interessen der Beschäftigten ausrichten. „Damit erscheint Beteiligung im gewerkschaftlichen und betrieblichen Kontext zunächst als reaktive Handlung und unterliegt in ihrer Entwicklung und Entfaltung einschränkenden Bedingungen“ (Buggeln 2009: 4). Eine Dokumentation von best-practice-Fällen illustriert die unterschiedliche Bandbreite der Beteiligungsformen von Betriebsräten und Gewerkschaften (Buggeln 2009). Diese reicht von Informationsveranstaltungen mit hohen diskursiven Anteilen über Befragungen bis zu aufwendigen Mitbestimmungs- und

Entscheidungsprozessen, an deren Ende das Votum der Beschäftigten bindenden Charakter hat. Mit so weitreichenden Projekten sind auch weitreichende Zielsetzungen verbunden: „Veränderungs- und Entwicklungsprozess der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit vom Stellvertreterprinzip hin zu beteiligungsorientierter Betriebspolitik“ (Buggeln 2009: 2).¹¹ Beteiligung ist jedoch ein voraussetzungsvoller Prozess: Dabei verändern sich u. a. Verantwortungs- und Einflussbereiche, Formen der Betriebsratsarbeit müssen neu abgestimmt werden und eine Qualifizierung der Funktionär_innen ist erforderlich. Meist fehlt es an „Übung in der Reflexion der Arbeit, ebenso in der inhaltlichen Auseinandersetzung mit Widersprüchen und der Entwicklung konstruktiver Lösungen“ (Buggeln 2009: 13). Daraus können sich Konflikte in Gremien ergeben, welche sich hemmend auf die Beteiligungsprozesse auswirken.

Neben den innerbetrieblichen Beziehungen zu Arbeitgeber und Belegschaft existiert ein drittes Verhältnis des Betriebsrats, nämlich das zur Gewerkschaft als weiteren Akteur innerhalb der industriellen Beziehungen.

1.2.3 Autonomie und Interdependenz:

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft

Konfliktfelder für die und in den Betriebsratsgremien ergeben sich auch im Verhältnis zu den Gewerkschaften. Das Verhältnis zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat ist einerseits geprägt von der Autonomie des Betriebsrats gegenüber der Gewerkschaft und andererseits von vielfältigen gegenseitigen Abhängigkeiten.

Im Modell der deutschen Mitbestimmung sind die Arenen der Aushandlungsprozesse deutlich getrennt: Gewerkschaften sind verantwortlich für Tarifverträge und verhandeln in der Regel mit Arbeitgeberverbänden bzw. Arbeitgebern, Betriebsräte zeichnen verantwortlich für Betriebsvereinbarungen und verhandeln mit dem Arbeitgeber. Betriebsräte vertreten die Interessen der Arbeitnehmer_innen im Betrieb, Gewerkschaften die Interessen aller ihrer Mitglieder. Gewerkschaften können zur Durchsetzung von Interessen auch vom Streikrecht Gebrauch machen. Betriebsräte dagegen unterliegen der innerbetrieblichen Friedenspflicht. Die gesetzlichen Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften in den Betrieben sind be-

¹¹ Allerdings, so Fricke, wird auch den Arbeitnehmer_innen so langsam klar, dass sie für die hoch geschätzte Möglichkeit abhängiger Autonomie in ihrer Arbeitsgestaltung, „den (scheinbar selbst auferlegten) Zwang zu immer höherer Arbeitsleistung“ in Kauf nehmen. Dadurch wird es den Gewerkschaften und Betriebsräten nicht leichtfallen, „den Beschäftigten den Unterschied zwischen instrumentalisierter und demokratischer Beteiligung klar vor Augen zu stellen“ (Fricke 2008: 389).