

Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis.

Diana Rüdt

diana.ruedt [at] uni-kassel.de

Institut für Politikwissenschaft

Professur für politische Wirtschaftslehre

Melanchthonstr. 36

72074 Tübingen

<http://www.sowi.uni-tuebingen.de/wip>

EBERHARD KARLS

UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



Zur Autorin:

Diana Rüdts hat Politikwissenschaft und Empirische Kulturwissenschaft an der Universität Tübingen studiert. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Alternde Gesellschaften und Organisationen für Ältere. Sozialverbände und Gewerkschaften in nationaler und internationaler Perspektive“ an der Universität Kassel.

ISSN 1614-5925

© Tübingen 2007

Diana Rüdts

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Lehre und ausschließlich in der von der WiP-Redaktion veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – darf dieses Dokument von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

Abstract

Die Flächentarifverträge verlieren an Bedeutung und immer mehr Regelungen werden heute auf betrieblicher Ebene ausgehandelt. Die Autorin untersucht in fünf Fallstudien, wie Betriebsräte mit dieser veränderten Situation umgehen. Dabei interessiert, inwieweit die Betriebsräte sich in die Rolle eines Co-Managers begeben oder ob sie eher in der traditionellen schutzpolitischen Funktion verharren. Auch auf die Frage, wie sich das Verhältnis von Betriebsräten und Gewerkschaften im Zuge dieser Entwicklungen gestaltet und verändert, wird in dieser Arbeit eingegangen. Die Analyse der Fallstudien ergibt ein differenziertes Bild. Co-Management wird in sehr unterschiedlichem Ausmaß praktiziert und teilweise auch in Ergänzung zu klassischer Betriebsratsarbeit. Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebsräte neue Aufgaben übernehmen, hängt von mehreren Faktoren, wie der Größe des Betriebs und den vorhandenen Ressourcen ab. Die persönliche Einstellung der beteiligten Personen, die Bereitschaft des Managements zur Kooperation sowie die informellen Strukturen im Betrieb haben ebenfalls entscheidende Bedeutung. Wie nahe dabei ein Betriebsrat seiner Gewerkschaft steht, scheint sich nicht daraus ableiten zu lassen, wie ausgeprägt dieser als Co-Manager agiert.

Today, comprehensive tariff agreements are losing importance and increasingly more regulations are negotiated at the company level. The author investigates how work councils deal with this changed situation on hand from five case studies. Of interest here is to examine if and to what extent the work councils act in the role of a co-manager, or whether they remain in their traditional function. Furthermore the question is raised as to how the relationship of work councils and trade unions has evolved and changed in the course of these developments. The analysis shows a diverse picture. Co-management is practised to very different degrees and sometimes to an extent above the traditional work of work councils. The likelihood that a work council will assume new tasks is dependent upon several factors; such as the size of the enterprise and available resources. Also important is the individual attitude of actors involved, the management's willingness to cooperate, and the informal structures in the enterprise. How close a work council stands to its trade union does not necessarily determine how distinctively it acts as a co-manager.

Inhaltverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Definition und Aufgaben des Betriebsrats.....	9
3	Rollenkonflikte des Betriebsrats	10
	3.1 Betriebsrat und Management.....	10
	3.2 Betriebsrat und Belegschaft	11
	3.3 Betriebsrat und Gewerkschaft.....	12
4	Co-Management.....	14
	4.1 Definition.....	14
	4.2 Hypothesen.....	17
	4.2.1 Indikatoren Co-Management und Schutzpolitik	17
	4.2.2 Der Betriebsrat als erfolgreicher Co-Manager	18
	4.2.3 Überlastung des Betriebsrats	21
	4.3 Übersicht der Indikatoren und Variablen	21
5	Untersuchungsergebnisse Betriebsratsorientierung	24
	5.1 Typ 1: Der Co-Manager	26
	5.2 Typ 2: Der engagierte Betriebsrat	27
	5.3 Typ 3: Der konventionelle Betriebsrat	28
	5.4 Zusammenfassung.....	29
6	Verflechtung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften	33
	6.1 Ergebnisse der Fallstudien	35
	6.1.1 Der Co-Manager	35
	6.1.2 Die engagierten Betriebsräte.....	37
	6.1.3 Die konventionellen Betriebsräte.....	38
	6.1.4 Zusammenfassung	39
7	Schlussbetrachtungen	41

1 Einleitung

Dieses Paper fasst die Untersuchungsergebnisse der 2006 fertiggestellten Abschlussarbeit „Neue Aufgaben für Betriebsräte? Eine empirische Untersuchung im Raum Reutlingen und Tübingen“ zusammen. Es wurde untersucht, ob sich durch die Verbetrieblichung tarifpolitischer Regelungskompetenzen¹ und Reorganisationsprozesse in den Unternehmen den Betriebsräten neue Aufgaben stellen und inwieweit sich das Handeln der Betriebsräte durch die neuen Spielräume auf betrieblicher Ebene verändert.

Undifferenzierte, inflexible Flächentarifverträge werden im Zeitalter der Globalisierung/ Internationalisierung, des Post-Taylorismus und des Post-Fordismus als unangemessen betrachtet, weil das alte Produktionsmodell der standardisierten Massenfertigung von dem einer flexiblen, kundenorientierten Fertigungsstrategie abgelöst wurde (vgl. Streeck 1998, 17; Müller-Jentsch 1997, 250f). Als Vorteil tariflicher Öffnungsklauseln wird vorgebracht, dass sie unter den Rahmenregelungen der Flächentarifverträge betriebsindividuelle Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat ermöglichen, welche die Interessen der einzelnen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besser berücksichtigen und in beschäftigungspolitischer Hinsicht erfolgreicher seien als ein rein kollektiv-vertragliches Verhandlungssystem (vgl. Rosdächer 1997, 462).²

Die Anforderungen an Betriebsräte steigen zusätzlich durch neue betriebliche Aufgabenbereiche wie die Einführung neuer Technologien, Verände-

¹ Verlagerung von auf der Ebene der Tarifautonomie angesiedelten Regelungsgegenständen auf die betriebliche Ebene im Rahmen von tariflichen Öffnungsklauseln und Korridorlösungen. Dadurch steigt das Aufgabengebiet der Betriebsparteien im Bereich Tarifpolitik, insbesondere bei der qualitativen Tarifpolitik (z. B. bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung oder der Weiterbildung).

² Trinczek verweist darauf, dass die genannte Verbetrieblichung zu einer Verschlechterung der Handlungsposition der Betriebsräte beitragen könne. Erstens sei der Betriebsrat in einer schwächeren Machtposition als die Gewerkschaften, weil er der absoluten Friedenspflicht unterliege, eine größere Nähe zur Belegschaft mit ihrer ausdifferenzierten Interessenstruktur aufweise, die das Management in Verhandlungen ausspielen könne und weil die hohe Interaktionsdichte im Betrieb einen integrationsfördernden Effekt habe. Zweitens könne der Zuwachs neuer Verhandlungsgegenstände auf betrieblicher Ebene zu einer Überlastung des Betriebsrats führen, da dieser bereits über ein sehr breites Aufgabenspektrum verfüge (vgl. Trinczek 2002, 249f). Es besteht demnach die Gefahr, dass die Interessenvertretung der Arbeitnehmer insgesamt geschwächt wird, wenn die Betriebsräte zulasten der Gewerkschaften an Bedeutung gewinnen.

rungen der Arbeitsorganisation, Weiterbildungsprojekte oder Maßnahmen zur Standortsicherung (Wassermann 2002, 59f).

Im Rahmen oben skizzierter Entwicklungen der Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen, Flexibilisierungstrends und Reorganisationsprozessen in den Unternehmen stellte sich erstens die Frage, ob die Betriebsräte vermehrt Co-Management praktizieren und wovon dieses abhängig ist. Die zweite Fragestellung, die sich daran anschloss, war, welchen Einfluss die Handlungsorientierung des Betriebsrats auf seine Interaktionsbeziehung mit der zuständigen Gewerkschaft hat. Es sollte untersucht werden, ob es für die Interaktionsbeziehung mit der IG Metall ausschlaggebend ist, ob der Betriebsrat seinen Schwerpunkt auf Co-Management oder Schutzpolitik legt.

Zur Beantwortung der ersten Frage wurden in einem ersten Arbeitsschritt zwei Hypothesen bezüglich der Handlungsorientierung und Aufgabenbewältigung der Betriebsräte gegenübergestellt.

Eine dieser Grundhypothesen lautete, dass der Betriebsrat die neuen Aufgaben auf betrieblicher Ebene als Co-Manager erfolgreich bewältigt. Co-Management des Betriebsrats meint die aktive Beteiligung an betrieblichen Veränderungsprozessen, wie beispielsweise die Mitgestaltung von neuen Geschäftsfeldern und von Änderungen der Arbeitsorganisation. Es wurde angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit von Co-Management mit der Betriebsratsgröße und damit höheren Ressourcen sowie einem hohen Professionalitätsgrad positiv korreliert. Als weitere Voraussetzung für Co-Management wurde eine kooperative, sachbezogene Interaktionskultur zwischen Betriebsrat und Management angesehen, welche auf das Wohl des Betriebs ausgerichtet ist. Betriebsrat und Management gehen flexibel mit dem formalen Rahmen des Tarifvertrags und des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) um und nutzen Gestaltungsspielräume zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs.

Die zweite Grundhypothese besagt dagegen, dass Betriebsräte durch die neuen Aufgaben auf betrieblicher Ebene zunehmend überlastet sind, ihre Aufgaben unzureichend bewältigen können und daher traditionelle Schutzpolitik verfolgen. Durch den Trend zu klein- und mittelbetrieblichen Strukturen infolge von Outsourcing von Betriebsteilen minimiert sich die Zahl der Betriebsräte im Betrieb, da diese an die Beschäftigtenzahl gebunden ist (vgl. Lee 2004, 196). Die Professionalisierung der Betriebsratsar-

beit wird durch den Mangel an personellen, zeitlichen und sachlichen Ressourcen behindert.

In einem zweiten Arbeitsschritt wurde daran anschließend untersucht, welche Auswirkungen die Handlungsorientierung des Betriebsrats auf seine Interaktionsbeziehung mit der Gewerkschaft hat. Laut Betriebsverfassungsgesetz sind Betriebsräte von den Gewerkschaften unabhängig. Faktisch existierte seit dessen Erlass im Jahre 1952 eine enge personelle und funktionale Vernetzung zwischen beiden Akteuren, die als politisches Tauschgeschäft beschrieben werden kann. Viele Betriebsräte waren Gewerkschaftsmitglieder und füllten Funktionen auf der örtlichen Gewerkschaftsebene aus. Die Betriebsräte trugen zur Organisationssicherung der Gewerkschaften bei, indem sie Gewerkschaftsmitglieder auf der Betriebs Ebene rekrutierten. Die Gewerkschaften übernahmen wiederum Schulungs-, Informations- und Beratungsfunktionen für die Betriebsräte. Die Frage lautete hier, ob es zu einer Veränderung dieser Tauschbeziehung gekommen ist, da die Zahl gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte kontinuierlich sinkt. Es wurde in Anlehnung an Wassermann (1996, 568f) und Bundesmann-Jansen/Frerichs (1995, 109) angenommen, dass die emotionalen Bindungen zwischen Betriebsräten und ihren zuständigen Gewerkschaften im Zuge der Herausbildung co-managerieller Funktionen der Betriebsräte zugunsten einer engeren Bindung von Betriebsrat und Management abnehmen und dass das gewerkschaftliche Bildungs- und Informationsangebot von den Betriebsräten nur noch als eine Möglichkeit externer Beratung gesehen wird.

Die Arbeit folgte dem deduktiven Verfahren. Nach der theoretischen Einführung in den Untersuchungsgegenstand und der Aufstellung der Hypothesen wurden diese durch Fallstudien in fünf Betrieben überprüft. Ziel von Fallstudien in der qualitativen Sozialforschung ist es, die Interviewten stärker zu Wort kommen zu lassen und das Material intensiver auszuwerten, um so tiefere Kenntnisse über soziale Tatsachen und validere Informationen zu erlangen (vgl. Diekmann 2002, 445).

Dazu wurden qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews mit den fünf Betriebsratsvorsitzenden und einem zuständigen Gewerkschaftsfunktionär der IG Metall Verwaltungsstelle Reutlingen/Tübingen geführt. Dabei waren weniger die Befragten als Person von Interesse, sondern vielmehr ihre Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld (vgl. Schmid 1995; Flick 2000, 109). Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten,

wurden neben den Experteninterviews auch zwei standardisierte Fragebögen beantwortet.

Bei den Betrieben handelte es sich um mittelständische Unternehmen mit bis zu 800 Beschäftigten im Organisationsbereich der IG Metall Reutlingen/Tübingen. Einer der Betriebe gehörte zur Textilbranche, die übrigen vier zur Metall- und Elektroindustrie bzw. zum Maschinenbau. Auswahlkriterium war, dass die Betriebe sowohl über einen Betriebsrat verfügen als auch unter den Geltungsbereich eines Flächentarifvertrags fallen. Das Ergebnis der Arbeit kann aufgrund der geringen Fallzahlen nur bedingt verallgemeinert werden. Gleichwohl können Entwicklungstendenzen bezüglich Betriebsratshandelns festgestellt werden.

Während Literatur über die Zukunft der industriellen Beziehungen und des Flächentarifvertrages im Zeitalter der Globalisierung in großem Umfang zu finden ist (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) 1998 und Müller-Jentsch 1998), existieren vergleichsweise wenige Studien zu Betriebsratshandeln. Hierbei sind insbesondere die Arbeiten von Kotthoff (1981 und 1994), Bosch (1997) und Gaedeke (2001) zu erwähnen. Insbesondere ist zu bemängeln, dass aufgrund der fehlenden Meldepflicht zur Existenz von Betriebsräten keine verlässlichen Zahlen dazu vorliegen, wie viele Betriebsräte faktisch in Deutschland existieren. Das IAB-Betriebspanel, welches die Arbeitgeberseite befragt, geht von ca. 115.000 Betriebsräten aus (Ellguth 2003, 194). Damit weist nur etwa jeder neunte betriebsratsfähige Betrieb einen Betriebsrat auf. Die Literaturlage zu Co-Management ist ebenfalls dünn. Der Begriff ist zwar in aller Munde, aber viele Autoren operieren mit dem Begriff, ohne ihn genau zu definieren.

2 Definition und Aufgaben des Betriebsrats

Der Betriebsrat ist die gewerkschaftsunabhängige Interessenvertretung aller Beschäftigten im Betrieb, welche in jedem Betrieb mit mindestens fünf Beschäftigten auf vier Jahre gewählt werden soll (vgl. Müller-Jentsch 1997, 267). Ein Einrichtungszwang existiert jedoch nicht. Es handelt sich dabei um ein Repräsentativorgan. Die Betriebsräte verfügen während der Amtsperiode über ein freies Mandat.

Grundlage des Handelns des Betriebsrats ist das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Dieses definiert ihn als intermediäre Institution zwischen Gewerkschaft, Belegschaft und Management. Seine Handlungsprinzipien sind *Vertrauen*³, *Frieden*⁴ und *Diskretion* (vgl. Däubler 2000, 62ff). Die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats nehmen von sozialen Angelegenheiten über personelle Angelegenheiten bis zu wirtschaftlichen Fragen hin ab. Das BetrVG weist dem Betriebsrat in § 80 die folgenden Funktionen zu (vgl. Roesner 2002, 136ff; Müller-Jentsch 1997, 268ff):

- *Kontrollfunktion*: Der Betriebsrat kontrolliert die Einhaltung der für die Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen und Unfallverhütungsvorschriften sowie der Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen. Während die Gewerkschaften überbetrieblich beispielsweise die tarifliche Einkommensentwicklung aushandeln, müssen die Betriebsräte für die betriebliche Einhaltung der tariflichen Vorgaben sorgen.
- *Adaptionsfunktion*: Betriebsrat und Management passen die tarifvertraglichen Regelungen an die betriebliche Situation in Form von Betriebsvereinbarungen und Absprachen an.
- *Schutzfunktion*: Der Betriebsrat beantragt gegenüber dem Arbeitgeber Maßnahmen und leitet Beschwerden aus der Belegschaft weiter. Dem Betriebsrat obliegt insbesondere auch die Fürsorge für schutzbedürftige Beschäftigungsgruppen wie schwerbehinderte, ältere oder ausländische Arbeitnehmer. Klassische Schutzfunktionen sind beispielsweise die Verhinderung von Diskriminierung bei der Personalauswahl, Fortschritte im Bereich des Arbeitsschutzes oder die Sicherung betrieblicher Sozialleistungen.

³ Der Betriebsrat ist nach § 2 BetrVG zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs verpflichtet (vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 115f).

⁴ Der Betriebsrat darf nach § 74,2 BetrVG einen Streik nur mit Autorisierung der Gewerkschaft durchführen (vgl. Müller-Jentsch 1997, 267).

3 Rollenkonflikte des Betriebsrats

Der Betriebsrat agiert in einem Spannungsfeld zwischen den Aufgaben, die ihm das Betriebsverfassungsgesetz stellt und den Erwartungen des Managements, der Belegschaft und der Gewerkschaften (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 23). Dies kann zu Rollenkonflikten führen und erfordert einen Spagat zwischen schutzpolitischen und gestaltungspolitischen Aufgaben sowie zwischen betriebsspezifischem und gesellschaftspolitischem Denken und Wirken.

3.1 Betriebsrat und Management

Die betrieblichen Strukturen lehnen sich zwar an das Betriebsverfassungsgesetz und die Tarifverträge an, aber sie werden von den Betriebsparteien ausgehandelt, in der Interaktion der Akteure (re-)produziert und modifiziert. Die so ausgehandelte Struktur der Interaktionsbeziehungen wirkt auf das Handeln der Akteure zurück, kann jedoch durch veränderte Akteurs- oder Interessenkonstellationen (z.B. durch einen Generationenwandel und eine damit einhergehende Veränderung des Selbstverständnisses der Akteure) verändert werden (vgl. Braun 2002, 82). Es existieren demnach keine festen betrieblichen Herrschaftsstrukturen und keine daraus ableitbaren festen Interaktionsbeziehungen und Handlungsmuster. Zwar sind die Machtverteilung und Interessendurchsetzung durch die Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital vorstrukturiert, aber die konkreten betrieblichen Machtverhältnisse werden auf der Betriebsebene von den Akteuren ausgehandelt (vgl. Bosch 1997, 62; Braun 2002, 82). Die betriebliche Ordnung ist damit ausgehandelte Sozialordnung.

Bei der Aushandlung betrieblicher Übereinkünfte nehmen informelle Prozesse eine bedeutende Rolle ein. Dabei wird neben expliziten Ausgangsinteressen und Durchsetzungsmacht auch auf habitualisierte Regeln und gewohnte Interaktionsmuster zurückgegriffen. Damit ist Interessenaushandlung kein vollständig rationaler Prozess (vgl. Bosch 1997, 62).

Bezüglich der Interaktionskultur zwischen Management und Betriebsrat ist ein Trend von einer konfliktiven zu einer entideologisierten, kooperativen, argumentativen und sachbezogenen zu beobachten (vgl. Bosch 1997, 151f; Kotthoff 1994, 41f). Ursache dafür ist nach Bosch die innere Differenzierung der betrieblichen Akteure. Im Interaktionssystem werden die Rollenanforderungen der beiden Parteien differenziert und neu verteilt. Wäh-

rend früher der Betriebsrat für die sozialen Interessen der Belegschaft und das Management für die ökonomische Effizienz des Betriebs zuständig war, hat sich heute der Konflikt zwischen ökonomischer und sozialer Rationalität⁵ jeweils in die beiden Parteien hineinverlagert.

In vielen Betrieben findet eine Ausweitung der Funktionen des Betriebsrats statt. Dieser bestreitet das Monopol des Managements auf ökonomische und technische Rationalität und praktiziert Co-Management. Die neue Generation von Betriebsräten hat bessere fachspezifische Ausbildungen genossen und kommt häufig aus dem Angestelltenbereich. Ihr Arbeitsstil ist „gegenstands- und effizienzorientiert, systematisch, delegativ und teamförmig.“ (Schmidt/Trinczek 1999, 123)

Die enge Kooperation zwischen den Betriebsparteien hat jedoch auch Kehrseiten. Die Entwicklung zu einem sachorientierten Pragmatismus kann dazu führen, dass alternative betriebliche Problemwahrnehmungen als irrational angesehen werden. Das Fehlen konkurrierender Interpretationen kann einen Isolationseffekt gegenüber der Umwelt verursachen. Außenstehende Personen und Institutionen wie Gewerkschaften werden leicht als Bedrohung für die Interaktionskultur und die sachorientierte Problemlösung gesehen (vgl. Bosch 1997, 168ff).

3.2 Betriebsrat und Belegschaft

Die Beschäftigten sind das primäre Handlungsfeld von betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern. Der Betriebsrat steht als Repräsentant der Belegschaft als Ganzes unter einem hohen sozialintegrativen Anspruch (vgl. Kotthoff 1995, 430). Die Vereinheitlichung von Arbeitnehmerinteressen im Betrieb gestaltet sich jedoch zunehmend schwieriger, da durch Prozesse der Unternehmensdezentralisierung, den Einsatz neuer Technologien und den gesellschaftlichen Wertewandel in Richtung post-materialistischer Werte von einer Ausdifferenzierung von Wertemustern und Interessen auszugehen ist (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995, 382f). Jede Ab-

⁵ Ökonomische Rationalität folgt der „Erfüllung sachlicher Organisationszwecke nach dem Prinzip der sparsamen Verwendung knapper Mittel“ während soziale Rationalität auf die „Erfüllung der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter“ abzielt (Müller 2005, 555.).

teilung stellt andere Anforderungen an den Betriebsrat, die es zu integrieren und zu einem Kompromiss zusammenzufügen gilt.

Bereits in den 1950er Jahren stellten Fürstenberg und Dybowski-Johannson Entfremdungstendenzen zwischen Betriebsrat und Belegschaft aufgrund der widersprüchlichen Rollenanforderungen an die Interessenvertretung fest. Dieser soll einerseits als Repräsentant der Belegschaft mit deren Arbeits- und Lebenswelt verhaftet bleiben, andererseits muss er sich aber im Zuge der Mitbestimmung auf die Arbeitsformen des Managements einlassen. Die Arbeitsstrukturen des Betriebsrats bleiben vielen Beschäftigten undurchsichtig, wodurch Misstrauen und Korruptionsverdacht befördert werden (vgl. Kotthoff 1985, 80f).

Da sich die Legitimität der Betriebsratspolitik allein aus dem regelmäßigen Wahlakt speist, ist die Wahlbeteiligung der zentrale Indikator für die Verankerung der betrieblichen Interessenvertretung in der Belegschaft. Bei der Betriebsratswahl 2002 lag diese bei 77,9% (vgl. Niedenhoff 2002, 8ff). Die hohe Wahlbeteiligung zeigt, dass die Arbeitnehmer den Interessenvertretungen ein hohes Maß an Bedeutung zumessen.

3.3 Betriebsrat und Gewerkschaft

Obwohl die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Deutschland formal nach Interessen, Akteuren und Durchsetzungsformen in die betriebliche und überbetriebliche Arena getrennt ist⁶, ist bereits im Betriebsverfassungsgesetz eine gewisse Überschneidung angelegt. So werden den Gewerkschaften zahlreiche Rechte gegenüber den Betriebsräten eingeräumt; dazu zählen beispielsweise das Zutrittsrecht zum Betrieb (§ 2 Abs. 2 BetrVG), Teilnahmerechte an Betriebsratssitzungen (§ 31 BetrVG) oder das Antragsrecht zu Abberufung von Betriebsräten (§ 23 Abs. 1 und 3 BetrVG) (vgl. Roesner 2002, 105ff).

Betriebsorientierte und gewerkschaftsorientierte Politik können in Konflikt treten, weil sie einer unterschiedlichen Rationalität folgen. Gewerk-

⁶ Während in der Arena Tarifautonomie die kollektiven Akteure Gewerkschaft und Arbeitgeberverband vorwiegend die „Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft“ verhandeln, regeln die Akteure Betriebsrat und Management in der Arena Betriebsverfassung die konkreten „Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft“ (Müller-Jentsch 1997, 195).

schaften haben das Ziel, ihre Verhandlungsmacht durch die partielle Aufhebung des Konkurrenzverhältnisses der Arbeitnehmer zu stärken. Als weitere Prinzipien folgen das Eintreten der Starken für die schwachen Arbeitnehmer und die Orientierung einer Interessenvertretung aller Beschäftigten. Diese Orientierung kann problematisch werden, wenn sie im betrieblichen Horizont verfolgt wird und der gesellschaftliche Horizont dabei vernachlässigt wird. So kann es auf betrieblicher Ebene ein Erfolg sein, wenn durch einen Einstellungsstopp Entlassungen verhindert werden können. Aus gesellschaftlicher Perspektive bedeutet dies jedoch die Schließung des betrieblichen Arbeitsmarktes sowie den Ausschluss externer Arbeitnehmer und widerspricht damit der überbetrieblichen, gewerkschaftlichen Handlungslogik. Ähnliches zeigt sich auch bei ökologisch bedenklichen Produktionsprozessen (vgl. Weischer 1996, 25f).

Während sich betriebliches Handeln primär an markt- und produktionsökonomischen Überlegungen und daraus resultierenden Gestaltungsmöglichkeiten orientiert, kann die Organisationspolitik der Gewerkschaften allenfalls unspezifisch auf betriebliche Handlungsanforderungen Rücksicht nehmen (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 24f). Dies kann Spannungen zwischen beiden Akteuren verursachen, insbesondere weil der Betriebsrat dem Betrieb aufgrund seiner Verstrickungen und alltäglichen informellen Bindungen zum Management häufig enger verbunden ist als der Gewerkschaft. Besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten können betriebsspezifische und betriebsübergreifende Erfordernisse kollektiver Interessenvermittlung kollidieren und zu Distanzierungsprozessen der Betriebsräte gegenüber der Gewerkschaft führen (vgl. Artus 2001, 96). Dies wird in Kapitel 6 vertieft.

4 Co-Management

4.1 Definition

Über die Definition von Management können wir uns einer Definition von Co-Management annähern. Management ist nach Fuchs

„die mit den dispositiven Funktionen der Planung, Organisation und Kontrolle betraute Gruppe der Führungskräfte im Unternehmen (...) [und der, D.R.] »Prozeß der Zielformulierung und Durchsetzung von Zielentscheidungen in der Organisation durch Planung, Koordination und Kontrolle«“ (Fuchs 1988, 473).

Damit kombiniert Management als vierter Produktionsfaktor die Produktionsfaktoren menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel und Werkstoffe zu einem effizienten Produktionsprozess (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, 110).

Co-Management des Betriebsrats meint damit die Übernahme von oder die Beteiligung an Managementaufgaben unter Wahrung der Interessen der Beschäftigten (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 96). Der Betriebsrat beteiligt sich aktiv gestalterisch an betrieblichen Rationalisierungs- und Modernisierungsinitiativen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken (vgl. Hälker 2004, 17ff).

Während eine schutzorientierte Arbeit des Betriebsrats auf die Kontrolle über betriebliche Veränderungsprozesse zur Sicherung des Besitzstandes und auf finanzielle Kompensationen abzielt, meint die Gestaltungsorientierung des Betriebsrats die Teilnahme und Verantwortungsübernahme an der Lösung betrieblicher Probleme sowie Eigeninitiative beim Agenda Setting betrieblicher Probleme (vgl. Gaedeke 2001, 67f). Statt der Abmilderung von Rationalisierungsfolgen stehen die frühzeitige Beteiligung des Betriebsrats an betrieblichen Veränderungen und die Entwicklung eigener Initiativen im Interesse des Unternehmens und damit auch der Beschäftigten im Vordergrund (vgl. Abel/Ittermann 2001, 22). Co-Manager formulieren ihre Interessenpolitik stärker aus einer Betriebs- oder Managementperspektive heraus, die Grundfrage lautet dabei: „Was ist gut für den Betrieb – und damit für die Belegschaft?“ (Schmidt/Trinczek 1999, 117) Ökonomische Effizienz wird damit als grundlegend für die Existenz eines Unternehmens anerkannt. Gleichwohl bleibt auch Co-Management der Logik der sozialen Fairness und Gerechtigkeit verbunden und folgt nicht einer reinen Logik der Kosten (vgl. Müller-Jentsch/Sperling 1996, 45).

Da für gestaltungsorientierte Betriebsratspolitik kaum formale Partizipationsregeln vorliegen, ist kooperatives Verhalten beider Seiten notwendig (vgl. Gaedeke 2001, 70f). Initiativen zu betrieblichen Veränderungen werden nicht mehr nur von der Managementseite, sondern auch vom Betriebsrat eingebracht, gemeinsam ausgearbeitet und gegenüber der jeweiligen Bezugsgruppe vertreten. Durch Co-Management werden gemeinsame Lernerfahrungen gefördert und ein vertrauensvolles Klima hergestellt und intensiviert (vgl. von Eckardstein 1997, 246). Damit geht ein Wechsel von distributivem (Nullsummenspiele) zu integrativem (Positivsummenspiele) Verhandeln einher und damit eine Ergänzung der Schutz- durch Gestaltungs politik beziehungsweise ein Wandel von Rationalisierungs- zu Modernisierungspolitik (vgl. Seitz 2001, 118).

In der Literatur werden sowohl Vor- wie auch Nachteile von Co-Management beschrieben. Zu den Vorteilen für die Managementseite zählt die Möglichkeit, „über die Kooperation mit dem Betriebsrat zu betriebspezifischen Regelungen zu gelangen, die auf andere Weise nicht oder nur zu höheren Aufwendungen erreichbar erscheinen“ (von Eckardstein 1997, 248). Durch einvernehmliche Regelungen und die aktive Mitgestaltung des Betriebsrats werden die Transaktionskosten gesenkt und Konflikte entschärft.

Von Eckardstein verweist darauf, dass zudem durch die zusätzlichen Informationen, die der Betriebsrat in den Verhandlungsprozess einbringe, Nullsummen-Situationen leichter in win-win-Situationen umdefiniert und dadurch bessere Lösungen gefunden werden könnten. Schließlich werde die Implementation der gemeinsam gefundenen Regelungen erleichtert, da der Betriebsrat keine Widerstände organisieren. Metzler zufolge kann die aktive Mitwirkung des Betriebsrats an der strategischen Unternehmensplanung, an Produktentwicklungen etc. dazu beitragen, dass die Effizienz des Unternehmens dort gesteigert wird, wo das Management alleine versagen würde (vgl. Metzler 2004, 30).

Für den Betriebsrat und die Belegschaft sieht von Eckardstein insbesondere im erhöhten Niveau der Interessenerreichung und der höheren Qualität der gemeinsam vereinbarten Regelungen Vorteile (vgl. von Eckardstein 1997, 249). Niemeyer und Rapp zufolge kann Co-Management gerade im Bereich betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung präventiv zum Erhalt oder der Entwicklung von Arbeitsplätzen und zur Standort sicherung beitragen (vgl. Niemeyer/Rapp 2004, 3). Voraussetzung dafür ist, dass der Betriebsrat diese Funktion auch wahrnehmen kann und will.

Als Nachteil von Co-Management gilt, dass die jeweiligen Positionen von Management und Betriebsrat in der Außenwirkung verschwimmen (vgl. von Eckardstein 1997, 249f). Dies kann bei den Vertretenen zu einem Glaubwürdigkeitsverlust führen, da dieser leichter durch eine Demonstration von Distanz als durch vertrauensvolle Kooperation mit dem Interessengegner gefördert wird. Je mehr der Betriebsrat einbezogen werde, desto eher müsse der auch umstrittene Entscheidungen mittragen und gegenüber den Beschäftigten vertreten (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 99). Der Betriebsrat kann so von den Beschäftigten als mitverantwortlich für Managementfehler und deren Negativfolgen gesehen werden. Kotthoff beobachtet das Paradox, „daß die Zunahme an Mitwirkungsmöglichkeiten und Bedeutung des Betriebsrats (...) mit einer Abnahme seiner interessenpolitischen Wirksamkeit als Vertreter und Beschützer der Arbeitnehmer“ einhergeht (Kotthoff 1998, 78). Zwar würden den Betriebsräten vom Management Beteiligungs- und Mitwirkungsofferten angeboten, aber auf der anderen Seite würden ihnen unter der Devise Beschäftigungssicherung Zugeständnisse abgefordert, die bislang undenkbar gewesen seien, wie etwa die Reduzierung von Lohnbestandteilen oder Mehrarbeitszuschlägen.

Artus bezweifelt, dass die betriebsratstypische Vorbildung als qualifizierter Facharbeiter für eine argumentativ durchsetzungsfähige Interessenpolitik geeignet sei, wenn die Aufgabenbereiche qualitativ anspruchsvoller und komplexer werden (vgl. Artus 2001, 91).

Kritiker fürchten zudem, dass die industrielle Demokratie und die tariflich geregelte Stabilität der Arbeitsbeziehungen durch die neuen Verhandlungsspielräume auf Betriebsebene gefährdet werden könnte. Dies könne die soziale Gerechtigkeit und die Solidarität der Belegschaftsvertretungen untereinander beeinträchtigen (vgl. Metzler 2004, 7).

In Gewerkschaftskreisen werden häufig zwei Varianten von Co-Management unterschieden. Unter einer negativen Ausprägung von Co-Management wird ein „Verkaufen der Beschäftigten“ verstanden, bei welchem sich der Betriebsrat zum Erfüllungsgehilfen des Arbeitgebers macht. Positiv konnotiertes Co-Management zeichnet sich dagegen durch konstruktive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber im Sinne des Erhalts und des Ausbaus von Beschäftigung und Zukunftsfähigkeit aus und bedarf eines guten Informationsverhaltens des Managements gegenüber dem Betriebsrat (vgl. Niemeyer/Rapp 2004, 3).

4.2 Hypothesen

4.2.1 Indikatoren Co-Management und Schutzpolitik

Im Folgenden werden die in den Interviews und Fragebögen verwendeten Indikatoren für Co-Management und Schutzpolitik dargestellt.

Co-Management wird angenommen, wenn der Betriebsrat aktiv an der Gestaltung und Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle im Betrieb beteiligt ist. Zudem wird der Co-Manager von der Unternehmensleitung frühzeitig in Entscheidungen über Produkt- und Prozessinnovationen einbezogen und kann selbst Vorschläge dazu einbringen. Der Betriebsrat als Co-Manager arbeitet aktiv an der Beseitigung innerbetrieblicher organisatorischer Schwachstellen mit und gibt der Unternehmensleitung Anregungen, wie diese zu beseitigen sind. Er entwickelt eigene Konzepte zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Des Weiteren arbeitet er aktiv an Änderungen der Arbeitsorganisation mit und bringt gegebenenfalls eigene Konzepte wie TQM, Qualitätszirkel oder Gruppenarbeit ein. Von der Unternehmensleitung wird der Co-Manager faktisch an allen wichtigen Unternehmensentscheidungen einschließlich der Frage nach Investitionen⁷ beteiligt. Sofern im Betrieb ein Betriebliches Bündnis für Arbeit besteht, wurde dieses gemeinsam mit der Geschäftsleitung entwickelt und beinhaltet wechselseitige Konzessionen von Unternehmensleitung und Beschäftigten. Weiterhin zeichnet sich der Co-Manager durch betriebswirtschaftliches Denken aus.⁸

Schutzpolitik wird dagegen als Kontrolle über betriebliche Veränderungsprozesse verstanden, um so einen Besitzstand zu wahren oder falls dies nicht möglich ist, finanzielle Kompensationen auszuhandeln (vgl. Gaedeke 2001, 67). Als Indikatoren für traditionelle Schutzpolitik des Betriebsrats gelten die hohe Bedeutung von Fragen des Arbeitsschutzes, die reine Abmilderung von Rationalisierungsmaßnahmen statt der aktiven frühzeitigen Beteiligung an betrieblichen Veränderungen, die hohe Bedeutung von Fragen des Personalabbaus, des Kündigungsschutzes und des Entgelts (wie

⁷ Ausgenommen ist die Entscheidung der Schließung des Betriebs.

⁸ Vgl. Gaedeke 2001, 67ff; Schmidt/Trinczek 1999 117f; Müller-Jentsch 1997, 275; Kotthoff 1998, 90f; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 94ff; Deiß 2000, 133; Franzpötter/Renz 2002, 32ff; Müller-Jentsch/Seitz 1998, 382ff; Schölzel 2004, 7.

Sicherung des Lohnniveaus) sowie die Wahrung der Besitzstände (vgl. Gaedeke 2001, 68; Riese 2004, 3; Schölzel 2004, 7).

4.2.2 Der Betriebsrat als erfolgreicher Co-Manager

Welche Faktoren können nun dazu beitragen, ob der Betriebsrat die neuen Aufgaben auf betrieblicher Ebene als Co-Manager erfolgreich bewältigt?

Eine Voraussetzung dafür ist eine veränderte Interaktionskultur zwischen Betriebsrat und Management. Das nunmehr kooperative, sachbezogene Verhältnis ist auf das Wohl des Betriebs ausgerichtet (vgl. Bosch 1997, 151ff). Es basiert „auf dem Konsens der betrieblichen Akteure über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und der Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998, 367). Die Betriebsparteien gehen flexibel mit dem formalen Rahmen des Tarifvertrags und des Betriebsverfassungsgesetzes um und nutzen Gestaltungsspielräume zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs. Voraussetzung für erfolgreiches Co-Management ist, neben der Bereitschaft des Betriebsrats diese Aufgaben wahrzunehmen, der Wille des Managements, diesen über die formalen Beteiligungsrechte hinaus zu beteiligen (vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 116f). Somit lautet die erste Hypothese, dass die Wahrscheinlichkeit von Co-Management steigt, wenn zwischen Betriebsrat und Management ein kooperatives, sachbezogenes Verhältnis besteht. Dies kann an der Häufigkeit von Treffen zwischen den Betriebsparteien, an der Qualität des Informationsverhaltens des Managements, an der geringen Bedeutung von Einigungsstellenverfahren und an der über die gesetzlichen Regelungen hinausgehenden Beteiligung der Betriebsräte an technischen und organisatorischen Veränderungen gemessen werden. Die Kampf- und Konfliktbereitschaft der Betriebsparteien ist unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Damit der Betriebsrat in der Lage ist co-managerielle Aufgaben zu übernehmen, bzw. überhaupt effiziente und wirkungsvolle Arbeit zu leisten, müssen ihm ausreichend zeitliche, materielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen (vgl. Havighorst/Jäger/von Neumann-Cosel 2001, 249). Dazu zählt die Bereitstellung eines eigenen Raumes für die Betriebsratsarbeit, die Nutzungsmöglichkeit von Telefon, Kopierer und PC, die Existenz einer Schreibkraft für das Gremium und die Zahl der freigestellten Betriebsräte (Müller-Jentsch/Seitz 1998, 366f; Seitz 2001, 120). Auch die Verfügbarkeit und Abrufbarkeit von Wissen und externem Sachverstand ist hierzu notwendig. Es wird angenommen, dass mit zunehmender Be-

triebsgröße und damit steigenden Ressourcen die Wahrscheinlichkeit von effizienter, wirkungsvoller Betriebsratsarbeit und von Co-Management steigt (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, 137).

Eng damit zusammen hängt der Grad der Professionalität der Betriebsratsarbeit. Dabei wird vermutet, dass die Wahrscheinlichkeit von Co-Management mit dem Grad der Professionalität der Betriebsratsarbeit steigt. Dieser lässt sich neben den ausreichenden Ressourcen an der Regelmäßigkeit und Häufigkeit der Betriebsratssitzungen, an der Diskussionskultur im Gremium und der Arbeitsteilung im Gremium messen. Arbeitsteilung im Sinne der Nutzung der Arbeitskraft aller Gremiumsmitglieder, klarer Abläufe und Zuständigkeiten für Routineaufgaben, formalisierter Entscheidungsfindungen und hoher Ausdifferenzierung sachspezifischer Ausschüsse trägt dazu bei, dass eine höhere Anzahl an Themen bearbeitet und mehr eigene Handlungskonzepte entwickelt werden können (Bosch 1997, 131ff). Dabei gilt nach Hirsch-Kreinsen (2005, 137), dass je mehr Betriebsratsmandate einem Betriebsrat zustehen, desto größere Arbeitsteilung und Spezialisierung möglich sind und damit die Voraussetzungen für professionalisierte Betriebsratsarbeit geschaffen.

Nach Kotthoff tritt dagegen Co-Management auf, wenn eine einflussreiche Person aus dem Management und der Betriebsratsvorsitzende ein Tandem bilden und zum eigenen Vorteil und zum Vorteil des Betriebs eng zusammenarbeiten (vgl. Kotthoff 1994, 291ff). Dabei überwinden beide Seiten die Distanz und verflüssigen die Grenze zwischen Kapital und Arbeit bei Aufrechterhaltung ihrer getrennten Funktion und eigenen Identität. Der Manager stärkt die Autorität des Betriebsratsvorsitzenden in der Belegschaft, weil er ihn exklusiv zum einflussreichen Co-Manager macht. Durch die Inkorporierung des Betriebsratsvorsitzenden in das Entscheidungszentrum erhöhten sich die Chancen zur Mitgestaltung der Betriebspolitik. Auf der anderen Seite verhilft der Betriebsratsvorsitzende zu effektivem Management, indem er betriebliche Entscheidungsprozesse beschleunigt und seine Autorität und seine soziale Integrativität in der Belegschaft dafür einsetzt, dass getroffene Entscheidungen verbindlich sind. Basis für dieses Modell von Betriebsratshandeln sind eine lange Amtszeit sowie hohe per-

sonale Autorität⁹ des Betriebsratsvorsitzenden und ausgeprägte hierarchische Strukturen im Gremium. Wenngleich die Gewerkschaft im Betrieb wenig präsent ist, ist sie Voraussetzung für das Funktionieren dieses Modells. Der Betriebsratsvorsitzende kann der Gewerkschaft eine sehr hoch organisierte Belegschaft beschermen, wodurch seine Autorität auch in die Gewerkschaft überfließt. Dadurch wird er Mitglied in gewerkschaftlichen Entscheidungsgremien auf der mittleren und oberen Ebene. Dies hilft ihm wiederum dabei, in großen wirtschaftspolitischen Zusammenhängen zu denken und selbst Unternehmenspolitiker zu werden.

Wassermann nennt als Voraussetzung dafür, dass der Betriebsrat von der Belegschaft eine Legitimation für seine Co-Managementpolitik bekomme, dass dieser ein festes Vertrauensverhältnis mit der Belegschaft habe. Co-Management werde nur dann legitimiert, wenn der Betriebsrat auch seine Schutzaufgaben wahrnehme, d.h. die Rechtsansprüche der Arbeitnehmer durchsetze, sie vor Übergriffen der Hierarchie schütze und in Konflikten auf der Arbeitnehmerseite stehe (vgl. Wassermann 2002, 61). Vernachlässige ein Betriebsrat diese Aufgaben, so bestehe die Gefahr, dass er sein Mandat verliere (vgl. Schölzel 2004, 7). Zudem verpflichten die im Betriebsverfassungsgesetz genannten Aufgaben den Betriebsrat dazu, die Rolle des Wächters einzunehmen. Somit kann die Hypothese abgeleitet werden, dass Co-Management nur betrieben werden kann, wenn parallel erfolgreiche Schutzpolitik gemacht wird.

In Anlehnung an Müller-Jentsch wird davon ausgegangen, dass zur Verbesserung der fachlichen und sozialkommunikativen Fähigkeiten der Betriebsräte – die für erfolgreiches Co-Management erforderlich sind – vermehrte Unterstützung der Gewerkschaften, ihrer Bildungseinrichtungen und ihrer Informations- und Beratungsdienste erforderlich ist (vgl. Müller-Jentsch 1998, 154). Die Betriebsräte müssen neue Kompetenzen, wie die Fähigkeit eigene Unternehmenskonzepte zu entwickeln, Projekte zielgerichtet zu organisieren und zu moderieren sowie Moderations- und Vernetzungsfähigkeiten erwerben. Insbesondere müssen auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse erworben werden, um alternative Gestaltungsvorschläge zu konzipieren und auszuhandeln (vgl. Deiß 2000, 130).

⁹ „Person mit großem Selbstvertrauen, die dem Kollektiv durch soziale Integration ein Gefühl der Sicherheit und Selbstgewißheit von sich gibt und die es zugleich zu neuen Ufern bewegt“ (Kotthoff 1994, 263).

4.2.3 Überlastung des Betriebsrats

Die zweite Grundhypothese besagt dagegen, dass die Betriebsräte durch die neuen Aufgaben auf betrieblicher Ebene zunehmend überlastet sind, ihre Aufgaben unzureichend bewältigen können und in traditioneller Schutzpolitik verharren. Konsolidierte Verhandlungsfelder wie Entlohnung, Arbeitszeitfragen und Arbeitsschutz müssen nun auf betrieblicher Ebene konkretisiert und umgesetzt werden. Parallel dazu gewinnen prekäre Verhandlungsfelder wie Qualifizierung und die Gestaltung der Arbeitsorganisation an Bedeutung und erfordern die aktive Einflussnahme der Betriebsräte (vgl. Seitz 2001, 116). Aufgrund der vorherrschenden klein- und mittelbetrieblichen Strukturen stagnieren die personellen, zeitlichen und sachlichen Ressourcen der Betriebsräte, während die Anforderungen, die an die Betriebsräte gestellt werden, steigen. Die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit wird dabei behindert. Dabei wird angenommen, dass die Betriebsratsarbeit in der traditionellen Schutzpolitik verharrt. Dies geschieht nach Deiß (2000, 126) „im Rahmen traditioneller Betriebsratsarbeit, die auf Forderungen und Maßnahmen der Unternehmensleitung reagiert, und auf der Basis begrenzter eigener Kompetenzen, lediglich punktueller Inanspruchnahme internen und externen Expertenwissens und vorrangig geprägt vom Betriebsratsvorsitzenden.“

4.3 Übersicht der Indikatoren und Variablen

An dieser Stelle folgt eine Übersicht über die in den Fallstudien verwendeten Indikatoren für Co-Management und die einzelnen Hypothesen.

Co-Management	Aktive Mitgestaltung des Betriebsrats bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle
	Betriebsrat wird von der Unternehmensleitung in Entscheidungen über Produkt- und Prozessinnovationen einbezogen
	Aktive Mitarbeit des Betriebsrats an der Beseitigung betrieblicher arbeitsorganisatorischer Schwachstellen
	Betriebsrat entwickelt eigene Konzepte zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung
	Betriebsrat ist bei Änderungen der Arbeitsorganisation aktiv und bringt eigene Vorschläge ein
	Betriebsrat wird an allen wichtigen Unternehmensentscheidungen einschließlich Investitionen beteiligt
	Sofern ein BBW existiert, wurde dieses gemeinsam mit der Geschäftsleitung entwickelt und beinhaltet wechselseitige Konzessionen
	Ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Denken des Betriebsrats

Schutzpolitik	Arbeitsschutzfragen genießen hohen Stellenwert
	Abmilderung von Rationalisierungsmaßnahmen und -folgen
	Fragen des Personalabbaus und Kündigungsschutzes
	Entgeltfragen und die Wahrung des Besitzstandes

1. Hypothese: Die Wahrscheinlichkeit von Co-Management steigt, wenn sich das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management zu einem kooperativen, sachbezogenen Verhältnis verändert hat.

Kooperatives, sachbezogenes Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat	Über die tariflichen/ gesetzlichen Regelungen hinausgehende Beteiligung des Betriebsrats an technischen und organisatorischen Veränderungen
	Qualität des Informationsverhaltens der Geschäftsleitung
	Geringe Bedeutung von Einigungsstellenverfahren
	Häufigkeit der Treffen von Betriebsrat und Management
	Vertrauensvolle, von Offenheit geprägte Zusammenarbeit
	Beide Seiten sind bei Betriebsvereinbarungen initiativ
	Geringe Konflikt- und Kampfbereitschaft
	Entfernung des Betriebsrats von kapitalismuskritischen Positionen

2. Hypothese: Mit zunehmender Betriebsgröße und damit zunehmenden Ressourcen steigt die Wahrscheinlichkeit von Co-Management.

Steigende Betriebsgröße und Ressourcen	Betriebsgröße gemessen an Zahl der Beschäftigten
	Bereitstellung eines eigenen Betriebsrattraumes
	Nutzungsmöglichkeiten von Telefon, Kopierer, PC
	Schreibkraft des Betriebsrats
	Zahl der Betriebsräte
	Zahl der freigestellten Betriebsräte

3. Hypothese: Die Wahrscheinlichkeit von Co-Management steigt mit dem Grad der Professionalität der Betriebsratsarbeit.

Professionalität	Ausreichende Ressourcen
	Regelmäßigkeit und Häufigkeit der Betriebsratssitzungen
	Diskussionskultur im Gremium
	Arbeitsteilung im Gremium
	Sachwissen
	Erfahrung der Mandatsträger

4. Hypothese: Co-Management des Betriebsrats tritt auf, wenn eine einflussreiche Person aus dem Management und der Betriebsratsvorsitzende ein Tandem bilden und zum eigenen Vorteil und zum Vorteil des Betriebs eng zusammenarbeiten.

Tandem zwischen Betriebsratsvorsitzendem und einem Vertreter des Managements	Vieraugengespräche bei wichtigen Verhandlungsgegenständen
	Hierarchische Strukturen im Betriebsrat
	Hohe Autorität des Betriebsratsvorsitzenden
	Lange Amtszeit des Betriebsratsvorsitzenden

5. Hypothese: Co-Management kann nur betrieben werden, wenn parallel erfolgreiche Schutzpolitik gemacht wird.

Erfolgreiche Schutzpolitik	Hohe Wahlbeteiligung
	Kontakt der Belegschaft zum Betriebsrat
	Hoher Stellenwert von Arbeitsschutzmaßnahmen
	Abmilderung von Rationalisierungsmaßnahmen und -folgen
	Kündigungsschutz- und Personalabbaufragen
	Entgeltfragen und Wahrung des Besitzstandes

6. Hypothese: Zur Verbesserung der fachlichen und sozialkommunikativen Fähigkeiten der Betriebsräte, die für erfolgreiches Co-Management erforderlich sind, ist vermehrte Unterstützung der Gewerkschaften, ihrer Bildungseinrichtungen und ihrer Informations- und Beratungsdienste erforderlich.

Unterstützung durch die Gewerkschaft	Häufige Kontaktaufnahme zur örtlichen IG Metall Verwaltungsstelle
	Beratung in tarifrechtlichen, rechtlichen und Moderationsfragen
	Zunahme externer Schulungsdienstleistungen
	Gewerkschaftlicher Organisationsgrad im Betriebsrat
	Teilnahme von Gewerkschaftsfunktionären an Betriebsratssitzungen
	Besuche von Gewerkschaftsfunktionären im Betrieb
	Austausch mit anderen Betriebsräten in von der IG Metall organisierten Arbeitskreisen
	Teilnahme an IG Metall Aktionen
	Engagement in gewerkschaftlichen Gremien

5 Untersuchungsergebnisse Betriebsratsorientierung

Die Untersuchung zeigt, dass trotz der gemeinsamen rechtlichen Grundlage Betriebsverfassungsgesetz und der prinzipiellen Machtasymmetrie zwischen Betriebsrat und Management sehr unterschiedliche Ausprägungen von Betriebsratshandeln anzutreffen sind. Die Handlungsorientierung der Betriebsräte ist erheblich differenzierter als es die Theorie erwarten lässt. Damit wird deutlich, dass rein strukturell und institutionell argumentierende Theorieansätze zu kurz greifen und stattdessen auch Aushandlungs- und Verständigungsprozesse zwischen den Betriebsparteien berücksichtigt werden müssen, da die betriebliche Ordnung, wie jede soziale Ordnung, immer ausgehandelt ist (vgl. Müller-Jentsch 1997, 80f). Betriebsratshandeln kann nicht auf einen Faktor zurückgeführt werden, sondern ergibt sich aus der Kombination mehrerer Faktoren.

Zunächst sollen an dieser Stelle kurz die Untersuchungsbetriebe vorgestellt werden, ehe diese nach ihrer Handlungsorientierung in Gruppen eingeteilt werden.

Betrieb 1 zählt zur Kategorie mittelständischer Betriebe mit 300- 500 Beschäftigten der Textilbranche. Er unterliegt durch Verbandsmitgliedschaft dem Flächentarifvertrag. Die schlechte wirtschaftliche Lage entspricht der Branchenlage, da die Textilindustrie in den vergangenen Jahren mit der Konsumschwäche in Deutschland und der Liberalisierung des textilen Welthandels zu kämpfen hatte (IG Metall 2004, 26). Die Beschäftigtenzahlen nehmen seit Anfang der 1990er Jahre kontinuierlich ab. Als Reaktion auf die schlechte wirtschaftliche Lage, gingen Betriebsrat und Geschäftsleitung im Jahre 2005 ein betriebliches Bündnis ein. Interviewpartner hier war der Betriebsratsvorsitzende, der das Amt seit sieben Jahren innehat und im Gegensatz zu allen anderen Betriebsratsvorsitzenden hohen Wert auf eine demokratische Beteiligungskultur im Gremium legt.

Betrieb 2 gehört der Kategorie der mittelständischen Unternehmen mit 300 bis 500 Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie an. Es handelt sich um ein Zulieferunternehmen für die Automobilindustrie. Wie die anderen untersuchten Betriebe unterliegt der Betrieb aufgrund von Verbandsmitgliedschaft dem Flächentarifvertrag. Die Betriebsratsvorsitzende, mit der das Interview geführt wurde, beurteilt die wirtschaftliche Lage als gut. Sie führt den Vorsitz bereits seit über 15 Jahren und spielt eine dominante Rolle im Betriebsrat.

Betrieb 3 ist mit 103 Beschäftigten in der Kategorie der kleinen mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie der kleinste Untersuchungsfall und unterliegt durch Verbandsmitgliedschaft dem Flächentarifvertrag. Der Betrieb befindet sich in einer guten wirtschaftlichen Lage. Das Interview wurde mit dem Betriebsratsvorsitzenden geführt, der dieses Amt seit mehr als 20 Jahren ausübt und das fünfköpfige Gremium hierarchisch führt. Er versucht massiv, die übrigen Betriebsratsmitglieder auf seine Linie einzustimmen und hat damit nach eigenen Angaben zu 90% Erfolg.

Bei Betrieb 4 handelt es sich um einen mittelständischen Betrieb der Metall- und Elektroindustrie mit 275 Beschäftigten. Die Beschäftigten unterliegen durch Verbandsmitgliedschaft dem Flächentarifvertrag. Die wirtschaftliche Lage des Betriebs wird vom Betriebsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter besser als die gesamtwirtschaftliche Lage eingeschätzt. Das Gespräch fand gemeinsam mit dem Betriebsratsvorsitzenden und dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden statt. Der Betriebsratsvorsitzende amtiert zwar erst seit sieben Jahren, gehört dem Gremium jedoch bereits seit dem Jahr 1981 an. Sein Stellvertreter wurde zum ersten Mal in das Gremium gewählt. Beide bilden ein eingespieltes Team gegenüber dem in Fraktionen zersplitterten Betriebsrat.

Betrieb 5 ist einer der in Baden-Württemberg häufig auftretenden großen mittelständischen Betriebe mit 500 bis 1000 Beschäftigten und zählt zum Maschinenbau. Diese heterogene Branche stellt eine der wichtigsten Sparten der Metall- und Elektroindustrie und eine der Schlüsselindustrien in Deutschland dar. Betrieb 5 unterliegt durch Verbandsmitgliedschaft dem Flächentarifvertrag und befindet sich im Vergleich zur Gesamtwirtschaft wieder in einer besseren wirtschaftlichen Lage. Dies führte der Betriebsratsvorsitzende auch auf das Betriebliche Bündnis zurück, das im Jahr 2003 abgeschlossen wurde. Gesprächspartner im Betrieb 5 war der Betriebsratsvorsitzende, der bereits seit zwölf Jahren amtiert und sich stark mit dem Betriebsrat und „seinem“ Betrieb identifiziert.

Die Betriebsräte lassen sich bezüglich ihrer Handlungsorientierung in drei Gruppen einteilen, anhand derer die Ergebnisse der Betriebsfallstudien zusammengefasst werden.

- Typ 1 der *Co-Manager*: Das Handeln des Betriebsrats 5 weist sowohl einen hohen Anteil von Co-Management als auch von Schutzpolitik auf.

- Typ 2 des *engagierten Betriebsrats*: dazu zählen die Betriebsräte 3 und 4. Beide konzentrieren sich in ihrem Handeln auf Schutzpolitik aber lassen dennoch Ansätze von Co-Management/ Gestaltungspolitik erkennen.
- Typ 3 des *konventionellen Betriebsrats*: diesem werden die Betriebsräte 1 und 2 zugerechnet. Beide betreiben traditionelle Schutzpolitik.

5.1 Typ 1: Der Co-Manager

Als *Co-Manager*, der in hohem Maße Gestaltungsaufgaben im Betrieb übernimmt, kann einzig Betriebsrat 5 betitelt werden. Nur dieser wird von der Unternehmensleitung in Produkt- und Produktionsinnovationen einbezogen und fühlt sich auch für wirtschaftliche Abläufe im Betrieb verantwortlich. Der Betriebsratsvorsitzende ist Mitglied des Aufsichtsrates der Aktiengesellschaft und denkt vermehrt in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen.

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management kann als sachbezogen und kooperativ bezeichnet werden. Insbesondere wird der Betriebsrat bei technischen und organisatorischen Fragen vom Management über die gesetzlichen und tariflichen Regelungen hinaus beteiligt und seine Vorschläge gewünscht. Damit erweist sich, dass die Einstellung des Managements und dessen Bereitschaft, dem Betriebsrat Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen, wesentlich sind. Der Betriebsrat ist ebenso bereit, co-managerielle Aufgaben zu übernehmen, wenngleich er fürchtet, dass dadurch die schutzpolitischen Aufgaben vernachlässigt werden könnten.

Der *Co-Manager* verfügt aufgrund der hohen Zahl an Betriebsratsmandaten und zwei Freistellungen über ausreichende Ressourcen für gestaltungspolitische Momente. Dadurch wird die Professionalität der Betriebsratsarbeit erleichtert, da speziell zwischen Betriebsratsvorsitzendem und dessen Stellvertreter eine hohe Arbeitsteilung herrscht. Gleichwohl spielt der Betriebsratsvorsitzende eine herausragende Rolle im Betriebsratsgremium und verfügt über hohe Autorität aufgrund seiner langen Amtszeit und seiner hohen Fachkenntnis. Jedoch erkennt er den demokratischen Anspruch der betrieblichen Interessenvertretung an und trifft ohne Rücksprache mit den anderen Mandatsträgern keine Vereinbarungen mit dem Management. In den regelmäßigen zweiwöchigen Sitzungen wird über sämtliche Verhandlungsgegenstände diskutiert und abgestimmt.

Der *Co-Manager* nimmt auch schutzpolitische Aufgaben in den Bereichen Arbeitsschutz und Entlohnung wahr, wenngleich der Handlungsbedarf in

Sachen Arbeitsschutz aufgrund vergangener Erfolge gering ist. Heute liegt der Schwerpunkt auf der Gesundheitsvorsorge. Insbesondere der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende übernimmt die Aufgabe, den Kontakt zur Belegschaft zu halten. Die Glaubwürdigkeit des Betriebsrats bei den Beschäftigten wird auch durch klassenkämpferische Parolen, die in Widerspruch zum gestaltungspolitischen, pragmatischen Handeln des Betriebsrats stehen, gestärkt.

Mit der IG Metall ist der *Co-Manager* durch seine gewerkschaftlichen Tätigkeiten eng verbunden. Er bemüht sich, die Gewerkschaft einzubinden und über betriebliche Geschehnisse zu informieren, aber betont gleichwohl, dass er die Eigenständigkeit des Betriebsrats erhalten wolle. Schulungen erachtet er für notwendig, um die Grundlagen für vernünftige Betriebsratsarbeit zu schaffen. Dabei lehnt er auch Schulungen des Arbeitgeberverbandes nicht ab, sondern hat selbst bereits daran teilgenommen. Sein Wissen eignet er sich jedoch auch durch Literatur an.

5.2 Typ 2: Der engagierte Betriebsrat

Die *engagierten Betriebsräte* betreiben vor allem Schutzpolitik mit hohem Engagement, allerdings lassen sich gestaltungspolitische Momente, insbesondere in den Bereichen Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, erkennen. Die Unternehmen gehören zur Metall- und Elektroindustrie.

Die *engagierten Betriebsräte* betonen die kooperative und kompromissbereite Interaktionskultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Die Betriebe zeichnen sich durch die herausragende Rolle des Betriebsratsvorsitzenden aus, dessen Autorität auf seiner langen Amtszeit und einer ausgeprägten Hierarchie im Gremium basiert. Der Betriebsratsvorsitzende ist ein enges Tandem mit einem Managementvertreter eingegangen. Beide Verhandlungspartner suchen gemeinsam nach Lösungen, die dann vom Betriebsrat genehmigt oder verändert werden. Die Konflikt- und Kampfbereitschaft des Betriebsrats und seine Kapitalismusfeindlichkeit sind gering, während ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Denken festzustellen ist. Die beschränkten Ressourcen aufgrund der geringen Betriebsgröße verengen seinen Handlungsspielraum, da die Erfüllung der im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Aufgaben die meisten Kapazitäten in Anspruch nimmt. Die Interessenvertretung der Arbeitnehmer und die Überwachung der Einhaltung der Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen werden als Hauptaufgaben gesehen und eine Verantwortung des Betriebs-

rats für betriebliche Abläufe abgelehnt. Der Professionalitätsgrad des Gremiums ist aufgrund unzureichender Ressourcen, mangelnder Arbeitsteilung und ausgeprägter Hierarchien als gering einzustufen.

Die *engagierten Betriebsräte* weisen ein nüchternes Verhältnis zur IG Metall auf. Dies beruht sowohl auf Enttäuschungen im persönlichen Umgang miteinander, als auch auf der Ablehnung der politischen Grundlinien der IG Metall. Gleichwohl erkennen sie die Notwendigkeit von Gewerkschaften an und nehmen deren Informationsdienste häufig in Anspruch.

5.3 Typ 3: Der konventionelle Betriebsrat

Die *konventionellen Betriebsräte* betreiben traditionelle Schutzpolitik. In den Betrieben herrscht eine konfliktive Interaktionskultur, da seit einem Wechsel in der Geschäftsleitung die traditionell kooperative Interaktionskultur zerstört wurde und sich beide Betriebsparteien mit offenem Misstrauen begegnen. Das Management ist nicht bereit, die Betriebsräte über gesetzliche oder tarifliche Vorgaben hinaus zu beteiligen. Die *konventionellen Betriebsräte* weisen Ressourcenknappheit und einen geringen Professionalitätsgrad auf. Die Betriebsratsvorsitzenden sind beide resigniert und bemängeln das schlechte Klima.

Allerdings unterscheiden sich die beiden Betriebsräte auch fundamental. Während Betriebsrat 2 außerordentlich erfolgreich in seiner auf dem Betriebsverfassungsgesetz basierenden Schutzpolitik ist, befindet sich Betriebsrat 1 in der Defensive. Dieser ist auch auf traditionellen Feldern, wie Arbeitsschutz oder Entlohnung, wenig aktiv. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Sicherung der Arbeitsplätze. Dabei entwickelt er jedoch keine eigenen Vorschläge, sondern reagiert defensiv auf die des Managements. Betriebsrat 1 fühlt sich der Geschäftsleitung unterlegen und agiert innerhalb einer ausgeprägten Machtasymmetrie im Betrieb. Deutlich wird dies auch daran, dass er die ihm laut Betriebsverfassungsgesetz zustehende Freistellung nicht in Anspruch nimmt.

Die *konventionellen Betriebsräte* sind ideologisch eng mit der IG Metall verbunden. Sie erachten Gewerkschaften als notwendig, da diese viel für die Arbeitnehmer erreicht hätten. Während Betriebsrat 1 jedoch umfassend Beratungs- und Informationsleistungen der Gewerkschaft in rechtl-

chen und tariflichen Fragen in Anspruch nimmt, verweist Betriebsratsvorsitzende 2 darauf, dass sie aufgrund ihrer Erfahrung selten Unterstützung durch die IG Metall brauche.¹⁰ Gewerkschaftliche Seminare werden von den konventionellen Betriebsräten sehr geschätzt, da insbesondere der Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsräten hilfreich sei.

5.4 Zusammenfassung

Den untersuchten Betriebsräten ist gemeinsam, dass deren Arbeitspensum gestiegen ist. Zurückzuführen ist dies auf die Entwicklung eigener unternehmenspolitischer Vorschläge, vermehrte Abstimmungsprozesse mit der Geschäftsleitung und in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie auf die Umsetzung des gemeinsamen Entgeltrahmenabkommens. Auch mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Form verschiedener Gleitzeit- oder Arbeitszeitkontenmodelle waren alle Betriebsräte befasst.

Neben diesen Gemeinsamkeiten der untersuchten Betriebsräte unterscheidet sich ihr Handeln bzgl. der Ausrichtung auf gestaltungspolitische und schutzpolitische Momente.

Die Hypothesen konnten erklären, weshalb nur Betriebsrat 5 Co-Management praktiziert und die anderen Betriebsräte sich eher bzw. teils ausschließlich schutzpolitischen Aufgaben widmen.

Wie Hypothese 2 erwarten ließ, beeinflusst die Betriebsgröße wesentlich, ob ein Betriebsrat in der Lage ist, co-managerielle Aufgaben zu übernehmen. Mit der Anzahl der Beschäftigten steigt die Anzahl der Betriebsratsmandate und der freigestellten Betriebsratsmitglieder. Die bessere zeitliche, personelle und materielle Ausstattung der Betriebsräte in größeren Betrieben erhöht die Möglichkeiten, Co-Management zu betreiben (vgl. auch Müller-Jentsch/Seitz 1998, 384f; Havighorst/Jäger/von Neumann-Cosel 2001, 249). Da vier der fünf Betriebe Beschäftigtenzahlen unter 500 Mitarbeitern aufwiesen, verfügten die Betriebsräte maximal über eine Freistellung und begrenzte Ressourcen. Der *Co-Manager* dagegen kann aufgrund der Größe des Betriebs auf die umfangreichsten personellen,

¹⁰ Dies kann laut dem interviewten Gewerkschaftssekretär durch die Branchenunterschiede erklärt werden, wonach die Betriebsräte der MuE-Industrie aufgrund einer anderen Gewerkschaftskultur selbständiger arbeiten als die der Textil- oder Holzbranche.

zeitlichen und materiellen Ressourcen zurückgreifen. Hier teilen sich die beiden freigestellten Betriebsratsmitglieder die Hauptarbeit, alle technischen Geräte sowie umfangreiche Räumlichkeiten sind vorhanden und die Schreibaarbeiten werden von einer Sekretärin erledigt.

Eng mit der Betriebsratsgröße hängt der Professionalitätsgrad des Betriebsratsgremiums zusammen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2005, 137). Hier zeigen sich ebenfalls erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsräten, wenngleich deutlich wurde, dass hier einer der Schwachpunkte liegt. Die meiste Arbeit bleibt nach wie vor den (freigestellten) Betriebsratsvorsitzenden überlassen, welche eine dominante Rolle einnehmen.

Es fällt auf, dass bei den *konventionellen Betriebsräten* selten Arbeitssitzungen stattfinden. Die *engagierten Betriebsräte* treffen sich regelmäßig einmal pro Woche, während der *Co-Manager* alle zwei Wochen eine Betriebsratssitzung durchführt. Ausschüsse tagen, sofern existent, nur unregelmäßig und auch in diesen nehmen die Betriebsratsvorsitzenden eine dominante Rolle ein. Durch die Unregelmäßigkeit der Ausschusssitzungen wird eine kontinuierliche Sacharbeit erschwert.

Beim *Co-Manager* ist der Professionalitätsgrad insbesondere aufgrund der Arbeitsteilung zwischen erstem und zweitem Betriebsratsvorsitzenden höher einzustufen. Die Ausschussarbeit hat dagegen in den letzten Jahren aufgrund einer geringeren Zahl an Betriebsratsmitgliedern abgenommen. Zwar tagen diese regelmäßig, aber ihre Kompetenzen sind begrenzt und ihre Aktivitäten eher unterdurchschnittlich. Hier kam es zu einer Aufweichung der Strukturen.

Eine sachbezogene, pragmatische und kooperative Interaktionskultur der Betriebsparteien ist sowohl beim *Co-Manager* als auch bei den *engagierten Betriebsräten* zu konstatieren. Dies wird jedoch nicht als Falsifizierung der Hypothese 1 verstanden. Ein sachbezogenes, kooperatives Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management ist vielmehr als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Co-Management zu verstehen.

Beim *Co-Manager* und den *engagierten Betriebsräten* fand eine Entideologisierung und eine Reduzierung des Konfliktniveaus der Beziehungen statt. Heutzutage erfolgen sachliche Diskussionen über die Belange des Betriebs im Rahmen vertrauensvoller Zusammenarbeit. Die Konflikt- und Kampfbereitschaft von Geschäftsleitung und Betriebsrat sind niedrig und der Betriebsrat wird vom Management über die gesetzlichen und tariflichen Regelungen hinaus beteiligt. Während dies bei den *engagierten Be-*

etriebsräten jedoch nur ansatzweise geschieht, wird der *Co-Manager* von der Geschäftsleitung umfassend an betrieblichen Prozessen beteiligt.

Im Gegensatz dazu erfolgt keine Beteiligung der *konventionellen Betriebsräte* über die tariflichen und gesetzlichen Vorgaben hinaus. Hier bestätigt sich die These von Schmidt/Trinczek (1999, 116f), dass die Einstellung des Managements bezüglich der Aufgaben des Betriebsrats wesentliche Auswirkungen auf das Handeln des Betriebsrats hat. Nur wenn das Management den Betriebsrat als *Co-Manager* akzeptiert, kann er dieses in der Praxis umsetzen.

Die Mehrzahl der untersuchten Betriebsratsvorsitzenden kann als dominante Führungsperson mit hoher Autorität beschrieben werden, aber ein wirkliches Tandem, wie Kotthoff dieses beschreibt, existiert nur bei den *engagierten Betriebsräten*. Die dominante Rolle der Betriebsratsvorsitzenden lässt sich mit deren langer Amtstätigkeit und großem Erfahrungsschatz erklären. Innerhalb der hierarchisch gegliederten Gremien bleibt ihnen die Hauptarbeit überlassen und sie prägen den Kurs ihres Betriebsrats (vgl. Kotthoff 1994, 291ff). Dies kann sich in den nächsten Jahren zum Problem entwickeln, wenn ein Generationenwechsel im Betriebsrat ansteht. Bei der Mehrzahl der Betriebsräte gibt es Nachwuchsprobleme und Unklarheit darüber, wer als Betriebsratsvorsitzende/r nachfolgen kann. Die Betriebsratsvorsitzenden konstatierten eine fehlende Bereitschaft der Arbeitnehmer, sich im Betriebsrat zu engagieren.

„War froh, dass ich endlich wieder jemand aus der Jugendvertretung als Nachwuchs in den Betriebsrat bekommen hab. (...) Die Bereitschaft junger Leute, Zeit für politisches Engagement zu opfern, ist nicht so arg. Die Unzufriedenheit ist zwar groß, aber die Bereitschaft, dass man auch was dafür tun muss, um die Mängel zu beseitigen, ist gering.“ (Betriebsratsvorsitzender 5)

Die Faktoren, die maßgeblich dafür verantwortlich sind, welche Art von Betriebsratspolitik ein Betriebsrat einschlägt, sind demnach die Betriebsgröße, das Verhältnis zum Management, der Professionalitätsgrad des Betriebsrats sowie die Einstellungen der beiden Hauptakteure Management und Betriebsrat. Die Wahrscheinlichkeit von *Co-Management* nimmt mit der Größe des Betriebs und den Ressourcen des Betriebsrats zu. Die Professionalität und der Sachverstand des Betriebsrats korrelieren ebenfalls positiv mit *Co-Management*. Neben diesen strukturellen Voraussetzungen erhöht die Existenz einer sachbezogenen, kooperativen und vertrauensvollen Interaktionskultur zwischen Management und Betriebsrat die Wahrscheinlichkeit von *Co-Management*. Wesentlich sind die ausgehandelte

Interaktionskultur zwischen den betrieblichen Akteuren, ihr jeweiliges Selbstverständnis und das Verständnis vom jeweils anderen Akteur. Co-Management kann nur praktiziert werden, wenn beide betrieblichen Akteure ein Interesse daran haben und über die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben hinaus zusammenarbeiten.

6 Verflechtung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften

Im folgenden Kapitel soll der zweiten Fragestellung des Papers nachgegangen werden. Es wird untersucht, wie sich die in Kapitel 5 nachgezeichneten Betriebsratsorientierungen auf die Interaktionsbeziehung zwischen Betriebsrat und IG Metall auswirken. Dabei ist insbesondere von Interesse, ob sich Betriebsräte, die Co-Management oder Gestaltungspolitik praktizieren, von ihrer zuständigen Gewerkschaft distanzieren. Zunächst folgt eine Beschreibung der formalen Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten sowie eine Beschreibung der faktischen Ausgestaltung, wie sie in der Literatur diskutiert wird. Anschließend werden die Untersuchungsergebnisse der Fallstudien vorgestellt.

Aufgrund der Trennung von Interessenvertretung in die Arenen Tarifautonomie und Betriebsverfassung sind die formalen Bezüge zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft nur schwach ausgeprägt. Der Betriebsrat ist keine gewerkschaftliche Institution, sondern die Vertretung aller im Betrieb Beschäftigten, unabhängig davon, ob diese Gewerkschaftsmitglied sind oder nicht. Somit ist der Betriebsrat nicht an Weisungen von Seiten der Gewerkschaft gebunden und zu gewerkschaftspolitischer Neutralität¹¹ verpflichtet (vgl. Däubler 2000, 61).

Trotz der formalen Unabhängigkeit sind Gewerkschaften und Betriebsräte in der Praxis wechselseitig verwoben. Dies lässt sich zum einen an der *personellen Verflechtung* von Betriebsräten und Gewerkschaften festmachen, die zwar abnimmt, aber dennoch weiter auf hohem Niveau besteht. Nach Angaben der IG Metall nahm die Zahl der nicht-organisierten Betriebsräte von 20,2% im Jahr 1998 auf 25,1% im Jahr 2002 zu. Der Anteil der in der IG Metall organisierten Betriebsräte sank auf 73,8% (vgl. IG Metall - Vorstand FB Betriebs- und Mitbestimmungspolitik 2003, 7).

Die Betriebsräte wiederum sind überproportional in gewerkschaftlichen Organen wie Tarifkommissionen und Verwaltungsstellenvorständen repräsentiert, weil dadurch Betriebsnähe hergestellt wird. 65% der ehrenamt-

¹¹ Betriebsräten ist es beispielsweise untersagt, in ihrer Funktion als Betriebsrat zum Streik aufzurufen oder Gewerkschaftsmitglieder zu werben. In der Praxis sind beide Tätigkeiten freilich schwierig zu trennen.

lichen Vorstandsmitglieder auf der örtlichen Gewerkschaftsebene sind Betriebs- oder Personalräte (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 170).

Funktional sind beide Akteure wechselseitig aufeinander angewiesen. Die Betriebsräte können auf die Beratungskompetenzen der Gewerkschaften bei rechtlichen oder innerbetrieblichen Problemen wie Arbeitszeitflexibilisierung zurückgreifen. Durch die Beratungstätigkeiten erhalten die Gewerkschaften wiederum im Austausch Informationen über die Probleme der Arbeitnehmer in den Betrieben (vgl. Lee 2004, 219f). Weiterhin erfüllen die Betriebsräte Rekrutierungsfunktionen von Gewerkschaftsmitgliedern, da die Gewerkschaften selbst nur begrenzten Zugang zu ihren (potentiellen) Mitgliedern im Betrieb haben (vgl. Behrens 2005, 330). Darauf verwies auch der interviewte Gewerkschaftsfunktionär:

„Ich erwarte eine enge Zusammenarbeit, dass mir Informationen aus den Betrieben weitergegeben werden und zwar das, was wirklich läuft. Außerdem sollen sie (...) Mitglieder für uns werben und ja die Hauptsache ist, dass sie im Interesse der abhängig Beschäftigten arbeiten.“ (Gewerkschaftsfunktionär IG Metall Reutlingen/ Tübingen)

Zur Sicherung der gewerkschaftlichen finanziellen Ressourcen und damit zur Bestandssicherung der Organisation sind die Betriebsräte unerlässlich. Weiterhin entlasten die Betriebsräte die Gewerkschaften von der Anpassung sektoraler Tarifabschlüsse an die spezifischen betrieblichen Bedingungen (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) 1998, 33). Im Falle von Tarifauseinandersetzungen übernehmen die Betriebsräte die Funktionen der Mobilisierung der Mitglieder für gewerkschaftliche Kampfkationen und der Verpflichtung der Mitglieder auf das Ergebnis des Tarifabschlusses (vgl. Schmidt/Trinczek 1999, 107).

Aufgrund der faktischen Autonomie der Betriebsräte von den Gewerkschaften verfügen diese, abgesehen von moralischem Druck, über keine entscheidenden Kontroll- oder Sanktionsmittel gegenüber den Betriebsräten. Schmidt und Trinczek konstatieren daher „strukturell eine gewisse Asymmetrie zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zugunsten der betrieblichen Interessenvertretung“ (Schmidt/Trinczek 1999, 113f).¹²

¹² Ein Betriebsrat könne seinen Aufgaben auch ohne gewerkschaftliche Unterstützung nachkommen, während die Gewerkschaft grundlegend von der Kooperationsbereitschaft der Betriebsräte in punkto Rekrutierung und Mobilisierung abhängt.

Wassermann (2002, 52ff) stellt im Umgang der organisierten Betriebsräte mit der zuständigen Gewerkschaft einen qualitativen Wandel fest. Die neue Generation der Betriebsräte betrachte sich weniger als gewerkschaftliche Basisfunktionäre, sondern sehe ihre Aufgabe viel stärker in der Einflussnahme auf der Betriebs- und Unternehmensebene. Diese Entpolitisierung gehe auf die Verbetrieblung und die Anpassung an die Ratio der Unternehmenspolitik zurück (vgl. Behrens 2005, 331).

Bundesmann-Jansen/Frerichs (1995, 109) verweisen darauf, dass die neue Generation von Betriebsräten selbstbewusster gegenüber den Gewerkschaften auftrete. Für ihren Mitgliedsbeitrag erwarten diese einen entsprechenden Dienstleistungsservice und eine an den betrieblichen Problemkonstellationen orientierte Betreuungsarbeit. Die Hauptamtlichen sollten über einen breiten Fächer inhaltlicher Kompetenzen verfügen bzw. bei fehlendem Wissen entsprechende Referenten zu Spezialfragen vermitteln.

6.1 Ergebnisse der Fallstudien

Die Fallstudien ergeben insgesamt geringe Entfremdungstendenzen der Betriebsräte von der IG Metall, wenngleich deutlich wurde, dass die ideologische Verbundenheit mit der Gewerkschaft insgesamt abgenommen hat. Es zeigt sich jedoch, dass sich die Betriebsräte zunächst als Betriebsrat und Vertreter ihrer Belegschaft und erst in zweiter Linie als Gewerkschafter verstehen. Betriebliche Interessen rangieren weit vor gewerkschaftlichen Interessen.

6.1.1 Der Co-Manager

Der *Co-Manager* weist eine hohe ideologische Verbundenheit mit der IG Metall auf. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betriebsrat beträgt 90%. Der Betriebsratsvorsitzende ist durch seine Funktionen als Mitglied der großen Tarifkommission von Baden-Württemberg und der Delegiertenversammlung in der IG Metall sehr engagiert.¹³ Hier zeigt sich die beschriebene enge personelle Verflechtung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten (vgl. Lee 2004, 219). Teils verweist die Verwaltungsstelle Betriebsräte anderer Firmen an ihn zur Beratung. Gleichwohl betont der

¹³ Weiterhin ist er von der IG Metall entsandtes Mitglied im AOK-Bezirksrat und ehrenamtlicher Arbeitsrichter.

Betriebsratsvorsitzende, dass es zwar wichtig sei, die Gewerkschaft in die innerbetrieblichen Prozesse einzubinden, aber dass er dennoch eine gewisse Eigenständigkeit behalten wolle.

„Wir sind wir und natürlich ist Zusammenarbeit mit der IG Metall ganz wichtig, aber es kann nicht sein, dass die IGM hier sagt, was zu tun ist.“ (Betriebsratsvorsitzender 5)

Beim *Co-Manager* lässt sich jedoch eine Diskrepanz zwischen seiner Rhetorik und seinem Handeln konstatieren. Während er für die Ausweitung der Arbeitnehmerrechte sowie mehr Härte in den Tarifverhandlungen argumentierte, ist sein betriebliches Handeln von Pragmatismus gekennzeichnet. So hat er beispielsweise 2003 aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation ein Betriebliches Bündnis für Arbeit in Form einer Betriebsvereinbarung verhandelt, der dann, wie im Pforzheimer Tarifabschluss vorgesehen, von den Tarifvertragsparteien zugestimmt wurde.

Nach Ansicht des *Co-Managers* soll der Flächentarif stärker als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen. Dies solle jedoch an die Einbeziehung und Prüfung der wirtschaftlichen Daten durch die IG Metall und an deren Zustimmung gebunden bleiben.

Trotz seiner ideologischen Nähe zur und der personellen Verflechtung mit der IG Metall ist der *Co-Manager* der Meinung, dass die Betriebsräte tendenziell viele Dinge klarer und pragmatischer sehen als die IG Metall. Er konstatiert durch Verlagerungstendenzen der industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene einen Bedeutungsverlust der Gewerkschaften bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn der Betriebsräte. Dadurch steige jedoch die Erpressbarkeit der Betriebsräte. Seine Zufriedenheit mit den Gewerkschaftsseminaren für Betriebsräte ist hoch, weil diese die Grundvoraussetzungen für eine vernünftige Betriebsratsarbeit schaffen. Der *Co-Manager* ist jedoch auch gegenüber Seminaren des Arbeitgeberverbands aufgeschlossen und hat in der Vergangenheit auch daran teilgenommen. Zwar würden fachliche Seminare meist bei der Gewerkschaft besucht, aber auch gegen eine Teilnahme an Arbeitgeberseminaren spreche nichts. Hier zeigt sich wiederum, dass es prinzipiell keine Berührungängste mit der Unternehmensseite gibt.

Der *Co-Manager* hebt sein gewerkschaftliches Engagement hervor und verweist auf seine Diskussionen mit führenden Gewerkschaftsfunktionären der IG Metall über betriebliche Bündnisse. Obwohl er stark in die IG

Metall eingebunden ist, betrachtet sich der *Co-Manager* dennoch vorrangig als für seinen Betrieb zuständigen Betriebsrat, der in erster Linie auf das Wohl des Betriebs zu achten hat. Durch seine Mitarbeit in gewerkschaftlichen Gremien verbessert er jedoch kontinuierlich seinen Qualifikationsstand und gewinnt gesellschaftlichen Weitblick. Den Vertrauenskörper der IG Metall im Betrieb betrachtet er nicht als Störfaktor sondern als Informations- und Kontaktinstanz zur Belegschaft. Der *Co-Manager* fühlt sich somit aufgrund der personellen und organisatorischen Verflechtung seiner Gewerkschaft eng verbunden, aber betont gleichzeitig seine Eigenständigkeit und Selbständigkeit im betrieblichen Politikprozess.

6.1.2 Die engagierten Betriebsräte

Die *engagierten Betriebsräte* weisen die größte Distanz zur IG Metall als Organisation auf. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mandatsträger liegt dennoch über dem Durchschnitt. Betriebsratsvorsitzender 3 fühlt sich schlechter betreut als Großbetriebe und stimmt mit vielen Positionen der IG Metall nicht überein. Die *engagierten Betriebsräte* kritisieren den Abschluss des ERA, weil er die Betriebsferne der IG Metall zeigt.

„Die Hauptamtlichen in der IG Metall sind zu sehr mit sich und ihrer Organisation beschäftigt und kümmern sich zu wenig um die betriebliche Arbeit. Sie unterstützen die Betriebsräte zu wenig. Vor allem ist ein Problem, dass Großbetriebe (...) unterstützt werden, aber wir in den Klein- und Mittelbetrieben kaum. (...) Im Prinzip machen die eh, was sie wollen, ohne auf betriebliche Situationen ausreichend Rücksicht zu nehmen.“ (Betriebsratsvorsitzender 3)

Die ideologische Verbundenheit zwischen Betriebsräten und der IG Metall habe abgenommen, und die Betriebsräte würden durch die Gewerkschaft weniger elektrisiert und eingebunden als früher. Neben den inhaltlichen Differenzen spielen bei den *engagierten Betriebsräten* jedoch auch persönliche Enttäuschungen durch IG Metall-Funktionäre eine Rolle.

Die *engagierten Betriebsräte* vertreten die Ansicht, dass die IG Metall mehr für die Betriebsräte tun sollte. Gleichwohl betonen sie, dass die Betreuung durch die IG Metall Verwaltungsstelle, insbesondere in tarifrechtlichen Belangen und bei rechtlichen Fragen zu Betriebsvereinbarungen, gut sei und häufig in Anspruch genommen werde. Die *engagierten Betriebsräte* waren früher gewerkschaftlich sehr aktiv, aber haben sich von diesen Aufgaben gänzlich zurückgezogen. Heutzutage kann von einem instrumentellen Verhältnis zur IG Metall gesprochen werden, da sich beide nicht länger als gewerkschaftliche Basisfunktionäre begreifen, sondern die

IG Metall als Dienstleister in Punkto Informations- und Beratungsleistungen sehen. Dennoch betrachten sie die Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern weiterhin als ihre Aufgabe, da Gewerkschaften ein notwendiges Übel seien.

Bei den *engagierten Betriebsräten* ist die formale Gewerkschaftsmitgliedschaft zwar vorhanden, sie lassen sich auch bei rechtlichen Fragen von der IG Metall beraten und nehmen auch teilweise an Schulungen teil, aber ansonsten gehen die Betriebsräte auf Distanz zur Gewerkschaft, die sie als betriebsfern betrachten. Hier kann von einem instrumentellen, nüchternen Verhältnis gesprochen werden. Die Gruppe der *engagierten Betriebsräte* dürfte daher für die IG Metall künftig am schwierigsten zu betreuen sein.

6.1.3 Die konventionellen Betriebsräte

Die Gruppe der *konventionellen Betriebsräte* weist eine große Nähe zu gewerkschaftlichen Positionen und zur IG Metall als Organisation auf. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder ist überdurchschnittlich. Betriebsratsvorsitzende 2 ist in unterschiedlichen gewerkschaftlichen Gremien wie der großen Tarifkommission aktiv. Sie führt dies darauf zurück, dass die wenigen Frauen unter den Betriebsratsvorsitzenden als Quotenfrauen möglichst umfassend in die IG Metall einbezogen werden. Die *konventionellen Betriebsräte* sind mit der gewerkschaftlichen Betreuung zufrieden, weil man von der Verwaltungsstelle jederzeit Unterstützung bekomme, wenn man sie brauche.

„Da nimmt man dann Kontakt auf, die kannst du jederzeit kontaktieren und sei es die kleinste Frage. Wenn dein Betreuer die Antwort nicht parat hat, dann ruft er dich zurück. (...)Die kennen sich besser aus als wir Betriebsräte, weil sie tagtäglich mit solchen Fragen zu tun haben und oft auch Laienrichter am Arbeitsgericht sind.“ (Betriebsratsvorsitzender 1)

Die *konventionellen Betriebsräte* sind auch mit den gewerkschaftlichen Seminaren zufrieden, weil sie sachlich und informativ Grundwissen über das Betriebsverfassungsgesetz vermitteln und den Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsräten fördern. Abgesehen von den Informations- und Beratungsdiensten der IG Metall nehmen sie keine anderen externen Dienstleistungen in Anspruch. Insbesondere Dienstleistungsangebote von Seiten des Arbeitgeberverbandes werden abgelehnt. Hier wird deutlich, dass das kapitalismuskritische Klassendenken bei den *konventionellen Betriebsräten* weiterhin eine große Rolle spielt.

Die *konventionellen Betriebsräte* sind bei der Mitgliederwerbung aktiv, bemängeln jedoch, dass diese Aufgabe zunehmend schwieriger werde, da die Bereitschaft fehle, den Mitgliedsbeitrag zu zahlen, wo doch auch Nicht-Mitglieder von den Tarifabschlüssen profitierten. Beide kritisieren, dass die Solidarität der Arbeitnehmer untereinander abnehme.

„Die Kollegen wissen, dass Gewerkschaften notwendig sind, aber sie wollen Frust abbauen, indem sie nicht eintreten. Viele fragen, warum sie zahlen sollen, wo sie doch das gleiche kriegen. (...) Das soziale Denken ist nicht mehr so da wie früher, dass man sagt, gut wir sind jetzt solidarisch und treten da ein, das gibt's nicht mehr.“ (Betriebsratsvorsitzender 1)

Die *konventionellen Betriebsräte* verneinen, dass die Betriebsräte vor Ort viele Dinge klarer und pragmatischer sehen als die IG Metall. Eine Aufweichung der verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages lehnten sie strikt ab, weil sie eine höhere Erpressbarkeit der Betriebsräte fürchten.

6.1.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die lokale Zusammenarbeit zwischen der IG Metall Verwaltungsstelle Reutlingen/ Tübingen und den Betriebsräten von beiden Seiten positiv bewertet wird. Alle Betriebsratsvorsitzenden unterstreichen die gute Betreuung bezüglich tarifrechtlicher und rechtlicher Fragen durch ihren zuständigen Gewerkschaftssekretär. Ebenso verweisen alle darauf, dass Gewerkschaften als Arbeitnehmervertretungen notwendig seien. Während die Betriebsräte 1, 2 und 4 eine Verbetrieblung tarifpolitischer Regelungskompetenzen ablehnen und keinen Bedeutungsverlust der Gewerkschaften konstatieren, bewerten die Betriebsratsvorsitzenden 3 und 5 die Verbetrieblung positiver. Anders als Betriebsratsvorsitzender 3 möchte der *Co-Manager* jedoch die Zustimmungspflicht der Tarifparteien erhalten. Hier zeigt sich wiederum die unterschiedliche ideologische Nähe zur IG Metall. Der gewerkschaftlich engagierte *Co-Manager* weist höhere Übereinstimmung mit den Positionen der IG Metall auf. Insgesamt überwiegt bei der Mehrheit der untersuchten Betriebsräte Skepsis gegenüber einer weiteren Verbetrieblung.¹⁴

¹⁴ Dies deckt sich mit der Skepsis der durch die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung untersuchten Betriebsräte (vgl. Bispinck/Schulten 2003, 163f).

Die Intensität der Zusammenarbeit zwischen der IG Metall und den Betriebsräten weist jedoch Unterschiede auf. Dabei spielen neben der Betriebsgröße und der Branchenzugehörigkeit auch fachliche Kompetenzen der Betriebsräte und die Einstellung gegenüber der Politik der IG Metall eine Rolle. Im Gegensatz zur Metall- und Elektroindustrie findet in der Textilbranche eine engere Zusammenarbeit mit der lokalen IG Metall Verwaltungsstelle statt. Verfügen die Betriebsratsvorsitzenden über hohe fachliche Qualifikationen durch ihre langjährige Amtstätigkeit und frühere Fortbildungen, so sinkt der subjektiv wahrgenommene Bedarf nach Beratungs- und Unterstützungsleistungen durch die IG Metall.

Insbesondere bei den *engagierten Betriebsräten* kann eine gewisse Distanzierung gegenüber der Gewerkschaft gezeigt werden. Diese nehmen die Gewerkschaft als Dienstleister für ihre betriebsrätlichen Aufgaben wahr, halten jedoch kritische Distanz zur Organisation, sei es aufgrund menschlicher Enttäuschungen oder Kritik am Kurs der IG Metall. (vgl. dazu auch Wassermann 2002, 53ff; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995, 109).

Interessant ist, dass sowohl der *Co-Manager* als auch die *konventionellen Betriebsräte* der IG Metall sehr nahe stehen, während die *engagierten Betriebsräte*, die Ansätze von Gestaltungspolitik praktizieren, sich von der Gewerkschaft am weitesten entfernt haben. Anders als es die öffentliche Diskussion erwarten ließ, weist auch der *Co-Manager* hohe ideologische und praktische Verbundenheit mit der IG Metall auf. Damit ist nicht zu erwarten, dass das vermehrte Praktizieren von Co-Management automatisch die Bindung der Betriebsräte an die Gewerkschaft schwächt. Weitaus schwieriger dürfte die Aufgabe sein, die *engagierten Betriebsräte* an die Gewerkschaft zu binden.

7 Schlussbetrachtungen

Den Ausgangspunkt der Untersuchung bildete die Annahme, dass durch Verbetrieblichungstendenzen tariflicher Regelungskompetenzen neue Aufgaben an die Betriebsräte herangetragen werden. Dabei wurde angenommen, dass das traditionell schutzpolitische Handeln der Betriebsräte aufgrund der neuen Herausforderungen durch gestaltungspolitische Momente ergänzt bzw. ersetzt wird, da die Verbetrieblichung den betrieblichen Akteuren größere Gestaltungsspielräume einräumt.

Es zeigte sich, dass tatsächlich eine Zunahme des Aufgabenspektrums für die Betriebsräte festzustellen ist. Insbesondere in den Bereichen Qualifizierung, Weiterbildung sowie flexible Gestaltung der Arbeitszeiten wurden von den Tarifvertragsparteien Handlungs- und Gestaltungskompetenzen an die Betriebsparteien delegiert (vgl. Bahn Müller/Bispinck 1995, 147). Inwieweit diese Möglichkeiten von den betrieblichen Akteuren aufgenommen werden, hängt entscheidend von deren Einstellungen und den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

Das angestiegene Arbeitspensum ist ebenso auf die Entwicklung eigener unternehmenspolitischer Vorschläge und vermehrte Abstimmungsprozesse mit der Geschäftsleitung zurückzuführen.

Letztlich ist die Kombination mehrerer Faktoren dafür verantwortlich, ob ein Betriebsrat Co-Management oder traditionelle Schutzpolitik betreibt. Da das Betriebsverfassungsgesetz einem Betriebsrat nur beschränkte Mitwirkungsrechte bei wirtschaftlichen Angelegenheiten einräumt, bedarf Co-Management der Bereitschaft des Managements, den Betriebsrat über die tariflichen und gesetzlichen Regelungen hinaus zu beteiligen. Das Management muss Interesse daran haben, dass der Betriebsrat eigene gestaltungspolitische Initiativen einbringt, und dies als Chance für den Betrieb begreifen. Ebenso notwendig ist es, dass der Betriebsrat die Bereitschaft zeigt, co-managerielle Aufgaben und damit ein Stück weit Verantwortung für betriebliche Abläufe zu übernehmen. Beschränkt sich sein Rollenverständnis auf traditionelle Schutzpolitik, so wird er kein Co-Management betreiben. Somit kann ohne die Bereitschaft beider Betriebsparteien kein Co-Management praktiziert werden.

Sowohl beim *Co-Manager* als auch bei den *engagierten Betriebsräten* ließ sich eine kooperative Interaktionskultur konstatieren. Dagegen verschlechterte sich bei den *konventionellen Betriebsräten* durch einen Wechsel in der Geschäftsführung die Interaktionsbeziehung. In einem von

Misstrauen geprägten Klima zwischen beiden Betriebsparteien kann kein Co-Management stattfinden, weil die Vertrauensbasis dafür fehlt.

Größeren Betriebsratsgremien stehen höhere Ressourcen zeitlicher und personeller Art zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen, neben der Wahrnehmung schutzpolitischer Aufgaben auch gestaltungspolitische Initiativen zu entwickeln. Diese weisen zudem einen höheren Grad an Professionalität im Sinne von Arbeitsteilung und hohem Sachverstand auf, der ebenfalls positiv mit Co-Management korreliert.

Die Fallstudien zeigten jedoch, dass die Mehrheit der Betriebsratsvorsitzenden in den Gremien weiterhin eine dominante Rolle einnimmt. Diese übernehmen den Großteil der anfallenden Arbeiten und prägen den Kurs des Betriebsrats. Die Betriebsratsvorsitzenden verfügen aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in der Betriebspolitik und ihres hohen Sachwissens, welches sie sich durch Schulungen und Literatur aneigneten, über hohe Autorität im Betriebsrat. Der bereits Mitte der 1990er Jahre in der Literatur beschriebene Generationenwechsel (vgl. Bosch 1997, 115ff) steht bei der Mehrzahl der Untersuchungsbetriebe erst in den nächsten Jahren an.

Überforderungstendenzen der Betriebsräte konnten nicht konstatiert werden. Diejenigen Betriebsräte, die mit den schutzpolitischen Aufgaben bereits ausgelastet sind, verzichten auf gestaltungspolitische Initiativen und reduzieren somit ihr Aktionsfeld auf traditionelle Aufgaben, die sie mit den ihnen gegebenen Möglichkeiten bewältigen können.

Co-Management löst nicht automatisch schutzpolitisches Handeln des Betriebsrats ab und es kann dieses auch nicht ersetzen. Der *Co-Manager* ist bemüht, weiterhin auch traditionelle Schutzaufgaben des Betriebsrats wahrzunehmen und den Kontakt zur Basis nicht zu verlieren. Aus den Augen verloren darf nicht werden, dass ein Betriebsratsmandat ein Wahlmandat ist. Bei der nächsten Wahl kann die Abwahl drohen, wenn die Belegschaft unzufrieden mit der Arbeit des Betriebsrats ist.

Einer weiteren Verbetrieblichung tariflicher Regelungskompetenzen steht die Mehrheit der untersuchten Betriebsräte skeptisch gegenüber. Sie fürchten eine höhere Erpressbarkeit der Betriebsräte und letztlich eine Schwächung der Position der Beschäftigten. Insbesondere wurden allgemeine Öffnungsklauseln mehrheitlich abgelehnt. Sofern Betriebliche Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsstärkung nötig sind, sollten diese an die Zustimmung der Tarifvertragsparteien gekoppelt bleiben.

Zwischen den Betriebsräten und der IG Metall ließen sich nur geringe Entfremdungstendenzen feststellen. Die Betriebsratsvorsitzenden sehen die Mitgliederwerbung für die Gewerkschaft weiterhin als ihre Aufgabe an, wenngleich festgestellt wurde, dass diese Aufgabe angesichts der Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit den Tarifabschlüssen und der Zunahme von Trittbrettfahrern schwieriger werde. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder wie auch die Zufriedenheit mit der Betreuung durch die IG Metall Verwaltungsstelle Reutlingen/ Tübingen ist hoch. Die Betriebsratsvorsitzenden sehen sich jedoch in erster Linie als Vertreter der Arbeitnehmer ihres Betriebs und erst in zweiter Linie als Gewerkschafter, obwohl sie teilweise auch in gewerkschaftlichen Gremien tätig sind.

Die personelle und organisatorische Verflechtung fördert zwar die ideologische Nähe zur IG Metall, aber ändert nichts am primären Selbstverständnis als betrieblicher Arbeitnehmervertreter. Dies bestätigte die These von Wassermann (2002, 53ff), dass das Selbstverständnis der Betriebsräte als gewerkschaftliche Basisfunktionäre abnehme. Die Verbetrieblichung und die allgemein schlechte wirtschaftliche Lage fördern offenbar die Anpassung des Betriebsrats an die Ratio der Unternehmenspolitik. Die Mehrheit der befragten Betriebsratsvorsitzenden folgt zumindest ansatzweise der Logik des betriebswirtschaftlichen Interesses ihres Betriebs. Sie hat das neoliberale Denken internalisiert, denkt vermehrt betriebswirtschaftlich und akzeptiert das Leistungsdenken. Alle Betriebsratsvorsitzenden betonten gleichwohl die Notwendigkeit von Gewerkschaften. Die Intensität der Zusammenarbeit differiert je nach Branchenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Zustimmung mit der Politik der IG Metall und Erfahrung der Betriebsräte. Mit zunehmender Erfahrung in der Betriebsratsarbeit sinkt der subjektiv wahrgenommene Beratungsbedarf durch die IG Metall.

Bemerkenswert ist, dass sowohl der *Co-Manager* als auch die *konventionellen Betriebsräte* eng mit der IG Metall zusammenarbeiten und die stärkste Übereinstimmung mit den politischen Grundlinien der Gewerkschaft aufweisen. Offenbar wird die Betreuung der *engagierten Betriebsräte* in mittelständischen Betrieben für die Gewerkschaften die größte Herausforderung und nicht, wie oft angenommen wird, die der *Co-Manager*. Ein *Co-Manager* distanziert sich nicht automatisch von seiner Gewerkschaft.

Literatur

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter 2001: Mitbestimmung im Wandel – Daten und Trends. In: Dies. (Hg.): Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa. München, Mehring, 11- 37.
- Artus, Ingrid 2001: Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden.
- Bahn Müller, Reinhard/Bispinck, Reinhard 1995: Vom Vorzeige zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, Reinhard (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg, 137- 172.
- Behrens, Martin 2005: Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. WSI-Mitteilungen 6/2005, 329-338.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten 2003: Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten. WSI-Mitteilungen 3/2003, 157-166.
- Bosch, Aida 1997: Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München, Mering.
- Braun, Wolf Matthias 2002: Strategisches Management der industriellen Beziehungen. Zur Empirie und Theorie des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat. München, Mehring.
- Bundesmann-Jansen, Jörg/Frerichs, Joke 1995: Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster.
- Däubler, Wolfgang 2000: Gewerkschaftsrechte im Betrieb. Handkommentierung. 10. Auflage. Baden-Baden.
- Deiß, Manfred 2000: Betriebsrat – Quo Vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten. In: Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Möreke, Mathias (Hg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg, 117-146.
- Diekmann, Andreas 2002: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- Ellguth, Peter 2003: Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. WSI-Mitteilungen 3/2003, 194-199.

- Flick, Uwe 2000: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- Franzpötter, Rainer/Renz, Christian 2002: Organisatorische Restrukturierung und Wandel der Arbeitsbeziehungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der baden-württembergischen Wirtschaft. Stuttgart.
- Fuchs, Wolfgang et al. 1988: Lexikon zur Soziologie. 2. Auflage. Opladen.
- Gaedeke, Oliver K. 2001: Industrielle Beziehungen in Veränderung: neue Formen der Betriebsratsarbeit. München, Mering.
- Hälker, Juri 2004: Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht. München, Mering.
- Havighorst, Frank/Jäger, Martin/von Neumann-Cosel, Reino 2001: Welchen Wert hat Mitbestimmung? Die Reform des BetrVG aus Sicht der Beratungspraxis. Gewerkschaftliche Monatshefte 4/2001, 244-255.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 1995: Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik. Arbeit 4/1995, 371-387.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 2005: Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim, München.
- IG Metall – Vorstand FB Betriebs- und Mitbestimmungspolitik 2003: Ergebnis und Bewertung Betriebsratswahl 2002. Mai 2003. www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-OA342C90_864C730D/internet/docs_ig_metall_xcms_8265_2.pdf (rev. 11/2005).
- IG Metall 2004: Jahresbericht Tarifpolitik 2004. Frankfurt/ Main. www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-OA342C90-BB8B3AE7/internet/docs_ig_metall_xcms_9897__2.pdf (rev. August 2005).
- Kotthoff, Hermann 1985: Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrats. In: Endruweit, Günter et al. (Hg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland, Österreich, Schweiz. Berlin, New York, 65-87.
- Kotthoff, Hermann 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering.
- Kotthoff, Hermann 1995: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines 'alten Hasen'. Arbeit, 4/1995, 425-447.

- Kotthoff, Hermann 1998: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. Industrielle Beziehungen 5/1998, 76-100.
- Lee, Seung-Hyeob 2004: Industrielle Demokratie und Partizipation in Deutschland und Japan. Ein Vergleich beider Partizipationsmodelle im Rahmen der industriellen Beziehungen und des Arbeitsmarktes. Tübingen, Berlin.
- Metzler, Manuel 2004: Chancen und Risiken von Co-Management am Beispiel einer japanischen Unternehmensgewerkschaft. Universität Duisburg-Essen. DUISBURGER ARBEITSPAPIERE ZUR OSTASIENWIRTSCHAFT No. 70/2004. www.uni-duisburg.de/FB5/VWL/OAWI/ARBEITSPAPIERE/AP70.pdf (rev. 8/2005).
- Müller, Matthias 2005: Die Institution Betriebsrat aus personalwirtschaftlicher Sicht. WSI-Mitteilungen 10/2005, 554-560.
- Müller-Jentsch, Walther 1997: Soziologie der Industriellen Beziehungen. 2. Auflage. Frankfurt/Main, New York.
- Müller-Jentsch, Walther 1998: Krise oder Modernisierung der kollektiven Interessenrepräsentation? Über die Zukunft der Mitbestimmung. In: Cattero, Bruno (Hg.): Modell Deutschland – Modell Europa. Probleme, Perspektiven. Opladen, 139-158.
- Müller-Jentsch, Walther/Seitz, Beate 1998: Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. Industrielle Beziehungen 5/1998, 361-387.
- Müller-Jentsch, Walther/Sperling, Hans-Joachim 1996: Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften. Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1996, 41-47.
- Niederhoff, Horst-Udo 2002: Betriebsratswahlen 2002: eine Analyse der Zusammensetzung der Betriebsräte bis 2006. Köln.
- Niemeyer, Edzard/Rapp, Thomas 2004: Betriebsratsarbeit als Co-Management. Versuch der Neubewertung eines belasteten Begriffs. www2.igmetall.de/homepages/recklinghausen/file_uploads/7503.pdf (rev. 8/2005).
- Riese, Christian 2004: Der Betriebsrat als Co-Manager? Typen und Rollen von Betriebsräten und ihre Auswirkungen auf die Organisation von Betriebsratsarbeit. Institut für Arbeitswissenschaft. Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Ruhr Universität Bochum. www.betriebsrat-aktiv.de/upload/vortrag_ii_1_b.pdf (rev. 11/2005).
- Roesner, Ralf 2002: Betriebsratswahlen 2002. Chronologische Handlungsanweisung. Heidelberg.

- Rosdücher, Jörg 1997: Beschäftigungsorientierte Tarifpolitik. Firmentarifverträge oder Verbandstarifverträge mit Öffnungsklauseln? WSI Mitteilungen 7/1997, 459-469.
- Schmid, Josef 1995: Expertenbefragung und Informationsgespräch in der Parteienforschung: wie föderalistisch ist die CDU? In: Alemann, Ulrich von (Hg.): Politikwissenschaftliche Methoden, Opladen, 293-326.
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1999: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.) 1999: Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage. München, Mering, 103-128.
- Schölzel, Günter 2004: Co-Management des Betriebsrats in Veränderungsprozessen. www.flexible-unternehmen.de/kvo210.htm (rev. 9/2005).
- Seitz, Beate 2001: Industrielle Beziehungen im Maschinenbau. Betriebsräte und Management auf dem Weg zu neuen Verhandlungsmustern? In: Abel, Jörg/Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München, Mering, 113-127.
- Streck, Wolfgang 1998: Das Zukunftsmodell – der Flächentarifvertrag. Gewerkschaftliche Monatshefte 1/1998, 6-18.
- Trinczek, Rainer 2002: „Und was macht Ihr, wenn’s keinen Betriebsrat mehr gibt?“ Zur Erosion der institutionellen Basis betrieblicher „Bündnisse für Arbeit und Wettbewerb“. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin, 245-272.
- Von Eckardstein, Dudo 1997: Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen? In: Klimecki, Rüdiger G./Remer, Andreas (Hg.): Personal als Strategie: mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied, Krißel, Berlin, 244-256.
- Wassermann, Wolfram 2002: Die Betriebsräte – Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt; Zur Entwicklung des Betriebsrätewesens von den Anfängen bis zur Reform 2001. Münster.
- Weischer, Christoph 1996: Handeln in Betrieb und Gewerkschaft. Orientierungsprobleme von InteressenvertreterInnen. Münster.