



Band 136

**Aus der Schriftenreihe
„Beiträge aus der Forschung“**

Daniel Tech

Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung

Zum Organisationswandel einer Institution der
industriellen Beziehungen

Bielefeld / Dortmund 2003

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 136

ISSN: 0937-7379 (Auflage: 250)

Layout: Marita Schöfer

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de

<http://www.sfs-dortmund.de>

Diese Untersuchung ist 2000 als Diplomarbeit an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld eingereicht worden. Die vorliegende Fassung ist eine nur leicht überarbeitete Version.

Mein besonderer Dank gilt:

Klaus-Peter Neumaier (Betriebsratsvorsitzender Risse & Wilke GmbH)

Gerd Hilger (Betriebsratsvorsitzender Rasselstein Hoesch GmbH)

Dr. Horst Neumann (Arbeitsdirektor Rasselstein Hoesch GmbH)

Volker Engelbert (Geschäftsführer Risse & Wilke GmbH)

Peter Schnittpfeld (sfs/IG Metall)

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung: „Die Zukunft der Arbeit (in der Stahlindustrie) und Betriebsratshandeln“ – Zum Hintergrund der Arbeit	9
	Prolog	9
	Konzept und Fragestellung	10
II	Rahmenbedingungen betrieblicher Interessenvertretung	15
1	<i>Der Betriebsrat als Institution der betrieblichen Interessenvertretung</i>	16
1.1	Historische Entwicklung	16
1.2	Struktur und Organisation der Interessenvertretung	19
1.3	Handlungs- und Beteiligungsrahmen des Betriebsrats	23
1.4	Sonderfall: Montanmitbestimmung	25
2	<i>„Nur der Wandel hat Bestand“ – Die fortlaufende Modernisierung der industriellen Produktion</i>	28
2.1	Die Standortdrohung – ‚global players vs. local actors‘	31
2.2	Die modernen Produktionskonzepte – Die Industrie auf ‚Diät‘	33
2.3	Die neuen Managementkonzepte – Unternehmenskultur zwischen Shareholdern und Human Resource Management	36
2.4	Sonderfall: Stahlindustrie	38
3	<i>Betriebsratsarbeit: Dimensionen des Wandels</i>	41
3.1	Betriebliche Arbeitspolitik: Neue Aufgaben- und Gestaltungsfelder	42

3.2	Zwischen den Stühlen: Beteiligung statt Stellvertretung	45
3.3	„Binnenpolitik“ im Betriebsrat: Macht- und Herrschaftsverhältnisse	46
3.4	Qualifikationsbedarf: Kompetenzentwicklung des Betriebsrats	49
3.5	Sonderfall: Die Mitbestimmungskultur der Stahlindustrie	52
III	Theoretische Grundlagen und empirische Analysen	56
1	<i>Zur Soziologie der industriellen Beziehungen</i>	56
2	<i>Zum Stand der Betriebsratsforschung: Empirische Studien und theoretische Analysen</i>	58
3	<i>Innerbetriebliche Sozialbeziehungen: Die Entdeckung des Politischen</i>	61
4	<i>Aspekte eines eigenen theoretischen Bezugsrahmens</i>	63
IV	Methodische Überlegungen und empirische Durchführung	68
1	<i>Erhebungstechniken</i>	69
2	<i>Auswahl der Untersuchungsgegenstände</i>	70
3	<i>Durchführung der Untersuchung</i>	71
4	<i>Auswertungsprozess</i>	72
V	Fallstudien	74
1	<i>Fallstudie A - Risse & Wilke GmbH, Werk Letmathe</i>	74
1.1	Zum Gegenstandsprofil	75
1.1.1	Das Unternehmen	75
1.1.2	Der Betriebsrat	76
1.2	Dimensionen der betrieblichen Sozialbeziehungen	76

1.2.1	Der Weg zum Mittelständler	77
1.2.2	Der Betriebsrat als Macht- und Gestaltungsfaktor	80
1.2.3	Strategie- und Handlungsansatz des Betriebsratshandelns	81
1.2.4	Konfliktfeld Betriebsratsgremium	84
1.2.5	Innovatives Betriebsratsmanagement	85
2	<i>Fallstudie B - Rasselstein Hoesch GmbH, Werk Andernach</i>	86
2.1	Zum Gegenstandsprofil	87
2.1.1	Das Unternehmen	87
2.1.2	Der Betriebsrat	88
2.2	Dimensionen der betrieblichen Sozialbeziehungen	89
2.2.1	Die Reorganisation der Produktion	89
2.2.2	Strategie- und Handlungsansatz des Betriebsratshandelns	92
2.2.3	Der betriebliche Beteiligungsrahmen	95
2.2.4	Qualifizierung und Kompetenzentwicklung des Betriebsrats	97
VI	Zusammenfassung der Ergebnisse	100
1	<i>Typologische Einordnung der Beteiligungsmusters</i>	100
1.1	„und jetzt machen wir hier die Politik“ – der Letmather Betriebsrat (R&W)	101
1.2	Zur Gestaltung gezwungen – der Andernacher Betriebsrat (RHG)	105
2	<i>Dimensionen des Organisationswandels der betrieblichen Interessenvertretung</i>	107
2.1	Modernisierung des Selbstverständnisses: Gestaltung statt Gegenmacht	107

2.2	Professionalisierung der Betriebsratsarbeit: Vom Management lernen	110
2.3	Bedingungen des Wandels	111
VII	Fazit und Ausblick	114
	Literatur	118

„Stahlwerke sind wunderbare Phantasiegebilde. Sie sind wie Bäckereien der Alchimie. Sie haben Magie, Phantasie, Geschichte, Gewicht, Feuer und einen industriellen Zauber, der ein Teil der industriellen Revolution ist, die wir so nicht wieder erleben werden.“¹ (Richard Serra)

I Einleitung: „Die Zukunft der Arbeit (in der Stahlindustrie) und Betriebsratshandeln“ – Zum Hintergrund der Arbeit

Prolog

Der aufgrund einer zu erwartenden niedrigen Bewertung vorerst geplatzte Börsengang der Stahlsparte des Thyssen-Krupp-Konzerns hat nur auf den ersten Blick nichts oder nur sehr wenig mit betrieblicher Interessenvertretung und Mitbestimmung zu tun. Auf den zweiten Blick wird jedoch schnell deutlich, dass diese Entscheidung sehr wohl die Betriebsräte auf den unterschiedlichen Ebenen des Konzerns betrifft. Die Frage wie und von wem der Stahlbereich in Zukunft geführt wird, übt einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen in den Betrieben aus. Von dem gescheiterten Börsengang hatte man sich auf der Arbeitnehmerseite eine langfristige Sicherung der Arbeitsplätze erhofft, da der Stahlbereich zu den ertragsreichsten Sparten des Konzerns gehört und man bei einer Verselbstständigung davon ausging, die eigenen Stärken besser nutzen zu können und das negative „Stahl-Image“ abzustreifen. An einer Aktienbeteiligung der Mitarbeiter bestand nach Aussage des Duisburger Betriebsratsvorsitzenden ebenfalls ein großes Interesse.

„Der Betriebsrat ist zwar stocksauer, dass der Börsengang, den wir immer unterstützt haben, nicht kommt. Andererseits muss klar sein, dass es die Hochöfen nicht im Sommerschlussverkauf gibt.“²

Thyssen Krupp Steel selbst entstand erst aus der Fusion der Stahlsparte des Thyssen-Konzerns und der zum Krupp-Hoesch-Konzern gehörenden Krupp Hoesch Stahl AG, die wiederum 1994 aus der „freundlichen“ Fusion von Krupp und Hoesch hervorgegangen ist. Zuvor war im Frühjahr 1997 die feindliche Übernahme des Thyssen-Konzerns durch Krupp aufgrund massiver Widerstände der Thyssen-Beschäftigten, der Gewerkschaft und der

1 zitiert nach: Richard Serra & Clara Weyergard u. a. Bochum (1979) *“Steelmill/Stahlwerk”* [Richard Serra Kurzfilme (3sat 05/11/99 25:15)] Henrichshütte Hattingen (1978). Dieses „romantisierende“ Zitat eines Künstlers verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Industrialisierung und der Stahlindustrie, weist aber gleichzeitig auf den Niedergang der Branche hin, da die Henrichshütte in Hattingen inzwischen in ein Museum der Industriekultur umgewandelt wurde ist.

2 GBR-Vorsitzender Dieter Kroll (Quelle: NRZ, 16.08.2000)

regionalen und lokalen Politik gescheitert. Diese Reorganisationsprozesse haben in einem Zeitraum von etwa fünf Jahren die gesamte Stahllandschaft Nordrhein-Westfalens verändert und die ehemals eigenständigen Konzerne Hoesch, Krupp und Thyssen unter einem Dach vereinigt. Diese Entwicklung betraf auch die Institutionen der Interessenvertretung, da unterschiedliche und über lange Jahre gewachsene Betriebsratsstrukturen und Vertretungskulturen zusammengeführt und an die neue Situation angepasst werden mussten³.

Diese kleine, aber recht aktuelle Episode beleuchtet schlaglichtartig die verschiedenen Problemlagen, mit denen sich Betriebsräte in der Stahlindustrie heute auseinandersetzen müssen. Einerseits wird von ihnen ökonomische Kompetenz bei der Einschätzung von Restrukturierungsprozessen verlangt. Andererseits sollen sie innerhalb dieser Prozesse für einen optimalen Schutz der Beschäftigten und damit für die Sicherung von Arbeitsplätzen sorgen. Gleichzeitig erodieren eigene Strukturen und Ressourcen zur Bearbeitung solcher Fragestellungen. Dadurch wird deutlich, dass sich die Institution Betriebsrat bei den wirtschaftlichen Modernisierungsprozessen im Zentrum des Geschehens befindet und sich dabei vielfältigen Herausforderungen gegenüber sieht.

Konzept und Fragestellung

Das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen, das „duale System“ der industriellen Beziehungen, ist in den letzten Jahren durch die ökonomischen Transformationsprozesse massiv unter Druck geraten. Durch diese Entwicklung sind neben den Gewerkschaften die Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung und Mitbestimmung betroffen, die über Jahrzehnte durch die *„rechtlich-institutionelle Trennung von überbetrieblicher und betrieblicher Interessenvertretung der Arbeitnehmer“*⁴ entscheidend zur Stabilität des deutschen Produktionsmodells⁵, des sogenannten „rheinischen Kapitalismus“, beigetragen haben.

Durch die *„Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“*⁶, also den weitreichenden Flexibilisierungs- und Deregulierungstendenzen innerhalb des Tarifsystems, sind vielfältige Regelungsgegenstände auf die betriebliche Ebene übergegangen. Dadurch hat der Betriebsrat als betriebspolitischer Akteur eine Aufwertung erfahren. Der Wandel des Betriebsrats vom reaktiven „Beschützer“ der bisher im Regelfall recht homogenen Belegschaftsinteressen zum aktiven „Gestalter“ der gesamten Unternehmens-

3 vgl. Hindrichs, W. u. a. (2000:187)

4 Bosch, A. u. a. (1999:15)

5 Kern, H. / Schumann, M. (1998) „Kontinuität oder Pfadwechsel – Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg“ in: SOFI-Mitteilungen Nr. 28

6 vgl. Schmidt, R. / Trinczek, R. (1988)

entwicklung im Sinne der Beschäftigten wurde daraufhin wissenschaftlich mit dem Begriff Co-Management⁷ beschrieben. Dieses, allerdings in der Praxis, wie wohl auch in der Wissenschaft, recht umstrittene, wissenschaftliche Deutungsmuster verortet den Betriebsrat als eine Art Führungskraft in der Nähe des Managements, dessen Aufgabe in der eigenständigen Entwicklung alternativer Gestaltungskonzepte liegt, die wiederum zur Beschäftigungs- und Standortsicherung dienen sollen.

„Das hat zur Folge, dass die Aufgaben der Betriebsräte sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zunehmen.“⁸

Mit der Abkehr von der am Gegenmachtprinzip orientierten eindimensionalen Funktion als Repräsentativorgan⁹ stellen sich allerdings auch neue Handlungsanforderungen an die Betriebsratsarbeit. Allerdings wird bei diesem paradigmatischen Wechsel oft vergessen, dass dies nicht ohne eine entsprechende Veränderung der Kompetenzen der einzelnen Akteure und des gesamten Gremiums vonstatten gehen kann. Ohne eine substantielle Veränderung der Interessenvertretungspraxis bleibt wirksames Co-Management ein transitorisches Phänomen sozialwissenschaftlicher Interpretation. Die Betriebsräte sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber, deren Bearbeitung allerdings durch einen tendenziellen Verlust an tradierten Lösungsstrategien behindert wird.

Deshalb stellt sich die Frage nach den Modernisierungsmöglichkeiten und Professionalisierungsanforderungen von Betriebsratsarbeit umso dringlicher.¹⁰

Ziel meiner Arbeit ist die Herausarbeitung von Defiziten und Anforderungen, die ein neues Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit mit sich bringt. Hier stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Barrieren einer langfristigen und nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb eines Betriebsratsgremiums. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

- Wie haben sich die Handlungsanforderungen der Betriebsräte verändert und welche Durchsetzungsfähigkeit resultiert aus den neuen Formen der Betriebsratsarbeit?
- Durch welche betrieblichen und betriebsratsinternen Konstellationen wird eine Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung begünstigt?

7 vgl. Müller-Jentsch, W. (1988) „Gewerkschaften im Umbruch. Ein qualitativer Vergleich“. in: ders. (Hg.) „Zukunft der Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich“. Frankfurt a.M., S.265ff.

8 s. Braczyk, Hans-Joachim; Renz, Christian (1998:10)

9 vgl. Dörnen, A. (1998:3;7)

10 Diese Einschätzung wird durch verschiedene Projekte zu diesem Thema bestätigt: so z. B. die beiden HBS-Projekte „Betriebsratsarbeit unter Veränderungsdruck – Die Rolle von Expertenwissen und von Beratungsinstitutionen für Betriebsräte und Gewerkschaften“ am ISF München und „Beratung und Kompetenzentwicklung von Betriebsräten“ am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation an der Uni Bochum

- Welche Qualifikationsbedarfe entstehen durch eine Neuausrichtung der Betriebsratspolitik?
- Wie lässt sich ein effektiver und effizienter Kompetenztransfer in das Betriebsratsgremium und innerhalb des Gremiums organisieren?
- Welche Rolle spielen hierbei externe Experten, die punktuelle Beratung anbieten?
- Welche Bedeutung kommt wissenschaftlichen Referenten zur Unterstützung von Betriebsratsarbeit zu?
- Lassen sich betriebs- oder sogar unternehmensübergreifende Beratungsnetzwerke aufbauen?
- Gibt es innerhalb der Gremien Strukturen und Handlungsmuster, die eine effektive Betriebsratsarbeit behindern?
- Welche Rolle spielen Macht- und Herrschaftsstrukturen in den Sozialbeziehungen zum Management, zur Belegschaft, zur Gewerkschaft und innerhalb des Gremiums?

An dieser Stelle möchte ich zur Verdeutlichung des Hintergrunds der Arbeit kurz auf den Zusammenhang hinweisen, in dem sie entstanden ist. Von der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) und dem IG Metall Vorstandszweigbüro „Stahl“¹¹ in Düsseldorf haben gemeinsam das Quatro-Projekt¹² „Zukunft der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln“¹³ durchgeführt, in dem ich als studentische Hilfskraft beschäftigt war. Ziel dieses Projektes war die Qualifizierung von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Funktionsträgern in der nordrhein-westfälischen Stahlindustrie hinsichtlich einer Kompetenzerweiterung zur aktiven Gestaltung von Umstrukturierungsprozessen in den Betrieben. Sie sollen somit befähigt, werden eigene Konzepte von Organisations- und Personalentwicklung zu entwickeln, um damit einen Beitrag zur Modernisierung der Branche zu leisten. Dazu wurden in sechs „themenbezogenen Arbeitskreisen“ in Zusammenarbeit mit Interessenvertretern aus den Pilotbetrieben verschiedene Qualifizierungsmodule entwickelt.

Folgende Themen standen dabei im Mittelpunkt:

- Die Klärung des Selbstverständnisses von Betriebsräten und die Diskussion alternativer Organisationsformen der Interessenvertretung
- Die Entwicklung von Konzepten zur Beschäftigungssicherung und des Beschäftigungsausbaus
- Die Entwicklung von Strategien des Umgangs mit neuen Formen der Arbeitsorganisation
- Die Erarbeitung von Qualifizierungskonzepten als Bestand-

11 Aufgrund der Besonderheiten, die sich aus dem EGKS-Vertrag und der Montanmitbestimmung ergeben, befasst sich dieser Vorstandsbereich eigenständig mit der Betreuung der Stahlbranche.

12 QUATRO steht für Qualifizierung, Arbeit, Technik und Reorganisation und ist ein mit Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen finanziertes Programm zur präventiven Arbeitsmarktpolitik.

13 Zum weiteren Hintergrund dieses Projektes siehe Jürgehake, U. / Schnittfeld, P. (1997)

- teil qualitativer Personalentwicklung
- Die Diskussion von Arbeitszeitsystemen und die Bearbeitung daraus resultierender Problemlagen
- Die Analyse der Veränderungen von Unternehmensstrukturen und deren Aufbauorganisation

Die Qualifizierungseinheiten stehen nach ihrer Erprobung in den Pilotbetrieben für den Transfer in andere Branchen und Regionen¹⁴ bereit.

Diese Arbeit entstand nunmehr aus der Feststellung, dass die Vorbedingung für die fachliche und thematische Qualifizierung der Betriebsräte in einer „Reform“ der traditionellen Arbeitsweise der betrieblichen Interessenvertretung liegt. Im Zuge der Erstellung von Fallstudien über die Betriebsratsgremien wurde deutlich, dass vielfältige Defizite und Barrieren einer substantiellen (Weiter-)Qualifizierung entgegenstehen. Deshalb kommt dem Arbeitskreis 1 „Selbstverständnis und Organisation der Betriebsratsarbeit“ (s.o.) eine Schlüsselrolle innerhalb dieses Projekts zu. Meine Diplomarbeit stellt den Versuch dar, das Projekt, das einen starken Beratungscharakter aufweist und daher weniger als eigenständige sozialwissenschaftliche Forschung einzustufen ist, wissenschaftlich zu evaluieren und zu fundieren.

Im an diese Einleitung anschließenden II. Kapitel sollen die vielfältigen strukturellen Rahmenbedingungen für die konkrete Praxis betrieblicher Interessenvertretung näher beleuchtet werden, um gewissermaßen eine „materielle“ Basis für die weiteren Schritte der Untersuchung zu gewinnen. Hierbei sind ganz unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen, um ein einigermaßen aussagekräftiges Bild zu zeichnen. Der Betriebsrat als rechtlich legitimierte Institution der betrieblichen Interessenvertretung lässt sich nur vor dem Hintergrund der diesbezüglichen gesetzlichen Regelungen erklären. Deshalb erscheint es notwendig, den sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) für Betriebsräte ableitenden Handlungsrahmen und die einzelnen Beteiligungsrechte (Kapitel I Abschnitt 1) eingehend darzustellen. Als ebenfalls äußerst einflussreich auf die konkrete Ausgestaltung betrieblicher Austauschprozesse erscheinen die vielfältigen wirtschaftlichen Veränderungsprozesse der letzten beiden Jahrzehnte, die überblicksartig in Abschnitt 2 dargestellt werden. Dieser dynamische Wandel hat die zuvor beschriebenen gesetzlichen Regelungen zumindest teilweise, in ihrer ursprünglichen Wirkung eingeschränkt. Auf die sich aus dieser Situation ergebenden Herausforderungen an eine „modernisierte“ und „professionalisierte“ Betriebsratsarbeit wird im Abschnitt 3 des II Kapitels eingegangen. Die einzelnen Abschnitte dieses Kapitels werden mit einer kurzen Darstellung der in dem jeweiligen Zusammenhang relevanten Merkmale des „Sonderfalls“ Stahlindustrie spezifiziert.

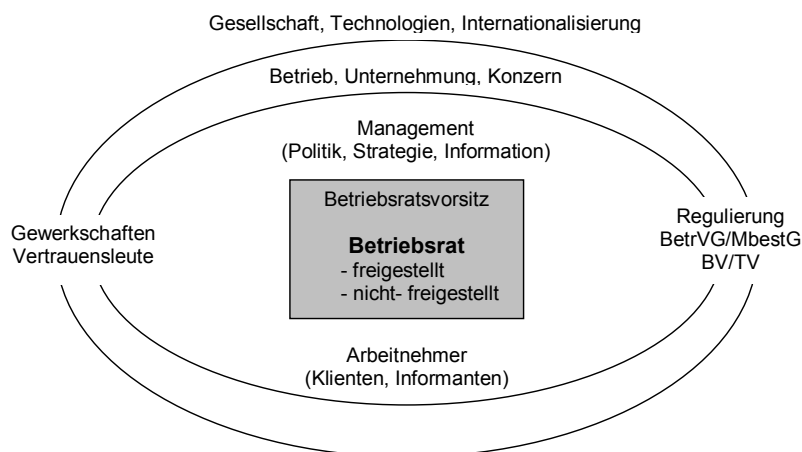
14 Durch das ebenfalls von der sfs und IG Metall gemeinsam durchgeführte ADAPT-Projekt „Betriebliche Modernisierung als Handlungsfeld europäischer Stahlgewerkschaften und Interessenvertretungen“ werden die Qualifizierungsmodule auch in andere europäische Länder (u. a. Irland; Luxemburg) transferiert.

Die eigentliche Untersuchung beginnt in Kapitel III mit einigen theoretischen Vorüberlegungen. Hier soll aus Ansätzen der Soziologie der industriellen Beziehungen sowie aus einigen Annahmen des mikropolitischen Ansatzes ein eigener theoretischer Bezugsrahmen entwickelt werden. Bevor dann in Kapitel V die Darstellung der empirischen Befunde aus den Fallbetrieben folgt, werden in Kapitel IV die methodologischen Grundlagen, sowie der konkrete Ablauf der Untersuchung skizziert. Daran anschließend sollen in der Zusammenfassung (VI) sowohl der theoretische Rahmen als auch die empirischen Ergebnisse zusammengeführt und vor dem Hintergrund der aktuellen sozialwissenschaftlichen Debatte diskutiert werden. Abschließend (VII) möchte ich versuchen, die in der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse und einige sozialwissenschaftliche Thesen zu diesem Thema hinsichtlich ihrer Aussagekraft zu hinterfragen. Außerdem gilt es, einen Ausblick zu wagen und einige Thesen bezüglich möglicher Entwicklungstrends des deutschen Modells der industriellen Beziehungen zu formulieren.

II Rahmenbedingungen betrieblicher Interessenvertretung

Zur näheren Analyse von Betriebsratsarbeit bietet es sich an, die zentralen Rahmenbedingungen, die diese Tätigkeit formen, näher zu betrachten. Im Mittelpunkt steht dabei sicherlich der Betrieb als der Bezugspunkt für die Interessenvertretung der dort beschäftigten Arbeitnehmer. Betrieb soll hier verstanden werden als eine Verhandlungsarena, in der die einzelnen (Kollektiv-)Akteure unter Verwendung ihrer unterschiedlichen Machtressourcen versuchen ihre Interessen strategisch durchzusetzen.¹⁵ Die Machtressourcen des Betriebsrats basieren dabei hauptsächlich auf den im Gesetz festgelegten Rechten, die wiederum die Macht des Arbeitgebers beschränken.

Abb. 1: Konstituierende Variablen der Betriebsratsarbeit¹⁶



Der Handlungsrahmen der Betriebsräte wird außerdem maßgeblich durch die in den verschiedenen Restrukturierungsmaßnahmen mitschwingende Standortdrohung¹⁷ bestimmt, die ihren Optionsspielraum einschränkt und damit für das Management berechenbar macht. Des weiteren bestimmen Faktoren wie z. B. das Verhältnis zur Belegschaft, die Beziehung zur Gewerkschaft oder auch betriebsratsinterne Strukturmomente das Alltagshandeln von Betriebsräten.

Aus diesen verschiedenen Faktoren entwickelt sich eine von Unternehmen zu Unternehmen verschiedene Aushandlungskultur.

15 vgl. Türk, Klaus (1989) „Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung“. Stuttgart, S. 122

16 vgl. Dörnen, A. (1998:9)

17 vgl. Braczyk, Hans-Joachim; Renz, Christian (1998:10)

„Eine moderne Wirtschaft braucht ein Klima, in dem Konflikte durch Dialog und nicht durch Zwang beigelegt werden. Mitbestimmung ist eine Voraussetzung dafür.“¹⁸

1 Der Betriebsrat als Institution der betrieblichen Interessenvertretung

Betrachtet man die Institution Betriebsrat aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive, kommt man nicht umhin, sich auch mit den diesbezüglichen gesetzlichen Regelungen zu befassen. Im Gegensatz zu vielen anderen Gegenständen soziologischer Forschung kann man die rechtliche Dimension in diesem Fall nicht bloß als nebensächliche Konstante einbeziehen, sondern muss die Besonderheit dieses strukturellen Moments in den Blick nehmen. Die Institution Betriebsrat steht und fällt mit den im Gesetz festgelegten Regelungen, da sie die institutionelle Basis für alle Aushandlungsarrangements bilden. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich die Interessenvertretungspraxis in anderen Ländern anschaut, die bis auf Ausnahmen nicht über ähnlich weitreichende gesetzliche Bestimmungen verfügen und damit auch keine derartig weitgehende Mitbestimmungskultur kennen.

1.1 Historische Entwicklung¹⁹

Die ersten Versuche der Implementierung von Mitspracherechten auf der betrieblichen Ebene lassen sich auf die Mitte des 19. Jahrhunderts datieren. Aber erst durch die Novelle zur Gewerbeordnung von 1891 wurde erstmals eine gesetzliche Grundlage für *freiwillig* geschaffene Arbeiterausschüsse geschaffen. In ihr wurde z. B. die Nutzung von Betriebswohlfahrts-einrichtungen oder Änderungen der Arbeitsordnung geregelt. In der betrieblichen Praxis bewirkte diese gesetzliche Regelung allerdings nur wenig. Dieses Gesetz stellte jedoch andererseits erstmalig die Unantastbarkeit der betrieblichen Sozialordnung durch staatliche Eingriffe in Frage. In Folge der seit 1889 andauernden Arbeitskämpfe im Bergbau kam es in Bayern (1900) und in Preußen (1905) zur verbindlichen Festlegung von Arbeiterausschüssen für Betriebe mit mehr als 20 bzw. 100 Arbeitnehmern. Diesen Ausschüssen wurden Informations- und Anhörungsrechte eingeräumt. Allerdings wurden solche gesetzlichen Regelungen interessanterweise nicht nur von den Unternehmern abgelehnt. Auch die Gewerkschaften und Teile der Sozialdemokratie waren wenig erbaut über die neuen rechtlichen Regelungen. Für sie waren die Arbeiterausschüsse lediglich ein

18 s. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (1998: 5)

19 Ohne an dieser Stelle zu weit auszuholen, sollte ein kurzer Abriss der historischen Entwicklung der betrieblichen Interessenvertretung dem Verständnis des Stellenwerts dieser Einrichtung dienen und bestimmte heute vorfindbare Konstellationen erklären.

„konstitutionelles Feigenblatt des Kapitalismus“²⁰, wie ein Ausspruch August Bebels aus dem Jahre 1889 beweist. Man strebte statt dessen die revolutionäre Veränderung der Produktionsverhältnisse und damit der gesamten Gesellschaft an. Die Einrichtung von Arbeiterausschüssen war also gleichbedeutend mit der grundlegenden Anerkennung der Besitz- und Herrschaftsverhältnisse innerhalb einer kapitalistischen Gesellschaftsordnung.

„Der Arbeiter ist nicht der gleichberechtigte Teilhaber des Arbeitgebers (...) er ist dessen Untergebener, dem er Gehorsam schuldig ist (...) die Zwischenschiebung einer regelmäßigen Instanz zwischen Arbeitgeber und Arbeiter ist unzulässig.“²¹

Die verbindliche Regelung für die Einrichtung von Arbeiterausschüssen wurde im „Vaterländischen Hilfsdienstgesetz“ vom 5. Dezember 1916 auf alle Branchen ausgeweitet. Es sah die Bildung von Arbeiter- und Angestelltenausschüssen für Betriebe mit mehr als 50 Arbeitnehmern vor. In diesem Gesetz wurde der Grundstein für die oben angesprochene „duale Struktur“ der Interessenvertretung in Deutschland gelegt. Die Gewerkschaften erhielten die staatliche Anerkennung, mussten dafür aber auf die direkte Kontrolle der Arbeiterausschüsse in den Betrieben verzichten.

„Die Arbeiter und Angestellten sind dazu berufen, gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken.“²²

Nach dem Ende des 1. Weltkriegs wurde auf der verfassungsrechtlichen Grundlage des Art. 165 der Weimarer Verfassung das *Betriebsrätegesetz* (BRG) verabschiedet. Das BRG ist gewissermaßen die Vorlage für das heute gültige Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Mit diesem Gesetz war nicht zuletzt die Hoffnung verbunden, die aus der Novemberrevolution hervorgegangenen Arbeiterräte zurückdrängen zu können, da es sowohl die Unterordnung unter den Tarifvertrag als auch ein Streikverbot für Betriebsräte festschrieb. Dadurch wurde der Einfluss der Gewerkschaften auf das Betriebsrätewesen erheblich gestärkt. Die relative Nähe von Betriebsräten und Gewerkschaften resultiert also nicht originär aus einer grundsätzlichen Solidarität beider Vertretungsorgane, sondern wurde bewusst politisch induziert.

Das Gesetz sah die Einrichtung von Betriebsräten in Betrieben und Verwaltungen des privaten und öffentlichen Rechts mit mehr als 20 Arbeitnehmern vor. Die Informations- und Anhörungsrechte in personellen und sozialen Fragen wurden um echte Mitbestimmungsrechte erweitert. Im §1 BRG wurde die Doppelloyalität kodifiziert, die Betriebsräte einerseits auf die Vertretung der Interessen der Beschäftigten, als auch auf Ori-

20 vgl. Teutenberg, H.J. (1961) „Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland“, Tübingen, S.380

21 s. Denkschrift des „Centralverbands deutscher Industrieller“ von 1887 aus: BMA (1998:14)

22 s. Art. 165 Weimarer Verfassung

entierung am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verpflichtete. Dieser Punkt ist in dieser Form bis heute gültig. 1922 wurden im „Gesetz über die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat“ die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in sozialen und personellen Angelegenheiten auf wirtschaftliche Fragen ausgeweitet. Es wurde festgelegt, dass ein bis zwei Mitglieder des Betriebsrats mit Sitz und Stimme in den Aufsichtsrat, sofern vorhandenen, entsandt werden konnten. Auch diese gesetzliche Regelung hatte in der Praxis nur wenig Relevanz, da sich z. B. die Arbeitnehmervertreter in diesen Gremien nicht ausreichend zu Wort meldeten. In anderen Unternehmen, die nicht zur Bildung eines Aufsichtsrates gezwungen waren, wurde dieser kurzerhand abgeschafft.

Nach dem Ende des 2. Weltkriegs schufen die Alliierten im Jahre 1946 auf der Basis des *Kontrollratsgesetz Nr.22*, das sich am Betriebsrätegesetz von 1920 anlehnte, die Möglichkeit zur Bildung von Betriebsräten. Damit war zumindest für Westdeutschland eine Phase eingeleitet, in der die Organe der Interessenvertretung der Arbeitnehmer eine große politische und soziale Rolle beim Wiederaufbau des Landes spielten. Aus dieser Zeit resultiert auch heute noch die relative Stärke der Arbeitnehmerseite innerhalb der industriellen Beziehungen in Deutschland. Die durch ihre Verstrickungen in die Verbrechen während der nationalsozialistischen Diktatur diskreditierten Großunternehmen sollten durch eine starke Arbeitnehmervertretung quasi demokratisiert werden. Es war dabei auch an größere Mitspracherechte in wirtschaftlichen Fragen gedacht worden. Diese Reformvorhaben scheiterten jedoch bis auf die im Montan-Mitbestimmungsgesetz²³ von 1951 (MoMbestG) für die Stahlindustrie und den Kohlebergbau festgeschriebenen Mitbestimmungsrechte auf der Unternehmensebene, die man wohl als „historischen Kompromiss“ werten muss.

Die in den ersten Nachkriegsjahren als möglich erscheinenden weitreichenden wirtschaftsdemokratischen Mitspracherechte spielten im 1952 verabschiedeten Betriebsverfassungsgesetz nur eine untergeordnete Rolle. Die Betriebsräte blieben hauptsächlich auf eine Vertretungs- und Schutzfunktion in sozialen und personellen Fragen beschränkt.

„Die neuen Betriebsräte begriffen ihre Rolle nun mehrheitlich als ein stellvertretendes Handeln für die Belegschaftsmitglieder und weniger als eine Kampfaufgabe mit ihnen.“²⁴

In den 60er Jahren setzte eine intensive Diskussion über eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes ein. Nach 20 Jahren Gültigkeit des BetrVG, wurde am 19. Januar 1972 das novellierte Betriebsverfassungsgesetz in Kraft gesetzt. Es verbesserte die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer spürbar, klammerte

23 Die einzelnen Regelungen dieses Gesetzes sind in Abschnitt 1.4 näher beschrieben.

24 s. Milert, W./Tschirbs, R. (1991) „Von den Arbeiterausschüssen zum Betriebsverfassungsgesetz“. Köln, S.77

jedoch die Erweiterung im Sinne wirtschaftlicher Mitsprachemöglichkeiten weitgehend aus.

Zusammenfassend kann man diesen historischen Prozess der Institutionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung in drei wesentliche Phasen unterteilen: in die Entstehungsphase, in die Phase der rechtlichen Konsolidierung und die Phase der Professionalisierung²⁵, die sich momentan allerdings in einer entscheidenden Umbruchssituation befindet. Innerhalb dieser Phasen kam den gesetzlichen Regelungen eine unterschiedliche Rolle zu. Zu Beginn bedeuteten sie aufgrund ihres unverbindlichen und damit nur punktuell wirksamen Charakters nicht mehr als ein Mittel zur Zivilisierung des Arbeitslebens in den betroffenen Betrieben. Nach der Verfestigung der Gesetzesgrundlage bildete sich auf dieser Basis ein übergreifendes Vertretungssystem, das den Beschäftigten einen weitreichenden Schutz bezüglich sozialer Standards garantierte. Inzwischen ist die Institution Betriebsrat dem engen gesetzlichen Rahmen entwachsen und hat seinen Wirkungsbereich auch auf andere Felder ausgeweitet, befindet sich aber gleichzeitig in einer Krise, da das gesamte System der industriellen Beziehungen zur Disposition steht.

1.2 Struktur und Organisation der Interessenvertretung

Wie viele andere (politische) Institutionen, z. B. Bürgerinitiativen, o. ä., legitimieren Betriebsräte ihre Existenz über die im Grundgesetz festgelegte „Koalitionsfreiheit“, die es prinzipiell jedem erlaubt, sich in Gruppierungen zur Wahrnehmung bestimmter Interessen zusammenzuschließen. Ohne eine solch verfassungsrechtlich garantierte Grundlage auf „Vereinigungsfreiheit“ wäre eine demokratische Interessenvertretung in der Wirtschaft und damit die gesamte demokratische Grundordnung fraglich. In Absatz 3 des Art.9 GG wird explizit auf die Vereinigungen verwiesen, die für die „Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen“ Sorge tragen. Sie werden durch dieses Gesetz weitgehend geschützt. Auf diesem verfassungsrechtlichen Fundament fußt das Betriebsfassungsgesetz, das die näheren Bedingungen einer solchen Institution regelt.

In Betrieben mit mehr als fünf Beschäftigten können Betriebsräte gewählt werden (§ 1). Allerdings gilt das BetrVG nicht für alle Betriebe. So findet das BetrVG keine Anwendung im *Öffentlichen Dienst* und gilt nur mit Einschränkungen für sogenannte *Tendenzbetriebe*, wie z. B. Kirchen oder andere weltanschauliche Vereinigungen. Das BetrVG bildet somit nur für etwa 40% aller Betriebe die Grundlage für Arbeitnehmermitbestimmung.

Die Zusammensetzung der Betriebsrats soll sowohl der Belegschaftsstruktur (§ 10), sowie der Organisationsstruktur (§ 15) entsprechen. So soll sich das zahlenmäßige Verhältnis von Ar-

25 vgl. Dörnen, A. (1998:11)

beitern und Angestellten auch im Gremium widerspiegeln. Von dieser Regelung sind allerdings *leitende Angestellte*²⁶ ausgenommen, die sich über sogenannte Sprecherausschüsse artikulieren können. Diese Sollvorschriften regeln auch das Vertretungsverhältnis in Bezug auf die Abteilungen sowie auf das Geschlecht. Die Amtszeit von Betriebsräten wurde nach den gesetzlichen Änderungen Ende der 80er Jahre von drei auf vier Jahre angehoben. Diese Novellierung stützt die weitere Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung. Die Größe eines Betriebsratsgremiums ist abhängig von der jeweiligen Betriebsgröße. Allerdings verschlechtert sich das Vertretungsverhältnis bei steigender Betriebsgröße drastisch. In Kleinbetrieben vertritt ein Betriebsrat im ungünstigsten Fall 17 Arbeitnehmer, in Großbetrieben entfallen auf ein Betriebsratsmitglied über 300 Arbeitnehmer. Dieses sehr unterschiedliche Vertretungsverhältnis übt einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Art und Weise des Repräsentationsmodus aus.

Abb. 2: Zahl der Betriebsratsmitglieder(§ 9 und § 28 BetrVG)

Wahlberechtigte Arbeitnehmer	BR-Mitglieder	Max. Verhältnis BR - AN
5 bis 20	1	
21 bis 50	3	1: 17
51 bis 150	5	1: 30
151 bis 300	7	1: 43
301 bis 600	9	1: 67
601 bis 1000	11	1: 91
1001 bis 2000	15	1: 133
2001 bis 3000	19	1: 158
3001 bis 4000	23	1: 174
4001 bis 5000	27	1: 185
5001 bis 7000	29	1: 241
7001 bis 9000	31	1: 290
Mehr als 9000	2 weitere pro 3000 AN	

26 Die Definition dieser Gruppe ist seit der Gesetzesnovellierung von 1989 in § 5 Abs. III geregelt.

Dieser „Missstand“ wird allerdings durch die „Freistellungsregelung“ relativiert, die es Betriebsräten ermöglicht, ihren „Job“ sehr viel professioneller auszuüben. So ist im Artikel 38 des BetrVG die gesetzliche Grundlage für sogenannte „Berufs-Betriebsräte“ gelegt. Hat ein Betrieb mehr als 300 Mitarbeiter, so ist mindestens ein Betriebsratsmitglied vom Arbeitgeber von seiner ursprünglichen Arbeit freizustellen. Diese Freistellungsregelungen bilden überhaupt erst die Grundlage, auf der eine professionelle Arbeit mit einem entsprechend fachlich und sachlich hohem Niveau möglich wird. Diesem Professionalisierungsanspruch wird auch durch eine weitere Funktionsdifferenzierung entsprochen, die in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten zum Tragen kommt. So werden ab einer Anzahl von drei Betriebsratsmitgliedern ein *Betriebsratsvorsitzender* und ein *Stellvertreter* gewählt (§ 26). Diesem Betriebsratsvorsitzenden kommt in der täglichen Arbeit eine besondere Bedeutung zu, da er die Beschlüsse des gesamten Gremiums nach außen vertritt und erst durch seine Wahl die Funktionsfähigkeit des Betriebsrats gewährleistet ist.²⁷ Seine Aufgaben liegen in der Leitung der *Betriebsratssitzungen*, sowie der *Betriebsversammlungen* (§ 47).

Abb. 3: Zahl der freizustellenden Betriebsratsmitglieder (§ 38 BetrVG)

Arbeitnehmer	Freistellungen	Arbeitnehmer	Freistellungen
300 bis 600	1	5001 bis 6000	7
601 bis 1000	2	6001 bis 7000	8
1001 bis 2000	3	7001 bis 8000	9
2001 bis 3000	4	8001 bis 9000	10
3001 bis 4000	5	9001 bis 10000	11
4001 bis 5000	6	Mehr als 10000	1 weiteres je 2000 AN
5001 bis 6000	6		

Besteht ein Betriebsrat aus mehr als neun Personen, wird mit dem *Betriebsausschuss* (§27) ein spezielles Geschäftsführungsgremium gebildet, dem qua Gesetz die Betriebsratsspitze angehören muss. Aus § 28 leitet sich die Möglichkeit der „weiteren *institutionalen Differenzierung der Betriebsratsorgane*“²⁸ ab. Hierzu können Ausschüsse gebildet werden, die sich mit speziellen Themenge-

27 vgl. Kricsfallusy-Hrabár, A. (1993:83)

28 vgl. Kricsfallusy-Hrabár, A. (1993:84)

bieten befassen, die nicht zwingend von gesamten Gremium bzw. dem Betriebsausschuss behandelt werden müssen. In der konkreten Ausgestaltung einer solchen „Ausschussstruktur“ ist der Betriebsrat frei. Typischerweise werden auf Dauer eingerichtete Ausschüsse zu den Themenkomplexen Entgelt, Arbeitssicherheit, Soziales oder Vorschlagswesen eingerichtet. In letzter Zeit lässt sich aber auch eine Tendenz zur Bildung von projektförmig organisierten, auf Zeit arbeitenden Kommissionen feststellen. Gerade hier kommt der sich aus § 80 ableitenden Möglichkeit der Hinzuziehung von externen *Sachverständigen* eine besondere Bedeutung zu. Diese sollen in komplexen Sachfragen bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung leisten. Bei Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten legt das Betriebsverfassungsgesetz in § 106 die Bildung eines *Wirtschaftsausschusses* fest, der zur Beratung wirtschaftlicher Fragen mit dem Arbeitgeber dient.

Die bisher dargestellten Regelungen betreffen allesamt die einzelbetriebliche Ebene. Existieren jedoch mehrere zu einem Unternehmen gehörende Betriebe mit den entsprechenden Vertretungsorganen, so ist nach § 47 ein *Gesamtbetriebsrat (GBR)* einzurichten. Der GBR rekrutiert sich aus Vertretern der Einzelbetriebsräte und befasst sich mit Fragen, die zumindest zwei Betriebe des Unternehmens betreffen. Analog dazu ist in aus mehreren Unternehmen bestehenden Konzernen die Bildung von *Konzernbetriebsräten* möglich. Zwischen den verschiedenen Organen besteht prinzipiell keine Rangordnung, es lässt sich aber feststellen, dass gerade in Großunternehmen „*der Gesamtbetriebsrat das dominierende betriebsverfassungsrechtlich dominierende Gremium schlechthin*“²⁹ ist, welches unternehmensweit soziale und personelle Aspekte behandelt. Auf der Betriebsebene existiert neben dem Betriebsrat eine zweite Form der Interessenvertretung, die die duale Struktur des deutschen Systems der industriellen Beziehungen fortschreibt. Die sogenannten *Vertrauensleute* sind ein Vertretungsorgan der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer und somit in ihrer Wirkung stark von dem jeweiligen Organisationsgrad des Betriebs abhängig. Ihre Funktion besteht weniger in der Konkurrenz zum zumindest formell gewerkschaftsunabhängigen Betriebsrat, als vielmehr in der Vermittlung zwischen den Beschäftigten, dem Betriebsrat und der örtlichen Gewerkschaftsleitung. In einem gewerkschaftlich gut organisierten Betrieb bestehen vielfältige Verschränkungen zwischen diesen beiden Organen. Das Niveau dieser Vertretungsinstanz wird somit stark von der jeweiligen betrieblichen Situation beeinflusst. In der Stahlindustrie ist von einer vergleichsweise großen Bedeutung dieser Institution auszugehen.

29 vgl. Kricsfallusy-Hrabár, A. (1993:80)

1.3 Handlungs- und Beteiligungsrahmen des Betriebsrats

Der Betriebsrat ist die gewerkschaftsunabhängige Interessenvertretung der gesamten Belegschaft und bewegt sich innerhalb eines vom Gesetzgeber mehr oder weniger klar abgesteckten Handlungsrahmens. Dieser Handlungsrahmen wird von Däubler³⁰ mit den Begriffen *Vertrauen*, *Frieden* und *Diskretion* beschrieben.

Vertrauen: Der Betriebsrat ist dazu verpflichtet, mit dem Arbeitgeber „*vertrauensvoll zusammenzuarbeiten*“ (§2). Dies verlangt grundsätzliche Kooperationsbereitschaft mit dem Arbeitgeber. Dabei ist jeder Konflikt zu vermeiden, der zu Lasten des Betriebes geht. Der Betriebsrat ist demnach dem Wohl der Arbeitnehmer und dem Wohl des Betriebes verpflichtet.

Frieden: Dieser Grundsatz verbietet dem Betriebsrat, einen Arbeitskampf mit dem Arbeitgeber zu beginnen. Arbeitskämpfe jeglicher Art werden an die Gewerkschaften, bzw. die Arbeitgeberverbände dirigiert. Damit soll der Vertrauensgrundsatz überhaupt erst ermöglicht werden, der wohl durch tarifpolitische Auseinandersetzungen innerhalb des Betriebes mehr als gefährdet wäre (§ 74).

Diskretion: Der Betriebsrat unterliegt der Schweigepflicht bei Betriebs- oder Geschäftsgeheimnissen. Ebenso hat er über vertrauliche Personalangelegenheiten zu schweigen (§ 79).

Innerhalb des oben skizzierten Handlungsrahmens hat der Betriebsrat bestimmte Aufgaben in der Vertretung der Beschäftigten wahrzunehmen. Der Betriebsrat wacht über die Einhaltung von Rechts- und Tarifnormen, die die Arbeitnehmer schützen bzw. begünstigen sollen. Daneben hat er die Aufgabe, die Initiative zu ergreifen, wenn aus der Belegschaft bestimmte Maßnahmen gefordert werden oder wenn es gilt, bestimmte Anregungen oder Verbesserungsvorschläge an den Arbeitgeber weiterzureichen. Außerdem obliegt dem Betriebsrat die Fürsorgepflicht für schutzbedürftige Gruppen wie z. B. Schwerbehinderte, ältere Arbeitnehmer und Ausländer. Die oben skizzierten allgemeinen Aufgaben von Betriebsräten werden über bestimmte Beteiligungsrechte konkretisiert. Diese Beteiligungsrechte unterteilen sich in Informationsrechte, Anhörungs- und Beratungsrechte, Widerspruchsrechte und erzwingbare Mitbestimmungsrechte. Diese Rechte unterscheiden sich nach der Intensität der Teilhabemöglichkeiten deutlich.

Die sachliche Dimension dieser Beteiligungsrechte verläuft entlang der Differenzierung in „soziale“, „personelle“ und „wirtschaftliche“ Angelegenheiten. Informations-, Anhörungs- und Beratungsrechte bestehen in Fragen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung (sozial), der Anhörung von Kündigungen und der Unterrichtung u. Beratung über Personalplanung (personell), sowie der Unterrichtung über Planung über Auswirkun-

³⁰ vgl. Däubler, Wolfgang (1995:444)

gen von: Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, technische Anlagen, Arbeitsverfahren, dem Wirtschaftsausschuss und der Unterrichtung über Betriebsänderungen wirtschaftlicher Art. Widerspruchsrechte bestehen in Fragen der Einstellung/Eingruppierung/Umgruppierung und Versetzung (§ 99), sowie der Kündigung (§ 102) von Arbeitnehmern. „Wirkliche“ Mitbestimmungsrechte bestehen in Fragen der Arbeitszeit (§ 87), des Urlaubs und der Lohngestaltung (sozial), sowie in Fragen der betrieblichen Bildungsmaßnahmen (§ 98), der Auswahlrichtlinien (§ 95) und des Personalfragebogens (§ 94). In wirtschaftlichen Angelegenheiten bestehen „erzwingbare“ Mitbestimmungsrechte nur in Fragen der Erstellung eines Sozialplans (§ 112) zur Abwicklung von Personalabbaumaßnahmen.

Abb. 4: Die wichtigsten Beteiligungsrechte des Betriebsrates lt. BetrVG 1972³¹

Gegenstand Intensität	soziale Angelegenheiten	personelle Angelegenheiten	wirtschaftliche Angelegenheiten
(erzwingbare) Mitbestimmungsrechte	§ 87: Beginn und Ende der tgl. Arbeitszeit; Urlaubsgrundsätze/Urlaubsplan; Lohngestaltung; Akkord- und Prämiensätze	§ 94: Personalfragebogen	§ 112: Sozialplan
	§ 91: menschen-gerechte Gestaltung der Arbeit	§ 95: Auswahlrichtlinien § 98: Betriebliche Bildungsmaßnahmen	
Widerspruchsrechte		§ 99: Einstellung/ Eingruppierung/ Umgruppierung/ Versetzung § 102: Kündigung	
Mitwirkungsrechte (Informations-, Anhörungs-, Beratungsrechte)	§ 89: Arbeitsschutz/ Unfallverhütung	§ 92: Unterrichtung und Beratung über Personalplanung	§ 90: Unterrichtung über Planung/ Beratung über Auswirkungen von Neu-, Um-, Erweiterungsbauten; techn. Anlagen; Arbeitsverfahren/ Arbeitsabläufe; Arbeitsplätze
		§ 102: Anhörung vor Kündigungen	§ 106: Wirtschaftsausschuss
			§ 111: Unterrichtung bei Betriebsänderungen

Vor dem Hintergrund der Verlagerung von tarifpolitischen Sachverhalten auf die betriebliche Ebene kommt der Betriebsvereinbarung eine immer wichtigere Rolle zu. Dieses „Gesetz des Betriebes“³² ist eine zwischen den Betriebsparteien getroffene kollektive Vereinbarung mit normativen Charakter. Betriebsvereinbarungen beziehen sich in erster Linie auf Sachverhalte in denen der Betriebsrat über Mitbestimmungsrechte (s. o.) verfügt, können aber auch über andere Fragen geschlossen werden. Mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen wird die „Komplexität der gesetz-

31 vgl. Müller-Jentsch, W. (1997:270)

32 vgl. Fitting, K. u. a. (1990) „Betriebsverfassungsgesetz: Handkommentar“. München, S.930

lichen und tariflichen Regelungen reduziert“³³ und auf die besonderen betrieblichen Belange zugeschnitten. Dies ist jedoch nur insoweit möglich, wie die in Betriebsvereinbarungen getroffenen Regelungen nicht die in Gesetzen oder Tarifverträgen festgelegten Mindestnormen unterschreiten. Betriebsvereinbarungen sind somit ein flexibles Instrument zur betrieblichen Ausgestaltung übergeordneter Rahmenbedingungen und daher die am häufigsten angewandte Form der Mitbestimmung. Die ihnen eigene Komplexität erfordert jedoch auf Seiten der Betriebsräte ein fundiertes Fachwissen in technischer, organisatorischer, sozialer sowie tarifvertraglicher Hinsicht, um die dort getroffenen Regelungen in Einklang mit den verschiedenen Anforderungen zu bringen. Am häufigsten werden in Betriebsvereinbarungen die Komplexe Entlohnung und Arbeitszeit fixiert.³⁴

Das Betriebsverfassungsgesetz weist also der betrieblichen Interessenvertretung eine ganz bestimmte und damit beschränkte Rolle zu. Sind die Beteiligungsrechte in sozialen Fragen relativ weitgehend und wirksam, so gelten sie bei personellen Angelegenheiten schon in abgeschwächter Form. Wirtschaftliches Mitspracherecht besteht nur in Ausnahmefällen, wie z. B. bei der Aushandlung von Sozialplänen. Ansonsten bleiben die zentralen unternehmerischen Entscheidungen, z. B. die Marktausrichtung eines Unternehmens völlig unangetastet. Der Betriebsrat ist somit vom Charakter her ein Vermittlungsorgan zwischen Management und Belegschaft und keinesfalls eine Art „Unternehmer zweiter Ordnung“. Die betriebliche Herrschaft des Managements bleibt folglich unangetastet. Mitsprache in wirtschaftlichen Angelegenheiten ist den Arbeitnehmervertretern in anderen Gremien, wie dem Aufsichtsrat, vorbehalten, die konsequenterweise auf Unternehmensebene oder gar auf Konzernebene angesiedelt sind. Damit soll die Betriebsebene von Auseinandersetzungen um wirtschaftliche Fragen freigehalten werden.

1.4 Sonderfall: Montanmitbestimmung

Beschäftigt man sich mit rechtlichen Fragen der betrieblichen Interessenvertretung und Mitbestimmung speziell in der Stahlindustrie wird die Analyse durch den Umstand erschwert, dass es sich hierbei gewissermaßen um einen „Ausreißer“³⁵ handelt. Gilt sonst für alle Branchen einheitlich das Betriebsverfassungsgesetz bzw. andere relevante Gesetze zur Regelung des Interessengegensatzes zwischen den Beschäftigten bzw. deren Vertretern und den Arbeitgebern, so ist dieser Konflikt in der Stahlindustrie überformt durch das Montan-Mitbestimmungsgesetz

33 vgl. Dörnen, A. (1998:44)

34 vgl. Wagner, D. (1994) „Personalfunktion in der Unternehmensleitung“. Wiesbaden, S.98

35 vgl. „historischer Kompromiss“ S.10

von 1951³⁶. Dieses Gesetz kam in der besonderen historischen Situation direkt nach dem 2. Weltkrieg zustande, in der über alle gesellschaftlichen Gruppen³⁷ hinweg Übereinstimmung darüber herrschte, dass „*der Missbrauch wirtschaftlicher Macht zu politischen Zwecken durch die großen Unternehmen*“³⁸ in Zukunft verhindert werden sollte. Schon hier zeigte sich, dass gerade die Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften der Montanbranchen über ein großes Selbstbewusstsein als eingeständige politische Akteure verfügten, da sie den Wiederaufbau und die Verhinderung von Demontagen selbst in die Hand nahmen. Dieses Bewusstsein prägte von Anfang an die industriellen Beziehungen dieser Branche. Die vom Normalfall abweichenden Regelungen des Montan-Mitbestimmungsgesetzes haben nicht zuletzt zur Ausprägung einer distinkten Interessenvertretungskultur in dieser Branche beigetragen.³⁹

Der Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes betrifft Kapitalgesellschaften mit mehr als 1000 Beschäftigten, deren „überwiegender Betriebszweck“ im Montanbereich liegt. Um auch auf der Konzernebene in den Einzelunternehmungen existierende Mitbestimmungsstandards nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz wirksam werden zu lassen, wurden im Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 die Bestimmungen in leicht abgeschwächter Form auf Konzernobergesellschaften übertragen, die mindestens 50 Prozent ihres Umsatzes im Montanbereich erzielen. Ein weiteres Mal wurde die Gesetzlage 1981 im Mitbestimmungssicherungsgesetz den veränderten Bedingungen angepasst. Dieses Sicherungsgesetz sollte ein Herausfallen der Konzernobergesellschaften aus dem Geltungsbereich der Montanmitbestimmung sichern, falls diese durch eine Veränderung des Konzernportfolios die Umsatzgrenze von 50 Prozent unterschreiten.

Die Regelungen des Montan-Mitbestimmungsgesetzes betreffen mit dem Aufsichtsrat als dem Kontrollorgan des Vorstands und dem Exekutivorgan Vorstand selbst die höchsten Hierarchieebenen von Unternehmen bzw. Konzernen.⁴⁰ Dabei kommt die herausragende Bedeutung wohl der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrates zu. Durch die Stimmgleichheit zwischen den Vertretern der Kapitalgeber und denen der Arbeit-

36 Im Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 wurden für die Obergesellschaften von Montankonzernen leicht abgeschwächte Regelungen erlassen, die im Zusammenhang dieser Arbeit allerdings keine entscheidende Rolle spielen.

37 Die Stimmung dieser Zeit fängt das Ahlener Programm der CDU von 1947 recht gut ein, das deutliche anti-kapitalistische Züge trägt, die aber wenig später zu Gunsten einer privatwirtschaftlichen Orientierung aufgegeben wurde.

38 vgl. Leminsky, G. (1998:111)

39 An dieser Stelle soll es jedoch erst einmal nur um die Darstellung der formalen Normen dieses Gesetzes gehen. Eine genauere Beschreibung der sich unter diesen Bedingungen für die Betriebsratsarbeit in der Stahlindustrie ergebenden Besonderheiten folgt im Abschnitt 3.5 dieses Kapitels.

40 Zum Hintergrund dieser Regelung siehe Abschnitt 1.1

nehmervertreter – bei gleichzeitiger Benennung einer neutralen Person – kommt dem kooperativem Verhalten beider Parteien eine besondere Bedeutung zu. Im Gegensatz zum „montanmitbestimmten“ Aufsichtsrat ist der Aufsichtsrat nach dem BetrVG von 1972 und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 nicht mit einer neutralen Person besetzt, die sich um den Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Positionen bemüht.

Als ein für die alltägliche Betriebsratsarbeit wesentlich wichtigerer Aspekt erscheint die spezielle Rolle des dem Vorstand angehörenden Arbeitsdirektors⁴¹. Dieser kann nicht gegen die Stimmenmehrheit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat berufen werden und steht dadurch in einem besonderen Vertrauensverhältnis mit der „Arbeitnehmerbank“. Der Arbeitsdirektor steht dem Personal- und Sozialressort vor. Ihm kommt die Funktion zu, soziale Problemstellungen „*unmittelbar in die Unternehmensplanung einzubringen*“.⁴² Damit soll zumindest laut Gesetz die Sozial- und Personalplanung des Unternehmens gleichberechtigt neben dem kaufmännischen und dem technischen Ressort stehen und die Position der Beschäftigten stärken. Die Wirklichkeit bietet jedoch ein eher uneinheitliches Bild dieser Institution.⁴³ Auf der einen Seite lässt sich in vielen Fällen von einem gleichberechtigten Verhältnis innerhalb des Vorstandsgremiums nicht sprechen. Gleichzeitig gibt es durchaus Fälle, wo das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitsdirektor und Interessenvertretern nachhaltig gestört ist. Diese Schnittstellenfunktion funktioniert also nicht so problemlos, wie durch das Gesetz intendiert.

41 Im Mitbestimmungsgesetz von 1976 gibt es zwar dem Namen nach einen Arbeitsdirektor, aber er erfüllt aufgrund der schwächeren rechtlichen Ausgestaltung diese Rolle nicht im Sinne der Montanmitbestimmung.

42 vgl. Bundesministerium für Arbeit (1998:64)

43 vgl. Wagner, D. (1994)

„In der kapitalistischen Wirklichkeit (...) zählt die Konkurrenz der neuen Ware, der neuen Technik, (...) des neuen Organisationstypus (...) Es ist kaum nötig zu erwähnen, dass die Konkurrenz von der Art, wie wir sie nun im Sinne haben, nicht nur wirkt, wenn sie tatsächlich vorhanden, sondern auch, wenn sie nur eine allgegenwärtige Drohung ist. Sie nimmt in Zucht, bevor sie angreift.“⁴⁴
(Joseph A. Schumpeter)

2 „Nur der Wandel hat Bestand“⁴⁵ – Die fortlaufende Modernisierung der industriellen Produktion

Die Problematik, die dieser Arbeit zu Grunde liegt, entspringt maßgeblich den massiven wirtschaftlichen Wandlungsprozessen der letzten beiden Jahrzehnte, die das Erscheinungsbild von Unternehmen nachhaltig geändert haben, aber auch die Gesellschaft mit Problemen wie z. B. Massenarbeitslosigkeit konfrontieren. Diese Prozesse, die sich zusammenfassend mit den Begriffen Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung beschreiben lassen, stellten eine Reaktion auf die rezessiven Entwicklungen am Ende der 70er und am Anfang der 80er Jahre dar. Die verschiedenen strukturellen Veränderungen haben das spezifische Produktionsmodell⁴⁶ in Deutschland massiv unter Druck gesetzt. Der vormals relativ stabile Bezugsrahmen für die Arbeit von Betriebsräten, ein wettbewerbsfähiger Produktionsstandort mit homogenen Belegschaften, gerät dadurch zunehmend unter Druck. Durch diese Entwicklung wird auch das deutsche Modell der industriellen Beziehungen auf allen Regelungsebenen tangiert, wie z. B. auch an der Diskussion über die Zukunft des Flächentarifvertrages⁴⁷ abzulesen ist.

Dieser Transformationsprozess beinhaltet eine Welle von Rationalisierungsstrategien, die im wesentlichen auf vier miteinander verschränkten Faktorenkomplexe basieren:⁴⁸

- ökonomische Faktoren
- rohstoff-, umwelt- und technikbezogene Faktoren
- produktions- und marktbezogene Faktoren
- politisch-kulturelle Faktoren

Neben den im globalem Maßstab auftretenden unternehmensrechtlichen Umstrukturierungen und der Einführung von Sparten- bzw. Matrixorganisation, hat sich der Produktionsmodus in

44 s. Schumpeter, J.A. entnommen Kreuder, T. (1992)

45 Gleichnamiger Titel einer Informationsbroschüre der Bundesanstalt für Arbeit über das ADAPT-Förderprogramm.

46 Zur Vertiefung siehe Streeck, Wolfgang (1997) „*German Capitalism: Does it exist? Can it survive?*“ in: Crouch, C./Streeck, W. (Hg.) „*Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity*“. London, S.33-54

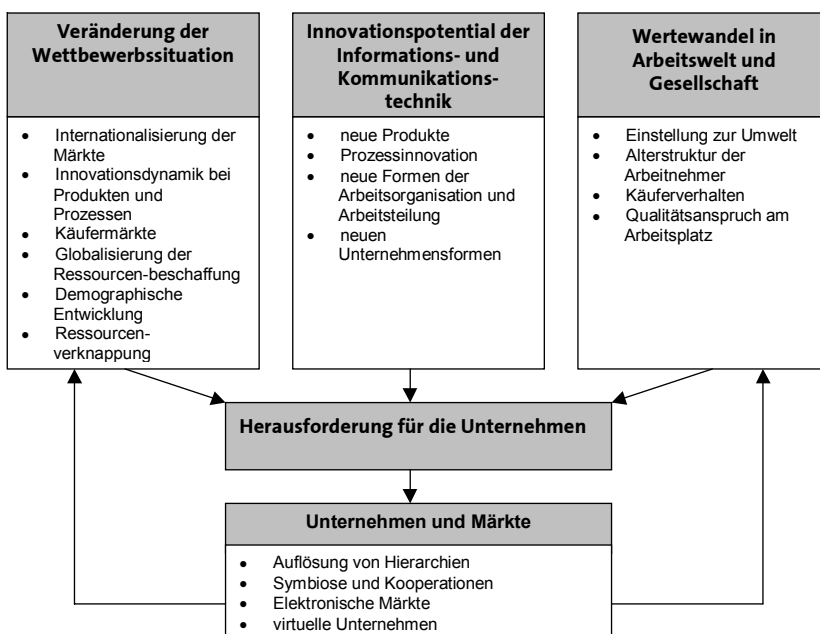
47 vgl. Bispinck, Reinhard (1995) „*Tarifpolitik der Zukunft – Was wird aus dem Flächentarifvertrag?*“. Hamburg

48 vgl. Kreuder, T. (1992:9)

vielen Branchen von der klassischen arbeitsteiligen Massenproduktion, dem Taylorismus⁴⁹, zur flexiblen Spezialisierung⁵⁰ hin verändert. Mit der Orientierung an japanischen Produktionsmethoden, analog zum Fordismus als Toyotismus bezeichnet, wurde die gesamte „industrielle Philosophie“ in Europa und den Vereinigten Staaten in Frage gestellt.

Dieser Wechsel hängt eng mit der Einführung neuer Modelle der Arbeitsorganisation zusammen. Flache Hierarchien und die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit haben das Sozialgefüge „Betrieb“ massiv verändert. Der Stellenwert menschlicher Arbeitskraft bzw. die Produktionsintelligenz der Arbeitnehmer hat gerade in den letzten Jahren eine enorme Aufwertung erfahren. Im Zuge neuer Unternehmenskulturkonzepte versprechen Partizipationsangebote seitens der Arbeitgeber den Arbeitnehmern größere Gestaltungsmöglichkeiten. Durch eine Erhöhung des Motivationsniveaus soll das Innovationspotential der Mitarbeiter optimal ausgenutzt werden. Zur Erfassung dieses Potentials dienen Programme wie z. B. KAIZEN oder KVP.

Abb. 5: Innovationspotentiale, Wettbewerbssituation und Novationsstrategie⁵¹



49 vgl. Taylor, Frederick W. (1911) *„The Principles of Scientific Management“*. New York

50 vgl. Kern, H. / Schumann, M. (1984) *„Das Ende der Arbeitsteilung“*. Frankfurt und Piore, M. / Sabel, C.F. (1985) *„Das Ende der Massenproduktion“*. Berlin

51 vgl. Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R.T. (1996:3)

„Man trifft nämlich kaum noch Unternehmen, die nicht Wandel, Modernisierung, schlanke Produktion, Unternehmenskultur oder corporate identity, totales Qualitätsmanagement, kontinuierliche Verbesserung oder ähnliche Begriffe im Munde führen, um den Zwang oder den Wunsch nach innerbetrieblichen Neuerungen deutlich zu machen.“⁵²

Die stärkere Beteiligung der Mitarbeiter und damit die Aufwertung menschlicher Arbeitskraft wird jedoch in den letzten Jahren zum Teil konterkariert durch ein am sogenannten „shareholder value“ orientiertes Management, das sich vornehmlich den Interessen der Anteilseigner verpflichtet sieht. Im Mittelpunkt einer solchen Unternehmenspolitik steht der am Aktienkurs messbare Wertzuwachs des Unternehmens.⁵³

Wie am letzten Beispiel deutlich wird, handelt es sich bei den gesamten zuvor geschilderten Prozessen nicht um eine in sich konsistente Entwicklungsrichtung, sondern um zum Teil durchaus widersprüchliche Konzepte, die je nach Land, Unternehmen, Betrieb oder Abteilung unterschiedlich auftreten. Dadurch wird eine Einschätzung der Konsequenzen solcher Prozesse seitens der Betriebsräte erheblich erschwert. Das Auftreten bestimmter Managementstrategien ist dabei ähnlich wie bei Kleidung oder anderen Dinge des täglichen Gebrauchs nicht zuletzt auch von Modeströmungen⁵⁴ abhängig, die zumindest für eine Zeit lang versprechen ‚up to date‘ sein und damit der Organisation ein modernes Image verschaffen.

„Die‘ moderne Managementstrategie gibt es nicht, und wenn es sie gibt, gleicht sie mehr der ‚Echternacher Springprozession‘ als einer einheitlichen und konsequent verfolgten Linie: drei Schritte vor, mindestens zwei Schritte zurück.“⁵⁵

„Arbeit“ als Institution moderner Industriegesellschaften hat somit einen völlig anderen Charakter als noch vor 20 Jahren. Dies betrifft nicht zuletzt auch das deutsche System der Mitbestimmung, das sich um die Merkmale dieses institutionellen Arrangements gruppiert. Wie kein anderes Land in Europa verfügt Deutschland über weitgehende gesetzliche Regelungen der Arbeitnehmermitsprache. Allerdings scheinen diese Institutionen mit den wirtschaftlichen Entwicklungen nicht Schritt halten zu können. Besonders deutlich zu Tage tritt dieses Moment in der Stahlindustrie, wo die Montanmitbestimmung lange Jahre ein hohes Niveau in Bezug auf Mitsprachemöglichkeiten der Arbeitnehmer sicherte. Durch den dynamischen ökonomischen

52 s. Klatt, R. (1994b:21)

53 Dieses Spannungsverhältnis wird sehr gut durch den provokanten Aufsatztitel „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt – Thesen zum Personalwesen“ zum Ausdruck gebracht. Neuberger, Oswald, in: Personalführung 1/90, S.3-10

54 vgl. Kieser, Alfred (1996) „Moden & Mythen des Organisierens“. in: DBW, Jg. 56, H. 1

55 vgl. Breisig, Thomas (1997:24)

Wandel befindet sich dieses Mitbestimmungsmodell zumindest als Normalfall immer mehr auf dem Rückzug, da die gesamte Montanindustrie ihre vormals prägende gesamtwirtschaftliche Rolle verloren hat.

2.1 Die Standortdrohung – ‚global players vs. local actors‘

Ein auch in der Öffentlichkeit heftig diskutierter Aspekt der zuvor angerissenen Transformationsprozesse, läuft gemeinhin unter dem Label ‚Globalisierung‘. Dabei wird zumeist auf die Zwänge abgestellt, die sich aus dieser Entwicklungsdynamik ergeben und ganze Gesellschaften unter Anpassungsdruck an die sich daraus ergebenden Anforderungen setzen. Globalisierung wird somit zum einem nichthinterfragbaren Axiom unserer Zeit.⁵⁶

Versucht man allerdings, als Ausgangspunkt für die weitere Analyse dieses Phänomens zuerst einmal eine umfassende Definition zu finden, beginnen die Schwierigkeiten spätestens damit, dass es in der sozialwissenschaftlichen Debatte mehrere Erklärungsansätze existieren, die aus den sehr unterschiedlichen Perspektiven⁵⁷ auf das Phänomen resultieren. Ohne an dieser Stelle zu weit ausholen zu wollen und die vielfältige sozialwissenschaftliche Literatur zu diesem Thema in Gänze zu referieren, muss dieser Begriff zumindest in seinen Konsequenzen für die Fragestellung dieser Arbeit untersucht werden. Zu diesem Zweck bietet sich eine Sichtung einschlägiger Studien zu diesem Thema an.

Etwas verkürzt lässt sich feststellen, dass sich viele Erklärungsansätze auf zwei Grundpositionen verengen lassen. Die eine besagt, dass die Entgrenzung vormals relativ geschlossener Nationalökonomien schon weit fortgeschritten ist und damit transnationale Konzerne durch nationalstaatliche Politik kaum mehr zu kontrollieren sind. Die andere Position bezieht sich auf empirische Daten, die allenfalls zulassen, von einer internationalen Verflechtung zu sprechen, die das Niveau von 1914 erreicht hat. Statt dessen könne allenfalls von einer regionalen Blockbildung gesprochen werden, die sich zwischen der Triade USA, Japan und Europa abspiele.⁵⁸ Beide Erklärungsansätze können im Rahmen dieser Fragestellung nicht befriedigen. Deshalb bietet es sich an, die Antwort auf die Frage nach dem Wesen der Globalisierung jenseits dieser beiden Positionen zu suchen.

Der Globalisierungsdiskurs bzw. die daraus abgeleitete Standortdebatte lässt sich also mit empirischen Daten zu den Auswirkungen wirtschaftlicher Verflechtungen in seiner Aufgeregtheit nur schwer belegen. Allerdings ist für die deutsche Indus-

56 vgl. Kädtler, J. (1998:69)

57 So lassen sich mindestens noch sozioökonomische, -kulturelle und -politische Perspektiven unterscheiden.

58 vgl. Hirst, Paul / Thompson, Grahame (1996) „*Globalization in Question*“. Cambridge

trie ein „kontinuierliches Anwachsen grenzüberschreitender Aktivitäten“⁵⁹ nachweisbar. Dies lässt die Vermutung zu, dass (momentan) nicht unbedingt die realen Internationalisierungsprozesse von entscheidender Bedeutung zu sein scheinen, sondern vielmehr die strategische Option zur Globalisierung⁶⁰, die den Unternehmen heute zur Verfügung steht. Globalisierung ist damit „weder bloßer Mythos noch vollendete soziale Realität, sondern ein vorraussetzungsvolles strategisches Konzept weltmarktorientierter Unternehmen“.⁶¹ Diese nutzen die wirtschaftlichen Strukturveränderungen zur Erweiterung ihres Handlungsspielraums.

Durch die Möglichkeiten, die durch den liberalisierten Welthandel und die neue Transport-, Informations-, und Kommunikationstechnologien geschaffen wurden, ist es möglich, Produkte und Dienstleistungen dort zu erzeugen, wo Arbeitskräfte, Infrastruktur und sonstige Rahmenbedingungen in einem optimalen Verhältnis stehen. Dies führt dazu, dass Unternehmen ihre Standortentscheidungen in Bezug auf die Faktorkosten im Prinzip vor einem weltweiten Hintergrund optimieren können. Es kommt zu einem ‚Benchmarking‘⁶² von Arbeitskosten, Steuerniveaus, Arbeitsschutzbestimmungen, Umweltauflagen und anderen relevanten Kennzahlen. Ein solcher Standortwettbewerb ist durch verschiedene „pfadimmanente Mobilitätsschranken“⁶³ begrenzt, die mit den unterschiedlichen länderspezifischen institutionellen Settings zusammenhängen. Somit hängt „die Allgegenwart inszenierter Globalisierung dem tatsächlichen Internationalisierungstempo“⁶⁴ hinterher. Man sollte allerdings dabei nicht die Tatsache aus den Augen verlieren, dass die Unternehmen untereinander in Konkurrenz um die beste Internationalisierungsstrategie stehen und nicht genutzte Wettbewerbsvorteile schnell zum Vorteil für die Mitbewerber werden können. Deshalb ist wohl davon auszugehen, dass gerade durch die zwar prinzipiell möglichen, aber mit hohen Transaktionskosten belasteten Internationalisierungsoptionen gerade die heimischen Arrangements unter Druck geraten. Die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit lässt sich eben auch durch die Senkung bestimmter Standards am heimischen Standort erzielen. Dies betrifft insbesondere Faktoren, die auf der betrieblichen Ebene veränderbar sind, wie z. B. Maschinenlaufzeiten, Löhne oder Arbeitszeiten. Der „Sachzwang Globalisierung“ wird schließlich auf der betrieblichen Ebene zur Realität und beeinflusst die etablierten Aushandlungs- und Vertragsbeziehungen

59 vgl. Dörre u. a. (1997:43)

60 Dieser Zusammenhang wird durch den Aufsatztitel „Globalisierung als Option“ angedeutet.

61 vgl. Dörre u. a. (1997:44)

62 Dieser Begriff bezeichnet neudeutsch den Vergleich von Unternehmen, Staaten, usw. mittels relevanter Kennzahlen. Daraus abgeleitet wird dann eine sogenannte ‚best practice‘, die optimale Lösung.

63 vgl. Dörre u. a. (1997:59)

64 vgl. Dörre u. a. (1997:59)

sowohl auf der Betriebs- als auch auf der Tarifebene. Die zuvor schon angesprochene „Verbetrieblichungsthese“ findet nicht zuletzt hierdurch ihre Bestätigung, da die mit Verweis auf die Wettbewerbsfähigkeit durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen massiv Einfluss auf die Arbeit von Arbeitnehmervertretern ausüben.

Diese Restrukturierungsmaßnahmen haben dann oftmals den Charakter von „*Kompensationsgeschäften*“⁶⁵, bei denen das Management auf das Interesse der Beschäftigten am Erhalt ihrer Arbeitsplätze setzt. Die Beschäftigten erhalten zeitlich befristete Beschäftigungsgarantien und stimmen im Gegenzug bestimmten Senkungen der erreichten Standards zu. Dies betrifft zumeist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Lohnverzicht und den Wegfall von besonderen Prämiensystemen. Solche Übereinkünfte, oft mit Begriffen wie „Beschäftigungspakt“ oder „Modernisierungspartnerschaft“ tituliert, stellen hohe Anforderungen an die betrieblichen Interessenvertreter. Der „Standortdrohung“ ist mit einer Verweigerungshaltung nicht zu begegnen, da andernfalls möglicherweise die Option der Produktionsverlagerung ins Ausland gezogen wird, oder – was in der Konsequenz auf das gleiche hinausläuft – das eigene Unternehmen nicht mehr konkurrieren kann und unrentable Produktionsstandorte schließen wird.

2.2 Die modernen Produktionskonzepte – Die Industrie auf ‚Diät‘

Die neuen Produktionskonzepte, die derzeit oftmals unter dem Label ‚lean production‘⁶⁶ subsumiert werden, sind als ein Gegenmodell zur „*bislang praktizierten Massenherstellung*“⁶⁷ zu verstehen. In den westlichen Industriestaaten⁶⁸ dominierte über Jahrzehnte ein stabiler Produktionsmodus, der sich mit den Schlagworten Taylorismus bzw. Fordismus beschreiben lässt. Dieser Organisationstyp basierte auf einer extrem arbeitsteiligen Massenproduktion, die den Grundsätzen der „*wissenschaftlichen Betriebsführung*“⁶⁹ folgte. In der Weiterentwicklung dieses Konzepts zum Fordismus, das auf der flächendeckenden Einführung von Fließbandarbeit basiert, lassen sich die relevanten Merkmale des Systems der Massenproduktion erkennen:⁷⁰

65 vgl. Dörre u. a. (1997:62)

66 Zur Problematik dieses umfassenden Labels siehe Minssen, Heiner (1993) „*Lean production – Herausforderung für die Industriegesellschaft*“. in: Arbeit, Heft 1, Jg. 2, S.36-52

67 vgl. Kreuder, T. (1992:20)

68 Die sozialistischen Planwirtschaften waren auf der Produktionsebene ähnlich tayloristisch organisiert wie die kapitalistischen Ökonomien.

69 vgl. Taylor, Frederick W. (1911)

70 vgl. Kreuder, T. (1992:20) zitiert nach Dankbaar, Ben „*Konsequenz aus der MIT-Studie*“. Hektogr. Ms. (1992:28ff.)

- weitgehende Arbeitsteilung
- Dominanz von an- und ungelerten Produktionsarbeitern
- hoher Mechanisierungsgrad
- hohe Fertigungstiefe
- Großunternehmen mit Großfabriken

Aus diesen Merkmalen leiteten sich wichtige Strukturmomente für die Arbeit von Betriebsräten ab, die sich übrigens auch implizit in den rechtlichen Regelungen in den betreffenden Gesetzen widerspiegeln. Diese Regelungen orientieren sich an Produktionseinheiten, die unter dem Begriff „Betrieb“ gefasst werden und zumindest alle zur unmittelbaren Produktion nötigen Einheiten unter einem Dach vereinigen.

Die Klientel für und damit auch die Ressource von Betriebsräten waren zum großen Teil männlich-proletarisch geprägte un- oder angelernte Arbeiter bzw. Facharbeiter, die stark sequenzierte Tätigkeiten mit einem zum Teil niedrigen Qualifikationsniveau verrichteten. Durch die im folgenden beschriebenen Entwicklungen wurden diese Strukturmomente zum Teil obsolet, bilden aber bis heute zum Teil immer noch eine Grundlage für Betriebsratsarbeit. Etwas überspitzt lässt sich feststellen, dass Betriebsratsarbeit heute immer noch durch eine Orientierung an tayloristischen Prinzipien gekennzeichnet ist.

In Folge der Rezessionen Ende der 70er Jahre und zu Beginn der 80er Jahre geriet das Produktionssystem des „Fordismus“ zunehmend in die Krise. Die Ökonomien Westeuropas und der Vereinigten Staaten sahen sich mit Japan einem neuen leistungsfähigen Konkurrenten gegenüber. Diese Entwicklung zog eine Welle von Rationalisierungsmaßnahmen nach sich, die in verschiedene Abschnitte unterteilt werden können. An dieser Stelle geht es jedoch nicht so sehr um die exakte Benennung solcher Phasen, sondern um deren überblicksartige Schilderung zur Verdeutlichung des Umfeldes von Betriebsratsarbeit. Die 80er Jahre waren vor allem geprägt durch einen mit dem Begriff „systemische Rationalisierung“⁷¹ beschriebenen Reorganisations-typ. Dieser basierte hauptsächlich auf dem Einsatz von „computer-gestützten Organisations- und Steuerungstechnologien“⁷². Mit „systemisch“ ist in diesem Zusammenhang eine ganzheitliche Optimierung des gesamten Betriebes gemeint. Dabei stehen drei Merkmale im Mittelpunkt:⁷³

- die datentechnische Integration der betrieblichen Teilprozesse
- die Einbeziehung außerbetrieblicher Liefer-, Bearbeitungs- und Verteilungsprozesse
- die Betonung von Technik als Leitinstanz für Rationalisierung

71 Zur begrifflichen Herkunft siehe Altmann, N. u. a. (1986) „Ein ‚Neuer Rationalisierungstyp‘. Neue Herausforderungen an die Industriosozologie.“ in: Soziale Welt, Heft 2-3, S.189-207)

72 vgl. Minssen, H. (1992:41)

73 vgl. Minssen, H. (1992:41)

Damit kommt der menschlichen Arbeitskraft innerhalb dieses Rationalisierungskonzepts keine zentrale Bedeutung zu. Dieses technizistische Paradigma wurde in den 90er Jahren durch eine stärkere Hinwendung zu organisatorischen Aspekten von Rationalisierung aufgegeben. Diese Entwicklung wurde vor allem durch die am *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) durchgeführte weltweit vergleichende Automobilstudie⁷⁴ beschleunigt, die zu der Erkenntnis gelangte, dass die Produktivität japanischer Automobilwerke mehr als doppelt so hoch liegt, wie die in westeuropäischen Werken. In der Analyse kamen Womack u. a. zu dem Schluss, dass der entscheidende Wettbewerbsvorteile der japanischen Werke in einer mit dem Begriff „*lean production*“⁷⁵ bezeichneten Produktionsweise liege. Aufgrund seiner Herkunft wurde dieser Produktionsmodus analog zum Fordismus als „*Toyotismus*“⁷⁶ bezeichnet. Man kann die „schlanke Produktion“ als einen Versuch verstehen, die Vorteile der herkömmlichen Herstellungsmethoden des Handwerks⁷⁷ und der Massenfertigung zu kombinieren.

Im Mittelpunkt dieses „schlanken“ Ansatzes steht der Gedanke einer kontinuierlichen Selbstoptimierung der betrieblichen Teilsysteme.⁷⁸ Dadurch stellen sich besondere Aufgaben an das Management, das diesen Prozess derart unterfüttern muss, damit die betriebliche Entwicklung gleichgerichtet verläuft. Im einzelnen sind mit diesem Produktionskonzept sehr unterschiedliche miteinander verflochtene Maßnahmen gemeint, die auch in sehr unterschiedlicher Weise auf die Betriebsratsarbeit zurückwirken und zu einer Herausforderung für den Fortbestand einer wirksamen Interessenvertretung geworden sind. Ein in der Industriesoziologie besonders umfassend diskutierter Aspekt von ‚lean production‘ stellt die Gruppen- oder Teamarbeit⁷⁹ dar. Diese Form der Arbeitsorganisation basiert auf der Annahme, dass sich über effektivere Kooperations- und Organisationsformen bislang durch traditionale Formen der Arbeitsorganisation „verschüttete“ Rationalisierungspotentiale realisieren lassen⁸⁰,

74 vgl. Womack, J.P. u. a. (1990) *„The Machine that changed the World“*. New York, Toronto, Oxford, Singapore, Sidney (deutsch: (1992) *„Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“*. Frankfurt a.M./New York

75 Der Begriff geht laut Dörnen, A. (1998:64) zurück auf Krafcik, C.F. (1988) *„Triumph of the Lean Production System“*. in: Sloan Management Review, Autumn 1988, S. 44f.

76 vgl. Dohse, K. (1984) *„Vom ‚Fordismus‘ zum ‚Toyotismus‘?“*. IIVG/ S.84-212 WZB

77 Auf die Stärken handwerklich-industrieller Produktion weisen schon Piore, M./Sabel, C.F. hin.

78 vgl. hierzu auch Warnecke, H.-J. (1992) *„Die fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur“*. Berlin/Heidelberg

79 vgl. Minssen, H. u. a. (1991) *„Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – das Beispiel Opel Bochum“*. in: WSI-Mitteilungen 44, S.434-441

80 vgl. Howaldt, J. / Kopp, R. (1992) *„lean production = mean production? Lean production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie“*. in: Arbeit, Jg. 1, Heft 3, S.233-245

da sie sowohl den gewachsenen Ansprüchen nach Effizienz, Flexibilität und Qualität entsprechen. Der emanzipative Impetus der im Zuge des staatlich geförderten HdA-Programms während der 70er und 80er Jahre geführten Gruppenarbeitsdiskussion spielt dabei zumindest auf der Arbeitgeberseite nur eine untergeordnete Rolle.

Das Label „Gruppenarbeit“ täuscht allerdings ein wenig darüber hinweg, dass es sich dabei um sehr verschiedene Ansätze handelt, die sich hinsichtlich des Kooperations-, Partizipations- und Autonomiegrads unterscheiden.⁸¹ So werden z. B. sowohl teilautonome Arbeitsgruppen, Projektgruppen sowie Qualitätszirkel unter diesem Oberbegriff zusammengefasst. Dies erschwert gerade für die Betriebsräte eine Einschätzung der sich aus der Einführung von gruppenförmiger Arbeit ergebenden Konsequenzen. Die Einführung von Gruppenarbeit tangiert alle wichtigen betrieblichen Aushandlungsgegenstände, insbesondere Entgeltfragen. Zusätzlich betrifft diese neue Form der Arbeitsorganisation auch den Betriebsrat selbst, bzw. die Art und Weise der Vertretung der Beschäftigten. Weitere wichtige Aspekte des „schlanken“ Unternehmens, und damit potenzielle Problemfelder für Betriebsräte, betreffen das Qualitätsmanagement und die Zuliefer- bzw. Kundenbeziehungen.

2.3 Die neuen Managementkonzepte – Unternehmenskultur zwischen Shareholdern und Human Resource Management

Die in den neuen Produktionskonzepten zumindest programmatisch angelegte Aufwertung des Faktors Arbeit schlägt sich auch in den Managementstrategien nieder, von denen diese flankiert werden. Aus den Problemen, die aus den einzelnen Elementen von Lean Production erwachsen, ergibt sich die Notwendigkeit, die betriebliche Sozialintegration auf ein neues Fundament zu stellen. Dies geschieht häufig durch die Kreation einer sogenannten „Unternehmenskultur“, die eine auf „*Personalführung und Arbeitsmotivation einwirkende Wertebasis*“⁸² meint. Durch die Schaffung einer kollektiven Firmenidentität⁸³ soll gleichzeitig die Grundlage für die Bewältigung der ökonomischen Herausforderungen und die interne soziale Integration erzeugt werden. Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens wird zunehmend die Fähigkeit, die Organisationsmitglieder entsprechend zu motivieren, da traditionelle Werte und Handlungsorientierungen in komplexer werdenden Strukturen keine ausreichende Bindungskraft entwickeln können.

81 Antoni, C.H. (1994) „*Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*“. Weinheim

82 vgl. Kreuder, T. (1992:88)

83 Im anglophilen Managementdeutsch verwendet man den Begriff „*corporate identity*“.

„Jene Melodie, die einst die herrschenden Verhältnisse zum Tanzen bringen sollte, wird nun offenkundig intoniert, um dem Verwertungskalkül neue Rationalisierungspotentiale zu erschließen.“⁸⁴

Offensichtlich wird diese Zielsetzung insbesondere durch „neue partizipativ-arbeitskraftzentrierte Managementkonzepte“⁸⁵, die auf der individuellen Ebene das Pendant zu der auf das Kollektiv ausgerichteten Unternehmenskulturkonzepte bilden. Als ein besonders populäres Label fällt dabei das sogenannte „Human Resource Management“ ins Auge, das die strategische Bedeutung der Personalfunktion betont und den Mitarbeiter als Produktivitätsressource betrachtet. Auch hier wird auf eine eigenverantwortliche und selbstkontrollierte Arbeitstätigkeit der Beschäftigten abgestellt, die so zu einer weiteren Optimierung und Effizienzsteigerung beitragen soll. Diese beteiligungsorientierten Managementkonzepte versprechen zumindest auf den ersten Blick eine direkte Mitbestimmung am Arbeitsplatz und greifen damit vordergründig langjährige Forderungen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter auf. Die Bewertung dieser Konzepte im gewerkschaftlich-industriesoziologischen Spektrum fällt sehr unterschiedlich aus. Einige Autoren⁸⁶ sehen sozusagen schon eine Auflösung des betrieblichen Herrschaftsgefüges durch das Management zugunsten einer weitgehenden Humanisierung und Emanzipation. Andere Autoren wiederum sehen in der „partizipativen Wende“ lediglich eine neue Form bekannter Sozialtechniken⁸⁷, die durchaus ernstzunehmende Gefahren für das betriebliche Sozialgefüge mit sich bringen könnten. Durch die Einebnung von Interessenkonflikten und die Verinnerlichung von Unternehmenszielen über das Management eine Art „kulturellen Imperialismus“⁸⁸ aus. Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings eine anderer Interpretationsansatz⁸⁹ favorisiert, der im Zusammenhang mit der „Verbetrieblichung“ der industriellen Beziehungen steht. Durch das Partizipationsangebot erfährt die betriebliche Verhandlungsarena eine Aufwertung, die einen auf betriebliche Modernisierungsbündnisse abzielenden Politikansatz zwischen Management, Betriebsrat und Beschäftigten nahe legt. In einer solchen „mikropolitischen“ Konstellation liegen jedoch auch Gefahren für die Wirksamkeit von Mitbestimmung und Interessenvertretung. Die Vereinnahmung des Betriebsrats durch das Management droht die Bindungen zwischen der Belegschaft, den betrieblichen In-

84 s. Dörre, Klaus u. a. (1995:17)

85 vgl. Dörre, Klaus u. a. (1995:16)

86 vgl. Bardmann, Th.; Franzpötter, F. (1990) „Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept?“. in: Soziale Welt, Jg. 41 Heft 4, S.437

87 vgl. Breisig, Thomas (1990)

88 vgl. Deutschmann, Ch. (1989) „Reflexive Verwissenschaftlichung und ‚kultureller Imperialismus‘ des Managements“. in: Soziale Welt Heft 3, S.391

89 vgl. Müller-Jentsch, W. (1988) „Qualitative Tarifpolitik im sozioökonomischen Strukturwandel“. in: Dabrowski, H. u. a. (Hrsg.) „Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien“. Düsseldorf

teressenvertretern und den Gewerkschaften zu lockern und durchsetzbare betriebliche und tarifpolitische Mitbestimmungsrechte zu Gunsten weicher Beteiligungsformen auszuhöhlen.⁹⁰ Untermauert wird diese skeptische Perspektive durch eine auf der Unternehmensebene angesiedelte Managementstrategie, die die Grenzen von Beteiligungskonzepten deutlich aufzeigt. Das sogenannte „Shareholder-Value-Konzept“⁹¹ definiert als oberstes Ziel die Wertsteigerung des Unternehmens. Diese wird oftmals verkürzt als die kurzfristige Steigerung des Aktienkurses gesehen.

„In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums hochhält, besteht die einzige soziale Verantwortung darin, Shareholder Value zu schaffen...“⁹²

Das dabei die Interessen anderer „Stakeholder“⁹³, wie die der Mitarbeiter, Lieferanten oder der Umwelt nicht ausreichend berücksichtigt werden könnten, liegt auf der Hand. Die Organe der betrieblichen Interessenvertretung und Mitbestimmung können an dieser Stelle nur auf die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit der Wertsteigerung verweisen.

2.4 Sonderfall: Stahlindustrie

Betrachtet man nun die Branche, aus der die später noch zu untersuchenden Fallbetriebe stammen, muss man feststellen, dass die zuvor gemachten Aussagen im Prinzip auch für die Stahlindustrie zutreffen, aber in einigen Punkten ergänzungsbedürftig sind. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Stahlindustrie nicht als „Leitbranche“ für die Einführung innovativer Fertigungskonzepte zu gelten hat und eher langsam auf Veränderungen reagiert (hat). Die hier getroffenen Aussagen beziehen sich auf die gesamte Stahlbranche unter besonderer Berücksichtigung der Stahlerzeugung und betreffen daher die von mir untersuchten Fallbetriebe nur mittelbar, da sie der nachgelagerten Weiterverarbeitung zuzurechnen sind. Allerdings sind die Konsequenzen derart weitreichend, dass sie „über Umwege“, die ich später noch erläutern werde, auch auf diese Betriebe zurückfallen und damit auch zum Gegenstand von Betriebsratsarbeit werden.⁹⁴ Die Unterschiede bzw. Besonderheiten der Branche liegen zum einen in dem durch technische Entwick-

90 Mahnkopf, Birgit (1989) „Die dezentrale Unternehmensorganisation-(k)ein Terrain für neue Produktionsbündnisse?“. in: PROKLA 76, 19. Jg., S.47f.

91 vgl. Rappaport, Alfred (1986) „Creating Shareholder Value: The new Standard for Business Performance“. N.Y.

92 s. Rappaport, Alfred (1999:8) „Shareholder Value: ein Handbuch für Manager und Investoren“. Stuttgart

93 Damit sind alle für das Unternehmen relevanten Interessengruppen gemeint.

94 vgl. Bacon, Nicolas / Blyton, Paul (1999) „Die Herausforderung der Globalisierung annehmen: Umstrukturierung der Stahlindustrie und Gewerkschaftsstrategie“. Untersuchungsbericht für den Internationalen Metallgewerkschaftsbund

lungen induzierten Organisationswandel, sowie der schrittweisen Liberalisierung und Deregulierung des durch nationale und europäische Regelungen beschränkten Stahlmarkts.⁹⁵

In der europäischen Stahlindustrie ist ein „Paradigmenwechsel“ bei der Stahlerzeugung festzustellen: „*die strukturelle Dominanz der Stahlerzeugung in großen integrierten Hüttenwerken*“⁹⁶ wird durch kleinere, räumlich verteilte Elektrostahlwerke, sogenannte „Mini-Mills“ abgelöst. Mit diesem „*Ende der Dinosaurier*“⁹⁷ verändert sich das Gesicht einer ganzen Branche und damit auch ihre regionale wirtschaftliche und politische Bedeutung. Bisher wurde Stahl hauptsächlich in großindustriellen Einheiten erzeugt, die neben bis in die Zehntausende gehende Belegschaften einen enormen Raumbedarf hatten und besondere Anforderungen an die Infrastruktur⁹⁸ stellten. Diese Faktoren bedingten die räumliche Konzentration auf die klassischen Stahlstandorte an Rhein, Ruhr und Saar. Elektrostahlwerke sind dagegen prinzipiell überall mit relativ kleinen Investitionssummen aufzubauen und können damit sehr schnell die Konkurrenzsituation auf den heimischen Märkten verändern. Durch die technische Umstellung wandelt sich die typische Betriebsgrößenstruktur hin zum mittelständischen Unternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten. Dieser Schrumpfungsprozess bedeutet weiterhin massiven Personalabbau und führt zu einem Bedeutungsverlust der Branche als regionalem Wirtschaftsfaktor. Um dieser Tendenz langfristig entgegenzuwirken und natürlich um die Wertschöpfung zu erhöhen wird von Seiten der Unternehmen, aber auch der Interessenvertreter auf eine Strategie der „*Verlängerung der Wertschöpfungskette*“⁹⁹ gesetzt. Dabei geht es um die Entwicklung von Systemprodukten¹⁰⁰, die einbaufertig an die Abnehmer geliefert werden können. Damit geraten aber auch weiterverarbeitende Unternehmen unter Druck, zu denen die untersuchten Fallbetriebe zählen.

Der technische Wandel ist jedoch auch eng verknüpft mit Veränderungen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und daraus resultierenden Qualifizierungsbedarfen des Personals. Die für die Stahlbranche typische klassische eindimensionale Funktionalorganisation wurde zugunsten einer flacheren Struktur aufgegeben, wobei zuvor eigenständige Bereiche wie die Arbeitsvorbereitung, die Instandhaltung oder das Qualitätswe-

95 So läuft im Jahr 2002 der EGKS-Vertrag (Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl) aus, der gewisse Lenkungsinstrumente zur Kapazitäts- und Personalanpassung beinhaltete.

96 vgl. Jürgenhake, U. / Schnittfeld, P. / Schultze, J. (1997:6)

97 vgl. Jürgenhake, U. / Schnittfeld, P. / Schultze, J. (1997)

98 Für die Stahlerzeugung in integrierten Hüttenwerken müssen enorme Mengen Eisenerz und Koks sowie andere Grundstoffe bereitgestellt werden. Dies lässt sich am besten durch den Transport über Wasserstraßen sicherstellen.

99 vgl. Plake, Rolf (1998:34)

100 Dabei geht es z. B. um beschichtete Bleche für die Autoindustrie, die sogenannten „tailored blanks“.

sen in die Produktion eingegliedert wurden. Die durch diese Eingliederung vollzogene Aufwertung der Produktion bedarf einer neuen Form der Arbeitsorganisation, die eine entsprechende Qualifizierung der Beschäftigten voraussetzt. Durch die Verzahnung der einzelnen Produktionseinheiten benötigt man für den Mehrstelleneinsatz, die sogenannte „bereichsübergreifende Polyvalenz“¹⁰¹, qualifizierte Mitarbeiter.

Neben den sich auf der Betriebs- und der Unternehmensebene vollziehenden Veränderungen ist die Stahlbranche gekennzeichnet durch gravierende Umwälzungen der Eigentums- und Beteiligungsstrukturen auf der Konzernebene. Insgesamt lässt sich ein Privatisierungs- und Internationalisierungstrend der europäischen Stahlindustrie feststellen.¹⁰² Bei dieser Entwicklung sind zwei unterschiedliche Tendenzen zu beobachten, die sich jedoch wechselseitig ergänzen. Auf der einen Seite kommt es verstärkt zu Fusionen bzw. Übernahmen von Konzernen, die mit den aus der Globalisierung¹⁰³ resultierenden Herausforderungen begründet werden. Die durch diese Konzentrationsprozesse angestrebten Wettbewerbsvorteile (*economies of scale*) sollen den Konzernen die „Führerschaft“ in ganz bestimmten Produktsegmenten bringen. Nicht in dieses Konzept passende Aktivitäten werden entweder an andere Konzerne verkauft oder als eigenständige Unternehmen verselbständigt.

Die angesprochenen Fusionen und Rationalisierungen der letzten Jahre hatten einen enormen Personalabbau zur Folge, der allerdings aufgrund der großzügigen Frühverrentungsregelungen, die durch eine Mischfinanzierung von Unternehmen, Bund, EGKS-Mitteln und einem Rentenabschlag der Beschäftigten ermöglicht wurden, „sozialverträglich“ durchgeführt werden konnte. Zu Beginn des Jahres 1998 ist die Beschäftigtenzahl in den Betrieben der eisenschaffenden Industrie erstmals unter die Marke von 100.000 gesunken. Noch 1986 fanden über 200.000 Menschen Beschäftigung in der westdeutschen Stahlindustrie.¹⁰⁴ Diese Entwicklung hat natürlich auch Auswirkungen auf die Mitbestimmung. So unterlagen 1994 nur noch 34 Unternehmen den Regelungen der Montanmitbestimmung und es ist aufgrund der oben beschriebenen Entwicklungen davon auszugehen, dass es zu einer weiteren Reduzierung kommen wird.¹⁰⁵

101 vgl. Jürgenhake, U., Schnitfeld, P., Schultze, J. (1997:34)

102 vgl. Plake, Rolf (1998:26)

103 vgl. Dörre u. a. (1997:64)

104 vgl. Plake, Rolf (1998:22)

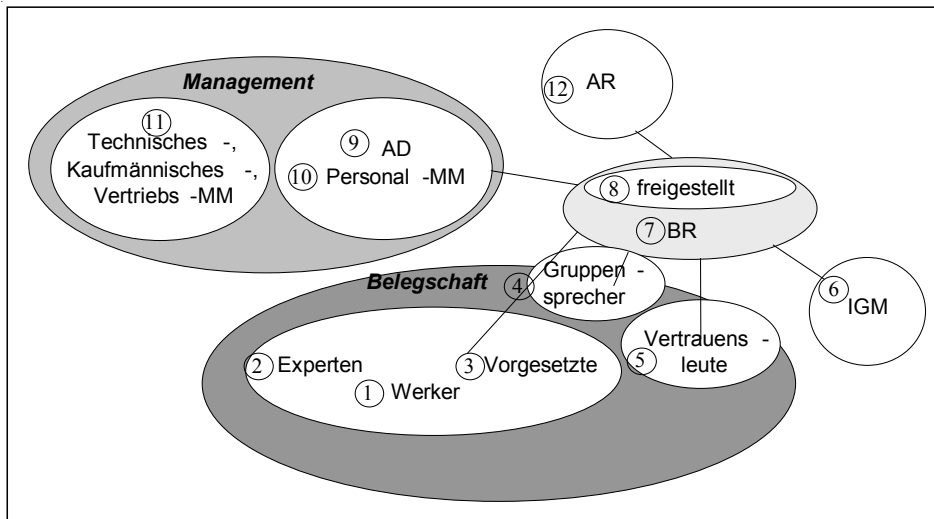
105 vgl. Jürgenhake, U. / Schnitfeld, P. (1997:56)

„Wir arbeiten zusammen, weil wir es gewollt haben, aber unsere freiwillige Zusammenarbeit schafft uns Pflichten, die wir nicht gewollt haben.“¹⁰⁶ (Emile Durkheim)

3 Betriebsratsarbeit: Dimensionen des Wandels

Durch die vielfältigen zuvor geschilderten Veränderungen des für die Betriebsratsarbeit relevanten Bezugsrahmens, stellt sich die Frage nach der zukünftigen Rolle der betrieblichen Interessenvertretung innerhalb des Systems der industriellen Beziehungen. Einerseits erfährt diese Institution durch die „Verbetrieblichung“ der Tarifpolitik eine Aufwertung, da sie am betrieblichen Ausgestaltungsprozess globaler Rahmenbedingungen beteiligt ist und damit Funktionen hinzugewinnt. Andererseits erodieren wichtige Ressourcen, auf denen sich die Kraft der Interessenvertretung gründet, wie z. B. technisch-organisatorisch und sozial geschlossene Betriebseinheiten¹⁰⁷ als Bezugspunkt des Betriebsverfassungsgesetzes. Insgesamt lässt sich feststellen, dass „der Wirkungsgrad der Mitbestimmung seit Jahren rückläufig“¹⁰⁸ ist, also die Verbreitung der Institution Betriebsrat zurückgeht. Gleichzeitig wächst seine betriebspolitische Bedeutung dort, wo er bereits zum betrieblichen Setting gehört.

Abb. 6: Das Beziehungsnetzwerk des Betriebsrates¹⁰⁹



106 Durkheim, Emile (1992) „Über soziale Arbeitsteilung – Studie über die Organisation höherer Gesellschaften“ Frankfurt a.M.

107 Mückenberger, Ulrich (1993) „Auf dem Weg zu einem post-fordistischen Arbeitsrecht“. in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.) „Konfliktpartnerschaft“. München / Mering

108 vgl. Wassermann (2000:8f)

109 Diese Abbildung ist einer Folienpräsentation des Arbeitsdirektors der Raschelstein Hoesch GmbH, Dr. Horst Neumann, entnommen.

„Diese von dieser Entwicklung ausgehende Gefährdung der Institution Betriebsrat ist fundamental. Dagegen hat bisher noch niemand ein Rezept.“¹¹⁰

Die Sicherung des mitbestimmungspolitischen Niveaus hängt somit von einer Wiederherstellung der rechtlich verankerten Machtbasis durch eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes¹¹¹ ab. An dieser Stelle soll jedoch die Modernisierung des Selbstverständnisses und die Professionalisierung der Organisation der Betriebsratsarbeit als zentrale Komponente der Weiterentwicklung der Interessenvertretung näher beleuchtet werden.

3.1 Betriebliche Arbeitspolitik: Neue Aufgaben- und Gestaltungsfelder

Mit der steigenden Akzeptanz des Betriebsrats durch das Management haben sich auch die konkreten Partizipationsmuster zwischen den beiden Betriebsparteien nachhaltig gewandelt. Die Einschränkung der manageriellen Verfügungsrechte, die sich aus den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten ableiten, wird in den Augen des Managements zunehmend durch die Vorteile aufgewogen, die der Betriebsrat als sozialintegratives Bindeglied mit sich bringt. Zugespitzt formuliert bedeutet dies, *„wenn es den Betriebsrat nicht gäbe, müsste man ihn erfinden.“¹¹²*

„Der Betriebsrat ist durch seine Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ein Produktionsfaktor. Dies ist so und sollte von keiner Seite beklagt werden. In der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland trägt die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Betriebsrat und Betriebsleitung dazu bei, das Betriebsklima zu verbessern und den Betriebsfrieden zu erhalten.“¹¹³

110 Kotthoff, H. (1995:443)

111 Derzeit wird vom DGB versucht, eine solche Debatte in Gang zu setzen, um die Politik für eine Novellierung des BetrVG zu sensibilisieren.

112 vgl. Eberwein, W. / Tholen, J. (1990) *„Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik“*. Frankfurt a.M., S.263

113 s. Niedenhoff, U. (1999:24)

Abb. 7: Partizipationsmuster in Industriebetrieben und ihre Verteilung¹¹⁴

Interessenvertretungstypen		Erststudie (1981)	Folgestudie (1994)		
		Anzahl (n=63)	%	Anzahl (n=55)	%
defiziente Interessenvertretung					
I	ignoriertes Betriebsrat	5		2	
II	isolierter Betriebsrat	14	65	9	33
	BR als Organ der Geschäftsleitung	17		6	
III					
wirksame Interessenvertretung					
IV	standfester Betriebsrat	7	35	19	66
	Betriebsrat als konsolidierte Ordnungsmacht	11		11	
V					
VI	Betriebsrat als aggressive Gegenmacht	-		3	
	Betriebsrat als kooperative Gegenmacht	1		2	
VII					
nicht typologisiert		8		3	

Diese Einschätzung wird auch durch die Ergebnisse neuerer Untersuchungen belegt, die eine Verbesserung des Interessenvertretungsniveaus nachweisen. So hat sich das Verhältnis von defizitärer und wirksamer Interessenvertretung in den beiden Studien von Kotthoff¹¹⁵ im Zeitraum von etwa 25 Jahren gewandelt. Dies lässt den Schluss zu, dass die Beteiligung des Betriebsrats an manageriellen Aufgaben in den letzten Jahren trotz oder gerade auf Grund wirtschaftlicher Transformationsprozesse zugenommen hat.¹¹⁶ So lassen sich immerhin knapp zwei Drittel des kotthoffschen Samples näherungsweise dem Konzept des Co-Managements zurechnen, das auf eine gestalterische Orientierung der Betriebsratsarbeit verweist.

„Die für die Praxis zahlreicher Betriebsräte im Prozess der Umstrukturierung typische Konstellation zwischen einer umfassenden Gestaltungspolitik, die sich bis in die Geschäftspolitik des Unternehmens erstreckt, und der Sicherung sozialen Schutzes wird häufig mit dem Begriff des Co-Management gefasst.“¹¹⁷

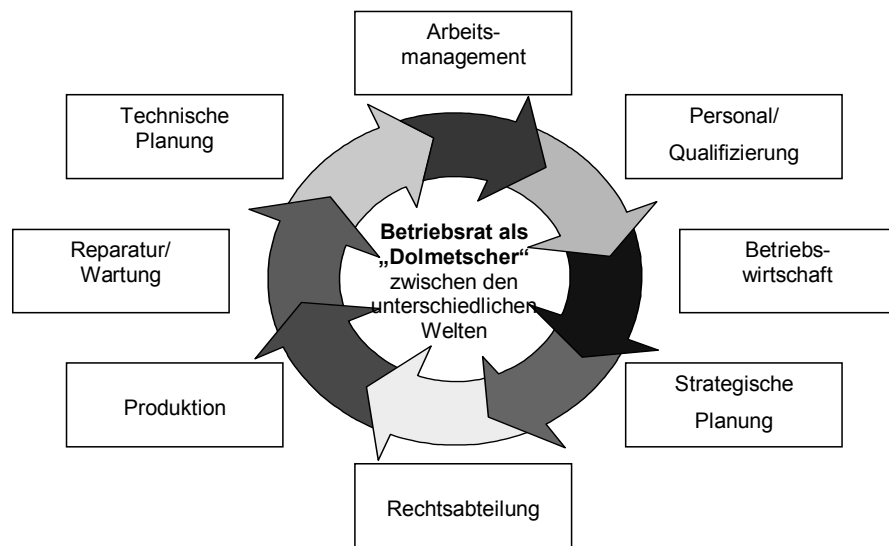
114 aus: Müller-Jentsch, W. (1997:274)

115 vgl. Kotthoff, H. (1981/1994)

116 vgl. Müller-Jentsch, W. (1997:273)

117 s. Kommission Mitbestimmung (1998:77)

Abb. 8: Betriebliche Arbeitspolitik im modernen Betrieb¹¹⁸



Allerdings wird Co-Management sowohl in der Praxis¹¹⁹ als auch in der Wissenschaft durchaus kritisch diskutiert. Insbesondere der Einwand von Schmidt und Trinczek¹²⁰ scheint auf ein wichtiges Problem hinzuweisen. Co-Management, oder auch jede andere Form der kooperativen Interaktion, ist letztlich vom *goodwill* des Managements abhängig. Genauer besehen ist Co-Management damit keinesfalls ein Politikanspruch des Betriebsrats, sondern ein gemeinsam herausgebildeter Interaktionsstil zwischen den Betriebsparteien. Der Grad der Einbindung des Betriebsrats durch das Management kann dabei stark variieren. Meist endet Co-Management an der „*Entscheidung über die Fortführung oder die Schließung des Betriebes*“¹²¹. Dies verwundert allerdings nicht, da Co-Management meist an der Betriebsgrenze endet und damit externe Eigentümer nicht in diese „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ integriert sind. Grundlage für eine „co-managerial“ ausgerichtete Gestaltungspolitik des Betriebsrats bleibt aber die Einbeziehung einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf den Betrieb, die von der Annahme getragen wird, dass die Interessen der Beschäftigten und das Wohl des Betriebs eng miteinander verknüpft sind.

Der Funktionswandel der Betriebsrats von einer reinen Institution der „Gegenmacht“ zu einem wichtigen Akteur innerhalb betrieblicher Modernisierungspartnerschaften wird insbesondere an den veränderten Aufgabenfeldern deutlich, denen sich der Betriebsrat zuwendet. Bestand die herkömmliche Betriebs-

118 aus: Klatt, R. (1994:17)

119 In der Praxis wird Co-Management oft mit dem Argument abgelehnt, dies komme einem „Verrat“ an den Interessen der Kollegen gleich. In der Wissenschaft reibt man sich eher an unterschiedlichen Definitionen.

120 vgl. Schmidt, R. /Trinczek, R. (1993:117)

121 vgl. Schmidt, R. /Trinczek, R. (1993:117)

ratsarbeit vor allen Dingen in der Sicherung gesetzlicher oder tariflicher Standards in den Bereichen Lohn, Arbeitssicherheit und sozialen Belangen, so werden diese Felder heute ergänzt durch eine Vermittlungsfunktion zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Gruppen, die dem eines Dolmetschers ähnlich ist.¹²² Durch die zunehmende Komplexität der Regelungsgegenstände, die sich durch die Restrukturierungsmaßnahmen ergeben, bedarf sowohl das Management als auch die Belegschaft einer Instanz, die über die entsprechende Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz (s. Abschnitt 3.4) verfügt und als eine Art „*Beobachter des Betriebes im Betrieb*“¹²³ fungiert.

3.2 Zwischen den Stühlen: Beteiligung statt Stellvertretung

Nicht nur die komplexeren Regelungsgegenstände, sondern auch die neue Rolle, die den Mitarbeitern durch die Partizipationskonzepte des Managements angeboten wird, stellt eine Herausforderung für die herkömmliche Form der repräsentativen, auf Delegation beruhenden Interessenvertretung dar. Verstand sich der Betriebsrat bisher gegenüber dem Management als legitimer Vertreter der Belegschaft, so muss er durch die unmittelbare Einbeziehung der Beschäftigten in Beteiligungsverfahren wie Gesundheitszirkeln oder Teamarbeit fürchten, diese Funktion schrittweise zu verlieren. Selbstbewusste Mitarbeiter könnten über diesen Weg ihre Interessen direkt gegenüber dem Management vertreten und damit eine Art „*Mitbestimmung in der Ich-Form*“¹²⁴ ausüben¹²⁵, die allerdings keine rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten kennt.

„Vor leichtfüßigen Identifikationen von direkter Beteiligung von betrieblicher Mitbestimmung ist daher zu warnen.“¹²⁶

Auf der anderen Seite bieten diese partizipativen Offerten aber auch Chancen einer arbeitsplatznahen Mitsprache, die in der gewerkschaftlichen Programmatik als Forderung nach „*industrieller Demokratie*“¹²⁷ immer eine Rolle gespielt hat. Somit bleibt den Betriebsräten nichts anderes übrig, als sich in diesen, zugegebenermaßen riskanten Prozess einzuschalten und gestaltend zu begleiten, um über die Wahrnehmung dieser Chancen das derzeitige Mitbestimmungsniveau zu sichern oder sogar auszubauen.

122 vgl. Klatt, R. (1994b:23)

123 vgl. Klatt, R. (1994b:23)

124 vgl. Kotthoff, H. (1995:426)

125 Dies lässt sich in der boomenden IT-Branche bereits beobachten, wo repräsentative Formen der Interessenvertretung marginal sind.

126 s. Klatt, Rüdiger (1994:16)

127 vgl. Naphtali, F. (1977) „*Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*“. Köln/Frankfurt a.M.

„Handelt es sich dabei um ein Nullsummenspiel der Beteiligung, so dass mehr Selbstvertretung weniger Stellvertretung bedeutet?“¹²⁸

Dabei hängt es gerade von den Betriebsräten ab, inwieweit die klassische Stellvertretung und die neuen Formen der Selbstvertretung zu integrieren sind, um die betriebliche Entwicklung im Sinne der Beschäftigteninteressen zu gestalten und die eigene Position als betriebspolitischer Akteur zu stärken. Mitarbeiterbeteiligung wirkt auch auf den Betriebsrat zurück, der sich gezwungen sieht, seine Klientel ebenfalls stärker als bisher an der Meinungsbildung des Gremiums zu beteiligen. Dieser qualitative Wandel des Politikstils stellt jedoch erhöhte Anforderungen an die Betriebsratsarbeit.¹²⁹

War Betriebsratsarbeit früher oftmals durch eine von der Belegschaft entkoppelte Auseinandersetzung mit dem Management gekennzeichnet, so stellt sich diese Form heute aufgrund komplexer Sachverhalte zunehmend als obsolet dar. Stattdessen erfordert beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit zunehmend kommunikative und methodische Kompetenzen zur Erfassung und Vermittlung divergierender Belegschaftsinteressen. Dies Qualifikationsbündel lässt sich zusammenfassend als *„Beteiligungskompetenz“*¹³⁰ beschreiben. Eine durch solche Kompetenzen geprägte Arbeitsweise stellt z. B. Projektarbeit dar, die auf die Einbindung betrieblicher *„Experten in eigener Sache“*¹³¹ setzt.

„Das Verhältnis von repräsentativer Interessenvertretung und Beteiligung verändert sich im Zuge dieser Entwicklung ebenso, wie die repräsentative Interessenvertretung selbst einem fortschreitenden Funktionswandel unterliegt.“¹³²

Der Rollenwechsel des Betriebsrats vollzieht sich allerdings keineswegs abrupt, sondern fußt weiterhin auf der gesetzlich legitimierten Schutzfunktion¹³³, die wahrgenommen wird, wenn die Interessen einzelner durch direkte Beteiligungsformen gefährdet sind.

3.3 „Binnenpolitik“ im Betriebsrat: Macht und Herrschaftsverhältnisse

Die Implementation alternativer Arbeits- und Organisationsformen von Betriebsratsarbeit stellt sich ebenso wie die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation in der industriellen Produktion als ein komplexer und damit schwieriger Prozess dar,

128 s. Kotthoff, H. (1995:426)

129 vgl. Frerichs, J. / Martens, H. (1998:8)

130 vgl. Bundesmann-Jansen, Jörg / Frerichs, Joke (1995:46)

131 vgl. Vassiliadis, M. / Seidel, H. (1993) *„Praxiserfahrungen mit dem Konzept ‚Experten in eigener Sache‘ in der Regionalgruppe Nordrhein-Westfalen“*. in: Der Betriebsrat H. 5, S. 110

132 s. Frerichs, J. / Martens, H. (1998:34)

133 vgl. Kommission Mitbestimmung (1998:77)

der allerdings aufgrund einiger Besonderheiten der Institution Betriebsrat gewisse Eigenarten aufweist, die es näher zu untersuchen gilt. Generell kann man wohl von einem Beharrungsvermögen und einer Trägheit der bisherigen Strukturen ausgehen. Die Gründe hierfür liegen vielfach in den die eigentlichen Sachfragen überlagernden Beziehungsfragen innerhalb des Gremiums, die allerdings nicht selten ungeklärt bleiben und somit zu einem Problem für den überfälligen Organisationswandel werden. Die Fähigkeit eines Betriebsrats, sich zu modernisieren und zu professionalisieren, hängt also nicht zuletzt von den Beziehungen der Betriebsratsmitglieder untereinander ab.

„Die Praktiker selbst, externe Berater und schließlich auch Wissenschaftler begannen damit, Fragen der Organisation und des Selbstverständnisses von Betriebsratsarbeit mit neuer Sensibilität und aus anderen Blickwinkeln zu sehen.“¹³⁴

Versteht man diese Beziehungsfragen nun als eine Art „Innenpolitik“ von Betriebsräten, stellt sich die Frage nach Macht- und Herrschaftsaspekten dieser Beziehungen. Der Herrschaftsbegriff stellt dabei auf die rationale Legitimierung durch die formalen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes ab. Dagegen ist mit dem Machtbegriff auf die Möglichkeiten der Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Position innerhalb des Gremium verwiesen.¹³⁵ Sowohl aus wissenschaftlicher, als auch aus gewerkschaftlicher Perspektive hat dieses Thema bisher nur sehr wenig Aufmerksamkeit erhalten. Das Alltagshandeln und damit das Interessenhandeln von Betriebsräten ist erst in den letzten Jahren näher untersucht worden.¹³⁶ Die Problematik betriebsratsinterner Beziehungen blieb auch dabei weitgehend unbeleuchtet.

An dieser Stelle soll aber die gewerkschaftliche Perspektive zu dieser Problematik im Mittelpunkt stehen, da sie Aufschluss über das Selbstverständnis vieler gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertreter gibt. Die Gewerkschaftsbewegung begreift die institutionalisierte Interessenvertretung als eine Form der *Gegenmacht*, die gegen die ökonomisch begründete Macht des Kapital gerichtet ist. Macht und Herrschaft innerhalb dieser Gegenmacht widersprechen aber dem gewerkschaftlichen Denken zugrundeliegenden Einheits- und Gleichheitsanspruch der Interessenvertretung. Dieser stellt somit „eine grandiose idealistische Konstruktion“¹³⁷ dar, die dazu führt, dass das Thema „Macht und Herrschaft“ in Betriebsräten tabuisiert wird.

134 s. Martens, H. „Macht und Herrschaft in Betriebsratsgremien – Ein Thema für die Diskussion von Organisation und Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit“. Projektmaterial, S.2

135 vgl. Weber, M. (1984) „Soziologische Grundbegriffe“. S. 89 Tübingen

136 vgl. Klatt, R. (1995) und Bürger, Michael (1996)

137 vgl. Kotthoff, H. (1995:430)

„Dabei kann es nicht überraschen, dass unter den vielen Fragen, die nun plötzlich für eine Art Organisationsentwicklung auch von Betriebsratshandeln als bedeutsam erscheinen, auch das Thema Macht und Herrschaft auftaucht.“¹³⁸

Ein oftmals vernachlässigter Aspekt betrifft den Wahlcharakter des Betriebsratsmandats. Dies deutet einerseits auf die prinzipiell vorhandene zeitliche Begrenzung des Amtes hin, andererseits auch auf das Problem der Wiederwahl durch die Beschäftigten. Durch diese alle vier Jahre durchgeführten Wahlen, die allerdings oftmals durch Listenwahl schon vorstrukturiert sind, besteht die einzige Möglichkeit direkter externer Kontrolle. Sie bieten trotz gewisser Einschränkungen auch für „Abweichler“ von der durch die Betriebsratsspitze vorgegebenen Politik die Möglichkeit z. B. über eine sogenannte „Spalterliste“ in den Betriebsrat gewählt zu werden. Es wird deutlich, dass das Gremium, insbesondere in Großbetrieben, durchaus in verschiedene politische Fraktionen geteilt sein kann. Diese Fraktionierung wird zusätzlich verschärft durch den Gegensatz zwischen den nach dem Gesetz Freigestellten und den nicht-freigestellten Betriebsräten. Dadurch entsteht innerhalb des Gremiums neben den inhaltlichen Unterschieden eine hierarchische Differenzierung, die auf dem Informations- und Kontaktmonopol der sogenannten „Berufsbetriebsräte“ basiert. Daraus leitet sich die Chance ab, innerhalb des Gremiums die Meinungsführerschaft zu übernehmen und so die notwendigen Mehrheiten herzustellen, um wiederum die Wiederwahl zu sichern. So entsteht auf der Basis der gesetzlich legitimierten Herrschaftsposition eine oftmals intransparente stabile Machtstruktur, die die Betriebsratsarbeit lähmen kann, da neue Impulse blockiert werden.

„Der oft gezeißelte Betriebsratsfürst ist lediglich die bornierte Variante der institutionell angelegten Tendenz zur Akkumulation von Prestige und Autorität...“¹³⁹

Diese Aussagen treffen auf den Betriebsratsvorsitzenden im besonderen Maße zu, da er nach innen wie nach außen eine exponierte Stellung einnimmt. Er ist einerseits als Repräsentant des Betriebsrats der unmittelbare Ansprechpartner der Geschäftsführung und damit eng in die Entscheidungsstrukturen des Managements einbezogen. Andererseits erlaubt ihm seine Stellung im Gremium, die Meinungsbildung in Richtung der mit der Geschäftsführung getroffenen Absprachen zu beeinflussen. Dies geschieht z. B. über ein entsprechendes Informationsmanagement und die Steuerungsmöglichkeiten die durch die Funktion der Sitzungsleitung entstehen. Die so erlebte Gestaltungsmächtigkeit ist ein wichtiges Moment bei einer Analyse von betriebsratsinternen Machtstrukturen. Daneben existieren noch andere Gründe, die eigene Position zu festigen. Insbesondere die

138 s. Martens, H. „Macht und Herrschaft in Betriebsratsgremien – Ein Thema für die Diskussion von Organisation und Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit“. Projektmaterial, S.2

139 s. Kotthoff, H. (1995:430)

Freigestellten genießen einige Privilegien, die bestimmte Verhaltensmuster erklären. Ein Aspekt ist dabei sicherlich eine im Vergleich zur ursprünglichen Tätigkeit „*inhaltlich und zeitlich weitgehend selbstbestimmte Arbeit*“¹⁴⁰. Zusätzlich kommen direkte materielle Vorteile ins Spiel, die sich aus der Betriebsratsstätigkeit ergeben, wie z. B. eine höhere Eingruppierung beim Ausscheiden aus dem Berufsleben. Besonders augenscheinlich wird dies im Fall von Mandaten in Organen der überbetrieblichen Mitbestimmung, wie z. B. dem GBR, KBR oder dem Aufsichtsrat.

Neben diesen persönlichen Vorteilen lassen sich aber auch negative Aspekte benennen, die eine Vermachtung der Betriebsratsstrukturen zur Folge haben können. Mit der Entscheidung für eine Karriere als Berufsbetriebsrat wird eine Dequalifizierung im ursprünglichen Beruf in Kauf genommen und eine Rückkehr an den alten Arbeitsplatz erscheint mit zunehmender Dauer der Freistellung unwahrscheinlich. Somit wird die Sicherung der Wiederwahl zu einer entscheidenden Existenzfrage und prägt darüber natürlich in vielen Fällen die Art und Weise der Amtsführung. Zusätzlich wird durch diesen Zusammenhang ein Engagement im Betriebsrat für hochqualifizierte Angestellte, wie z. B. für Ingenieure, zu einem riskanten Unterfangen, da sie ihre berufliche Karriere gefährden.

*„Das Demokratie-Defizit im Bereich der Institution Betriebsrat hat nach unseren Überlegungen mit der Notwendigkeit professioneller Selbstorganisation und Entkopplung des Betriebsrats von der Belegschaft zu tun.“*¹⁴¹

An diesem letzten Punkt wird deutlich, dass Macht und Herrschaft innerhalb des Betriebsrats keinesfalls ein moralisches Problem im eigentlichen Sinne darstellen, sondern ein organisatorisches. Die Offenlegung von verdeckten Strukturen und Motiven bietet die Möglichkeit, bestimmte Dysfunktionalitäten in den Blick zu nehmen und eine produktive Weiterentwicklung der Betriebsratsarbeit zu ermöglichen. Diese Analysefähigkeit setzt allerdings bestimmte personenbezogene und organisationale Kompetenzen voraus.

3.4 Qualifikationsbedarf: Kompetenzentwicklung des Betriebsrats

Die dargestellten Dimensionen des Wandels von Betriebsratsarbeit verweisen auf die Notwendigkeit einer umfassenden Kompetenzentwicklung des Betriebsrats, um die sich aus der „Verbetrieblichung“ ergebenden Anforderungen meistern zu können. Dieses Qualifikationsprofil ergibt sich aus den bestimmenden Tätigkeiten des Alltagshandelns von Betriebsräten.

140 vgl. Projektmaterial „*Interne Beziehungen im Gremium – ein heikles Thema*“. S.14

141 s. Klatt, R. (1994:16)

„Vor allem die Institution Betriebsrat muss deshalb in einem Akt „reflexiver Modernisierung“ (Beck) ihre Arbeitsweise kritisch überprüfen, das heißt, deren Voraussetzungen und Ansprüche unter den veränderten Bedingungen klären und danach fragen, welcher Wandlungsbedarf hinsichtlich der eigenen Praxis besteht.“¹⁴²

Dabei muss allerdings zwischen „*persönlicher Qualifikation und Systemqualifikation*“¹⁴³ unterschieden werden, die in einem Wechselverhältnis zueinander stehen. Der Betriebsrat als Kollektivorgan hat durch die gesetzlichen Regelungen und durch die von verschiedenen Seiten an ihn herangetragenen Anforderungen bestimmte Funktionen zu erfüllen. Der Grad dieser Funktionserfüllung hängt maßgeblich vom Qualifikationsniveau seiner Mitglieder ab. Allerdings ergibt sich aus einer Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitglieder nicht automatisch auch ein Kompetenzgewinn für das Gremium als Ganzes. Erst bestimmte individuelle soziale Fähigkeiten, wie z. B. Kooperations- und Teamfähigkeit, formen aus fachlichen und methodischen Fertigkeiten eine geschlossene Gremienkompetenz, über die sich die Rolle des Betriebsrats insgesamt stärken lässt.

„Kompetenz von Gruppen entspricht der Qualität des Verlaufs der Steuerung von Gruppenprozessen“.¹⁴⁴

In dieser Dreiteilung des Qualifikationsprofils in Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz spiegelt sich die Frage nach dem Spezialisierungsgrad von Betriebsratsarbeit. Auf der einen Seite ergibt sich durch komplexer werdende Regelungsgegenstände die Notwendigkeit, entsprechendes Know-how zu entwickeln, sprich die Fachkompetenz auszuweiten. Auf anderen Seite kann diese nur sinnvoll eingesetzt werden, wenn der Betriebsrat über genügend Vermittlungsfähigkeit verfügt, die sich aus einer Kombination von Sozialkompetenz und Methodenkompetenz ergibt. Betrachtet man nun den einzelnen Betriebsrat als Träger bestimmter Qualifikationen wird deutlich, dass die „*Grundlage des Ehrenamtes zunächst das berufliche Fachwissen und die persönlichen Kompetenzen bilden, die die jeweiligen Mitglieder in das Gremium einbringen.*“¹⁴⁵ Damit rückt die Rekrutierungsbasis der Betriebsräte ins Blickfeld, die sich in Industriebetrieben maßgeblich auf männliche Facharbeiter mittleren Alters stützt. Daraus folgt zum einen die Unterrepräsentation¹⁴⁶ bestimmter Beschäftigtengruppen, z. B. von Frauen und ausländischen Arbeitnehmern. Zum anderen wird damit auf ein bestimmtes Bildungsniveau abgestellt, das insbesondere im Vergleich mit dem

142 s. Frerichs, J./ Schneider. H. (1998:36)

143 vgl. Frerichs, J./ Schneider. H. (1998:38)

144 s. Baitsch, Christof (1998) „*Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen – Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept*“. S. 107, in: Bruhn, M. u. a. (1998)

145 vgl. Dörnen, A. (1998:53)

146 Der Arbeiteranteil in der Metallindustrie betrug laut IGM 1995 68%. Der Frauenanteil lag bei 15%.

Management¹⁴⁷ im Bereich Sozial- und Methodenkompetenz Schwächen aufweist.

Durch die relativ lange Betriebsratszugehörigkeit¹⁴⁸ insbesondere der Betriebsratsspitze kann dieses Defizit über das in dieser Zeit erworbene Erfahrungswissen zumindest teilweise gemildert werden. Um allerdings Kompetenzen für eine nachhaltige Veränderung der Arbeitsweise des Betriebsrats zu entwickeln, sind besondere Qualifikationsschritte notwendig, um die dazu notwendigen Instrumente, beispielsweise Projektmanagement¹⁴⁹ oder Metaplantechniken, zu erlernen. Dazu bieten entsprechende Einrichtungen, wie die Gewerkschaften oder Volkshochschulen, Weiterbildungsseminare an. Zur Gewährleistung einer nachhaltigen und systematischen Personalentwicklung bedarf es einer Erfassung sämtlicher in diesem Zusammenhang durchgeführter Maßnahmen. Mit Hilfe von Instrumentarien, wie z. B. einer Kompetenzpotentialanalyse, lassen sich durch eine „Gegenüberstellung von Kompetenzpotential und Qualifikationsbedarf mögliche Qualifikationsschritte aufzeigen“¹⁵⁰.

Abb. 9: Personenbezogene Aspekte der Qualifikation des Betriebsrates¹⁵¹

Aspekte personenbezogener Qualifikation Betriebsvereinbarungsträger: Betriebsrat	Ansatzpunkte personenbezogener Qualifikation	Determinanten personenbezogener Qualifikation
Betriebsrat	Professionalisierungsgrad	Ausmaß der Freistellung
		Dauer der Betriebszugehörigkeit
		Dauer der Betriebsratsmitgliedschaft
	Ausbildungsgrad	Strukturelle Zusammensetzung des Betriebsrates: Verhältnis Angestellte/ Arbeiter
		Stellung in der Unternehmenshierarchie vor der Betriebsrats-tätigkeit
Weiterbildungsgrad	Weiterbildungsaktivitäten bezüglich des Betriebsvereinbarungswesens	

147 So verweisen K.H. Pitz und M. Pohl auf die „Akademisierung“ des Managements, die die Lücke bezüglich des Bildungsniveaus zwischen Management und Interessenvertretung verstärkt. Pitz, K.H. / Pohl, M. (1994) „Management hinter der Barriere – Festung Management“. in: WSI-Mitteilungen, Heft 2, S.104

148 vgl. Rudolph, W. / Wassermann, W. (1996:147)

149 vgl. Frerichs, J. / Martens, H. (1998:52)

150 vgl. Jürgenhake, U./ Kruse, Wilfried (1998) „Betriebliche Kompetenzpotentialanalyse (KPA)“. HBS, Ms. 243, S. 12

151 vgl. Wessmann, P.K. (1987) „Mitbestimmung durch Betriebsvereinbarung“. Köln, S. 107, aus: Dörnen, Antje (1998)

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Erhöhung des Qualifikationsniveaus des Betriebsratsgremiums besteht in der gezielten Rekrutierung besonders qualifizierter Mitarbeiter, insbesondere im Angestelltenbereich. Allerdings besteht hierbei die Problematik des Wahlmandats, die eine verlässliche Planung in dieser Hinsicht behindert.

3.5 Sonderfall: Die Mitbestimmungskultur der Stahlindustrie

Die aus dem Montan-Mitbestimmungsgesetz resultierenden rechtlichen Besonderheiten¹⁵² der betrieblichen Interessenvertretung und Mitbestimmung haben zur Ausprägung einer eigenständigen Form industrieller Beziehungen in der Stahlindustrie geführt, die lange Jahre ein im Vergleich zu anderen Industrien unerreicht hohes Niveau an Arbeitnehmervertretung bedeutete.¹⁵³ So kann man z. B. „die sozialverträgliche Bewältigung des Strukturwandels der Branche“¹⁵⁴, aber auch die konkrete Verbesserung der Arbeitsbedingungen als Erfolge der Montanmitbestimmung reklamieren, da sie durch einen „institutionalisierten Zwang zum Kompromiss“¹⁵⁵ zu für alle Parteien tragfähigen Entscheidungen führt. Allerdings darf an dieser Stelle nicht unterschlagen werden, dass dieses Konsensmodell den massiven Personalabbau¹⁵⁶ in der Branche nur abfedern, aber keinesfalls verhindern konnte. Die Einbindung der Arbeitnehmer basiert also unter anderem auf weitreichenden Zugeständnissen hinsichtlich der Schließung ganzer Standorte. Die betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertreter werden innerhalb dieses Konsensmodells somit zu Trägern weitreichender unternehmenspolitischer Entscheidungen. Es macht in diesem Zusammenhang Sinn von einer besonderen „Mitbestimmungskultur“ zu sprechen, da sie sich in nahezu allen Bereichen des Zusammenspiels zwischen den beteiligten Akteuren bemerkbar macht. Dieser Mitbestimmungskultur liegt ein Politikmuster zu Grunde, das „in seinem Kern aus der Vertretung konkreter sozialer Interessen durch basisnahe und betriebsnahe Eliten“¹⁵⁷ besteht und von den Belegschaft entsprechend unterstützt wird.

Es lassen sich vier zentrale Elemente erkennen, auf denen dieses Politikmuster basiert¹⁵⁸:

152 vgl. Abschnitt 1.4 Kapitel I

153 vgl. Hindrichs W. u. a. (2000:91)

154 vgl. Jürgehake, U; Schnittfeld, P. (1997:55)

155 vgl. Hindrichs, W. (2000:93)

156 In Dortmund arbeiten heute von ehemals über 35000 weniger als 5000 Menschen in der Stahlindustrie.

157 vgl. Faulenbach, B. (1989) „Mitbestimmung und politische Kultur im Ruhrgebiet“. in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.) „Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung“. Wiesbaden, S.216-226

158 vgl. Hindrichs, W. u. a. (2000:93)

- der in Einvernehmen mit den Gewerkschaften in den Vorstand berufene Arbeitsdirektor
- der mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern paritätisch besetzte Aufsichtsrat
- die im Vergleich überdurchschnittlich guten Arbeitsressourcen für die Betriebsratsarbeit
- der im Regelfall funktionierende gewerkschaftliche Vertrauenskörper

Bei diesen Elementen handelt es sich bei genauerer Betrachtung einerseits um ursprünglich gesetzlich legitimierte Regelungen (Punkt 1 und 2) und andererseits um prozesshaft entwickelte Standards (Punkt 3 und 4), die allerdings eng miteinander verknüpft sind.

Dabei kommt dem Arbeitsdirektor als Vermittlungsinstanz zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Interessengruppen eine Schlüsselrolle zu, die jedoch in ihrer Wirksamkeit stark von der jeweiligen Person abhängt. Bei vielen dieser Arbeitsdirektoren handelt es sich um Fachleute mit einem gewerkschaftlichen Hintergrund, die dadurch trotz ihrer faktischen Arbeitgeberfunktion ein besonderes Verhältnis zu den Vertretern der „Gegenseite“ besitzen. In der Praxis sind sie einerseits wichtiges Informationsorgan für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, aber auch enger Kooperationspartner des Betriebsrats. Beide Aufgaben werden von den Arbeitsdirektoren zugeordneten Stäben, den sogenannten „engeren Mitarbeitern“¹⁵⁹ unterfüttert. Über die Arbeit in den Aufsichtsräten, in denen den Arbeitnehmervertretern eine zumindest formell gleichwertige, weil (mit-)entscheidende, Position eingeräumt wird, hat sich ein enormes Selbstbewusstsein der Betriebsräte entwickelt. Dies hat nicht zuletzt dazu beigetragen, dass sie über die Unternehmensgrenzen hinaus bis in die Politik und Kultur der Kommunen und der Region hineingewirkt haben. Die von der IG Metall als „qualifizierte“ weil paritätische Mitbestimmung bezeichnete Form der Interessenvertretung schuf somit „eine besonders kompetente Schicht von Betriebsräten“¹⁶⁰.

Eine wichtige Voraussetzung für diese qualifizierte Arbeit bilden die vielfältigen, über die gesetzlichen Mindeststandards hinausgehenden Regelungen bezüglich der Ressourcenausstattung der Betriebsratsgremien. Man kann vermuten, dass sich die von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Ausprägungen dieser „Gesetzesübertretung“ im Laufe der Jahre aus den engen Beziehungen zwischen den Betriebsparteien ergeben haben. Besonders deutlich tritt dies durch die Tatsache zu Tage, dass zumindest in den Kernbereichen der Stahlindustrie oftmals ganze Gremien mehr oder weniger von ihrer eigentlichen Arbeit freigestellt sind. Zusätzlich verfügen die Betriebsräte über einen entsprechenden Verwaltungsapparat mit groß-

159 Die IG Metall unterhält gemeinsam mit der HBS einen eigenen Arbeitskreis „Engere Mitarbeitern“.

160 vgl. Hindrichs, W. u. a. (2000:95)

zügiger räumlicher und personeller Ausstattung. Dies trifft in ähnlicher Form für die Arbeitsmöglichkeiten des Vertrauenskörpers zu, der ebenfalls größere Freiheiten als in anderen Industriezweigen besitzt. Im Zusammenspiel dieser einzelnen Elemente hat sich ein Abstimmungs- und Verhandlungsnetzwerk entwickelt, das aufgrund weitreichender Informationen und Mitsprachemöglichkeiten eine Art betriebliches „Frühwarnsystem“¹⁶¹ bildet.

Doch diese aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter vorbildliche „Mitbestimmungskultur“ gerät in den letzten Jahren zunehmend unter Druck, da sich einige Rahmenbedingungen dieses institutionellen Settings verändert haben. Die Mitbestimmung geht somit „*schlechten Zeiten*“ entgegen.¹⁶² Der im Gesetz festgelegte Passus, dass der „überwiegende Betriebszweck“ im Montanbereich liegen muss, wird nur noch von wenigen Unternehmen und Obergesellschaften erfüllt. Mit Hilfe der Ergänzungsgesetze und vertraglicher Regelungen zwischen der IG Metall und den Unternehmen konnte in vielen Fällen das Mitbestimmungsniveau auf Zeit gesichert werden. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass es sich bei der Montanmitbestimmung um ein „*Auslaufmodell*“¹⁶³ handelt. Die Zukunft der damit verbundenen Mitbestimmungskultur hängt nicht zuletzt von der Fähigkeit der Arbeitnehmervertreter ab, die Gegenseite von den Vorteilen eines solchen Modells zu überzeugen. Ein weiterer Aspekt der Erosion dieser Mitbestimmungskultur liegt in der Internationalisierung der deutschen Stahlindustrie begründet, die inzwischen zumindest im europäischen Maßstab größere Verflechtungen aufweist. Dadurch werden Entscheidungen vielfach in ausländischen Konzernverwaltungen getroffen und entziehen sich somit sowohl den gesetzlichen Bestimmungen als auch den langjährig eingeübten Verhandlungsmustern.

Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Zukunft der Interessenvertretung in Stahlindustrie:

- Durch Unternehmenskonzentrationen verändern sich die Entscheidungswege und Zuständigkeiten in den Betrieben und damit die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Standortbetriebsräte. Dadurch kommt den übergeordneten Organen GBR und KBR eine größere Bedeutung zu. Allerdings entstehen bei der Zusammenführung von Unternehmen analog zum Management auch auf der Betriebsratsebene Probleme hinsichtlich der Zusammenführung unterschiedlicher Interessenvertretungskulturen.
- Durch die gleichzeitige Dezentralisierung der Unternehmen entstehen an Stelle der früheren Standortbetriebsräte kleinere betriebsratsfähige Einheiten. Dies führt zumindest teilweise zur Entstehung mehrerer Betriebsräte auf einem

161 vgl. Hindrichs, W. u. a. (2000:94)

162 vgl. Martens, H. (1997:85)

163 vgl. Jürgenhake, U. / Schnittfeld, P. (1997:56)

Werksgelände. Dadurch ergeben sich neue Kooperationserfordernisse für die Zusammenarbeit von formal selbständigen Gremien.

- Die großzügigen Freistellungsregelungen und die Ausstattung mit materiellen und personellen Ressourcen wird zunehmend in Frage gestellt, was zu einer tendenziellen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führt. Trotz des zunehmend günstigeren zahlenmäßigen Betreuungsverhältnisses steigt der Arbeitsumfang der Betriebsräte eher noch an, da sie durch die immer komplexer werdenden betrieblichen Regelungsgegenstände stärker als früher gefordert werden.
- Auch auf Seiten der Beschäftigten lassen sich Veränderungen erkennen, die sich auf die betriebliche Interessenvertretung auswirken. Die gewerkschaftlichen Bindungen und damit die Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaften haben in den letzten Jahren abgenommen. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Mitarbeiter ein zunehmendes Selbstbewusstsein entwickeln und ihre Interessen eigenständig vertreten. Die klassische Stellvertreterpolitik des Betriebsrats gehört somit der Vergangenheit an.

III Theoretische Grundlagen und empirische Analysen

An dieser Stelle gilt es, sich ein Bild über die derzeitige Forschungslage zum Untersuchungsgegenstand Betriebsrat zu machen, um daran anschließend einige eigene theoretische Überlegungen anzustellen, vor deren Hintergrund eine fundierte empirische Analyse der in den Fallbetrieben vorgefundenen betrieblichen Partizipationsmuster möglich wird. Um die unter Zuhilfenahme industriesoziologischer Forschungen zuvor beschriebenen umfassenden wirtschaftlichen Modernisierungsprozesse der letzten beiden Jahrzehnte in ihren Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung und Interessenvertretung soziologisch analysieren zu können, bedarf es daher der Entwicklung eines geeigneten theoretischen Bezugsrahmens, der es erlaubt, sowohl die strukturellen Momente, wie z. B. die formalen Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes als auch die konkreten Handlungen der beteiligten Akteure in den Blick zu nehmen. Zu diesem Zweck bietet es sich an, bestimmte neuere Annahmen der „Soziologie der industriellen Beziehungen“ sowie des aus der Organisationstheorie stammenden „mikropolitischen“ Ansatzes miteinander zu verbinden, um anhand dieser später die von mir untersuchten Fallbetriebe näher zu betrachten. Doch zuvor scheint es mir sinnvoll, die vielfältige Literatur zum Thema zu referieren, um aufzuzeigen, welche unterschiedlichen Erklärungsansätze existieren und in welcher Tradition diese Arbeit steht.

1 Zur Soziologie der industriellen Beziehungen

Der Ausgangspunkt meiner Fragestellung, der Wandel der traditionellen Interaktionsmuster zwischen den verschiedenen betrieblichen Akteuren, lässt sich als ein Gegenstand der „industriellen Beziehungen“ verstehen. Dieser dem Angloamerikanischen entlehnte Ausdruck findet sich im deutschen Sprachraum vornehmlich in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wieder.

„The practice, or the study, of relationships within and between workers, working groups and their organization, and managers, employers and their organization.“¹⁶⁴

Etwas anders als im US-amerikanischen Kontext, in dem Aspekte des „collective bargaining“ im Mittelpunkt stehen, ist das europäische Verständnis der industriellen Beziehungen auf das durch das polare Verhältnis von Kapital und Arbeit bezogene strategische Moment der Beziehungen fokussiert¹⁶⁵, welches im

164 s. Marsh, A.I. / Evans, E.O. (1973) *“The Dictionary of Industrial Relations”*. London, S.155/6

165 vgl. Mikl-Horke, G. (1997:234)

Zentrum dieses Konflikts steht. Es gilt allerdings zuerst einmal zu klären, was einerseits alltagssprachlich mit diesem Begriff beschrieben wird und welche theoretischen Aspekte dabei im einzelnen eine Rolle spielen. In einem Lehrbuch zur Soziologie der Industriellen Beziehungen findet sich eine Definition, die möglichst umfassend beschreibt, welche unterschiedlichen Gegenstände unter diesem Label subsumiert werden:

„Arbeits- oder industrielle Beziehungen bezeichnen jene eigentümliche Zwischensphäre der Interessenregulierung im Verhältnis von Management und Belegschaft wie auch von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Ihr konkreter Gegenstand sind die kooperativen und konfliktiven Interaktionen zwischen Personen, Gruppen und Organisationen (Akteure) sowie die aus solchen Interaktionen resultierenden Normen, Verträge und Institutionen.“¹⁶⁶

Diese Definition bedarf allerdings einer genaueren Ausarbeitung und Zuspitzung auf die spezielle hier vorliegende Problemlage.

Wie durch den Beziehungsbegriff angedeutet, handelt es sich hierbei immer um Aushandlungsprozesse zwischen mindestens zwei Parteien mit unterschiedlichen Interessenslagen. Die daraus resultierenden Regelungen können sowohl von formeller Natur, z. B. schriftlich fixierte Betriebsvereinbarungen, als auch von informeller Natur, z. B. gewohnheitsmäßig eingeübte Verfahrensweisen, sein. Es gilt dabei zwischen sogenannten substantiellen und prozeduralen Normen¹⁶⁷ bzw. Regelungen zu unterscheiden. Damit sind einerseits inhaltliche Arbeitsnormen, wie z. B. die Höhe des Arbeitsentgelts oder Bestimmungen zur Arbeitszeit, und andererseits die deren Aushandlungen zugrundeliegenden Verfahrensregeln gemeint. Diese Aushandlungsprozesse können nun auf sehr unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sein. Walther Müller-Jentsch¹⁶⁸ unterscheidet in diesem Zusammenhang drei verschiedene „Arenen“ der industriellen Beziehungen:

- die Mikroebene bzw. die betriebliche Arena
- die Mesoebene bzw. den sektoralen Arbeitsmarkt
- die Makroebene bzw. die Gesamtwirtschaft

Auf der für diese Arbeit interessanten Mikroebene interagieren sowohl Individuen in Form von einzelnen Beschäftigten, als auch Gruppen miteinander. Von besonderem Interesse ist dabei für mich der Kollektivakteur Betriebsrat und dessen Beziehungen zum Management. Diese speziellen betrieblichen Beziehungen, wie auch die industriellen Beziehungen im Allgemeinen haben soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Komponenten, die durch ein komplexes Wechselverhältnis miteinander verflochten sind.¹⁶⁹

166 s. Müller-Jentsch, W. (1997:18)

167 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:11)

168 vgl. Müller-Jentsch (1997:20)

169 vgl. Müller-Jentsch (1997:18)

2 Zum Stand der Betriebsratsforschung: Empirische Studien und theoretische Analysen

In den letzten Jahren mehren sich sozialwissenschaftliche Untersuchungen über die betrieblichen Sozialbeziehungen, analog zu der am Ende der 80er Jahre aufkommenden Debatte über die „Verbetrieblichung“¹⁷⁰ der Tarifpolitik und der damit zusammenhängenden Aufwertung der betrieblichen Regulierungsebene. Lange Zeit dominierten jedoch Untersuchungen über die überbetrieblich-sektorale Regelungsebene, sprich den Beziehungen zwischen den Tarifparteien sowie Arbeiten zur Arbeitnehmermitbestimmung in den Aufsichtsräten der Unternehmen. Der Fokus lag gewissermaßen auf der „großen Politik“ und vernachlässigte die Feinstrukturen auf der Betriebsebene.

Die vorliegende Literatur lässt sich im wesentlichen in drei unterschiedliche Gruppen kategorisieren: die normativ-gewerkschaftlichen Arbeiten mit eindeutig praktisch-handlungsorientiertem Anspruch, die empirischen Untersuchungen und die Schriften mit starkem theoretischen Charakter¹⁷¹. Die beide letzten Arten versuchen den Gegenstand soziologisch, also wissenschaftlich zu beschreiben, bzw. analytisch zu durchdringen. Die sogenannte „Gewerkschaftsliteratur“¹⁷² bietet darüber hinaus einen fundierten Einblick, wie Gewerkschaften bzw. ihnen nahestehende Wissenschaftler auf die Institution Betriebsrat blicken und dessen Tun bewerten. Durch das vielfältige Material, das in diesen Arbeiten verarbeitet wurde, gelingt eine tiefere Analyse und damit weitergehende Einsichten in die betrieblichen Interaktionsprozesse.

Die lange Reihe empirischer Studien zur Betriebsverfassung beginnt mit der Arbeit über „*Das Betriebsräteproblem*“¹⁷³ von Kurt Brigl-Matthiaß, die sich mit der konkreten Wirksamkeit des Betriebsrätegesetzes (BRG) beschäftigt und dabei insbesondere auf die sich aus den strukturellen Bedingungen der Betriebsratstätigkeit ergebenden Bürokratisierungs- und Professionalisierungstendenzen¹⁷⁴ hinweist, die auch heute noch durchaus relevant sind. Die erste größere empirische Studie, die sich mit der Betriebsverfassung nach der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 (BetrVG) beschäftigt, hat Otto Blume¹⁷⁵ vorgelegt. Wie im Titel angedeutet, lag das Hauptaugenmerk auf der Herausarbeitung von Diskrepanzen zwischen der normierten Rechtswirklichkeit und der realen Betriebsverfassung.

170 vgl. Schmidt, R. / Trinczek R. (1988)

171 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:18)

172 Einen kritischen Überblick zur sogenannten „emphatischen Gewerkschaftsforschung“ vermittelt Helmut Wiesenthal (1989)

173 vgl. Brigl-Matthiaß, Kurt (1926) „*Das Betriebsräteproblem in der Weimarer Republik*“. Berlin; Leipzig

174 vgl. dazu auch Max Webers Bürokratisierungsthese

175 vgl. Blume, Otto (1964) „*Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung*“. Tübingen

Abb. 10: Betriebsratstypen nach Kotthoff¹⁷⁶

Betriebsratstypen:		Merkmale:
1.	Der ignorierte Betriebsrat	Der Betriebsrat (BR) wird als nicht existent betrachtet.
2.	Der isolierte Betriebsrat	Repressionen des Arbeitgebers (AG), Isolation des BR von den Arbeitnehmern (AN)
3.	Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung	Der BR ist umfunktionalisiert als Vermittlungs- und Durchsetzungsinstanz für den AG.
4.	Der standfeste Betriebsrat	BR verlangt Anerkennung als autonomes Organ; Kooperation mit dem AG orientiert sich an formalen Sachverhalten
5.	Der Betriebsrat als konsolidierte Ordnungsmacht	Der BR agiert als Co-Manager und steht in korporatistischer Kooperation zum Management.
6.	Der Betriebsrat als aggressive Gegenmacht	Der BR steht in einer kalkulierten Konfrontation zum AG, der eine repressive Haltung zum BR einnimmt.
7.	Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht	Der BR vertritt die AN konsequent und konfliktreich; der AG akzeptiert die konfliktäre Potenz dieser Kooperation

Als die vielleicht einflussreichsten Arbeiten auf diesem Gebiet können wohl die Untersuchungen von Hermann Kotthoff gelten, der 1981 seine „bahnbrechende Studie“¹⁷⁷ *„Betriebsräte und betriebliche Herrschaft“*¹⁷⁸ vorlegte und in den 90ern mit der Follow-Up-Studie *„Betriebsräte und Bürgerstatus“*¹⁷⁹ die dort entwickelte Typologie betrieblicher Partizipationsmuster fortschrieb.¹⁸⁰ Die zentrale Erkenntnis dieser Arbeiten ist die Feststellung, dass die objektiven Faktoren betrieblicher Interessenvertretung, wie z. B. die im Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebenen Formalstrukturen, lediglich Rahmenbedingungen schaffen, die erst durch die subjektiven Interaktionsbeziehungen in den jeweiligen betrieblichen Zusammenhängen konkretisiert werden und somit erst die Herausbildung unterschiedlicher Interessenvertretungstypen ermöglichen. Dies spiegelt auch eine Grundannahme dieser Arbeit wieder.

176 vgl. Wächter, H. et al. (1996) „*Perspektiven der Mitbestimmung – Montanmitbestimmung als modernes Führungsinstrument*“. Projektbericht. Trier. Zitiert nach: Dörnen, A. (1998:87)

177 vgl. Bosch, Aida u. a. (1999:20)

178 vgl. Kotthoff, Hermann (1981)

179 vgl. Kotthoff, Hermann (1994)

180 Das im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch diskutierte Konzept der „betrieblichen Sozialordnung“ wurde erstmalig angewendet in der Studie *ü b e r „Die soziale Welt kleiner Betriebe“* (1990).

Außer diesen empirischen Referenzstudien lässt sich auch eine Reihe theoretisch gelagerter Arbeiten nennen, die sich nach dem 2. Weltkrieg konzeptionell-abstrakt mit der Rolle der Betriebsverfassung auseinandergesetzt haben. Obwohl diese in der Konzeption dieser Arbeit keine entscheidende Rolle spielen, bieten gerade ihre zentralen Thesen durchaus Anknüpfungspunkte hinsichtlich meiner Fragestellung.

Neben Otto Neuloh¹⁸¹ und K. Frielinghaus¹⁸², die eher auf den emanzipativen und demokratisierenden Aspekt der Betriebsverfassung abstellen, hat insbesondere Friedrich Fürstenberg mit der Einführung des Begriffs der „Grenzinstitution“ Betriebsrat, die in einer dreifachen Mittlerrolle¹⁸³ zwischen Belegschaft, Management und nicht zuletzt Gewerkschaft steht, instruktive Anregungen zur Analyse der betrieblichen Interessenvertretung gegeben. Eine kritische Bewertung erfährt die repräsentative Belegschaftsvertretung durch Helmut Schelskys Annahme von der dadurch „institutionalisierten Nebenhierarchie“¹⁸⁴. Auch Ralf Dahrendorf¹⁸⁵ weist auf die prekäre Stellung des Betriebsrates hin und sieht in der durch das Betriebsverfassungsgesetz institutionalisierten betrieblichen Konfliktsituation eine „Gefährdung der Integration des Betriebes“.¹⁸⁶ Die von ihm damals prognostizierte Korrektur der gesetzlichen Regelungen, die diese Zwitterrolle der Betriebsräte beendet, ging jedoch mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 in Richtung einer Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung.

Weitere theoretische Annäherungen an den Gegenstand lassen sich erst wieder Anfang der 80er Jahre mit den Arbeiten von Gisela Dybowski-Johannson¹⁸⁷ und Hajo Weber¹⁸⁸ erkennen. Beide Autoren stellen vor allem auf die subjektiven Bedingungen von Betriebsratshandeln ab und verlegen damit den Schwerpunkt der Analyse weg von den objektiven Formalstrukturen, die im Zentrum der frühen Theoretiker stehen, hin zu einer interaktionistischen Öffnung, die die konkreten Handlungsbedingungen in den Mittelpunkt der sozialwissenschaftlichen Betrachtung rückt.

181 vgl. Neuloh, O. (1956) „Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung“. Tübingen derselbe (1960) „Der neue Betriebsstil. Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung“. Stuttgart / Düsseldorf

182 vgl. Frielinghaus, K. (1957) „Belegschafts-Kooperation“. Wiederabgedruckt in: Heidelberger Blätter H.14/16 (1969/1970), S.112-159

183 vgl. Fürstenberg, F. (1958) „Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution“. In: KZfSS, Jg.10, S.426

184 vgl. Schelsky, H. (1968) „Industrie- und Betriebssoziologie“. In: Gehlen, A./ Schelsky, H. (Hg.), Soziologie. Ein Lehr und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde. 7. Aufl. Düsseldorf/Köln S.192

185 vgl. Dahrendorf, R. (1959) „Sozialstruktur des Betriebes“. Wiesbaden

186 vgl. ebenda, S.35

187 vgl. Dybowski-Johannson, G. (1980)

188 vgl. Weber, H. (1981)

3 Innerbetriebliche Sozialbeziehungen: Die Entdeckung des Politischen

Obwohl der Betriebsrat nicht im Zentrum ihres Interesses stand, fanden die oben genannten perspektivische Erweiterungen hinzu einer Einbeziehung der Interaktionsebene ihre Fortsetzung in den Untersuchungen der WZB¹⁸⁹-Projektgruppe „Arbeitspolitik“¹⁹⁰ um Ulrich Jürgens und Frieder Naschold, die an Arbeiten der aus dem angelsächsischen Raum stammenden „Labour Process Debate“¹⁹¹ anschlossen. Jürgens und Naschold griffen die Kritik an den verkürzten strukturationstheoretischen und damit stark deterministischen Ansätzen der Arbeits- und Industriosozologie auf und lenkten die Aufmerksamkeit auf das politische Moment innerbetrieblicher Rationalisierungsvorhaben, das neben den ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle bei der Ausgestaltung betrieblicher Prozesse spielt.

Diese vielfach als „*arbeitspolitische Wende*“ bezeichnete Umorientierung ließ auch den Betriebsrat als Untersuchungsgegenstand nicht unberührt. Die bisherige Konzentration auf den Betriebsrat als eine Art monolithischer Kollektivakteur wurde zu Gunsten einer Neukonzeptionalisierung der betrieblichen Aushandlungsprozesse unter Einbeziehung des Managements aufgegeben. Hierbei wurden gerade die informellen Aspekte der innerbetrieblichen industriellen Beziehungen miteinbezogen, um den Erklärungsgehalt dieser Feinstrukturen fruchtbar zu machen.¹⁹²

Aus dieser paradigmatischen Wende, die eine Versöhnung zwischen objektiv-deterministischer und subjektiv-voluntaristischer Perspektive anstrebt, gingen verschiedene Ansätze hervor, die sich mit im weiteren Sinne mit den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen beschäftigten. Dieses als eine Art Meso-Kategorie verortbaren umfassenden betrieblichen Kommunikationszusammenhangs, der sowohl formelle als auch informelle Aspekte berücksichtigt, lässt sich als „betriebliches Sozialsystem“¹⁹³ beschreiben. Einem solchen Ansatz folgt auch das Konzept der „*betrieblichen Sozialverfassung*“ von Dabrowski u. a.¹⁹⁴, das im Rah-

189 Wissenschaftszentrum Berlin

190 vgl. Jürgens, U. / Naschold, F. (Hg.) (1984) „*Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*“. (Leviathan Sonderheft Nr. 5) Opladen

191 vgl. Braverman, H. (1977) „*Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*“. Frankfurt a. M.

192 vgl. Bosch, A. (1999:20-21)

193 vgl. Bosch, A. (1999:22)

194 vgl. Dabrowski, H. u. a. (1986) „*Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben*“. HdA-Forschungsbericht. Karlsruhe

men eines HdA-Projekts¹⁹⁵ entwickelt wurde. Das mit gleichem Namen versehene Konzept von Hildebrandt/Seltz¹⁹⁶ entstand vor dem Hintergrund einer Studie über die Einführung von computergestützten Produktionsplanungssystemen und stellt im wesentlichen auf die Wechselwirkung von Technikeinsatz und Arbeitsbedingungen ab. Ebenfalls im Rahmen der arbeitspolitischen Gestaltung von neuen Techniken ist das Konzept der „*innerbetrieblichen Handlungskonstellation*“¹⁹⁷ von Weltz zu verorten.

Ein wenig anders gelagert nimmt sich das von Kotthoff programmatisch formulierte Konzept der „*betrieblichen Sozialordnung*“¹⁹⁸ aus, da es dem Gegenstand betrieblicher Interessenvertretung und Mitbestimmung näher steht. Es versucht stärker auf lebensweltliche Aspekte im betrieblichen Alltag abzustellen und diese mit Hilfe einer „phänomenologisch-handlungssoziologisch orientierten Methodologie“¹⁹⁹ zu interpretieren. Das Kotthoffsche Konzept versteht den Betrieb als einen sozialen Prozess, der neben interessengeleiteten Momenten auch symbolische und affektive Dimensionen beinhaltet. Durch dieses Wechselverhältnis von strategisch-kalkulierenden und eher situativen und mitunter routinisierten unbewussten Handlungselementen konstituiert sich die jeweilige betriebliche Sozialordnung.

Einen ebenfalls phänomenologisch-konstruktivistisch ausgerichteten, wenn auch nicht derart breit rezipierten Ansatz, verfolgt Rüdiger Klatt²⁰⁰ mit seiner „*hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung*“. Er schließt hiermit an das auf Hans Paul Bahrdt und Willi Pöhler zurückgehende phänomenologische Forschungsprogramm der „*Arbeitssituationsanalyse*“²⁰¹ an, das an der Sozialforschungsstelle Dortmund entwickelt wurde. Klatt unternimmt den Versuch, über die Verknüpfung der Methode einer qualitativen Hermeneutik und auf Niklas Luhmann zurückgehenden systemtheoretischen Annahmen zu einer (Neu-)„Bestimmung des Verhältnisses von Mikro- und Makrodimensionen in Interaktionssituationen“²⁰² zu gelangen. Dies wird in diesem Sinne als eine wechselseitige Konstituierung von All-

195 Abkürzung für „Aktionsprogramm Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens“, das 1974 vom Bundesminister für Forschung und Technologie, Hans Matthöfer, initiiert wurde.[vgl. Leminsky, G. (1998:164)

196 vgl. Hildebrandt E. / Seltz, R. (Hg.) (1987) „*Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*“. Berlin

197 vgl. Weltz, F. (1986) „*Wer wird Herr der System? Der Einsatz neuer Bürotechnologien und die innerbetrieblichen Handlungskonstellation*“. in: Seltz R. / Mill U. / Hildebrandt E. (Hrsg.) „*Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*“. Berlin

198 vgl. Kotthoff, H. / Reindl, J. (1990) „*Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*“. Göttingen

199 vgl. Kotthoff, H. (1994:20)

200 vgl. Klatt, R. (1995)

201 vgl. Peter, G. (1997:24) Zur weiteren Vertiefung siehe auch Peter, G. (1992)

202 vgl. Klatt, R. (1995:8)

tags- bzw. Lebensweltreproduktion und Systemreproduktion gedacht²⁰³.

Inspiziert von diesen Ansätzen zeigt sich das Konzept der „*politischen Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen*“²⁰⁴ einer Erlanger Forschergruppe um Rudi Schmidt und Rainer Trinczek. Auch hier steht eine interaktionistische Perspektive auf die Betriebsebene im Zentrum. Allerdings liegt der Schwerpunkt stärker auf der Analyse machtstrategischer Verhandlungsprozesse zwischen rational agierenden betrieblichen Akteuren. Dieses Konzept lehnt sich sowohl an Giddens' als Gesellschaftstheorie entworfener Strukturierungstheorie²⁰⁵ als auch an die aus der Organisationstheorie stammende mikropolitische Perspektive an. Dadurch wird versucht, über die Einbeziehung des auf Anselm Strauss zurückgehenden ‚negotiated order‘-Ansatzes²⁰⁶ die „*Gleichzeitigkeit des strukturell begrenzten Handlungsraums und von nichtsdestoweniger bestehenden Optionen der Akteure*“²⁰⁷ ausreichend zu berücksichtigen. Soziale Ordnungen, z. B. in Wirtschaftsbetrieben, sind in dieser Perspektive in jedem Fall in Aushandlungsprozessen zustande gekommene ‚negotiated orders‘.

So weit überblicksartig zur Darstellung und Einordnung der theoretisch und empirisch geleisteten „Vorarbeit“ zum Forschungsobjekt Betriebsrat.

4 Aspekte eines eigenen theoretischen Bezugsrahmens

Es gilt nun aus den zuvor genannten theoretischen Ansätzen einen eigenen analytischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der auf die spezielle Problematik dieser Arbeit zugeschnitten ist. Dazu ist es hilfreich, sich an dieser Stelle zu verdeutlichen, worin genau der Nexus zwischen dem von mir gewählten Untersuchungsgegenstand und den verschiedenen „Theorieangeboten“ besteht.

In dieser Arbeit soll herausgearbeitet werden wie Betriebsräte mit den vielfältigen Herausforderungen, mit denen sie in Folge wirtschaftlicher Wandlungsprozesse konfrontiert werden, umgehen. Dabei spielen ganz unterschiedliche Faktoren eine Rolle, die dies beeinflussen. So bilden z. B. die sich aus dem Kapital-Arbeit-Verhältnis ergebenden betrieblichen Interessenkonstellationen und die darauf aufsattelnden gesetzlichen Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz einflußreiche Strukturmomente, die Betriebsratstätigkeit bzw. eine Neuausrichtung der-

203 vgl. Habermas, J. (1981) „*Theorie des kommunikativen Handelns*“. Frankfurt a.M.

204 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:28)

205 vgl. Giddens, A. (1988)

206 vgl. Strauss, Anselm (1979) „*Negotiations, Varieties, Contexts, Processes and Social Order*“. San Francisco

207 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:30)

selben stark präformieren. Auf der anderen Seite wird die Ausgestaltung betrieblicher Interessenvertretung über informelle Austauschprozesse zwischen den unterschiedlichen Betriebsparteien vollzogen. Durch diesen Zusammenhang liegt es nahe, sich an Ansätzen zu orientieren, die sich mit dem Struktur-Handlungsproblem bzw. symbolischen Institutionalierungs- und Routinisierungsprozessen auseinandersetzen und damit den Gegenstand adäquat „abbilden“. Einen instruktiven Hinweis in diese Richtung geben Berger/Luckmann durch ihr Konzept der „*gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit*“²⁰⁸ in dem sie den dialektischen Charakter von gesellschaftlicher Ordnung und deren durch menschliche Handlungen fortwährende (Re-) Produktion aufzeigen.

In seiner Theorie der Strukturierung versucht Anthony Giddens eben jenen Dualismus zwischen Struktur und Handlung zugunsten einer wechselseitigen Beeinflussung dieser beiden Aspekte aufzuheben. Stattdessen wird über den Begriff des „praktischen Bewusstseins“²⁰⁹ der Blick auf Routine- und damit Alltagshandeln gelenkt, welches quasi durch dauernden Vollzug zu strukturellen Settings bzw. Institutionen gerinnt, die gleichzeitig durch diesen Strukturen zuwiderlaufende Handlungen in Frage gestellt werden. Über dieses reflexive Moment erklärt sich sozialer Wandel.

Ein anderer in diesem Zusammenhang von Giddens thematisierter wichtiger Aspekt ist die Bedeutung von Machtbeziehungen. Gerade in von Routinehandlungen überlagerten Beziehungen kommt der Machtkomponente eine entscheidende Rolle bei der Konstituierung sozialer Ordnungen zu. Um diesen Komplex eingehender zu analysieren bediene ich mich des mikropolitischen Ansatzes²¹⁰ von Willi Küpper und Günther Ortman, die sich neben Giddens' Strukturierungstheorie auf die von Michel Crozier und Eberhard Friedberg entwickelte „*strategische Organisationsanalyse*“²¹¹ beziehen.

Zu diesem Zweck bietet es sich an, die verschiedenen Aspekte dieses Konzepts im Hinblick auf ihren Erklärungswert im Kontext meiner Fragestellung zu untersuchen. Zuerst bedarf es einer Klärung des Begriffs ‚Politik‘. Entgegen der normalerweise bezeichneten ‚großen Politik‘ meint dieser Ausdruck in der hier angesprochenen Bedeutung „*das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-) Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt*

208 Berger, P.L. / Luckmann, T. (1969) „*Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*“. Frankfurt a.M.

209 vgl. Giddens, A. (1988:94)

210 Der Begriff „Mikropolitik“ geht zurück auf den britischen Soziologen Tom Burns, der die betriebliche Ebene als ein politisches Handlungsfeld „im Kleinen“ definiert. [vgl. Burns, T. (1961/62) „*Micropolitics: Mechanism of Institutional Change*“. in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 6, S.257-281] Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff durch Horst Bosetzky erstmalig verwendet. [vgl. Bosetzky, H. (1972) „*Die instrumentelle Funktion von Beförderung*“. *Verwaltungsarchiv* 63, S.372-384]

211 vgl. Crozier, M. / Friedberg, E. (1993)

wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“²¹² Dabei ist Mikropolitik nicht als ein illegitimes oder gar subversives Moment zu verstehen, welches quer zu den ‚offiziellen‘ Prozessen verläuft, sondern alltägliche Realität im organisationalen Vollzug. Die so entstehenden Machtstrukturen sind vielmehr „das wirkliche Organigramm“²¹³ eines Handlungssystems.

Oswald Neuberger unterscheidet in diesem Zusammenhang acht Merkmale des Politischen: Akteursperspektive, Interessenbezug, Intersubjektivität, Macht, Dialektik der Interdependenz, Legitimation, Zeitgebundenheit und Ambiguität.²¹⁴ Durch den Zusatz ‚mikro‘ erfahren diese Merkmale eine besondere Nuancierung auf die sozialen Feinstrukturen. Auf weitere sich aus diesen Merkmalen ergebende Aspekte verweisen Crozier/Friedberg sowie Küpper/Ortmann. So sind Konsens und Vertrauen ebenso zwangsläufig Teile organisationaler Prozesse wie Strategie und Spiele.

Es geht also im folgenden darum, sich zu vergegenwärtigen, welche Rolle diese Merkmale bei der Ausgestaltung betrieblicher Interessenvertretungsmuster bzw. deren Wandlungsprozessen spielen. Dies geschieht sowohl zwischen den Akteuren aus dem Management, dem Betriebsrat, der Belegschaft und anderen nur mittelbar relevanten Akteuren, wie z. B. der Gewerkschaft oder anderen beteiligten Beratern.

Eine zentrale Bedeutung kommt der Machtdimension mikropolitischer Prozesse zu. Sie wird gleichsam zur „*analytischen Leitdimension*“²¹⁵. Macht kann in diesem Sinne nach Weber verstanden werden als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“²¹⁶

In diesem Verständnis ist Macht ein in der Beziehung zwischen Akteuren zustande kommender situativer Zustand und keineswegs „*ein Attribut der Akteure*“²¹⁷. Aus dieser Feststellung ergeben sich zweierlei Konsequenzen: Macht erlangt derjenige, der für andere Organisationsmitglieder relevante Unsicherheitszonen kontrolliert, d. h. sein Handeln für andere kontingent erscheinen lässt und damit ihrer Kontrolle entzieht. Aus einer funktionalistischen Perspektive betrachtet dient Macht zur Stabilisierung der zum Fortbestand der Organisation notwendigen Koordinationsleistung zwischen den Akteuren. Eben diese Koordinationsleistung wird zu einem wesentlichen Teil jenseits

212 vgl. Neuberger, O. (1994:261)

213 vgl. Crozier, M. / Friedberg, E. (1979) „*Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*“. Königstein/Ts., S. 55

214 vgl. Neuberger, O. (1995:19)

215 vgl. Ortmann, G. (1995:59)

216 vgl. Weber, M. (1984) „*Soziologische Grundbegriffe*“. S. 89 Tübingen

217 vgl. Crozier, M. / Friedberg, E. (1993:39)

formaler Strukturen erbracht, nämlich in mikropolitisch durchwirkten Aushandlungsprozessen. An dieser Stelle kommen die Aspekte Legitimation und Vertrauen ins Spiel, die jene „*Ungewissheitszonen*“²¹⁸, deren Kontrolle die Quelle für Machtbeziehungen darstellen²¹⁹, für die beteiligten Akteure „erträglich“ machen. Dadurch wird die zur Erhaltung des Sozialsystems Organisation notwendige Reduktion von Komplexität geleistet.²²⁰

An dieser Stelle könnte leicht der Eindruck entstehen, in Organisationen sei im Prinzip alles Handeln gleich wahrscheinlich bzw. erst in einen konkreten Handlungszusammenhang entstanden. Um dieser Überbewertung der Handlungsautonomie der Akteure entgegenzuwirken, lassen sich mit sich mit der Spiel-Metapher von Crozier/Friedberg und der des „*Entscheidungskorridors*“ von Küpper/Ortmann zwei einschränkende Konzepte benennen. Zurückgreifend auf Giddens' „*Dialektik der Herrschaft*“²²¹ wird die Asymmetrie von Machtbeziehungen vor dem Hintergrund bereits existierender Strukturen erklärt, die die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit in Organisationen entscheidend einschränken und damit organisationalen Wandel bremsen bzw. in eine Richtung lenken, die bestimmten, in den vermachteten Strukturen festgelegten Restriktionen eher entsprechen als andere.

Recht gut veranschaulicht wird dies in dem von Bosch u. a. verwendeten Bild eines „Zwiebelmodells“, das die Akteure als von unterschiedlich harten Schichten umgeben denkt, wobei „*die innersten Lagen noch ,weich' sind, in Interaktionen vergleichsweise einfach verändert werden können*“²²², und die äußeren Lagen im betrieblichen Alltag unveränderbare strukturelle Kontextbedingungen darstellen.

Zusammenfassend lassen sich die verschiedenen Bestandteile meines theoretischen Bezugsrahmens wie folgt darstellen:

- eine generelle phänomenologische Grundhaltung in Bezug auf die Erfassung sozialer Realität und damit ihrem Charakter als in sozialen (Institutionalisierungs-) Prozessen konstruierter Wirklichkeit.
- eine Anlehnung an die von Giddens in seiner Strukturaktionstheorie entwickelte Überwindung des Gegensatzes von Struktur und Handlung, die damit versucht, „übersozialisierende“ und „untersozialisierende“ Ansätze zur Erklärung von menschlichen Handeln zu integrieren.
- eine darauf aufbauende Perspektive, die das betriebliche Interessenhandeln als spezifische prozesshafte Austauschkultur betrachtet.

218 vgl. ebenda: 45

219 vgl. Birke, M. / Schwarz, M. (1989:43)

220 vgl. Luhmann, N. (1968:13)

221 vgl. Giddens, A. (1988:67)

222 vgl. Bosch u. a. (1999:35)

- eine darauf aufbauende Orientierung an mikropolitischen Konzepten in ihren unterschiedlichen Spielarten unter besonderer Berücksichtigung des Machtaspekts.
- eine ergänzende Einbeziehung einiger Luhmannscher Einsichten in die Funktionsweise von Organisationen als Typen sozialer Systeme.

„Die Welt ist alles, was der Fall ist.“²²³ (Ludwig Wittgenstein)

IV Methodische Überlegungen und empirische Durchführung

In diesem Teil sollen sowohl die methodischen Grundlagen als auch die konkrete Durchführung der Untersuchung dargestellt werden. Um eine empirische Basis für die Fragestellung meiner Arbeit zu gewinnen, bot es sich an, mit einem Mix qualitativer und quantitativer Methoden „ins Feld“ zu gehen.²²⁴ Hierbei wurde bewusst auf jeglichen Repräsentativitätsanspruch verzichtet, da es weder Ziel dieser Arbeit ist, allgemeingültige Ergebnisse zu produzieren, und es zudem nicht möglich erscheint, im Rahmen einer Diplomarbeit eine solch umfangreiche Empirie zu verarbeiten.

Statt dessen stand der Versuch im Mittelpunkt, einen möglichst umfassenden Einblick in die Besonderheiten dieser beiden „Fälle“ zu gewinnen, d. h. durch den sorgfältigen Einsatz der methodischen Werkzeuge herauszuarbeiten, welche Faktoren eine entscheidende Rolle für die Ausformung bestimmter Muster auf der betrieblichen Ebene spielen. Ziel dieser Vorgehensweise war die Nachzeichnung zweier spezifischer Interessenvertretungskulturen als distinkte Ausprägungen betrieblicher Politikmuster. Wichtig zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass sich durch den gewählten theoretischen Bezugsrahmen aus vornehmlich interaktions- und damit akteursbezogenen Ansätzen diese induktive methodische Vorgehensweise nahezu aufdrängt, da konkrete betriebliche Entscheidungszusammenhänge und die daran beteiligten Akteure im Mittelpunkt der Untersuchung stehen.

*“The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and which was the result.”*²²⁵

Das Hauptaugenmerk liegt dabei einerseits auf der weiteren explorativen Erschließung des Feldes und andererseits auf der Überprüfung bestimmter, in der industriesoziologischen Literatur vertretene Hypothesen, bezüglich von Veränderungsprozessen in der betrieblichen Arena.

223 vgl. Wittgenstein, Ludwig (1988) „*Tractatus Logico-Philosophicus*“. Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1. Satz (S.9)

224 vgl. Kern, H. / Schumann, M. (1984) „*Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*“. Stuttgart

225 vgl. Yin, Robert K. (1988:21) zitiert nach Schramm (1971)

1 Erhebungstechniken

Die übergeordnete Zielsetzung der Untersuchung besteht in der Durchführung und Auswertung zweier Fallstudien. Mit dem Begriff „Fall“ ist in diesem Sinne allerdings keine alles umfassende „Betriebsfallstudie“ gemeint, sondern lediglich die für die betrieblichen Interaktionsmuster relevanten Daten. Man könnte dabei von einer „problembezogenen Fallstudie“ sprechen. Eine Fallstudie ist zu verstehen als eine Zusammenstellung einer umfangreichen Datenbasis über einen bestimmten Sachverhalt, welche durch den Einsatz verschiedener Erhebungstechniken gewonnen worden ist. Eine Fallstudie ist in diesem Sinne weniger eine spezielle Forschungsmethode als vielmehr eine Forschungsstrategie, die sich der unterschiedlichsten Instrumente zur Datengenerierung bedient.²²⁶ Über diese Vorgehensweise soll eine gegenseitige Kontrolle der Einzelergebnisse erreicht und damit sichergestellt werden, dass es zu keinen massiven Fehldeutungen kommen kann. Man spricht dabei von Triangulation²²⁷, also dem Anvisieren des (Forschungs-) Ziels von mehreren Punkten aus.

In dieser Arbeit steht das sogenannte „leitfadengestützte Experteninterview“ im Mittelpunkt der empirischen Erhebung. Es folgt der Forschungslogik eines „*problemzentrierten Interviews*“²²⁸. Diese Interviewform stützt sich auf einen thematisch gegliederten Leitfaden und weist daher im Gegensatz zum „*narrativen Interview*“²²⁹ einen leicht höheren Strukturierungsgrad auf. Innerhalb der einzelnen Themenblöcke und insbesondere in der „Warming-up-Phase“ des Interviews sollen dabei aber durchaus die Vorteile der narrativen Befragungstechnik zum Tragen kommen. Diese liegen in der Eigendynamik des Erzählens begründet, die den Interviewten im Regelfall (!) dazu zwingt, „seine Sicht der Dinge“ zu schildern und nicht nur lediglich das in den Fragen vorhandene Vorverständnis des Interviewers zu bestätigen. Den befragten Personen wird im Zusammenhang dieser Untersuchung der Status von „Experten“ zugesprochen. Dies ist nicht im instrumentellen Sinne gemeint, d. h. Experten qua speziellem Fachwissen. Der Expertenstatus ergibt sich vielmehr aus ihrer Stellung als „*RepräsentantInnen einer Organisation oder Institution, insofern sie die Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen (re)präsentieren*“²³⁰. Dies bedeutet, die Experten selbst sind ein Teil des untersuchten Feldes und verfügen deshalb über für die Forschungsfrage relevantes Wissen.

Ergänzt wurden diese „leitfadengestützten Experteninterviews“ durch einen quantitativen Kurzfragebogen, der an alle Betriebsratsmitglieder in den beiden untersuchten Betrieben verteilt

226 vgl. Hartley, Jean F. (1994:209)

227 vgl. Spöhring, W. (1989:320)

228 vgl. Diekmann, A. (1998:450)

229 vgl. Schütze (1977)

230 vgl. Meuser, M. / Nagel, U. (1991:444)

wurde. Darin wurden neben allgemeinen sozialstatistischen Angaben wie z. B. dem Alter, Geschlecht und Schulbildung auch Daten erfragt, die direkt mit der Betriebsratsstätigkeit zusammenhängen, z. B. die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit oder Aufgaben und Funktionen innerhalb des Gremiums. Zusätzlich wurden Bewertungen und Einschätzungen über die Veränderungen des fachlichen und zeitlichen Anforderungsprofils von Betriebsratsarbeit erhoben. Darüber hinaus interessierten mich Aussagen zum Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit und über die Veränderungen der betrieblichen Interessenvertretungspolitik in Bezug auf das Binnen- und Außenverhältnis des Gremiums. Weiterhin wurden alle mir verfügbaren schriftlichen Aufzeichnungen über die Unternehmen in die sogenannte „Dokumentenanalyse“ einbezogen. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Geschäftsberichte, Pressemeldungen, Werkszeitschriften und Internet-Darstellungen. Der wissenschaftliche Wert dieses Vorgehens zielt nicht so sehr auf eine Vertiefung des analytischen Gehalts, als vielmehr auf die Bildung eines gewissen Vorverständnisses über die untersuchten Betriebe, welches eine wichtige Grundlage für die Experteninterviews bildet.

Eine nicht zu vernachlässigende Quelle für die Abrundung der Fallstudien besteht in der Auswertung des als „Sekundärempirie“ zu bezeichnenden Materials. Dabei handelt es sich zum einen um teilnehmende Beobachtungen während des Projekts, d. h. die Teilnahme an Arbeitskreissitzungen und Seminaren mit den Betriebsräten der Pilotbetriebe. Daneben liefern die in dem Projekt erstellten Papiere über bestimmte Aspekte der betrieblichen Realität in den Pilotbetrieben eine umfassende Materialbasis, die natürlich in diese Arbeit einfließt.²³¹

2 Auswahl der Untersuchungsgegenstände

Die Auswahl der Untersuchungsgegenstände, sprich der Betriebe, ist im Rahmen einer Diplomarbeit stärker unter pragmatischen Gesichtspunkten zu treffen als bei größeren Forschungsprojekten, die über erheblich mehr Ressourcen verfügen. Trotzdem galt es Betriebe auszuwählen, die aufgrund bestimmter Kriterien wesentliche Momente meiner Fragestellung wieder spiegeln. Dabei spielten nicht so sehr bestimmte Strukturmerkmale wie z. B. die Branchenzugehörigkeit oder die Betriebsgröße die entscheidende Rolle. Vielmehr ging es darum unter den vom Düsseldorfer Zweigbüro des IG-Metall-Vorstands betreuten deutschen Stahlunternehmen Betriebe zu finden, die aufgrund ihrer spezifischen Interessenvertretungspraxis und den jeweiligen Rahmenbedingungen für eine Untersuchung hinsichtlich des Organisationswandels der Betriebsratsarbeit geeignet schießen. Der Fokus liegt hier also deutlich auf den konkreten be-

²³¹ Es sei an dieser Stelle auf die Qualifizierungsbausteine verwiesen, die über die IG Metall erhältlich sind.

trieblichen Interaktionsmustern und nicht auf allgemeinen strukturellen Rahmenbedingungen.

Vor dem Hintergrund des oben erläuterten Projektzusammenhangs, bot es sich an unter den Pilotbetrieben und in deren Umfeld²³² nach geeigneten „Kandidaten“ für den empirischen Teil meiner Arbeit zu suchen. Dadurch ließ sich über persönliche Kontakte und die enge Zusammenarbeit mit dem IG-Metall-Zweigbüro sicherstellen, dass etwaige Zugangsprobleme zu den Betrieben bzw. zu geeigneten Interviewpartnern nicht das Gelingen des Vorhabens behinderten. Die von mir ausgewählten Betriebe weisen eine Reihe von Aspekten auf, die eine zentrale Rolle in der Konzeption meiner Fragestellung spielen. Beide Betriebsratsgremien sehen sich in hochdynamische Reorganisationsprozesse verwickelt, die die über lange Jahre stabilen Strukturen der Unternehmen zum Teil massiv verändert haben. Dies betrifft neben den Eigentumsverhältnissen die Belegschaftszahlen und die Aufbauorganisation. Dadurch wurden aber auch bestimmte für die Unternehmensmitbestimmung relevante Regelungen tangiert, wie z. B. die Freistellungsregelungen, die Rolle des Arbeitsdirektors oder die Zahl der Aufsichtsratsmandate. In diesen auf den ersten Blick eher exogenen Reorganisationsprozessen zeigen aber auch andererseits die Betriebsratsgremien selbst höchst unterschiedliche Merkmale organisatorischer Wandlungsprozesse.

3 Durchführung der Untersuchung

Die eigentliche Erhebung der Datenbasis fand im Frühjahr 2000 statt. Der Kontakt zu den Betrieben wurde über einen am Quatro-Projekt beteiligten IG Metall-Sekretär hergestellt. Zur Vorinformation der Interviewpartner und der an der schriftlichen Befragung teilnehmenden Betriebsratsmitglieder diente ein speziell für diese Diplomarbeit erstelltes Faltblatt, welches allgemeinverständlich über mein Vorhaben informierte. Danach kam es in beiden Fällen zu Vorgesprächen mit der Betriebsratspitze und den Personalverantwortlichen. Hierbei ging es um die weitere Vertiefung des wechselseitigen Vorverständnisses sowie der Terminabsprache für die Interviews. Ich habe insgesamt neun Experteninterviews in einer Länge von 1 bis 1 ½ Stunden geführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach dem Kriterium der Involviertheit in die konkreten betrieblichen Interaktionsbeziehungen. So sollten die Betriebsratsspitze, mindestens ein Mitglied der Geschäftsführung sowie andere relevante Personen²³³, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen, befragt werden.

232 z. B. ebenfalls zum Unternehmen oder Konzern gehörende Betriebe

233 So z. B. ein den Betriebsrat von Risse & Wilke beratender Konflikttrainer sowie einen beiden Betriebsratsgremien nahestehender Gewerkschaftssekretär des IG Metall Vorstands.

Tabelle 11: Auflistung der Interviews

Betrieb	Interviewpartner	Codierung
Risse & Wilke GmbH	Betriebsratsvorsitzender Betriebsrat(Angestelltenvertreter) Geschäftsführer Konflikttrainer	BRV BR GF KT
Rasselstein Hoesch GmbH	Betriebsratsvorsitzender Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Betriebsrat Arbeitsdirektor	BRV St. BRV BR AD
Sonstige	Gewerkschaftssekretär (IGM)	IGM

Der von mir entwickelte Interviewleitfaden orientiert sich im wesentlichen an den thematischen Schwerpunkten, die auch im Fragebogen erhoben wurden. Es kamen jeweils leicht adaptierte Leitfäden für Betriebsräte, Geschäftsführung und die externen Experten zum Einsatz, um deren unterschiedlichen Perspektiven Rechnung zu tragen.

Tabelle 12: Rücklauf der Fragebögen

Betrieb	Betriebsmitglieder	beantwortete Fragen	Quote
R&W	9	9	100 %
RHG	19	11	58 %
Gesamt	28	20	71 %

4 Auswertungsprozess

Der Auswertungsprozess des Materials erfolgte mehrstufig. Der erste Schritt bestand in der Anfertigung von Bandprotokollen der Interviewmitschnitte, wobei wichtige Passagen transkribiert wurden. Eine konversationsanalytische Auswertung des Interviewmaterials mit einer dazugehörigen aufwendigen Notation halte ich im Zusammenhang dieser Untersuchung für verfehlt, da mein Interesse auf den inhaltlichen Gehalt der Aussagen abzielt und deshalb nonverbale und parasprachliche Elemente vernachlässigt. Parallel dazu wurden die Fragebögen mit Hilfe ei-

ner Datenmatrix ausgewertet. Auf eine EDV-gestützte statistische Auswertung habe ich dabei in Anbetracht der kleinen Fallzahl verzichtet. Stattdessen habe ich versucht, aus der Matrix bestimmte Antwortmuster abzulesen und diese mit den Aussagen aus den Interviews und den aus anderen Quellen gewonnenen Informationen in Beziehung zu setzen. Beide Materialarten habe ich daraufhin fallweise thematisch umgruppiert und verdichtet. Der daran anschließende Schritt bestand in der Erstellung eines sogenannten „Betriebsprofils“²³⁴, in das nach Kategorien geordnet alle wesentlichen Informationen über den jeweiligen Betrieb einfließen. Der nächste Schritt bestand in der Erstellung der eigentlichen Fallstudien, in denen der zuvor entwickelte Theorierahmen und das gewonnene Datenmaterial zusammengeführt wurden.

234 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:44)

V Fallstudien

Das forschungsleitende Interesse, das den beiden folgenden Fallstudien zu Grunde liegt, besteht in der Darstellung zweier unterschiedlicher Beispiele von sich wandelnder Betriebsratsarbeit. Dieser Wandel wird als ein sozialer Prozess begriffen, der sich aus dem Entscheidungs- und Handlungsgeflecht der beteiligten Akteure ergibt. In diesen Aushandlungsprozessen, aber auch in den zu Strukturen geronnenen Alltagsroutinen, lassen sich bestimmte Interessenlagen und Strategien erkennen, die diesen Organisationswandel über Macht- und Abhängigkeitsstrukturen formen. Dabei soll der Wandel betrieblicher Interessenvertretung immer auch in Verbindung zu den Reorganisationsprozessen auf der Unternehmensseite betrachtet werden, die vor dem Hintergrund unsicherer Unternehmensumwelten zu Rationalisierungsmaßnahmen greifen. Hierbei geht es um eine Einschätzung der wechselseitigen Beeinflussungen dieser beiden Prozesse.

Beide Fallstudien beginnen mit einer kurzen Darstellung des Unternehmens- bzw. Betriebsprofils. Dabei werden die relevanten Unternehmensdaten, wie z. B. die historische Entwicklung, die Eigentumsverhältnisse und die Marktsituation vorgestellt. Daran anschließend folgt eine Beschreibung des Betriebsratsgremiums in Bezug auf wichtige strukturelle Merkmale, wie Bildungsniveau und Altersdurchschnitt, aber auch die Ausschussstruktur.

Anschließend werden ausgewählte Dimensionen der betrieblichen Sozialbeziehungen vor dem Hintergrund der Fragestellung nach der Modernisierung und Professionalisierung von Betriebsratsarbeit näher beleuchtet. Dabei geht es insbesondere um das Verhältnis von Betriebsrat und Management, Betriebsrat und Belegschaft, aber auch um das Binnenverhältnis innerhalb des Betriebsratsgremiums. Die Beschreibung und Interpretation der Fälle wird anhand von Zitaten aus den Interviews illustriert²³⁵ und mit Angaben aus dem Fragebogen ergänzt. So entsteht ein Bild, das sich aus Einschätzungen verschiedener Betriebsräte, eines Vertreters der Geschäftsführung und eines IG-Metall-Sekretärs zusammensetzt.

1 Fallstudie A - Risse & Wilke GmbH, Werk Letmathe

Der in der Fallstudie A untersuchte Betrieb bietet zwei interessante Ausgangspunkte, die sich unter der Perspektive Modernisierung und Professionalisierung von Betriebsratsarbeit untersuchen lassen. So interessierten mich zum einen die Konsequenzen, die sich aus dem Eigentümer- und damit Strukturwechsel für die Interessenvertretungskultur ergeben. Daneben hat der Betriebsrat den Versuch unternommen, sich durch einen exter-

²³⁵ Die Codierung der Interviews findet sich auf Seite 67.

nen Berater bei der Lösung massiver betriebsratsinterner Konflikte helfen zu lassen und ein Konfliktmanagementseminar durchgeführt.

1.1 Zum Gegenstandsprofil

Im folgenden soll der Gegenstand – das Unternehmen und der Betriebsrat – kurz anhand einiger ausgewählter Aspekte vorgestellt werden, um wichtige Rahmendaten zum Verständnis des gesamten Falls greifbar zu machen.

1.1.1 Das Unternehmen

Die Risse & Wilke GmbH (R&W) stellt sich heute als ein mittelständisches Kaltwalzwerk dar, welches hauptsächlich Kaltband, Packband und gehärtetes Band produziert. Das von mir untersuchte Werk in Letmathe gehörte jedoch bis 1997 zur Kalt-Flachstahl-Sparte der Hoesch Hohenlimburg AG (HHO), welche wiederum durch die Fusion von Krupp Hoesch und Thyssen Krupp inzwischen eine hundertprozentige Tochter der Thyssen Krupp Stahl (TKS) AG ist. Gegründet wurde das Werk allerdings im Jahre 1960 von P.W. Lenzen als mittelständisches Unternehmen, der es Mitte der 80er Jahre an HHO verkaufte. Das Werk vollzog somit den Weg vom Mittelstand über die Konzernzugehörigkeit zurück zum Mittelstand.

Anfang 1998 wurde der Betrieb in ein Joint-Venture mit der Risse & Wilke GmbH eingebracht, welche mit 52% die Mehrheit der Anteile an dem Gemeinschaftsunternehmen hält und auf lange Sicht alleinige Eigentümerin werden wird. Geleitet wird das Unternehmen von drei Geschäftsführern, wobei der Mehrheits-eigner und der Technische Geschäftsführer aus dem Stammwerk Oege stammen. Ein weiterer Geschäftsführer ist im Zuge der Ausgliederung von der Hoesch Hohenlimburg AG zu Risse & Wilke gewechselt.

Das im Hagener Ortsteil Hohenlimburg-Oege ansässige Stammwerk von R&W erreicht etwa ein Viertel aller relevanten Unternehmenskennziffern des Standorts Letmathe und ist damit nur noch die „kleine Schwester“ des größeren Werks. Alle wichtigen Funktionen, wie die Verwaltung und die Geschäftsführung, sind inzwischen von diesem Werk zum Standort Letmathe verlagert worden. Auf lange Sicht soll das Werk Oege aufgegeben werden und mit seiner Produktion in das Werk Letmathe integriert werden, da es eigenständig auf Dauer nicht konkurrenzfähig ist.

Das Werk Letmathe beschäftigt heute ca. 300 Mitarbeiter und erwirtschaftet bei einer Produktion von 120 Jahrestonnen einen Jahresumsatz von ca. 140 Mio. DM. Etwa zwei Drittel bis drei Viertel der Produktion sind für den deutschen Absatzmarkt bestimmt.

Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens stellt sich zunehmend positiv dar. Nachdem noch ein Jahr nach der Ausglie-

derung aus dem Konzernverbund Verluste erzielt wurden, liegen die Ergebnisse heute über der Ertragsgrenze. Derzeit gehört das Unternehmen zu den Top Five der Kaltbandwalzwerke in Deutschland, wobei die Konkurrenz vornehmlich ebenfalls im heimischen Raum ansässig ist.

1.1.2 Der Betriebsrat

Der Betriebsrat am Standort Letmathe umfasst insgesamt neun Mitglieder. Davon sind der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter von der Arbeit freigestellt. Das Durchschnittsalter des Gremiums liegt bei etwa 42 Jahren, wobei die mittlere Dauer der Betriebsratszugehörigkeit bei knapp sieben Jahren liegt. Alle Betriebsräte sind Mitglieder der IG Metall und im Mittel schon seit über 20 Jahren gewerkschaftlich organisiert. Das Gremium weist ein für Betriebsräte der Stahlindustrie recht hohes Bildungsniveau auf. So verfügen zwei Personen über die Allgemeine Hochschulreife und weitere zwei Personen über die Fachoberschulreife. Dies schlägt sich auch in den Berufsbildern der Befragten nieder. Neben den hauptamtlichen Betriebsräten befinden sich unter den neun Mitgliedern zwei kaufmännische Angestellte und der Datenverarbeitungsadministrator des Unternehmens.

Das Betriebsratsgremium von R&W ist typischerweise in mehrere Ausschüsse ausdifferenziert. Neben dem Betriebsausschuss, der auch für Personalangelegenheiten und Soziales zuständig ist, gibt es Kommissionen für die Bereiche Lohn (für gewerbliche Arbeitnehmer), Gehalt (für Angestellte), Datenverarbeitung, Arbeitsschutz und betriebliches Vorschlagwesen sowie einen Jugend- und Ausbildungsausschuss. Damit verfügt der Betriebsrat über eine als klassisch zu bezeichnende Ausschussstruktur. Außerdem ist der Betriebsrat als Gast im Berufsbildungsausschuss der HHO vertreten, da die Ausbildung und Weiterbildung zum Teil in enger Kooperation mit der Lehrwerkstatt der HHO stattfindet.

Neben dem betrieblichen Engagement innerhalb der Interessenvertretung sind die Mitglieder des Betriebsrats über ihre Mitgliedschaft in der IG Metall auch gewerkschaftlich tätig. Der Betriebsratsvorsitzende ist ehrenamtlicher Zweiter Bevollmächtigter der IG-Metall-Verwaltungsstelle Iserlohn. Daneben sind weitere Betriebsratsmitglieder gewerkschaftliche Bildungsreferenten oder als ehrenamtliche Richter am Sozial- und Arbeitsgericht tätig.

1.2 Dimensionen der betrieblichen Sozialbeziehungen

Anhand von exemplarisch ausgewählten Aspekten der betrieblichen Sozialbeziehungen soll hier versucht werden, ein aussagekräftiges Bild des „Falles“ bezüglich der Fragestellung nach dem Organisationswandel von Betriebsratsarbeit zu zeichnen. Ausgangspunkt bilden die strukturellen Umbrüche innerhalb

des Unternehmens. Dem folgt eine Charakterisierung der Machtposition des Betriebsrats und der betriebspolitischen Ausrichtung des Betriebsratshandelns. Im Anschluss rückt das Betriebsratsgremium selbst ins Zentrum des Interesses: Es stellt sich die Frage nach internen Konflikten und nach einem möglichen Lösungsansatzes.

1.2.1 Der Weg zum Mittelständler

Als das prägendste Moment der betrieblichen Sozialbeziehungen bei Risse & Wilke kann sicherlich die zuvor erwähnte Ausgliederung des Werks aus dem Konzernverbund von HHO und der damit verbundene Übergang in mittelständische Strukturen gesehen werden. Diese Maßnahme beeinflusst bis heute den Betriebsalltag aller beteiligten Akteure, da hier auf allen Ebenen unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander trafen. Dies trifft insbesondere auf die Art und Weise der betrieblichen Interessenvertretung zu.

„Im Konzern war man als Betriebsrat unumstritten und aus der mittleren Führungsriege hat sich niemand getraut dich anzugreifen.“ (BR)

Durch den Eigentümerwechsel ist eine selbstbewusste und durchsetzungsfähige durch die Montanmitbestimmung geprägte Interessenvertretungskultur in ein eher mitbestimmungsfeindliches, weil mittelständisches Umfeld „verpflanzt“ worden. So verfügen andere im Sauerland ansässige metallverarbeitende mittelständische Betriebe zum Teil über eine sehr rudimentäre Form der Interessenvertretung, die lediglich eine Alibifunktion wahrnimmt.

„Wenn man die Rechte, die hier der Betriebsrat hat, auf die Kaltwalzwerke im Sauerland verteilen würde, dann fielen einige Betriebsräte in Ohnmacht, wenn die so viele Rechte hätten.“ (IGM)

Der Betriebsrat im Zweigwerk Oege kann in diesem Sinne als nicht vertretungswirksam angesehen werden, da selbst bestimmte gesetzlich zugeschriebene Schutzfunktionen nicht wahrgenommen werden. Dieser Betriebsrat ist nach Aussagen der Geschäftsführung als auch des Betriebsrats in Letmathe wohl im Sinne der Kotthoffschen Typologie²³⁶ als isoliert zu bezeichnen. Allerdings kann man wohl von einem schrittweisen „Up-grading“ des Vertretungsniveaus im Werk Oege sprechen, da über zunehmende Kontakte zwischen den Gremien eine Angleichung der Betriebsratskulturen zu beobachten ist. Gewisse Standards wie z. B. die formalisierte schriftliche Anhörung des Betriebsrats bei bestimmten Angelegenheiten scheinen sich auch im Werk Oege durchzusetzen.

236 vgl. Kotthoff, H. (1994)

„Der neue Eigentümer kann die alten Strukturen, die vorhanden waren, nicht mehr zurückdrehen.“ (IGM)

Das im Konzernverbund erworbene Selbstbewusstsein des Betriebsrats basiert zum einen auf den betriebsübergreifenden Vertretungsmechanismen, wie z. B. dem Konzernbetriebsrat oder dem Aufsichtsrat. Daneben hat der Standortbetriebsrat Letmathe es verstanden, über diese Strukturen den nötigen Druck zu erzeugen, der den Fortbestand des Betriebs sicherte. Der Betriebsratsvorsitzende summierte die so in den letzten 10 Jahren getätigten Investitionen auf etwa 120 Mio. DM.

„Wir haben da immer Theater gemacht.“ (BRV)

Durch die Verhandlungen der Betriebsräte mit den Unternehmensvertretern wurde die Anschaffung eines für das Überleben des Werkes unbedingt notwendigen neuen Walzgerüsts realisiert. Um dies zu erreichen wurden sowohl informelle als auch formelle Kontakte zu den Entscheidungsträgern innerhalb des Konzerns genutzt.

„Mit dem Vorstandsvorsitzen von Krupp Stahl waren wir beim Fußball. Bochum gegen Dortmund.(...) Und dann haben wir den bearbeitet. Wir haben gar kein Fußball gesehen. Und irgendwann hat er gesagt: ‚Jau, dann müssen wir das jetzt machen.‘“ (BRV)

Nach dem Ausscheiden des Vorstandsvorsitzenden, wodurch die getroffene Zusage hinfällig wurde, hat der Betriebsratsvorsitzende im Schulterschluss mit anderen Betriebsräten des Konzerns über den Aufsichtsrat von Hoesch-Hohenlimburg versucht, Einfluss auf die Investitionsplanung des Konzerns zu nehmen.

„Da war Cromme Aufsichtsratsvorsitzender. Wir haben den solange mit diesem Gerüst genervt und bearbeitet, bis der dann irgendwann gesagt hat: ‚Dann machen wir das jetzt.‘“ (BRV)

Diese erfolgreiche Politik fußte auf einer Strategie, die die Abhängigkeiten aufgrund von Vormateriallieferungen innerhalb des Konzerns in die betriebswirtschaftliche Argumentation einbaute und so durchaus auch indirekt Politik für die andern Konzernstandorte machte, die als Vormaterialproduzenten auf die konzerninternen Kunden wie das Werk Letmathe angewiesen waren. Insgesamt kann man feststellen, dass der Betriebsrat aus dieser Tatsache die Feststellung ableitet, dass die Existenz des Standorts maßgeblich auf sein Tun zurückzuführen ist.

„Ohne den Betriebsrat wäre das nicht passiert und der Laden wäre schon zu.“ (BRV)

Auch sieht er dadurch seine Position innerhalb des Werks, insbesondere in Bezug auf die Beschäftigten, durchweg positiv. Dies ist unter anderem auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Beschäftigtenzahl trotz vielfältiger Rationalisierungsmaßnahmen relativ konstant geblieben ist, da das Werk im Vergleich zu anderen Kaltwalzwerken des Konzerns über moderne Produktionsanlagen und eine gut ausgebaute Infrastruktur verfügte. Als andere Standorte des Konzerns nach und nach ge-

geschlossen wurden, fand eine Verlagerung von Beschäftigten und Tonnage nach Letmathe statt.

„Deshalb haben wir eigentlich eine relativ gute Position, denn jeder weiß dass.“ (BRV)

Der Übergang in mittelständische Strukturen scheint das Selbstverständnis des Betriebsrats als betriebspolitische Einflussgröße nicht beschädigt zu haben. So sehen immerhin sieben von neun Betriebsräten die Einflussmöglichkeiten auf die Vorhaben der Unternehmensleitung als „eher hoch“ an.

„... und jetzt machen wir hier die Politik.“ (BRV)

Die durch die Montanmitbestimmung und die Zugehörigkeit zu einem Stahlkonzern bestimmte Interessenvertretungskultur, die – wie zuvor beschrieben – nicht nur auf den gesetzlichen Regelungen basiert, konnte trotz des Eigentümerwechsels in wichtigen Aspekten beibehalten werden. Man könnte in diesem Zusammenhang von einer Art „Haus-Montanmitbestimmung“ sprechen, die sich trotz anfänglicher Anpassungsschwierigkeiten herausgebildet hat.

„...dass die hier im Hause seit Jahrzehnten bestehenden fundamentalen Rechte der Arbeitnehmer, die sich nicht nur aus gesetzlichen Regularien ergeben, sondern auch aus Vereinbarungen, dass die eben übernommen werden.“ (GF)

So geht z. B. die Freistellung von zwei Betriebsratsmitgliedern über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Die für mittelständische Betriebe im Regelfall eher unwichtige Institution der gewerkschaftlichen Vertrauensleute findet bei Risse & Wilke weiterhin Arbeitsbedingungen vor, die mit denen in großindustriellen Betrieben vergleichbar sind. So kann der Vertrauenskörper immerhin während der Arbeitszeit seine Sitzungen abhalten, wie dies sonst nur in Großbetrieben der Fall ist. Dies nutzt dem Betriebsrat insofern, als die Vertrauensleute nicht dem Betriebsfrieden verpflichtet sind und dadurch gewerkschaftliche Positionen vertreten, die vom Betriebsrat strategisch genutzt werden können.

„Das beinhaltet z. B. Vereinbarungen über das System der Vertrauensleute.“ (GF)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die die Interessenvertretungskultur im Werk Letmathe unter Berücksichtigung der strukturellen Rahmenbedingungen durchaus einen Sonderfall darstellt. Dies wird nicht zuletzt durch die Tatsache bestätigt, dass die beiden Freigestellten es geschafft haben, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad während der Konzernzugehörigkeit von 20% auf ca. 80% zu erhöhen und damit auf ein Niveau zu bringen, wie man es sonst nur an den klassischen Stahlstandorten im Ruhrgebiet findet.

„Es gibt dort objektive Bedingungen, die ich mit Sicherheit in anderen Betrieben nicht vorfinden würde. R&W ist ein Exot...“ (IGM)

1.2.2 Der Betriebsrat als Macht- und Gestaltungsfaktor

Durch die zuvor beschriebene Situation wird deutlich, dass der Betriebsrat im Werk Letmathe über weitreichende Gestaltungsspielräume verfügt und diese auch bei bestimmten Vorhaben einbringt, um eine Standort- und Beschäftigungssicherungspolitik zu betreiben. Der Betriebsrat verfügt aufgrund seiner langen personellen Kontinuität über einen Informations- und Vertrauensvorsprung im Vergleich zu den aus dem Stammwerk Oege kommenden Führungskräften, die gewissermaßen von heute auf morgen über eine neue Belegschaft verfügten. Dies hat zu Anfang des Joint-Ventures zu massiven Problemen geführt.

„Der Betriebsrat stellt ein Bindeglied zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung dar.“ (GF)

Inzwischen scheint man auch auf der mittleren Führungsebene erkannt zu haben, dass gerade in dieser Umbruchphase die stabilisierende Funktion der betrieblichen Interessenvertretung hilfreich war. In diesem Zusammenhang sind zwei Aspekte besonders interessant: Zum einen hat der Betriebsrat die aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten notwendigen Hierarchieabflachungen (z. B. die Abschaffung der Meisterebene) maßgeblich mitgetragen, die gerade auf Seiten der mittleren Führungskräfte zu großen Verunsicherungen führte.

Daneben ist der Betriebsrat als Initiator einer „in dem Umfang und der Tiefe außergewöhnlichen und vermutlich so nicht wiederholbaren“²³⁷ 21-monatigen Qualifizierungsoffensive aufgetreten, die unter Nutzung des arbeitsmarktpolitischen Instruments „Strukturelle Kurzarbeit“ realisiert wurde. Durch diese Maßnahme wurde erst die Voraussetzung für das Gelingen der organisatorischen Veränderungen geschaffen, da durch die Weiterbildung das nötige Know-how für die angestrebte Werker-selbstkontrolle mit einem höheren Verantwortungsniveau und Entscheidungsspielraum geschaffen werden konnte. In einer Krisensituation hat der Betriebsrat einerseits den Beschäftigungsstand gehalten, das Qualifikationsniveau erhöht und somit die Weichen für die positive Entwicklung des Standorts gestellt.

„In der Umbruchsituation, als Kurzarbeit gefahren worden ist, ist, bedingt durch eine recht gut strukturierte Betriebsratsarbeit und sicherlich auch durch die Arbeit des Vorsitzenden insbesondere, ein großflächiges und großzügiges Qualifizierungsprojekt für die Beschäftigten durchgeführt worden.“ (IGM)

Die exponierte Stellung des Betriebsrats hängt wesentlich mit der Position des für den Personalbereich zuständigen Mitglieds der Geschäftsleitung zusammen. Dieser war zuvor Personalverantwortlicher bei HHO und ist im Zuge der Ausgliederung in die Geschäftsführung von R&W gewechselt. Dadurch findet sich auf der höchsten Managementebene eine Person mit einem „montanmitbestimmten“ Erfahrungshorizont. Dieser Manager ist

²³⁷ vgl. Qualifizierungsbaustein IV des Quatro-Projekts, S.267

neben dem Betriebsratsvorsitzenden als ein Art Schlüsselfigur für die betriebliche Interessenvertretungskultur zu betrachten, da er gewissermaßen die Rolle eines „Quasi-Arbeitsdirektors“ einnimmt. Zumindest lässt sich dieser Eindruck gewinnen, wenn man die ausgeprägte Zusammenarbeit dieses Geschäftsführers mit dem Betriebsrat betrachtet. Augenscheinlich wird diese besondere Beziehung durch die Tatsache, dass der Betriebsratsvorsitzende und der Geschäftsführer das informelle „Du“ verwenden und auch in den Interviews des öfteren auf ihre langjährige (Arbeits-)Beziehung hingewiesen haben. Bei manchen betrieblichen Fragen scheint es sogar aufgrund der langjährigen gemeinsamen Zusammenarbeit Koalitionen zwischen dem Betriebsrat und dem Geschäftsführer zu geben, über die versucht wird, bestimmte Entscheidungen gegenüber der „mittelständischen“ Führungsebene durchzusetzen, die man positiv gewendet als „mitbestimmungsunerfahren“ charakterisieren könnte.

„Im Grunde genommen wollen wir alle das gleiche, wir und die Arbeitsplätze sichern, Kohle verdienen und dass die Leute zufrieden sind.“ (BRV)

Ähnlich wie in Betrieben mit großindustrieller Struktur kommt dem Betriebsrat bei Risse & Wilke auf bestimmten Gebieten, beispielsweise Arbeitssicherheitsfragen und Eingruppierungen, eine Arbeitgeberfunktion zu. Er übernimmt neben seinen originären, gesetzlich festgelegten Schutzfunktionen für die Beschäftigten auch die Kontrollverpflichtung des Arbeitgebers, der dadurch von diesen Aufgaben entlastet ist. Diese Tatsache stärkt sicherlich ebenfalls die Stellung des Betriebsrats sowohl gegenüber den Beschäftigten als auch gegenüber der Geschäftsführung, bedeutet auf der anderen Seite allerdings auch eine zusätzliche Arbeitsbelastung.

„Der Betriebsrat übernimmt hier im Hause auch Arbeitgeberfunktionen.“ (GF)

Insgesamt wird deutlich, dass die Geschäftsführung davon ausgeht, dass durch die Einbeziehung des Betriebsrats in die Umstrukturierungsmaßnahmen, die Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Belegschaft wächst. Der Betriebsrat sollte in den Augen der Geschäftsführung bei Rationalisierungsvorhaben für Verständnis werben und diese begleiten.

„Ein Unternehmer, der einen gut funktionierenden Betriebsrat hat, der weiß auch diese Einrichtung zu schätzen und der wird auch freiwillig über das hinausgehen, was der Gesetzgeber vorschreibt.“ (GF)

1.2.3 Strategie- und Handlungsansatz des Betriebsratshandelns

Gerade bei einem als einflussreich und gestaltungsmächtig zu bezeichnenden Betriebsratsgremium wie im Werk Letmathe, stellt sich die Frage nach der betriebspolitischen und strategischen Orientierung des Handelns und deren Auswirkungen auf

das betriebliche Sozialgefüge. Insbesondere erscheint hierbei interessant, in welcher Weise die Ausgliederung der Betriebs aus dem Hoesch-Hohenlimburg-Verbund Einfluss auf das vom Betriebsrat verfolgte Politikmuster hatte. Zudem stellt sich die Frage, wie innerhalb des Betriebsratsgremiums über die grundlegende politische Richtung der betrieblichen Interessenvertretung entschieden wird. Auch hier zeigt sich die dominante Stellung der Betriebsratsspitze, die aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung über konkrete Einzelentscheidungen hinaus die generelle strategische Richtung der Interessenvertretung bestimmt. Es scheint zumindest bei dieser Frage keine unterschiedlichen Positionen innerhalb des Gremiums zu geben, denn nach Aussage des BRV und eines anderen Betriebsrats steht das gesamte Gremium hinter dieser Politik.

„Die politische Ausrichtung betreiben die beiden Freigestellten, unter Einbeziehung des gesamten Gremiums.“(BR)

Während der Konzernzugehörigkeit wurde laut des Betriebsratsvorsitzenden seitens der betrieblichen Interessenvertreter in den übergreifenden Gremien wie dem KBR ein Politikstil mit deutlich anderen Zielen verfolgt, da durch die Intransparenz der Entscheidungsstrukturen im Management und der weitreichenden sozialen Folgen²³⁸ mancher Entscheidungen der gesamtgesellschaftliche Konflikt zwischen Kapital und Arbeit deutlicher zu Tage getreten ist als in den jetzigen mittelständischen Strukturen²³⁹.

„Die Entscheidungen die im Konzern getroffen wurden, da konnte man schon klassenkämpferisch werden.“ (BRV)

Nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden besaß das betriebliche Management vor Ort während der Konzernzugehörigkeit faktisch keinerlei eigenständige Entscheidungskompetenz. Durch die neue Situation mit einem entscheidungsfähigen Management bzw. dem Eigentümer vor Ort, scheinen die Voraussetzungen für eine kooperative und pragmatische Form des Interessenausgleichs ungleich besser.

„Das ist kein Laden wo man Weltpolitik macht.“(BRV)

Dies spiegelt sich auch im Politikstil des Betriebsrats wieder, der seine vom Gesetz festgelegte Schutzfunktion gegenüber den Beschäftigten, aber auch die Orientierung am Betriebswohl über eine Wahrnehmung der Gestaltungsfunktion zu erfüllen versucht.

238 An dieser Stelle wurde vom Betriebsratsvorsitzenden exemplarisch auf die Schließung des Stahlwerks in Rheinhausen verwiesen.

239 Inwieweit die Veränderung des Politikstils auch mit der generellen Abkehr von gesellschaftspolitischen Ansprüchen an Betriebsratsarbeit zu tun hat, die man seit Mitte der 80er Jahre konstatieren kann, ist an dieser Stelle nur zu mutmaßen, wird aber sicherlich eine Rolle spielen.

„Was wir machen ist schon Co-Management, weil ich denke, wenn man unter dem Begriff Co-Management versteht, obwohl eigentlich keine Entscheidungsmacht bei den Betriebsräten existiert, doch die Möglichkeit besteht, Einfluss auf bestimmte Managemententscheidung zu nehmen, im positiven Sinne für die Beschäftigten.“(BRV)

Diese Einschätzung wird auch durch den Vertreter der Geschäftsführung bestätigt, der in dieser Form der Interessenvertretung ebenfalls die bestmögliche Einflussnahme durch den Betriebsrat sieht. Auch er verweist auf die zentrale Orientierungsmarke dieses Politikstils, die Sicherung von Arbeitsplätzen.

„Das ist ein Betriebsrat, der das irgendwann einmal geprägte Wort des ‚Co-Managements‘ sicherlich nicht nur provokativ vor sich herträgt, sondern er ist also permanent dabei, Lösungsvorschläge zu erarbeiten, wie man letztlich dauerhaft die Arbeitsplätze der Kollegen sichern kann.“(GF)

Allerdings ist ein solcher Politikstil in der konkreten Umsetzung nicht unproblematisch, da er bestimmte Probleme mit sich bringt. Das Gelingen eines solchen Gestaltungsansatzes hängt aufgrund der fehlenden Rechtsgrundlage²⁴⁰ und damit Durchsetzungskraft von der Kooperationsbereitschaft des Managements ab. Dies ist aber nur über eine Einbeziehung der grundlegenden Interessen des Arbeitgebers möglich. Daneben setzt Co-Management auch eine besondere Qualifikation auf Seiten des Betriebsrats voraus, ohne die ein solcher Gestaltungsansatz zum Scheitern verurteilt wäre. Hierunter sind grundlegende Kenntnisse betriebswirtschaftlicher und technischer Zusammenhänge zu fassen.

„Ein Betriebsrat muss betriebliche Prozesse - bis hin zu wirtschaftlichen Prozesse - beurteilen können.“ (IGM)

Mindestens als ebenso problematisch stellt sich die Vermittlung dieses Ansatzes gegenüber der Belegschaft dar. Finden die Vorschläge des Betriebsrats Eingang in die Überlegungen des Managements, werden die Maßnahmen, die daraufhin getroffen werden, von Seiten der Beschäftigten als gemeinsames Vorhaben von Geschäftsleitung und Betriebsleitung wahrgenommen.

„Betriebräte sollen die Möglichkeiten, die sie haben, Einfluss zu nehmen auf Managemententscheidungen, nutzen bevor die Entscheidung fällt, ..., und sie dann mittragen.“ (BRV)

Da solche Maßnahmen im Regelfall Win-Lose-Situationen²⁴¹ darstellen, entsteht dadurch natürlich die Gefahr des Legitimations- und Akzeptanzverlusts einer solchen Politik. Insbesondere wenn wie bei Risse & Wilke zum Beispiel innerhalb des Vertrauenskörpers eine kleine Splittergruppe links des sozialdemokra-

240 Erzwingbare Mitbestimmungsrechte existieren in wirtschaftlichen Fragen nur in Ausnahmefällen wie z. B. bei der Erstellung eines Sozialplans. (s. Kap. I Abschnitt 1.3)

241 D. h. es gibt im Regelfall Rationalisierungsgewinner und -verlierer.

tischen Gewerkschaftsmainstream existiert, die Co-Management ablehnt, da dadurch eine wirkliche Interessenvertretung verhindert würde.

Im Betriebsrat besteht aber dennoch Einigkeit, dass es im Prinzip keine Alternative zu einer kooperativen Zusammenarbeit mit dem Management gibt, die darauf abzielt, möglichst frühzeitig Einfluss auf die Entscheidungen zu nehmen.

„Ich sage, der Unternehmer entscheidet sowieso und wenn wir uns darauf beschränken, Entscheidungen von Unternehmern, die negative Auswirkungen auf die Belegschaft haben, immer abzuwarten, bis sie getroffen worden sind und dann zu demonstrieren, dann können wir einen Teil wieder retten. Das ist ja im Grunde nichts anderes, als wenn ich gleich versuche, einen Teil zu retten.“(BRV)

Insgesamt sieht man sich im Betriebsrat von Risse & Wilke schon als Co-Manager, allerdings sieht man dabei einerseits die Gefahr die Interessenvertretung der Beschäftigten aus den Augen zu verlieren und andererseits zum „Erfüllungsgehilfen“ des Managements zu werden.

„Es ist ein ziemlich schmaler Grat, den man da geht.“ (BRV)

1.2.4 Konfliktfeld Betriebsratsgremium

Innerhalb des Betriebsratsgremiums im Werk Letmathe lassen sich trotz aller Erfolge, die der Betriebsrat in den letzten Jahren erzielt hat, vielfältige Konflikte zwischen den einzelnen Betriebsratsmitgliedern ausmachen. So geben alle neun Betriebsräte an, die Arbeit des Gremiums sei in den letzten Jahren erfolgreich gewesen, aber gleichzeitig wird die unzureichende Konfliktlösungsfähigkeit kritisiert. Die Mehrzahl der Mitglieder beklagt ein „gespanntes Verhältnis“ und persönliche Differenzen. Größtenteils sind diese Konflikte zwar auf der Sachebene entstanden, aber haben sich im Laufe der Zeit verfestigt und sind auf der Beziehungsebene zu einem ernststen Problem für die Funktionsfähigkeit des gesamten Gremiums geworden.

„Es war nicht das gesamte Gremium, das viele dieser Entscheidungen getragen hat.“ (IGM)

Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die „große“ Betriebsratspolitik im Normalfall an den Nicht-Freigestellten vorbeiläuft und von der Betriebsratsspitze bestimmt wird. Diese Konfliktsituation wird zusätzlich durch die beträchtlichen Anforderungen, die durch die Ausgliederung aus dem Konzern entstanden sind, verstärkt. Die nicht-freigestellten Betriebsräte sehen sich durch die Doppelbelastung von Beruf und Betriebsratsmandat überlastet. So geben acht von neun Betriebsräten an sich „oft“ oder „gelegentlich“ überfordert zu fühlen.

„Das ist ein Betrieb, wo die Mehrheit der Betriebsräte in der Produktion arbeitet. Dadurch ist die Situation bzw. die Problematik

eine andere, als in Betrieben wo alle Betriebsräte freigestellt sind oder sich alle Betriebsräte freistellen. Dort steht an erster Stelle der Umgang mit der alltäglichen Arbeit.“ (IGM)

Dabei lässt sich insbesondere eine Spaltung zwischen der freigestellten Betriebsratspitze und den nicht-freigestellten Betriebsräten ausmachen. Insbesondere der Betriebsratsvorsitzende ist aufgrund des personellen Umbruchs auf der Ebene des mittleren Managements in einer Nebenhierarchie zu einer Art Führungskraft geworden und verfügt deshalb über eine Sonderrolle, die für vom Prinzip her egalitäre Betriebsratsgremien ein Problem darstellt.

„Das Hauptproblem ist sicherlich die besondere Rolle, die ein Betriebsratsvorsitzender spielt.“ (IGM)

Durch die Dominanz des Betriebsratsvorsitzenden, der einen beträchtlichen Teil seiner Arbeitszeit außerhalb des Betriebs verbringt und sich deshalb oft den Vorwurf des „Seminartourismus“²⁴² gefallen lassen muss, sind Probleme in der Organisation des Gremiums vorprogrammiert.

„Das Tagesgeschäft, was ja im Grunde genommen zu 60 bis 70 Prozent K. erledigt, ist dadurch bedingt natürlich enorm stressig.“ (BRV)

So stellt der Betriebsratsvorsitzende bestimmte Anforderungen an das Engagement der anderen Betriebsratsmitglieder, das diese schlichtweg überfordert hat. Blockade- und Verweigerungshaltung waren die Folge und haben eine effektive Betriebsratsarbeit mehr und mehr behindert.

„Die Konflikte haben sich orientiert an den Anforderungen, die ich an Betriebsräte stelle.“ (BRV)

Auch sehen die „normalen“ Betriebsratsmitglieder die aus der hierarchisch gewachsenen Sonderrolle resultierende Definitionsmacht des Betriebsratsvorsitzenden eher skeptisch. So beschreibt ein Betriebsrat die Frage nach dem Selbstverständnis des Gremiums mit der Antwort: „unser Vorsitzender“.

1.2.5 Innovatives Betriebsratsmanagement

Die eigentliche Besonderheit, die das Betriebsratsgremium der Standorts Letmathe ausmacht, liegt nicht allein in den Erfolgen, die man im Laufe der Jahre erzielt hat und aus denen man sein Selbstbewusstsein und den Gestaltungsanspruch als betriebspolitischer Akteur ableitet. Vielmehr zeichnet sich der Betriebsrat durch ein innovatives Betriebsratsmanagement aus, das sich reflexiv auf das Gremium selbst bezieht. Die Anwendung solcher Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente, die man gewöhnlich nur auf der Ebene des unteren, mittleren und oberen Managements kennt, entstand aus der Erkenntnis, dass

²⁴² Er nahm z. B. über einen Zeitraum von 2 ½ Jahren regelmäßig an den Arbeits- und Steuerkreissitzungen teil.

bestimmte Defizite der Betriebsratsarbeit wie die zuvor geschilderte Konfliktsituation, einer professionellen Bearbeitung bedurften. Somit wurden in einer Art reflexiven Schleife Standards z. B. Qualifikationsanalysen, die sich seit Jahren in den Betrieben durchgesetzt haben, auch für die Betriebsratsarbeit fruchtbar gemacht. Dies sei nach Angabe des Betriebsratsvorsitzenden in anderen Betrieben keineswegs üblich.

„Es ist deshalb naheliegend, bewährte Managementinstrumente in Richtung auf eine „Selbstprofessionalisierung“ der Betriebsratsgremien zu erproben und auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen.“ (KT)

Völliges Neuland betrat der Betriebsrat bei der Bearbeitung der zuvor beschriebenen internen Konfliktsituation. Aus dem Kontext des Quatro-Projekts, an dem Risse & Wilke als Pilotbetrieb teilnahm, konnte mit einem Konflikttrainer eine professionelle Hilfestellung gewonnen werden. Im Anschluss an eine Vorklärung zwischen dem Trainer und dem Betriebsratsvorsitzenden wurde die Durchführung einer eineinhalbtägigen Konfliktmoderation aller Betriebsratsmitglieder an einem externen Ort beschlossen. Ziel dieser Veranstaltung war in erster Linie eine Klärung der unterschiedlichen Konfliktdimensionen zwischen den Beteiligten, um anschließend nach möglichen Lösungsansätzen zu suchen. Dies geschah in einer zweiten Veranstaltung. Inwieweit sich durch dieses Konflikttraining die Zusammenarbeit des Betriebsrats in qualitativer Hinsicht verändert hat, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

„Die Lösung von Problemen auf der persönlichen Ebene führt zu einer Effizienzsteigerung auf der Sachebene.“ (KT)

Allerdings deutet die Fortsetzung dieses von außen unterstützten Selbstbeobachtungsprozesses zumindest auf eine nachhaltige Veränderung der eigenen Wahrnehmung hin. Der Betriebsrat verfolgt diesen Weg der Selbstoptimierung unter Nutzung von Managementinstrumenten konsequent weiter. So soll mit dem Führungsinstrument „Zielvereinbarung“ der Weg zu einer „lernenden Organisation“²⁴³ beschritten werden. Damit wird eine langfristige und nachhaltige Veränderung des Arbeitszusammenhangs angestrebt. Im einzelnen geht es darum, die Gremienarbeit durch eigenverantwortliches und selbst gesteuertes Handeln zu optimieren und damit den Boden für neue Arbeitsformen wie Team- und Projektarbeit zu bereiten.

2 Fallstudie B - Rasselstein Hoesch GmbH, Werk Andernach

Die Fallstudie A bietet ebenfalls zwei interessante Aspekte, die sich im Rahmen meiner Fragestellung untersuchen lassen. Zum einen lässt sich feststellen, dass das Unternehmen unter Einbe-

²⁴³ vgl. Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1999) „Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis“. Stuttgart

ziehung des Betriebsrats einen enormen Reorganisationsprozess durchlaufen hat, der die gesamte betriebliche Aufbau- und Arbeitsorganisation verändert hat. Dies hat im Betriebsratsgremium die Frage nach der zukünftigen Organisationsform der Betriebsratsarbeit aufgeworfen. Betriebsratsintern scheint vor allem die Frage nach der Art und Weise der Qualifikation der Betriebsräte konfliktträchtig.

2.1 Zum Gegenstandsprofil

Im folgenden sollen der Gegenstand – das Unternehmen und der Betriebsrat – kurz anhand einiger ausgewählter Aspekte vorgestellt werden, um wichtige Rahmendaten zum Verständnis des gesamten Falls greifbar zu machen.

2.1.1 Das Unternehmen

Die Rasselstein Hoesch GmbH (RHG) mit Sitz in Andernach ist 1995 durch einen Zusammenschluss der zu 100% zur Thyssen Stahl AG gehörenden Rasselstein AG und des ausgegründeten Geschäftsbereichs „Verpackungsblech“ der Krupp Hoesch Stahl AG in Dortmund entstanden. Das Unternehmen ist der einzige deutsche Weißblechhersteller. Die industrielle Führung des Gemeinschaftsunternehmens liegt bei der über die Rasselstein-Beteiligung 74,5% der Anteile haltenden Thyssen Krupp AG.

Das Unternehmen kann an den beiden Standorten Dortmund und Andernach auf eine lange Tradition der Weißblechverarbeitung zurückblicken. In Andernach wurde 1934 die weltweit erste elektrolytische Bandverzinnung in Betrieb genommen. 1972 wurde das Werk durch die Inbetriebnahme der ersten sechsgestrühtigen Kaltwalz-Tandemstraße in Europa erweitert. Das Dortmunder Werk steht in der Tradition des 1871 gegründeten Eisen- und Stahlwerks Hoesch²⁴⁴. Dort wird seit 1929 Weißblech produziert. Dieses Standort wird allerdings mittelfristig geschlossen.

Die Belegschaft beider Standorte umfasst insgesamt etwa 2500 Mitarbeiter, wobei das von mir untersuchte Werk über mehr als 2000 Mitarbeiter verfügt. Geleitet wird das Unternehmen von einem vierköpfigen Vorstandsgremium, das sich auf die Ressorts Controlling, Vertrieb, Technik und Personal aufteilt. Das Personalressort wird von einem nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz berufenen Arbeitsdirektor vertreten, der zuvor beim IG-Metall-Vorstand in der Wirtschaftsabteilung tätig war und somit in einem besonderen Vertrauensverhältnis zum Betriebsrat steht.

244 Die Produktionsanlagen befinden sich auf dem Gelände der fast schon als „legendär“ zu bezeichnenden Westfalenhütte, was nicht zuletzt einen entscheidenden Einfluss auf die Mitbestimmungs- und Interessenvertretungskultur des Werks ausübt.

Die Produktionskapazität des Unternehmens liegt bei ca. 1,2 Mio. Tonnen pro Jahr, wovon ca. 1 Mio. Tonnen am Standort Andernach produziert werden. Die Hälfte dieser Menge wird an über 400 Abnehmer in mehr als 50 Länder exportiert. Etwa 30 Prozent davon gehen in Länder außerhalb der Europäischen Union. Man verfügt über einen Weltmarktanteil von rund 7 Prozent und gehört damit zu den Marktführern. Der 1998 erzielte Umsatz lag bei ca. 1,5 Mrd. DM. Die RHG gehört damit zu den drei größten Weißblechherstellern der Welt.

Über 20 Jahre lang agierte das Unternehmen in einem relativ stabilen Marktsegment und konnte dadurch bei einer konstanten Belegschaftsgröße von 3500 Beschäftigten gute Erträge realisieren. Zu Beginn der 90er Jahre traf die weltweit einsetzende Rezession auch die RHG und sorgte 1993 erstmals für rote Zahlen. Als Antwort auf diese Situation wurden in den Folgejahren massive betriebliche Umstrukturierungen durchgeführt, die unter anderem zu einem Abbau von 1500 Arbeitsplätzen führten.

2.1.2 Der Betriebsrat²⁴⁵

Das Betriebsratsgremium bei der Rasselstein Hoesch GmbH besteht aus 19 Mitgliedern, wovon neben dem Betriebsratsvorsitzenden und seinem Stellvertreter zwei weitere Personen nach dem Gesetz von anderen Tätigkeiten freigestellt sind. Die Betriebsratsarbeit wird von einer eigenen Sekretärin unterstützt.

Das Durchschnittsalter des Gremiums liegt mit ca. 47 Jahren fünf Jahre über dem von Risse & Wilke. Die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit beträgt im Mittel ebenfalls knapp sieben Jahre. Auch hier sind alle Betriebsräte gewerkschaftlich in der IG Metall organisiert. Die durchschnittliche Dauer der Mitgliedschaft liegt mit 25 Jahren etwa fünf Jahre über der des Gremiums von Risse & Wilke. Das aus den Schulabschlüssen ablesbare Bildungsniveau der Betriebsratsmitglieder bewegt sich hauptsächlich im Bereich Hauptschul- bzw. Volksschulabschluss. Neben den langjährigen Berufsbetriebsräten, die schon zwischen acht und 13 Jahren Betriebsratsarbeit machen, kommen die meisten anderen Betriebsräte aus typischen Facharbeiterberufen der Metallverarbeitung.

Aufgrund seiner Größe weist der Betriebsrat des Werks Andernach eine stark differenzierte Kommissionsstruktur auf. Neben dem geschäftsführenden Organ des Betriebsausschusses sind Kommissionen für die Bereiche Personal, Technologie, Angestellte, Arbeitssicherheit und Ergonomie, Bewertung, Pension, Entgelt und Wohnungswesen eingerichtet, in denen zwischen drei und sieben Mitglieder sitzen. Daneben existieren mit dem Wirtschaftsausschuss und dem Gesamtbetriebsrat zwei betriebsübergreifende Organe, in denen auch Betriebsräte des Standorts Dortmund vertreten sind. Der Betriebsratsvorsitzende ist

²⁴⁵ Die statistischen Angaben basieren auf den 11 beantworteten Fragebögen.

darüber hinaus Mitglied des Thyssen-Konzernbetriebsrats und einer Arbeitsgruppe von Betriebsräten der Stahlsparte.

Das zuvor erwähnte gewerkschaftliche Engagement der Betriebsratsmitglieder schlägt sich auch in einer Reihe von Funktionen in verschiedenen Einrichtungen des DGB und der IG Metall nieder. Im Betrieb arbeiten Betriebsräte im Vertrauenskörper der IG Metall. Daneben sind einige Betriebsräte in verschiedenen Funktionen der Ortsverwaltung der Verwaltungsstelle Neuwied aktiv. Ähnlich wie bei Risse & Wilke übernehmen auch hier Betriebsräte Aufgaben als ehrenamtliche Richter beim Sozial- und Arbeitsgericht.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb ist mit 67% bei den Lohnempfängern für eine eher ländlich geprägte Region relativ hoch. Bei den Angestellten beträgt dieser Wert nur etwa 13%. Bei Neueinstellungen wird im Rahmen eines Betriebsrundgangs automatisch das Betriebsratsbüro durchlaufen, wodurch gewissermaßen eine Art „Closed-Shop-Prinzip“²⁴⁶ angestrebt wird.

2.2 Dimensionen der betrieblichen Sozialbeziehungen

Diese Fallstudie geht analog zum Fall A von den strukturellen Veränderungen in der Unternehmens- und Aufbauorganisation aus, um von dort daraus resultierende Aspekte für die Betriebsratsarbeit in den Blick zu nehmen. Neben der strategischen Dimension des Betriebsratshandelns ergeben sich daraus zwei unterschiedliche Problemlagen für die Organisation und das Selbstverständnis der Betriebsratsarbeit. Bei einer veränderten Unternehmensorganisation stellt sich zum einen die Frage nach einer adäquaten Reorganisation der Betriebsratsstruktur und damit zusammenhängend die Frage nach dem dafür notwendigen Qualifikations- und Kompetenzprofil der Betriebsratsmitglieder.

2.2.1 Die Reorganisation der Produktion

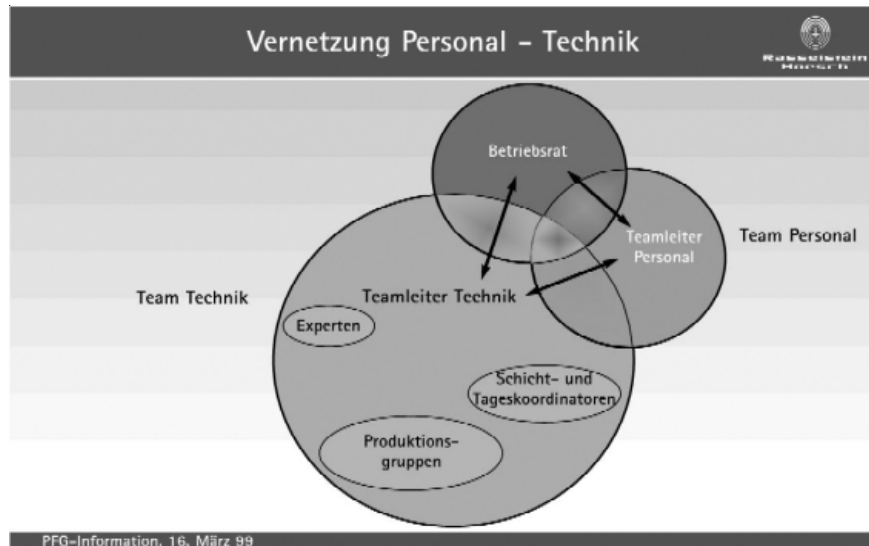
Ausgelöst durch die Rezession Anfang der 90er Jahre wurden bei der RHG bis heute umfangreiche Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt, die die gesamte Organisation und Struktur des Unternehmens veränderten. Zuvor agierte das Unternehmen in einem stabilen wirtschaftlichen Umfeld und konnte mit einer konstanten Belegschaft von etwa 3500 Mitarbeitern über 20 Jahre lang entsprechende Erträge erwirtschaften, ohne dabei zu einschneidenden Rationalisierungsmaßnahmen greifen zu müssen. Mit der dynamischen Veränderung des Stahlmarktes von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt²⁴⁷ verschlechter-

246 Dieser aus Großbritannien und den USA stammende Begriff bezeichnet die Übereinkunft zwischen den betrieblichen Gewerkschaftsvertretern und dem Arbeitgeber nur Gewerkschaftsmitglieder einzustellen.

247 Hiermit ist zunehmende Bedeutung des Kunden innerhalb der Marktbeziehung gemeint.

te sich auch die Marktposition und 1993 rutschte das Unternehmen erstmals in die Verlustzone.

Abb. 13: Verknüpfung in der Teamorganisation²⁴⁸



In Folge dessen kam es zu einer Reihe von Maßnahmen, die darauf abzielten, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen. Die Unternehmensberatung McKinsey führte eine Gemeinkosten-Wertanalyse durch, die dazu führte, dass man im Over-Head über den Zeitraum von zwei Jahren etwa 1000 Arbeitsplätze abbaute. Aufgrund einer gleichmäßigen Verteilung²⁴⁹ der Jahrgangsstärken ließ sich dieser Personalabbau über Vorruhestandsregelungen „sozialverträglich“ gestalten, veränderte das Unternehmen jedoch nachhaltig.

Die durch McKinsey initiierten Maßnahmen waren jedoch nur der erste Schritt. Mit dem Wechsel des gesamten Vorstandsgremiums kamen neue Impulse in das Unternehmen. Die Reorganisation wurde unter dem Label Teamorganisation vorgesetzt, die auf den Abbau von „überkommen hierarchischen Strukturen“²⁵⁰ in der Betriebsorganisation abzielte und dabei z. B. die Instandhaltung stärker in die Produktion integrierte und ganze Hierarchieebenen abschaffte.

„Ausgangspunkt dieser Modernisierung war weder der Personalvorstand noch der Betriebsrat.“ (AD)

²⁴⁸ Diese Abbildung ist einer Folienpräsentation des Arbeitsdirektors der Raschelstein Hoesch GmbH, Dr. Horst Neumann, entnommen.

²⁴⁹ Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Gegensatz zu Unternehmen der Stahlerzeugung bisher keine Vorruhestandsprogramme durchgeführt worden sind.

²⁵⁰ vgl. Interviewmaterial AD

Der Anstoß für diese Reorganisation kam aus dem technischen Ressort, wurde aber dann vom Personalvorstand aufgegriffen und weiterentwickelt. Der Betriebsrat „begleitete“²⁵¹ diesen Prozess nach anfänglicher Skepsis. Er wurde insbesondere vom Arbeitsdirektor frühzeitig in die weiteren Vorhaben eingebunden und ist inzwischen als Gestaltungsfaktor anerkannt.

Dieser fortdauernde Modernisierungsprozess ist angelegt als ein Ineinandergreifen verschiedener Einzelbausteine, die schrittweise eingeführt werden. An erster Stelle stand dabei, wie zuvor erwähnt, die Einführung der Teamorganisation. Damit eng verbunden war die Schaffung eines kooperativen Führungsstils, der auf allen Ebenen auf mehr Eigenverantwortung und -initiative setzte. Fortgesetzt wurde dieser Prozess mit der Entwicklung eines neuen Lohnsystems, das auf die spätere Einführung von Gruppenarbeit ausgerichtet ist. Dieser Veränderungsprozess verlief allerdings nicht reibungslos.

„Gruppenarbeit fangen wir jetzt erst an – ganz am Schluss.“(AD)

Analog zu den mittleren Führungskräften bei Risse & Wilke bestanden auch hier die größten Beharrungskräfte gegen die Einführung der Teamorganisation und der damit zusammenhängenden Einzelmaßnahmen. Ihnen wurde innerhalb der neuen Teamorganisation die Rolle von Trainern und Moderatoren zugedacht, die nicht mehr viel mit der klassischen Vorgesetztenfunktion gemein hatte und auf einem entsprechend veränderten Führungsstil aufbaute. Aufgrund dieser Neuerungen verließen einige langjährige Führungskräfte das Unternehmen, da sie sich nicht mit einem solchen „Statusverlust“ abfinden wollten.

Heute stellt sich die Aufbauorganisation des Unternehmens als eine Matrixstruktur dar, die aus sieben Produktionsteams und vier Personalteams besteht, die räumlich und personell produktionsnah miteinander verknüpft sind, um eine möglichst reibungsfreie Koordination zu ermöglichen. Von Seiten des Personalvorstands wird allerdings bemängelt, dass der Betriebsrat nicht in diese veränderte Struktur eingebunden ist. Zwar finden Steuerkreis- und Teamleitersitzungen immer unter Beteiligung des Betriebsrats statt, jedoch existiert keine feste Zuordnung.

„Es wäre ideal, wenn der Dritte im Bunde, der Betriebsrat, ins Alltagsgeschäft eingebunden würde.“ (AD)

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Rasselstein Hoesch AG als Reaktion auf die wirtschaftliche Krisensituation Anfang der 90er Jahre eine Reihe innovativer Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt hat, die zumindest für die ansonsten eher hinter den Entwicklungstrends zurückhängende Stahlindustrie außergewöhnlich waren. Mit diesen in erster Linie zum Erhalt des Standorts durchgeführten Maßnahmen ist der Versuch unternommen worden, die organisatorischen und technischen Ände-

251 vgl. Interviewmaterial AD

rungen mit einer beteiligungsorientierten Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Schaffung menschengerechter Arbeitsbedingungen zu schaffen.

„Rasselstein ist in der Stahlindustrie einfach ein Exot, weil die meiner Kenntnis nach mit EKO zusammen ein Unternehmen sind, die am weitesten sind mit Managementmodellen, was die Unternehmensleitung betrifft.“ (IGM)

Dieses hohe Innovationstempo hat allerdings auf Seiten des Betriebsrats zu einigen Problemen geführt, da die daraus erwachsenden Anforderungen an die Organisation und das Selbstverständnis der Interessenvertretung erst langsam erkannt werden und innerhalb des Gremiums in ihren Konsequenzen verarbeitet werden müssen.

„Da hat man das Phänomen, dass ein Betriebsrat einer innovativen Unternehmensleitung immer hinterher laufen wird.“ (IGM)

2.2.2 Strategie- und Handlungsansatz des Betriebsratshandelns

Gerade unter den oben geschilderten Bedingungen einer innovativen und gleichzeitig auf Partizipation bedachten Unternehmensleitung, die sowohl die Belegschaft und auch den Betriebsrat in einer Art betrieblichen Modernisierungsbündnisses an der zukünftigen Gestaltung des Unternehmens beteiligen will, stellt sich die Frage nach der Definition der betriebspolitischen Rolle der Interessenvertretung sowohl aus der Perspektive des Managements als auch des Betriebsrats.

Diese neue Form der Beteiligungs- und Vertrauenskultur, die vom Unternehmen propagiert wird, setzt quasi auf Seiten des Betriebsrats eine Orientierung am Konzept des Co-Managements voraus, da eine Orientierung am reinen Gegenmachtprinzip der Einbindung des Betriebsrats entgegensteht. Deshalb erscheint es interessant zu untersuchen, wie der mit diesem Begriff beschriebene Vertretungsansatz von der Unternehmensleitung und den Mitgliedern des Betriebsrats gesehen wird.

In dem von mir im Gremium verteilten Fragebogen wird dabei einerseits nach der Zielorientierung des Betriebsratshandelns gefragt und andererseits nach einer Bewertung bzw. Definition von Co-Management. Dabei lässt sich feststellen, dass auch dieser Betriebsrat grundsätzlich die soziale Begleitung der vom ihm anerkannten (!) Unternehmensziele als seine zentrale Funktion ansieht. Inwieweit dieses Ziel jedoch mit konfliktären oder konsensualen Handeln verfolgt werden soll, scheint innerhalb des Gremiums umstritten.²⁵² Einige Betriebsratsmitglieder sehen im Co-Management durchaus eine „Gefahr“, da die enge Einbindung in die Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitung den Betriebsrat unter Umständen sowohl von gewerk-

²⁵² Nur zwei der insgesamt elf beantworteten Fragebögen weisen eine positive Bewertung des Begriffs Co-Management auf.

schaftlichen Positionen, als auch von der Belegschaft isolieren könnte und auf lange Sicht seinen Vertretungsanspruch unterminieren würde. Allerdings scheint innerhalb des Gremiums keine ernsthafte und durchsetzungsfähige Alternative zu diesem Konzept zu bestehen.

„Das Feindbild ist heute Gott sei dank weg.“(St.BRV)

Die Betriebsratsspitze ist einem solchen Gestaltungsansatz eher zugeneigt als die Nicht-Freigestellten, da sie Co-Management entweder als wertneutral oder sogar positiv einstufen. Schon an diesem Punkt wird die Spaltung des Gremiums in zwei unterschiedliche Lager deutlich, die sich auch bei anderen Fragen offenbart und ein grundlegendes strukturelles Problem darstellt.

„Ich kann mich mit diesem Begriff Co-Management nicht anfreunden, aber ich lehne ihn auch nicht ganz ab, es gehört heute einfach dazu.“(St.BRV)

Die Betriebsratsspitze sieht sich durch die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Aufgaben geradezu zu einer solchen Betriebspolitik gezwungen, da anders die Doppelorientierung an den Belangen der Beschäftigten und dem Wohl des Unternehmens nicht entsprochen werden könne. Insbesondere sieht man dabei die Chance zu agieren anstatt auf die Vorhaben der Geschäftsleitung nur reagieren zu können. Besonders interessant erscheint an dieser Stelle, dass in den Aussagen der Betriebsräte fast durchweg mit der Diktion der „Gegenseite“ operiert wird, d.h. es wird durchaus eine betriebswirtschaftliche Perspektive eingenommen und die Orientierung der Betriebsratsarbeit an der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens anerkannt. Gesellschaftspolitische Ansprüche werden in diesem Zusammenhang nur zögerlich genannt und eher als Resultat von erfolgreichem Co-Management gesehen bzw. an die Gewerkschaft delegiert.

„Wenn der Betriebsrat heute den Erhalt der Arbeitsplätze sichern will und ein Unternehmen weiterentwickeln will, dann geht das nicht, indem man Klassenparolen aufstellt, sondern dann muss man über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens Bescheid wissen, man muss über die Strukturen und die Ziele des Unternehmens Bescheid wissen und muss das über eine sachliche Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung versuchen. Und das wird bei uns angestrebt.“ (St.BRV)

Das Management seinerseits ist bei der Umsetzung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat angewiesen, da sich darüber Reibungsverluste bei der Umsetzung bestimmter Vorhaben minimieren lassen. Durch die Einbindung des Betriebsrats in die Ausgestaltung bestimmter Maßnahmen besteht für die Unternehmensleitung die Möglichkeit, frühzeitig etwaige Problemlagen zu erkennen und in die weiteren Überlegungen einzubeziehen. Dabei geht man bewusst über die gesetzlich verankerten Regelungen hinaus, um eine übergreifende Basis für eine „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ zu schaffen.

„Wo wir keine echten Mitbestimmungsrechte haben, werden wir trotz allem mit einbezogen.“ (BR)

So ließ sich z. B. ein „atemberaubendes Tempo der Einführung des neuen Lohnsystems“²⁵³ realisieren. Nach Ansicht des Arbeitsdirektors wird Mitbestimmung und Interessenvertretung so zu einem effektiven und effizienten Instrument der Unternehmensführung. Die anfallenden „Kosten“ der Mitbestimmung werden durch den zu erzielenden Nutzen mehr als aufgewogen.

„Die Vermittlung und Umsetzung von Maßnahmen läuft viel eleganter.“ (AD)

Allerdings sieht der Arbeitsdirektor durchaus die Problematik, die sich aus diesem Konzept für die Betriebsräte ergibt und die nicht zuletzt in der unglücklichen Begriffswahl begründet liegt. Die oben angesprochene Vermittlungsfunktion des Betriebsrats zwischen den unterschiedlichen betrieblichen Ebenen lässt sich nur gewährleisten, wenn gegenüber der Belegschaft eine ausreichende Vertrauensbasis existiert und der Betriebsrat als ihr Sachwalter wahrgenommen wird. Diese ist natürlich in Gefahr, wenn die eigentliche Schutzfunktion des Betriebsrats nicht mehr klar identifizierbar ist und unpopuläre Maßnahmen auch dem Betriebsrat zugeschrieben werden. So wird der Betriebsrat in den Augen der Belegschaft unfreiwillig durch Co-Management zum „Organ der Geschäftsleitung“²⁵⁴, obwohl ursprünglich das Belegschaftsinteresse handlungsleitend war.

„Der Begriff verwischt die Fronten. Der Betriebsrat ist in erster Linie Interessenvertreter der Belegschaft und in zweiter Linie ist er dann auch Führungskraft in dem Sinne, das er eine wichtige Kommunikationsfunktion in die Belegschaft herein hat.“ (AD)

Der Betriebsrat sieht sich also in einer schwierigen Situation, die Sowohl durch externe Anforderungen seitens der Unternehmensleitung und der Belegschaft als auch durch interne Differenzen bestimmt wird. Die durch die Reorganisation ausgelöste Diskussion um die Organisation und das Selbstverständnis der Betriebsratsarbeit dreht sich um die Frage, wie unter den veränderten Bedingungen Betriebsratsarbeit im Einklang der verschiedenen Anforderungen gestaltet werden kann. Deshalb sieht man im Betriebsrat die Notwendigkeit, ein Leitbild zu entwickeln, das eine konsistente Arbeitsgrundlage bildet.

„Dieses Leitbild existiert im Bauch, aber es ist noch nicht auf dem Papier. In diese Richtung müssen wir gehen, das steht für mich zweifelsfrei fest.“ (St.BRV)

253 vgl. Interviewmaterial AD

254 vgl. Typ 3 der Kotthoffschen Typologie; Kotthoff, H. (1994)

2.2.3 Der betriebliche Beteiligungsrahmen

In einem zumindest dem Anspruch nach auf Partizipation ausgelegten Unternehmen wie der RHG verändert sich durch die oben beschriebenen Reorganisationsprozesse der gesamte Beteiligungsrahmen zwischen den betrieblichen Akteuren. Dies betrifft insbesondere die Arbeitsweise des Betriebsrats massiv. Er muss sich einerseits bestimmten betrieblichen Entwicklungen anpassen, aber darüber hinaus weiterhin seiner gesetzlich festgelegten Funktion gerecht werden. Dies fällt allerdings bei heterogener werdenden Anforderungen immer schwerer.

„Die Vertretungsfunktion ist nach wie vor notwendig.“ (AD)

Insbesondere die Aufwertung des Faktors Mensch innerhalb des Arbeitsprozesses durch die verschiedenen beteiligungsorientierten Ansätze stellen die traditionelle repräsentative Interessenvertretung bei der RHG in Frage. Diese Entwicklung betrifft sowohl den Vertrauenskörper als auch den Betriebsrat. Im Gegensatz zu Risse & Wilke scheint der gewerkschaftliche Vertrauenskörper trotz der Größe des Unternehmens zu „kränkeln“²⁵⁵ und sich eher durch „viel Masse und wenig Klasse“²⁵⁶ auszuzeichnen. Betriebsratsarbeit sollte sich in den Augen eines Interviewten deshalb nicht mehr nur auf gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte konzentrieren, sondern sich auch für andere öffnen, um eventuelle Barrieren, die ein Engagement behindern könnten, auszuschließen.

*„Man sollte nicht so gewichtig auf den sogenannten Gewerkschafter schauen, sondern den Engagierten eine Chance geben.“
(BR)*

Nach Ansicht eines Betriebsrats lassen sich zwei unterschiedliche Gründe für die Krise der herkömmlichen Vertretungsmuster ausmachen. So ist zum einen der Stellenwert von Freizeit in den letzten Jahren gestiegen und hat zu nachlassendem Engagement und Interesse bei vielen Mitarbeitern geführt. Auf der anderen Seite beweisen Formen der Selbstvertretung, die innerhalb von Teamorganisationsmodellen zum Tragen kamen, das gewachsene Selbstbewusstsein der Beschäftigten, die bestimmte Probleme inzwischen selbst mit den Vorgesetzten regeln.

*„Der Trend geht von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung.“
(BR)*

Auf der anderen Seite sieht z. B. der Arbeitsdirektor durchaus auch Chancen in einer stärkeren Mitarbeiterbeteiligung. Der Betriebsrat könnte bestimmte Routineaufgaben an andere betriebliche Organe, wie z. B. Gruppensprecher, delegieren und damit Ressourcen für eine mit hohem Aufwand verbundene Gestaltungspolitik schaffen.

255 vgl. Interviewmaterial BR

256 vgl. Interviewmaterial BR

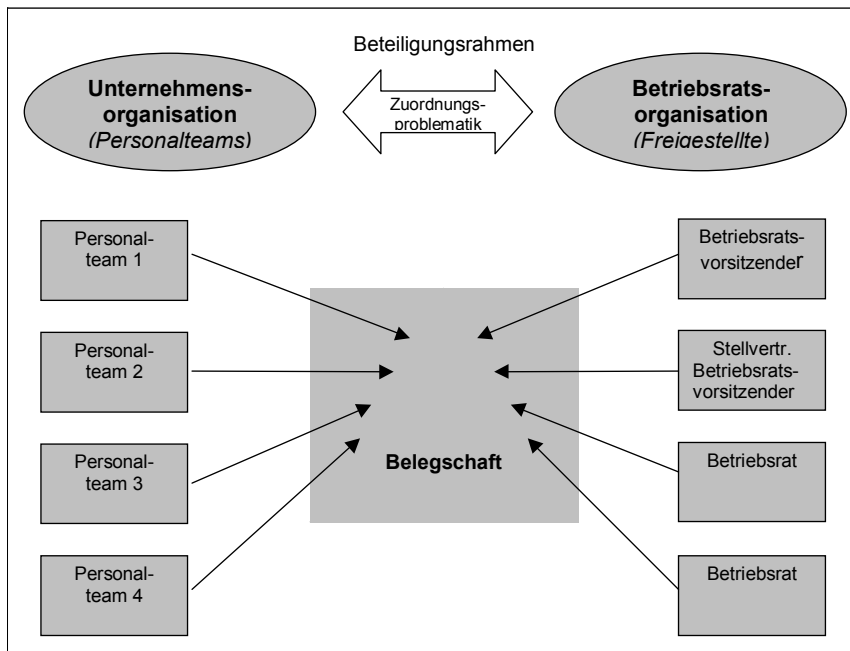
„Es gibt eine gegenseitige positive Verstärkung von solchen Möglichkeiten direkter Beteiligung und Ansprache. Das ersetzt nicht den Betriebsrat, sondern macht ihm das Leben einfacher.“ (AD)

Die zuvor schon angesprochene Verknüpfung des Betriebsrats mit den vier Personalteams ist ein weiterer Diskussionspunkt zwischen dem Personalressort und dem Betriebsrat. Hier scheint im Gegensatz zur Problematik Co-Management weitgehend Einigkeit innerhalb des Gremiums darüber zu herrschen, eine „Umarmung“ seitens des Personalbereichs zu verhindern, da man befürchtet seine Eigenständigkeit zu verlieren. Der Betriebsrat bewertet zwar die enge und frühzeitige Einbeziehung seitens der Unternehmensleitung durchweg als positiv, befürchtet aber mit der festen Zuordnung der vier freigestellten Betriebsräte zu den jeweiligen Personalteams Probleme aufgrund des Charakters des Betriebsrats als Kollektivorgan. Durch eine Dezentralisierung der Betriebsratsarbeit könnten nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden sowohl Koordinationsprobleme entstehen, als auch die Schwierigkeit eine einheitliche Betriebspolitik zu vermitteln. Der Betriebsrat verspricht sich von einer konkreten projektbezogenen Arbeitsweise zwischen Betriebsrat, Technik-Team und Personalteam mehr Erfolg. Sicherlich spielt auch ein gewisses Beharrungsvermögen eine Rolle, denn eine solche Arbeitsform würde die gesamte Ausschussarbeit in Frage stellen.

Der in verschiedenen betrieblichen Beratungsprojekten involvierte IG-Metall- Vortandssekretär hingegen sieht durchaus Vorteile in einer solchen modernen Form der Interessenvertretung und plädiert für eine Rotation der vier Freigestellten zwischen den einzelnen Personalteams. Für ihn ist jedoch nicht so sehr entscheidend, welche Form gewählt wird, sondern dass sie einen Beteiligungsrahmen schafft, der ein möglichst hohes Maß an Vertretung und Einflussnahme gewährleistet. Dabei sollte vor allem auf die konkreten Anforderungen durch die Belegschaft geachtet werden. In seinen Worten ist die Belegschaft eine Art Prisma, in dem sich sowohl die Unternehmensorganisation als auch die Betriebsratsorganisation spiegeln sollten.

„Die vier Freigestellten sind schon sehr eng in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse des oberen Managements mit einbezogen.“ (AD)

Abb. 14: Das Beteiligungsprisma



„Der Betriebsrat muss eine geeignete Form finden, wie sie [die BR-Mitglieder, Anm. D.T.] damit umgehen, um einen Beteiligungsrahmen zu haben.“ (IGM)

Insgesamt bleibt dieser Punkt wohl zwischen den beteiligten Akteuren strittig und setzt den Betriebsrat zunehmend unter Modernisierungsdruck. Dabei lassen sich neben dieser Problematik auch andere Ansätze ausmachen, die auf verstärkte Professionalisierungsanstrengungen im Betriebsratsgremium hindeuten.

2.2.4 Qualifizierung und Kompetenzentwicklung des Betriebsrats

Mit der Frage nach einer Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit bei der RHG hinsichtlich der Organisation und des Selbstverständnisses kommt auch das Gremium mit seiner Mitgliederstruktur selbst in den Blick.

Die betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen haben maßgeblich sowohl zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastung als auch zu einer Ausweitung des Aufgabenspektrums geführt, wie aus der Auswertung des im Gremium verteilten Fragebogens hervorgeht. Von elf Betriebsräten fühlen sich daher zehn oft oder gelegentlich von den gestiegenen fachlichen Anforderungen überfordert. Zusätzlich klagen insbesondere die Nicht-Freigestellten über Mehrbelastungen am Arbeitsplatz, die ihnen die Betriebsratsarbeit erschweren. So werden Ausschusssitzungen nicht mehr von allen Mitgliedern besucht, da durch Schichtarbeit unzumutbare Arbeitsbelastungen auftreten. Dies macht sich auch im Verhältnis zu den Kollegen vor Ort bemerkbar, die

immer weniger gewillt sind, daraus entstehende Mehrarbeit zu übernehmen.

„Die Freigestellten bilden nach wie vor den Überbau und koordinieren die Arbeit der Betriebsräte vor Ort.“ (St.BRV)

Es wird deutlich, dass zwischen der Betriebsratsspitze und den Nicht-Freigestellten ein beträchtlicher Unterschied in Bezug auf das Aufgabenprofil besteht. Die Betriebsratsspitze verfügt aufgrund des Berufscharakters ihrer Tätigkeit über weitaus größere Arbeitsressourcen, wohingegen die Nicht-Freigestellten nur punktuell in die Betriebsratsarbeit eingebunden sind und eher eine Art Sensorfunktion in den Betreuungsbereichen vor Ort erfüllen.

Das daraus resultierende unterschiedliche Wissens- und Informationsniveau führt innerhalb des Gremiums zu Konflikten. So sehen sich die Nicht-Freigestellten als eine Art Betriebsrat zweiter Klasse, der nur als „Nickvieh“²⁵⁷ vorstrukturierte Entscheidungen der Betriebsratsspitze absegnet. Dieser Zustand weist auf die ungeklärte Frage nach Qualifikations- und Kompetenzprofil des gesamten Gremiums und seiner Mitglieder hin. Innerhalb des Gremiums besteht Uneinigkeit über die Frage, ob ein homogener Betriebsrat aus „Generalisten“ oder ein fachlich spezialisierter Betriebsrat die adäquate Antwort auf die gestiegenen Anforderungen ist.

„Wobei der Betriebsrat dort von seiner Erfahrung her eher traditionell ist und das Gremium aber gespalten ist, zwischen Modernisieren und Traditionalisten.“ (IGM)

Dieser betriebsratsinterne Konflikt wird allerdings überlagert von der zuvor geschilderten Absicht des Arbeitsdirektors, die Verzahnung mit dem Personalbereich zu intensivieren. Aus diesem Zusammenhang ist ein gemeinsames, einmal monatlich stattfindendes Schulungsprogramm entstanden, in dem „Personaler“ und Betriebsräte gemeinsam bestimmte Fragestellungen bearbeiten, um bei allen Beteiligten den gleichen Wissensstand zu gewährleisten. Zur Vorbereitung dieser engen Zusammenarbeit wurde sogar ein gemeinsamer Wochenend-Workshop durchgeführt, auf dem sich die beiden Gruppen näher kennen lernen sollten, um eine gemeinsame Vertrauensgrundlage zu erarbeiten. Zusätzlich werden die gewerkschaftlichen und innerbetrieblichen Angebote zur Qualifizierung des Betriebsratsgremiums genutzt. Diese verschiedenen Maßnahmen werden nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden in einem Schulungs- und Qualifizierungsplan systematisiert. Dabei nutzt man verschiedene Angebote für unterschiedliche Zwecke. In den gewerkschaftlichen Schulungen wird der interessenvertretungspolitische Hintergrund vermittelt, die reinen Betriebsratsschulungen dienen zur Vertiefung des Fachwissens und die betrieblichen Angebote werden zur Entwicklung der Methodenkompetenz

257 Antwort auf die im Fragebogen offen formulierte Frage nach dem Verhältnis im Betriebsrat.

genutzt. Somit lässt sich auch in diesem Fall eine durchaus systematische Personal- und Organisationsentwicklung innerhalb des Betriebsrates feststellen.

VI Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch die Fallstudien wurden die zentralen Aspekte der betrieblichen Sozialbeziehungen, an denen der Betriebsrat beteiligt ist, dargestellt. Sie stehen somit zu einer näheren analytischen und theoretischen Betrachtung bereit. Dazu sollen in einem ersten Schritt beide Betriebsräte und alle relevanten Rahmenbedingungen unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher typologischer Einordnungen²⁵⁸ von betrieblichen Interaktionsmustern charakterisiert werden. Im Anschluss daran sollen die unterschiedlichen Momente des Organisationswandels von Betriebsratsarbeit vor dem Hintergrund der empirischen Befunde diskutiert werden. Dies geschieht unter Berücksichtigung der in Kapitel II skizzierten Rahmenbedingungen betrieblicher Interessenvertretung und den eigenen theoretischen Vorüberlegungen²⁵⁹

1 Typologische Einordnung der Beteiligungsmusters

Zwar lässt sich auf Grund der fehlenden empirischen Breite meiner Untersuchung keine eigene konsistente Typologie entwickeln, aber im Vergleich zu den in anderen Untersuchungen gewonnen Interaktionstypen lässt sich gewissermaßen eine Sekundärtypologie erstellen, die in Bezug auf meine Fragestellung leicht adaptiert worden ist. Im Unterschied zu den Studien von Kotthoff und Bosch u. a. stellt diese Arbeit nicht so sehr auf die routinisierten bzw. interessen geleiteten Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management ab, sondern fragt nach den Merkmalen und Bedingungen des Organisationswandels von Betriebsratsarbeit, die sich aus den geschilderten betrieblichen Zusammenhängen und der in Kapitel II skizzierten allgemeinen Rahmenbedingungen ergeben. Damit liegt der Fokus stärker auf dem Betriebsrat als einem aus Individuen bestehendes Kollektivorgan, dessen interne Strukturen und externe Beziehungen prägend für den Modernitäts- und Professionalitätsgrad sind.

Entsprechend lassen sich fünf voneinander abhängige Dimensionen ausmachen, die für die Art und Weise der Betriebsratsarbeit relevant sind und anhand derer sich eine „eigene“ Typologie erstellen lässt:

Gestaltungsansatz

Die grundlegende betriebspolitische Ausrichtung des Betriebsrats spielt sowohl für die Beziehungen zum Management, als auch für Schritte hinsichtlich einer Veränderung der Arbeitsweise des Betriebsrats eine entscheidende Rolle. Dieser Gestaltungsansatz wird durch die Interessendefinition innerhalb des

258 Ich beziehe mich hierbei hauptsächlich auf die Typologien von Kotthoff (1981;1994) und Bosch u. a. (1999).

259 s. Kapitel III Abschnitt 4

Betriebsrats bestimmt. Das Management spielt insofern eine Rolle, als das es der Adressat dieses Gestaltungsansatzes ist und somit für die Wirkung entscheidend ist.

Akteurskonstellation

Unter diesen Punkt fällt hauptsächlich das Verhältnis von Betriebsrat und Management. Dabei steht insbesondere die Frage im Mittelpunkt, wer hinsichtlich Initiative, Perspektive und Konzeptionalisierung eine dominierende Rolle innerhalb des Betriebs einnimmt und damit den Interaktionsstil prägt²⁶⁰. Dabei muss allerdings von einer grundsätzlichen Asymmetrie ausgegangen werden, die beiden Akteuren höchst unterschiedliche Chancen hinsichtlich der Durchsetzungsfähigkeit eigener Gestaltungsansätze einräumt.

Betriebsratsinternes Verhältnis

Durch die verschiedenen strukturellen Merkmale, die für Betriebsratsgremien typisch sind, wird die Arbeit der Interessenvertretung maßgeblich bestimmt. Insbesondere die Unterscheidung von Freigestellten und Nicht-Freigestellten macht sich dahingehend bemerkbar. Ebenso spielt die besondere Stellung des Betriebsratsvorsitzenden eine wichtige Rolle.

Betriebsexterne Bezüge

Hierunter lassen sich sowohl Verbindungen zu den verschiedenen Ebenen der IG Metall als auch zu externen Beratungsinstitutionen fassen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit diese Außenbeziehungen Einfluss auf den Organisationswandel des Gremiums nehmen.

Einbeziehung der Belegschaft

Über den Grad der Einbeziehung der Beschäftigten in die Willens- und Meinungsbildung des Gremiums lässt sich erkennen, inwiefern sich die Rolle des Betriebsrats vom repräsentativen Stellvertreter der Belegschaft zum Moderator betrieblicher Prozesse verändert hat. Entscheidend sind hierbei die angewendeten Methoden einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik wie z. B. die Einbeziehung von betrieblichen Experten.

1.1 „und jetzt machen wir hier die Politik“ – der Letmather Betriebsrat (R&W)

Das Betriebsratsgremium der Risse & Wilke GmbH am Standort Letmathe lässt sich nach den in der Typologie von Kotthoff²⁶¹ und von Bosch u. a.²⁶² beschriebenen Merkmalen grundsätzlich einem kooperativen Vertretungsmodell zuordnen. Der Betriebs-

260 Bosch, A. u. a. (1999:48) definieren diese Rolle mit dem Begriff pace-setter (Schrittmacher)

261 siehe Seite 54

262 vgl. Bosch (1999:48)

rat kommt wohl dem Typus der „konsolidierten Ordnungsmacht“²⁶³ bzw. dem der „interessenbezogenen Kooperation“²⁶⁴ am nächsten, wenn sich auch durchaus Elemente anderer Typen, insbesondere der zur Gegenmacht tendierenden, erkennen lassen.

„Mit diesem Typ innerbetrieblicher Austauschbeziehungen soll ein Interaktionsmuster beschrieben werden, das konflikthafte und kooperative Elemente in spezifischer Weise miteinander vereint.“²⁶⁵

a.) Gestaltungsansatz

Die wohl augenscheinlichste Besonderheit dieses Betriebsrats ist seine herausragende Rolle als betrieblicher Macht- und Gestaltungsfaktor, der trotz eines prinzipiell asymmetrischen Machtverhältnisses aufgrund des Managementprärogativs und des Direktionsrechts des mittelständischen Eigentümers als bestimmende betriebspolitische Größe auftritt. Dieses Auftreten hat in der Vergangenheit maßgeblich zur Sicherung des Standorts und damit zum Erhalt der Arbeitsplätze beigetragen und erlaubt es auch, in den neuen mittelständischen, „interessenvertretungsfeindlichen“ Strukturen weiterhin als einflussreiche Größe aufzutreten.

„In den Betrieben des Typs ‚interessenbetonter Kooperation‘ ist der Alltag von einem kooperativen Miteinander bestimmt, wobei beide Seiten initiativ sind, aber der Betriebsrat den Takt vorgibt und in diesem Sinne als ‚pace-setter‘ fungiert.“²⁶⁶

Die betriebspolitische Ausrichtung der Betriebsratsarbeit orientiert sich dabei an einer Integration betriebswirtschaftlicher und interessenpolitischer Ziele. Damit besteht zumindest bei den Globalzielen eine relative Interessenübereinstimmung mit der Geschäftsleitung.

b.) Akteurskonstellation

Die Grundlage für die einflussreiche Rolle des Betriebsratsgremiums wird durch die besondere Beziehung des Betriebsratsvorsitzenden zu einem Mitglied der Geschäftsführung gelegt. Diese verbindet eine gemeinsame Vergangenheit während der Konzernzugehörigkeit des Betriebs. Die Grundlage der Beziehung basiert auf der vor dem Hintergrund der Montanmitbestimmung gelebten Interessenvertretungskultur im Hoesch-Hohenlimburg-Verbund.

„Der Schlüssel für diese Vertretungsstruktur ist das persönliche Miteinanderkönnen, ja die Symbiose zwischen einer einflussreichen Person im Management und einem einflussreichen Betriebs-

263 vgl. Kotthoff, H. (1994:288)

264 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:76)

265 s. Bosch, A. u. a. (1999:76)

266 s. Bosch, A. u. a. (1999:81)

*ratsvorsitzenden – ein Verhältnis, das in einigen Fällen an Freundschaft grenzt.*²⁶⁷

Durch diese besondere Beziehung wird der im betriebspolitischen Gestaltungsansatz angelegte Anspruch auf Co-Management manifestiert und der Betriebsratsvorsitzende zu einer Art „Führungskraft“ des Unternehmens.

*„Der Betriebsratsvorsitzende findet Einlass in den inneren Managementzirkel, er wird zum Co-Manager und damit zum Teilhaber an der Herrschaft und zum Repräsentanten des Betriebs.“*²⁶⁸

c.) Betriebsratsinternes Verhältnis

Die besondere Stellung des Betriebsratsvorsitzenden aufgrund seines engen Verhältnisses zu einem Teil des Managements und seiner vielfältigen externen Beziehungen hat auch zu einer herausragenden Position innerhalb des Gremiums geführt. Damit hat sich die strukturell bedingte Hierarchie zwischen der freigestellten Betriebsratsspitze und den Nicht-Freigestellten verstärkt.

*„Der Betriebsrat ist in seinem Selbstverständnis und in seiner Arbeit ganz auf den Vorsitzenden ausgerichtet.“*²⁶⁹

Zwar begrüßt man auf der einen Seite die Einflussmöglichkeiten, über die der Betriebsrat durch den Vorsitzenden verfügt. Andererseits wird dies intern zum Problem, da der Vorsitzende entsprechend hohe Ansprüche an das Engagement der Nicht-Freigestellten stellt, die sich dadurch allerdings überfordert fühlen.

d.) Betriebsexterne Bezüge

Die Gewerkschaft spielt in diesem Fall eine ambivalente Rolle, da sie bei der konkreten Ausgestaltung betrieblicher Regelungsgegenstände im Normalfall nicht einbezogen wird. Dies entspringt der Ansicht, dass der Betriebsrat vor Ort am besten die Balance zwischen den verschiedenen Interessen der beteiligten Gruppen austarieren kann und dabei allgemeine (tarif-) politische Positionen eher hinderlich für eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit sind.

*„Der Betriebsrat weiß sich selbst zu helfen. Aber das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Gewerkschaft eine unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren für die korporatistische Kooperation ist.“*²⁷⁰

Andererseits bildet die Gewerkschaft ein wichtiges strukturelles Fundament für die betriebliche Interessenvertretung, da sie über die Arbeit der Vertrauensleute für eine mobilisierungsfähige

267 s. Kotthoff, H. (1994:292)

268 s. Kotthoff, H. (1994:291)

269 s. Kotthoff, H. (1994:294)

270 s. Kotthoff, H. (1994:295)

hige Belegschaft sorgt und umfassende Weiterbildungsangebote zur Verfügung stellt.

Daneben verfügt der Betriebsrat mit dem Vorsitzenden über eine Figur, die außerhalb der betrieblichen Ebene über weitreichende Kontakte in die Gewerkschaft, Politik und Wirtschaft verfügt, die über den Einflussbereich des Managements hinausgehen.

„Er [der Betriebsratsvorsitzende, Anm. D.T.] hat auch dem Werksleiter von ‚oben‘ etwas mitzubringen. Hier schließt sich der kooperativistische Kreis. Der Korporatismus ist kein Zweier-, sondern ein Dreier-Bund. Die Gewerkschaft gehört als ‚Dritte im Bunde‘ dazu.“²⁷¹

In diesem Sinne ist auch das Engagement innerhalb des Quatro-Projekts zu verstehen, das über Kontakte zum IG-Metall-Vorstandszweibüro und zur Sozialforschungsstelle Dortmund zustande gekommen ist und dem Unternehmen einen qualifizierteren Betriebsrat beschert hat.

e.) Einbeziehung der Belegschaft

Die Einbeziehung der Belegschaft in die politische Willensbildung des Betriebsrats und damit die Beteiligung an wichtigen Entscheidungen findet nur in begrenztem Maße statt. Allerdings besteht nichts desto trotz ein enger Kontakt, da die Beschäftigten dazu neigen, sich bei Problemen und Auseinandersetzungen mit den direkten Vorgesetzten beim Betriebsrat rückzuver sichern. Dabei bauen sie insbesondere auf die Machtposition des Vorsitzenden, der ihnen Rückendeckung und damit Handlungssicherheit verschaffen kann. Von Seiten des Betriebsrats wird dies aber auch kritisch gesehen, da es eine Mehrbelastung für die alltägliche Arbeit bedeutet.

„Die Belegschaft steht hinter dem Vorsitzenden, ja, sie identifiziert sich mit ihm. Aber dies ist kein horizontal, sondern ein vertikal ausgerichtetes Verhältnis. In ihm drückt sich nicht Solidarität einer Widerstandsgemeinschaft aus, sondern die Solidarität einer Patronagegemeinschaft.“²⁷²

Auf der anderen Seite entsteht durch dieses enge Verhältnis für den Betriebsrat eine Ressource, die er in Auseinandersetzungen mit dem Management nutzen kann.

„...für die Ordnungsmacht-Betriebsräte ist sie [die Belegschaft, Anm. D.T.] eine vom Vorsitzenden in die Koalition eingebrachte Bindekraft für die zwischen Manager und Co-Manager ausgehandelte Betriebspolitik.“²⁷³

Diese enge Beziehung wird zusätzlich gestützt durch eine besondere Serviceleistung des Betriebsrats, der in gewissen Zeitabständen externe Experten einlädt, um bestimmte Problemlagen in der Belegschaft anzusprechen. So wird zum Beispiel die

271 s. Kotthoff, H. (1994:295)

272 s. Kotthoff, H. (1994:293)

273 s. Kotthoff, H. (1994:296)

Frage der arbeitsmedizinischen Konsequenzen von Schichtarbeit behandelt.

1.2 Zur Gestaltung gezwungen – der Andernacher Betriebsrat (RHG)

Der Betriebsrat der Rasselstein Hoesch GmbH lässt sich ebenfalls dem Typus eines kooperativen Vertretungsmodells zuordnen. Allerdings bestehen wesentliche Unterschiede hinsichtlich der betriebspolitischen Initiative, die eher vom Management in Person des Arbeitsdirektors ausgeht. Damit fällt dieses Vertretungsmuster wohl eher unter das Label „*integrationsorientierte Kooperation*“²⁷⁴, da anstatt einem eigenständigen Co-Management versucht wird, über eine Integration der Interessenvertretung in die betrieblichen Entscheidungszusammenhänge den früheren Gegenmachtanspruch zu überwinden.

*„Interessenvertretung wird bei diesem Vertretungstyp zu einer gemeinsamen Führungsaufgabe.“*²⁷⁵

a.) Gestaltungsansatz

Insbesondere durch den Einfluss des Arbeitsdirektors hat sich das Selbstverständnis des Betriebsrats gewandelt. Das Gremium nimmt inzwischen im Betrieb in enger Kooperation mit der Personalabteilung durchaus Führungsaufgaben wahr, deren Ziel in der Weiterentwicklung des Unternehmens besteht, um so langfristig Interessenvertretung durch Arbeitsplatzsicherung zu betreiben. Durch die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats bei der Konzeptionalisierung und Realisierung von Restrukturierungsmaßnahmen können die Belange der Beschäftigten in einem frühen Stadium berücksichtigt werden.

*„Das implizite Thema der Interessenvertretungsstruktur des Betriebsrats als „Ordnungsmacht“ heißt Führung. Management und Betriebsrat haben dem industriellen Konflikt den Stachel genommen dadurch, dass sie den Betrieb zu einer gemeinsamen Führungsaufgabe definieren.“*²⁷⁶

Allerdings entsteht aus dieser relativen Nähe zum Management auch die Notwendigkeit der Abgrenzung voneinander, um als Interessenvertretung der Belegschaft identifizierbar zu bleiben. Dies geschieht jedoch nicht auf der Basis eines Lagerdenkens, sondern in der Benennung eindeutiger Interessenunterschiede zwischen den Betriebsparteien.

*„Sie überwinden die Distanz, sie gehen aufeinander zu, sie verflüssigen die Grenze zwischen Kapital und Arbeit bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung ihrer getrennten Funktion und ihrer eigenen Identität.“*²⁷⁷

274 vgl. Bosch, A. u. a. (1999:91)

275 s. Kotthoff, H. (1994:292)

276 s. Kotthoff, H. (1994:296)

277 s. Kotthoff, H. (1994:291)

b.) Akteurskonstellation

Die bestimmenden Akteure der betriebspolitischen Bühne sind die freigestellten Betriebsräte und das vom Arbeitsdirektor geleitete Personalressort, das in einem permanenten Austausch mit der Betriebsratsspitze steht. Insbesondere durch den vom Arbeitsdirektor vertretenen innovativen Vorstand als Hauptansprechpartner des Betriebsrats werden die Akzente gesetzt bzw. wird die generelle Richtung bestimmt. Der Betriebsrat spielt dann bei der konkreten Ausgestaltung eine wichtige, weil vermittelnde Rolle. Im Prinzip ist jedoch davon auszugehen, dass die konkreten Unternehmensziele nicht in den co-manageriellen Gestaltungskorridor einbezogen sind und somit eine Art „Co-Management auf Abruf“ entsteht.

„Dies konstituiert eine Beziehungsstruktur, die alles in allem zwar managementdominiert ist, in der dem Betriebsrat aber durchaus wichtige Mitspracherechte gewährt sind.“²⁷⁸

c.) Betriebsratsinternes Verhältnis

Das Verhältnis der Betriebsratsmitglieder untereinander orientiert sich ebenfalls an der „Sollbruchstelle“ zwischen Freigestellten und Nicht-Freigestellten. Die Struktur des Gremiums ist jedoch nicht so stark auf den Betriebsratsvorsitzenden zugeschnitten wie bei Risse & Wilke. Vielmehr ergibt sich dieses Verhältnis aus einer klaren Aufgabenzuordnung und Arbeitsteilung, die den Nicht-Freigestellten eine Art Sensorfunktion auf dem ‚shop-floor‘ zuweist und für die Freigestellten eben jene betriebliche Führungsaufgabe bedeutet. Damit wird das Kollektivorgan Betriebsrat teilweise unterminiert, da hinsichtlich der internen Demokratie und Entscheidungsfindung gewisse Defizite zu erkennen sind. Weiterhin problematisch erscheint der Konflikt, der auf einem suboptimalen Informationsmanagement innerhalb des Gremiums basiert.

d.) Betriebsexterne Bezüge

Ebenfalls gute Verbindungen bestehen aufgrund personeller Verknüpfungen zur örtlichen Gewerkschaftsebene, die bei Grundsatzfragen und wegweisenden Betriebsvereinbarungen in die Verhandlungen einbezogen wird, um in Bezug auf tarifvertragliche Regelungen kontrollierend einzuwirken.

„Das gute Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft lässt sich auch an den vielfältigen personellen und organisatorischen Bezügen festmachen. Die Betriebsräte (nicht nur der Vorsitzende) spielen eine tragende Rolle innerhalb der Ortsverwaltung und sitzen üblicherweise in den verschiedenen örtlichen und zum Teil auch überregionalen Gremien und Ausschüssen.“²⁷⁹

Durch den IG-Metall-Hintergrund des Arbeitsdirektors lässt sich auch hier ein gutes Verhältnis zur örtlichen Verwaltungsstelle

278 s. Bosch, A. u. a. (1999:92)

279 s. Bosch, A. u. a. (1999:89)

wie auch zum Vorstandszweigbüro feststellen. Insbesondere über den letzten Kontakt kamen externe Berater in den Betrieb, die sowohl an der Einführung neuer Arbeitsorganisationsmodelle, als auch an einer Beratung des Betriebsrats beteiligt waren.

e.) Einbeziehung der Belegschaft

Die Belegschaft wird vom Betriebsrat nur in geringem Maße in den alltäglichen Politikprozess eingebunden. Allerdings gehört zum neuen Führungsstil des Unternehmens neben der Einbindung des Betriebsrats auch die direkte Einbeziehung der Belegschaft, die über Projektgruppen als betriebliche Experten gefragt sind. Insbesondere durch den Einsatz von Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen wird von Seiten des Personalressorts versucht, die Beschäftigten zur aktiven Mitarbeit an der Gestaltung des Unternehmens zu motivieren. Dabei spielt auch der Betriebsrat eine wichtige Rolle als Moderator, gleichzeitig wird er aber als Vertretungsinstanz übergangen.

„Auch die Arbeit der Vertrauensleute, die ein anderer wichtiger ‚Draht‘ zur Belegschaft sein können, ist weder sonderlich aktiv noch qualitativ überzeugend, wie die Betriebsräte konzedieren.“²⁸⁰

Der gewerkschaftliche Vertrauenskörper spielt innerhalb dieser Prozesse eine eher untergeordnete und defizitäre Rolle.

2 Dimensionen des Organisationswandels der betrieblichen Interessenvertretung

Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche, aber miteinander verknüpfte Dimensionen des Organisationswandels von Betriebsratsarbeit in den von mir untersuchten Betrieben identifizieren. Beide Betriebsratsgremien haben ihren betriebspolitischen Gestaltungsansatz grundlegend modernisiert und damit ihre tradierte Arbeitsweise in Frage gestellt. Sie sahen sich daher auch dazu gezwungen, die Professionalisierung der Betriebsratsarbeit voranzutreiben. Allerdings verlief dieser Prozess in sehr unterschiedlichen Bahnen, da sowohl die strukturellen Rahmenbedingungen als auch die Handlungs- und Interessenkonstellationen deutliche Unterschiede aufwiesen. Daher soll es nun darum gehen, bestimmte Gemeinsamkeiten, aber auch spezifische Unterschiede herauszuarbeiten, um die Bedingungen für einen solchen Transformationsprozess zu analysieren.

2.1 Modernisierung des Selbstverständnisses: Gestaltung statt Gegenmacht

Beide Betriebsratsgremien haben ihren Politikansatz mehr oder weniger freiwillig durch die tiefgreifenden Restrukturierungsmaßnahmen in ihren Unternehmen geändert, da sie sich durch

²⁸⁰ s. Bosch, A. u. a. (1999:100)

die vielfältigen Herausforderungen in die Defensive gedrängt sahen. Die zuvor praktizierte Schutzpolitik erwies sich vor dem Hintergrund von massivem Personalabbau (RHG) oder der Ausgliederung aus einem Konzern (R&W) als dysfunktional, da mit den herkömmlichen Instrumenten, die das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten an die Hand gibt, lediglich eine Verzögerung der Rationalisierungsmaßnahmen zu erreichen gewesen wäre. Der Impuls für einen Wandel des Interessenvertretungsmodus wird sozusagen von außen in das Gremium getragen.

„Die darüber vornehmlich praktizierte ‚Schutzpolitik‘ griff nicht mehr und musste aus ihrer Sicht durch eine aktive Gestaltungs- politik ergänzt werden.“²⁸¹

Allerdings verlief dieser Politikwechsel nicht ohne Brüche und Widerstände. Insbesondere innerhalb der Gremien bestanden erhebliche Differenzen hinsichtlich einer Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit und lösten entsprechende Konflikte aus. In beiden Gremien zeigte sich, dass die Nicht-Freigestellten tendenziell die größten Schwierigkeiten mit dieser Veränderung hatten. Dies erklärt sich durch die Nähe zu den Beschäftigten, die aus verständlichen Gründen vor allem Schutz vor einer Verschlechterung ihrer Position fordern und einer (Mit-)Gestaltung eher skeptisch gegenüber stehen. Dies überträgt sich natürlich auf die Betriebsräte in den Betreuungsbereichen, die sich in der Pflicht sehen, „ihre Leute“ bestmöglich zu vertreten.

Aber durch die dominante Rolle der Betriebsratsspitze, die im wesentlichen die politische Ausrichtung bestimmt, wurde dieser Politikstil in beiden Fällen schließlich Schritt für Schritt umgesetzt, ohne dass dies jedoch offen proklamiert wurde. Die Affinität der Betriebsratsspitze, sich einem Co-Management zuzuwenden, liegt nicht zuletzt in der Tatsache begründet, dass sowohl die Aktivitäten als auch Handlungsbedingungen freigestellten Betriebsräten und Managern gewisse Ähnlichkeiten²⁸² aufweisen, wie einige Managementstudien²⁸³ beweisen.

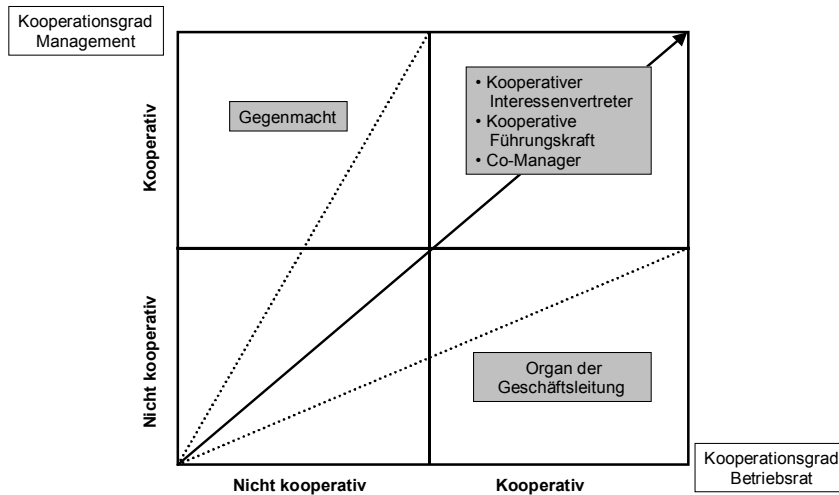
Ein Übergang zur Gestaltungsorientierung verläuft demzufolge eher unterschwellig und ergibt sich aus seinem Vollzug. Erst im Nachhinein entwickelte sich ein – im Regelfall gemeinsames – Bewusstsein über den vollzogenen Wandel. Somit hängt die betriebsratsinterne Durchsetzungsfähigkeit vom Geschick des Betriebsratsvorsitzenden ab, die Nicht-Freigestellten von der Notwendigkeit dieser Veränderungen zu überzeugen.

281 s. Frerichs, J. / Martens, H. (1999:394)

282 vgl. Dörnen, A. (1998:178)

283 Dörnen verweist hier insbesondere auf Schreyögg, G. / Hübl, G. (1992) „*Manager in Aktion: Ergebnisse einer Beobachtungsstudie in mittelständischen Unternehmen*“. in: Zeitschrift Führung und Organisation, 61. Jg., H. 2, S.82-89 und Mintzberg, H. (1973) „*The nature of managerial Work*“. Englewood Cliffs

Abb. 15: Kooperationsformen zwischen Betriebsrat und Management²⁸⁴



Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Management. In beiden Fällen unterstützte bzw. begrüßte das Management eine solche Funktionserweiterung der betrieblichen Interessenvertretung. Zum einen hängt dies sicherlich mit der relativ mächtigen Stellung des Betriebsrats zusammen, der durch den Interessenvertretungshintergrund in der Stahlindustrie über Erfahrungen einer restriktiven Abwehrpolitik verfügte und sich der nötigen Kampfkraft in Form einer gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaft sicher sein konnte. Daher konnte das Management davon ausgehen, dass der Betriebsrat bei den Restrukturierungsmaßnahmen nicht oder nur unter hohen Kosten übergangen werden konnte. Eine Einbindung schien somit notwendig, um die Akzeptanz solcher Maßnahmen in der Belegschaft zu erhöhen und die effektive und effiziente Umsetzung zu gewährleisten. Dies verweist auf die Bedeutung von entsprechenden Machtressourcen über die ein Betriebsrat verfügen muss, um mit einer Gestaltungspolitik vom Management akzeptiert zu werden und damit erfolgreich zu sein.

Doch von noch entscheidenderer Bedeutung für das Zustandekommen einer anerkannten Gestaltungspolitik scheint sowohl bei Risse & Wilke als auch bei Rasselstein Hoesch die persönliche Dimension im Verhältnis von Betriebsratsspitze und Management zu sein. Erst durch dieses Moment lässt sich neben den rationalen Erwägungen beider Seiten die elementare Vertrauensbasis schaffen, die für eine nachhaltige Änderung des Interaktionsmusters notwendig ist.

²⁸⁴ Diese Abbildung ist einer Folienpräsentation des Arbeitsdirektors der Rasselstein Hoesch GmbH, Dr. Horst Neumann, entnommen und verdeutlicht als Ergänzung zu den in Kapitel V Abschnitt 2.2.2 gemachten Aussagen die Haltung des Arbeitsdirektors zu betrieblichen Kooperationsformen.

Langfristig funktionieren kann aber diese neue Qualität des betrieblichen Interaktionsmusters erst, wenn sich eine solche Gestaltungspolitik als erfolgreich erweist, d. h. wenn sowohl Management als auch die Belegschaft den langfristigen Vorteil erkennen. Damit gewinnt ein auf diese Weise agierender Betriebsrat die Legitimation durch die Belegschaft und die Akzeptanz von Seiten des Managements. Allerdings bedeutet eine solche Politik auch, dass es Rationalisierungsverlierer gibt, die sozusagen das „Bauernopfer“ darstellen.

2.2 Professionalisierung der Betriebsratsarbeit: Vom Management lernen

Sowohl die Herausforderungen, die direkt aus den Restrukturierungsmaßnahmen resultieren, als auch die Anforderungen der neuen Betriebsratsarbeit selbst, haben in beiden Gremien zu der Einsicht geführt, dass die vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen innerhalb des Betriebsrats zur Bewältigung des Wandels nicht ausreichen. Damit wurde die gesamte bisherige Arbeitsweise der Gremien in Frage gestellt, auf der eine Vielzahl von eingeschliffenen Routinen basierte und die noch auf die herkömmliche Schutzfunktion abgestellt war.

„Es wird darauf verwiesen, dass auch die traditionelle Gremienarbeit nicht zuletzt auf Grund nicht mehr funktionsgerechter Rituale recht zeitaufwendig ist.“²⁸⁵

Dabei spielte insbesondere die Tatsache eine Rolle, dass die durch den neuen Politikstil im Gremium entstandenen Konflikte mit den herkömmlichen Methoden nicht hinreichend bearbeitbar waren und damit die Arbeitsfähigkeit des Betriebsrats gefährdet schien. Die Hinwendung zum Co-Management hat jedoch auch in einem Akt „reflexiver Modernisierung“²⁸⁶ zu einer Öffnung gegenüber „klassischen“ Managementinstrumenten geführt. Hierbei entstanden allerdings wiederum Kontroversen zwischen den noch in abgeschwächter Form vorhandenen Fraktionen der „Modernisierer“ und den „Traditionalisten“, die sich schon bei der Gestaltungsfrage gezeigt haben und entlang der Achse Freigestellte vs. Nicht-Freigestellte verläuft. Auch hier konnte sich die Fraktion der „Modernisierer“, zu denen insbesondere die einflussreichen Betriebsräte zählen, in beiden Fällen durchsetzen.

„Die beste Strategie die Vorteile des Co-Managers als Generalist und die des Co-Managers als Mitarbeiter von Experten miteinander zu verbinden ist eine funktionierende Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium.“²⁸⁷

Die Einführung neuer Arbeits- und Organisationsformen von betrieblicher Interessenvertretung wurde maßgeblich durch die

285 s. Frerichs, J. / Martens, H. (1999:396)

286 vgl. Beck, Ulrich u. a. (1996) „Reflexive Modernisierung – eine Kontroverse“. Frankfurt a.M.

287 s. Kotthoff, H. (1995:440)

Inanspruchnahme externer Beratung unterstützt, da so die betrieblichen Spannungen innerhalb eines solchen Beratungsprozesses miteinbezogen werden können, ohne den eigentlichen Professionalisierungsprozess zu gefährden. Als besonders günstig hat sich dabei in meinen Augen die Einbindung der IG Metall in diese Maßnahmen erwiesen, da sie alle Beteiligten gleichermaßen auf geteilte Organisationsziele vereinigen und so die Brisanz aus einer solchen Situation nehmen kann.

„Vielmehr lässt sich aufgrund der Dominanz formeller Gegebenheiten folgern, dass die Vorsitzenden der Räte sich heute im Gegenzug professioneller Führungsmethoden, also des ‚Handwerks des Managements‘ bedienen.“²⁸⁸

In Bezug auf die Belegschaft bedeutet eine solche Professionalisierung vor allem eine Veränderung der Vertretungsform. Statt einer Intervention zugunsten eines Mitarbeiters oder einer Gruppe gegenüber Vorgesetzten oder Management steht die Moderation zwischen den unterschiedlichen Positionen im Mittelpunkt. Damit wird insbesondere die Herausforderung durch den Autonomiegewinn und die Heterogenisierung der Belegschaft lösbar.

„Im Maße wie Projektmanagement Gestaltungsorientierung und Handlungsmächtigkeit der Betriebsräte verstärkt, wird auch ihre Funktion im Sinne der bei Kotthoff (1995) beschriebenen Moderatorenfunktion stärker ausgeprägt: Neben einer Stärkung der konkreten Interessenvertretung in ihrem Handeln finden sich auch Elemente von Co-Management und der Moderation unterschiedlicher Interessen und übergreifender Prozesse“²⁸⁹

Das Gelingen solcher Professionalisierungsanstrengungen hängt wiederum vom Management ab, das solche neuen Arbeitsformen durch ein Zurückgreifen auf die besonderen Kompetenzen der Vermittlungsinstanz Betriebsrat erst normalisiert.

2.3 Bedingungen des Wandels

Aus dem bisher Gesagten lassen sich bestimmte Erkenntnisse ableiten, die auf die Funktionsweise von Modernisierungs- und Professionalisierungsprozessen der betrieblichen Interessenvertretung verweisen, die bislang entweder nur in der gewerkschaftsnahen Forschung normativ gefordert wurden oder in der sozialwissenschaftlichen Analyse eher randständig behandelt wurden, da die Feinstrukturen und mikropolitischen Prozesse nur unzureichend berücksichtigt worden sind.

Zusammenfassend lassen sich die Bedingungen für eine nachhaltigen Veränderung von Betriebsratsarbeit stichpunktartig folgendermaßen darstellen:

²⁸⁸ s. Dörnen, A. (1998:177)

²⁸⁹ s. Frerichs, J. / Martens, H. (1999:401)

- Der Auslöser für eine Veränderung der Betriebsratsarbeit liegt oftmals in den unsicheren Umweltbedingungen, sprich den Restrukturierungsmaßnahmen als Konsequenz auf die wirtschaftlichen Umbrüche.
- Der Betriebsrat muss durch seine in der Vergangenheit ausgeübte Schutzfunktion und die dadurch praktizierte Interessenvertretungskultur über entsprechende formelle und informelle Machtressourcen verfügen, die es für das Management opportun erscheinen lassen, den Gestaltungsanspruch anzuerkennen.
- Entscheidend für das Gelingen von einem „Change Management“²⁹⁰ des Betriebsrats ist eine starke Position des Betriebsratsvorsitzenden, dessen Autorität in Zeiten von Unsicherheit für die Stabilisierung und Integration des Gremiums sorgt.
- Eine weitere Voraussetzung für eine Veränderung ist die relative Geschlossenheit des gesamten Gremiums und eine von allen akzeptierte Form der internen Arbeitsteilung.
- Das Gremium bedarf eines gemeinsam entwickelten und von allen getragenen Leitbildes für die Art und Weise einer aufeinander abgestimmten Schutz- und Gestaltungspolitik.
- Im Management muss die Einsicht vorhanden sein, dass gestaltende Mitbestimmung langfristig auch in einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Perspektive positiv für das Unternehmen ist.
- Das für das Gelingen eines Co-Managementansatzes notwendige Vertrauen zwischen den Betriebsparteien als eine Art soziales Kapital ist nur über eine persönliche Beziehung zwischen mindestens einem einflussreichen Managementvertreter und dem Betriebsratsvorsitzenden zu erlangen.
- Eine Gestaltungspolitik des Betriebsrats legitimiert sich gegenüber der Belegschaft, dem Management und der Gewerkschaft nur durch den Erfolg dieser Politik. Dabei geht es – spieltheoretisch ausgedrückt – um die Herstellung von Win-Win-Situationen.²⁹¹
- Sowohl bei einer Neuausrichtung des Politikmusters, als auch bei der Veränderung der Arbeitsweise ist eine externe unterstützende Beratung äußerst hilfreich. Die Kombination aus einer Organisationsberatung und Gewerkschaftsvertretern, die nicht in das betriebliche Tagesgeschäft involviert sind, hat sich als besonders geeignet erwiesen.
- Durch den Gestaltungsanspruch entsteht eine neue Form der Selbstbeobachtung des Gremiums, durch die notwendige Personal- und Organisationsentwicklungsschritte in den Blick genommen werden.
- Erst eine substanzielle Veränderung der Arbeits- und Organisationsformen realisiert den Gestaltungsanspruch im All-

290 „Change-Management“ steht für planvolle Veränderungen von Strukturen und Prozessen in Organisationen. vgl. Dörnen, A. (1998)

291 Es besteht allerdings die Gefahr, dass Betriebsräte ihre Politik auf die Rationalisierungsgewinner ausrichten und vergessen, dass solche Prozesse immer auch Verlierer produzieren, die Status und Arbeitsplatz verlieren.

tagsgeschäft.²⁹²

- Das betriebsverfassungsrechtlich festgelegte Schutzniveau der Beschäftigten muss weiterhin gewährleistet sein und eine Art Sockel der Betriebsratsarbeit bilden.

Es wird deutlich, dass sowohl eine erfolgreiche Modernisierung als auch Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung ein äußerst voraussetzungsvolles Unterfangen ist, das von einer ganzen Reihe miteinander verflochtener Bedingungen abhängig ist, die teilweise außerhalb des Einflussbereichs des Betriebsratsgremiums liegen. Ein Zustandekommen einer Situation in der alle Bedingungen in einem hinreichenden Maße vorhanden sind, ist also eher unwahrscheinlich.

Theoretisch gewendet fällt der in Kapitel III aufgezeigte reflexive Charakter von Struktur und Handlung ins Auge. Betriebsratshandeln vollzieht sich in Strukturen wie z. B. rechtlichen Normen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch internen Routinen. Veränderungen solcher Handlungsmuster vollziehen sich demnach in interessengeleiteten Machtbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren und schaffen wiederum bis zu einem gewissen Grad neue Strukturen. Ein solcher Organisationswandel stellt sich als ein „*Lernprozess neuer Formen kollektiven Handelns*“²⁹³ dar. Begrenzt wird dieser Wandel durch Strukturen, die außerhalb des Handlungszusammenhangs der betrieblichen Interessenvertretung liegen, also z. B. dem Rechtssystem. Damit entsteht eine Art „*Entscheidungskorridor*“²⁹⁴ innerhalb dessen Modernisierungs- und Professionalisierungsprozesse der betrieblichen Interessenvertretung verlaufen können. Resultat sind sehr unterschiedliche Interessenvertretungskulturen, die sich auf täglich neu verhandelten mikropolitischen Aushandlungsprozessen gründen.

292 Als besonders bedeutsam erscheint in diesem Zusammenhang eine Projektmanagementweiterbildung [vgl. Frerichs, J. / Martens, H. (1999)]

293 vgl. Crozier, M. / Friedberg, E. (1979) „*Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*“. Königstein/Ts., S. 19

294 vgl. Ortman, G. u. a. (1990) „*Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*“. Opladen, S. 67

VII Fazit und Ausblick

Meine Untersuchung fragt nach den Bedingungen für einen umfassenden Organisationswandel von Betriebsratsarbeit. Vor dem Hintergrund der einschlägigen Arbeiten zu diesem Thema, gilt es nun, die von mir erarbeiteten Ergebnisse kritisch zu diskutieren. Dabei sollte allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich dabei um Ergebnisse auf Basis von Untersuchungen in Stahlunternehmen²⁹⁵ handelt, die damit spezifische Merkmale aufweisen.²⁹⁶

Die strukturellen Rahmenbedingungen für eine Modernisierung und Professionalisierung der Interessenvertretung in der Stahlindustrie erscheinen auf den ersten Blick günstig, da den Betriebsräten relativ intakte strukturelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Andererseits kann man nicht verleugnen, dass die Interessenvertreter, wie auch die Manager der Branche, eher zu den Traditionalisten gehören und damit ein Wandel auf beiden Seiten eher behindert wird. Die beiden von mir untersuchten Betriebe sind demnach Exoten, an denen sich zeigen ließ, welche unterschiedlichen Bedingungen für eine nachhaltige Veränderung der Betriebsratsarbeit vorliegen müssen, damit ein Organisationswandel vollzogen werden kann, ohne die originären Funktionen der Interessenvertretung aufzugeben. Die Forschungsansätze, die sich im weiteren Sinne mit Co-Management oder ähnlichen Formen einer modernisierten Betriebsratsarbeit beschäftigten, weisen neben der Gefahr zu einem „*Appendix der Personal- und Sozialabteilung*“²⁹⁷ zu werden, auf die Problematik hin, durch eine weitere Professionalisierung den Kontakt zur Belegschaft zu verlieren. Auch wird darauf verwiesen, dass Co-Management oft nicht viel mehr ist, als der Anspruch des Betriebsrats etwas gestalten zu wollen, ohne dass das Management bereit sei, dies in wichtigen wirtschaftlichen Fragen zuzulassen. In vielen Fällen sei Co-Management lediglich dadurch gekennzeichnet, dass von Seiten des Betriebsrats eine betriebswirtschaftliche Perspektive eingenommen würde.

*„Eine leicht erweiterte Mitbestimmung rechtfertigt jedenfalls keine Kennzeichnung als Co-Management.“*²⁹⁸

Kotthoff hingegen sieht die Institution Betriebsrat durch die Anforderungen, die aus einem solchen Verständnis von Interessenvertretung erwachsen, überfordert und macht dafür die strukturellen Rahmenbedingungen verantwortlich, die dem Betriebsrat nur die Rolle des „*zweiten Siegers*“²⁹⁹ hinter dem Management übrig lässt. Er plädiert stattdessen für eine Orientie-

295 Die meisten Untersuchungen dieser Art finden in der Automobilindustrie und im Maschinenbau statt.

296 vgl. die Abschnitte zum Sonderfall Stahlindustrie

297 vgl. Schmidt, R. / Trinczek, R. (1993:118)

298 vgl. Schmidt, R. / Trinczek, R. (1993:117)

299 vgl. Kotthoff, H. (1995:428)

nung an einer „*folgenorientierten Schutzpolitik*“³⁰⁰, die den Stärken der Betriebsräte besser entsprächen. Dies wäre insbesondere geboten, da für Betriebsräte heute „*nicht die Zeit großer Vertretungserfolge, sondern großer interessenpolitischer Zugeständnisse*“³⁰¹ sei. Diese sicherlich zutreffenden kritischen Anmerkungen zu einem oftmals idealtypisch verklärten Wandlungsprozess vernachlässigen jedoch die Feinstrukturen in den Blick zu nehmen, die eine solch umfassende Veränderung kennzeichnen. Gerade die betriebsratsinternen Beziehungen, wie auch die persönlichen Beziehungen zum Management und die Verbindungen zu externen Beratern bleiben dabei weitgehend unberücksichtigt. Durch den Zusammenhang von einer Veränderung des Selbstverständnisses und einer Neuausrichtung der Arbeitsweise, ergibt sich eine Reflexivitätssteigerung innerhalb des Gremiums, die es dem Betriebsrat erlaubt, stärker als bisher seine eigene Rolle kritisch zu hinterfragen und den betrieblichen Bedingungen anzupassen. Die Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung sind somit zwei eng miteinander verknüpfte Prozesse, die auf der einen Seite die nötige Kompetenz erzeugen, um auf der anderen Seite die entsprechende Gestaltungspolitik machen zu können. Es hat sich außerdem gezeigt, dass die strukturellen Rahmenbedingungen für einen interessenpolitischen Gestaltungsansatz in der Stahlindustrie durchaus günstig sind, wenn die vorhandenen Blockaden, die sich auf dem traditionellen Selbstverständnis gründen, überwunden werden können. Die besondere Konstellation aus selbstbewussten Betriebsräten, Arbeitsdirektoren und einer gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaft bietet ein breites Fundament für eine gestaltungsorientierte Betriebsratsarbeit. Vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes kommt einer innovativen Arbeitspolitik in der Stahlindustrie eine besondere Bedeutung zu, da so die (vergessenen) Elemente der Mitbestimmung wieder an Beachtung gewinnen könnten.

*„Modernisierung des Betriebsrats bedeutet daher primär: in der neuen Organisationswelt neue Wege für die Reproduktion seiner alten institutionellen Stärke zu finden.“*³⁰²

An dieser Stelle soll abschließend versucht werden, aus dem zuvor zusammengetragenen Material einige Thesen bezüglich möglicher Entwicklungslinien der industriellen Beziehungen abzuleiten. Hierbei geht es vornehmlich um Einschätzungen hinsichtlich der Betriebsebene und weniger um Aussagen über die Zukunft der Gewerkschaften oder des gesamten Tarifvertragssystems. Deshalb muss hier auf einige Probleme hingewiesen werden, die die Formulierung von Thesen zur zukünftigen Entwicklung erschweren. Durch den europäischen Integrationsprozess lässt sich nur schwer mutmaßen, welche Rolle nationale

300 vgl. Kotthoff, H. (1995:425)

301 Kotthoff, H. (1998:96)

302 Kotthoff, H. (1995:425)

Entwicklungspfade³⁰³ in Zukunft spielen werden. In diesem Zusammenhang ist die Funktion gemeinschaftsweiter Arbeitnehmervertretungsorgane wie z. B. des Europäischen Betriebsrats³⁰⁴ ungewiss.

„Gegenwärtig gibt es aber wenig Anhaltspunkte dafür, anzunehmen, das deutsche Modell betrieblicher Mitbestimmung könne in seiner insularen Stellung gänzlich unbeschadet die europäische Integration überdauern.“³⁰⁵

Dagegen lassen sich in meinen Augen auch durch die Ergebnisse der Fallstudien bestimmte betriebliche Entwicklungen mit aller angebrachten Vorsicht einigermaßen sicher prognostizieren. So wird die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen weiter zunehmen, wobei damit neben der Ausgestaltung globaler Rahmenbedingungen, wie z. B. den Tarifverträgen, insbesondere die Gestaltung der fortschreitenden Reorganisationsprozesse gemeint ist. Dies wird hauptsächlich durch komplexe Betriebsvereinbarungen bewerkstelligt, die ein entsprechendes Know-how der Betriebsräte erfordern. Hierdurch droht allerdings eine schrittweise Lockerung des Kooperationsverhältnisses zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften und damit eine nachhaltige Schwächung des Mitbestimmungsniveaus. Verbetrieblichung bedeutet also gleichzeitig eine Aufwertung und Gefährdung der institutionalisierten Form der betrieblichen Interessenvertretung.

„Dabei dürfte die unter diesem Aspekt gesehene Modernität darüber entscheiden, ob es auch in Zukunft... noch relevante Mitbestimmungsstrukturen und -kulturen gibt.“³⁰⁶

Ausgelöst durch die erhöhten Anforderungen an die Betriebsratsarbeit, wächst in vielen Gremien die Einsicht, dass die Stellvertretungspolitik für die Bearbeitung der betrieblichen Problemlagen dysfunktional ist. Es setzt sich zunehmend ein Gestaltungsanspruch durch, der auf der traditionellen Schutzfunktion aufbaut. Allerdings bleibt ein solches Co-Management aufgrund der ungesicherten rechtlichen Situation ein voraussetzungsvoller Politikstil, der maßgeblich von den zuvor geschilderten Rahmenbedingungen abhängt.

Die Zusammenarbeit der Betriebsräte mit den Personalabteilungen wird in meinen Augen intensiver werden. Dadurch können die Betriebsräte möglicherweise einige originäre Arbeitgeberaufgaben, die sie im Laufe der Zeit übernommen haben, abgeben und gewinnen dadurch Ressourcen für eigene Gestaltungsansätze. Die „Kundenorientierung“ von Betriebsratsarbeit, also die stärkere Orientierung an den Wünschen und Bedürf-

303 vgl. Kotthoff, H. (1998:77)

304 gl. Lecher, W. / Platzer, H.W. (1996) „Europäische Betriebsräte: Fundament und Instrumenteuropäischer Arbeitsbeziehungen?“. in: WSI-Mitteilungen, Jg. 49, S.503-512

305 vgl. Schmidt, R./ Trinczek, R. (1993:126)

306 s. Klatt, R. (1994b:26)

nissen der Beschäftigten, wird zunehmen, da Beteiligungskonzepte wohl auch in Zukunft die entscheidende Produktivitätsreserve sein werden und damit die Rolle der Mitarbeiter aufgewertet wird. Dazu gilt es geeignete Kommunikationsmedien einzusetzen, die einen effizienten und gleichzeitig engen Kontakt zur Belegschaft gewährleisten. Daher wird in meinen Augen die Bedeutung von Public-Relations-Instrumenten wie Betriebsratszeitungen³⁰⁷, aber auch von elektronischen Medien, wie z. B. E-Mail und Intranet zunehmen. Auch der Vernetzung mit anderen Betriebsräten, Beratungseinrichtungen und ähnlichen Institutionen kommt eine steigende Bedeutung zu. Das Management versucht die Betriebsräte in Zukunft stärker in die Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse einzubinden, da sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass so die Akzeptanz solcher Maßnahmen in der Belegschaft erhöht werden kann und sich dadurch Kostenvorteile ergeben. Die sich daraus ergebende intensive Interaktion zwischen Management und Betriebsrat führt zu einer strukturellen Verfestigung, die sich auch in gemeinsamen Arbeitsgruppen niederschlägt und zu einer stärkeren Projektorganisation der Betriebsratsarbeit führt.

„Die veränderten Anforderungen an die Unternehmensführung, an die Beteiligung der Mitarbeiter und an die betriebliche Interessenvertretung laufen heute demgegenüber tendenziell auf eine Konvergenz der ehemals getrennten Bereiche Organisation und Mitbestimmung hinaus.“³⁰⁸

Insgesamt lässt sich meiner Meinung nach von einer steigenden Bedeutung von reflexiven Formen der Selbstoptimierung von Betriebsratsarbeit ausgehen. Dadurch kommt es in den Gremien zum Einsatz moderner Managementinstrumente, wie z. B. Methoden zur Personal- und Organisationsentwicklung, da nur so bei schwindenden Ressourcen eine hinreichende Interessenvertretung gewährleistet werden kann. Dadurch verändert sich allerdings der Charakter von Betriebsratsarbeit nachhaltig von einem proletarischen zu einem mehr professionellen Erscheinungsbild.

307 vgl. Dörnen, A. (1998:241)

308 vgl. Dörnen, A. (1998:242)

Literatur

- Benz-Overhage, Karin (1994) „**Krise und Strukturwandel - Impulse für Organisationsreform**“. in: Die Mitbestimmung, Heft 6, S.41-43
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (1996) „**Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Betriebsrat - Vorteil Unternehmenskultur - Ein Leitfadens für die Praxis**“. Gütersloh
- Beyer, Heinrich / Fehr, Ulrich / Nutzinger, Hans G. (1995) „**Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation - Anforderungen und praktische Erfahrungen**“. Wiesbaden
- Birke, Martin / Schwarz, Michael (1989) „**Neue Techniken, neue Arbeitspolitik? : Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeit und Technik**“. Frankfurt a.M. / New York
- Birke, Martin / Hurre, Brigitte / Mertens, Volker (1995) „**Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung**“. München
- Bosch, Aida / Ellguth, Peter / Schmidt, Rudi / Trinczek, Rainer (1999) „**Betriebliches Interessenhandeln: Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie**“. Opladen
- Braczyk, Hans-Joachim / Renz, Christian (1998) „**Neue Organisationsformen - Herausforderungen für Betriebsräte**“. Stuttgart
- Braszeit, Anne (1992) „**Moderne Managementkonzepte - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung**“. Dortmund
- Breisig, Thomas (1990) „**Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen**“. Neuwied / Frankfurt a.M.
- Breisig, Thomas (1997) „**Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats**“. Baden Baden
- Bruhn, Manfred / u. a. (1998) „**Wertorientierte Unternehmensführung - Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen**“. Wiesbaden
- Bundesmann-Jansen, Jörg / Frerichs, Joke (1995) „**Betriebspolitik und Organisationswandel - Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation**“. Münster
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1998) „**Mitbestimmung – Unternehmensmitbestimmung und Betriebsverfassung**“. Bonn
- Bürger, Michael (1996) „**Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln - Eine Fallstudie**“. Münster
- Cassel, Catherine / Symon, Gillian (1994) „**Qualitative Methods in Organizational Research - A Practical Guide**“. London
- Crozier, Michael / Friedberg, Erhard (1993) „**Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht in Organisationen**“. Frankfurt a.M.
- Diekmann, Andreas (1998) „**Empirische Sozialforschung; Grundlagen, Methoden, Anwendungen**“. Reinbek bei Hamburg
- Däubler, Wolfgang (1995) „**Das Arbeitsrecht**“. Reinbek bei Hamburg
- Dörnen, Antje (1998) „**Betriebsräte vor neuen Aufgaben**“. München / Mering
- Dörre, Klaus (1995) „**Bewegung in die Arena**“. in: Die Mitbestimmung, Heft 11
- Dörre, Klaus / Elk-Anders, Rainer / Speidel, Frederic (1997) „**Globalisierung als Option – Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen**“. in: SOFI-Mitteilungen Nr.25, S. 43-71

- Dörre, Klaus / Neubert, Jürgen / Wolf, Harald (1993) „**'New Deal' im Betrieb - Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen**“. in: SOFI-Mitteilungen Nr. 20
- Dybowski-Johannson, Gisela (1980) „**Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat - Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsratsstätigkeit**“. Frankfurt a.M. / New York
- Felsch, Anke (1996) „**Personalentwicklung und organisationales Lernen - Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung**“. Hamburg
- Frerichs, Joke (1995) „**Partizipationskompetenz und Organisationswandel - Überlegungen zum betriebspolitischen Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Interessenvertretung**“. in: Birke, M. u. a. München
- Frerichs, Joke / Martens, Helmut (1998) „**Betriebsräte und Beteiligung: Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts, Betteilungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik im OE-Prozess der IG Metall**“ 198 Dortmund / Köln
- Frerichs, Joke / Schneider, Heico (1998) „**Qualifikation: Betriebsrat**“. in: Die Mitbestimmung, Heft 10, S.36-38
- Frerichs, Joke / Martens, Helmut (1999) „**Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik; Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung**“. in: Arbeit, Jg. 8, Heft 4, S. 389-404
- Giddens, Anthony (1988) „**Die Konstitution der Gesellschaft - Grundzüge einer Theorie der Strukturierung**“. Frankfurt a.M.
- Hennig, Jörg (1998) „**Organisationsreform als mikropolitische Gestaltungsprozess - Behörden zwischen Bürokratie und Partizipation**“. München / Mering
- Hindrichs, Wolfgang / Jürgenhake, Uwe / Kleinschmidt, Christian / Kruse, Wilfried / Lichte, Rainer / Martens, Helmut (2000) „**Der lange Abschied vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle von Betriebsräten von 1960 bis in die neunziger Jahre**“. Essen
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995) „**Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik**“. in: Arbeit, Jg. 4, Heft 4, S.371-387
- Jürgenhake, Uwe / Schnittpfeld, Peter (Hrsg.) (1997) „**Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln**“. Düsseldorf
- Jürgenhake, Uwe / Schnittpfeld, Peter / Schultze, Jürgen (1997) „**Das Ende der Dinosaurier - Soziale Konsequenzen der Umstellung der Stahlproduktion in integrierten Hüttenwerken auf Elektrostahlerzeugung**“. Dortmund
- Kädtler, Jürgen (1998) „**Globalisierung und Arbeitnehmerinteressen - oder: wie aus einfachen Antworten komplizierte Fragen werden**“. in: SOFI-Mitteilungen Nr.26, S.69-83
- Kieser, Alfred (1995) „**Organisationstheorien**“. Stuttgart
- Kieser, Alfred (1996) „**Moden & Mythen des Organisierens**“. in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 56, H. 1, S.21-39
- Kißler, Leo (1992) „**Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland - Modelle und Wirklichkeit**“. Marburg
- Klatt, Rüdiger (1994) „**Betriebspolitik à la carte**“. in: Die Mitbestimmung, Heft 6, S.15-17
- Klatt, Rüdiger (1994b) „**Betriebsratsarbeit und betriebliche Modernisierungsprozesse**“. in: sfs-Jahresbericht. Dortmund
- Klatt, Rüdiger (1995) „**Moderne Betriebsratsarbeit im Großbetrieb - Ein Fallbeispiel**“. in: Arbeit, Jg. 4, Heft 4, S.388-407

- Klatt, Rüdiger (1995b) „**Betriebsräte im Netz**“. in: Die Mitbestimmung, Heft 8, S.43-45
- Klatt, Rüdiger (1995c) „**Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung; Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten**“. Münster
- Kommission Mitbestimmung (1998) „**Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven**“. Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Gütersloh
- Kopp, Ralf / Langhoff, Georg / Schröder, Antonius (1999) „**Methodenhandbuch - Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis**“. Dortmund
- Kotthoff, Hermann (1981) „**Betriebsräte und betriebliche Herrschaft - Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb**“. Frankfurt a.M./ New York
- Kotthoff, Hermann (1994) „**Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung**“. München
- Kotthoff, Hermann (1995) „**Betriebsräte und betriebliche Reorganisation: Zur Modernisierung eines 'alten Hasen'**“. in: Arbeit, Jg. 4, Heft 4, S.425-447
- Kotthoff, Hermann (1998) „**Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und, gnadenlosem Kostensenkungsdiktat**“. in: Industrielle Beziehungen, Jg. 5, Heft 1, S.76-100
- Kotthoff, Hermann / Reindl, Josef (1990) „**Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb**“. Göttingen
- Kreuder, Thomas (1993) „**Neue Managementstrategien und Mitbestimmung**“. Düsseldorf
- Kricsfalussy-Hrabár, Andreas (1993) „**Betriebsratsmanagement - Eine Untersuchung der Betriebsratseffizienz**“. Köln
- Küpper, W. / Ortman, Günther (1992) „**Mikropolitik**“. Opladen
- Lange, Hellmuth / Senghaas-Knobloch, Eva (1997) „**Konstruktive Sozialwissenschaft: Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation**“. Münster
- Lecher, Wolfgang (1995) „**Betriebliche Interessenvertretung und direkte Partizipation - Vier Fallbeispiele**“. in: WSI-Mitteilungen 5/95, S.323-333
- Leminsky, Gerhard (1996) „**Mitbestimmen - Wie wir in Zukunft arbeiten und leben durch Mitgestaltung und Management des Wandels**“. Düsseldorf
- Leminsky, Gerhard (1998) „**Bewährungsproben für Management des Wandels - Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau**“. Berlin
- Luhmann, Niklas (1995) „**Folgen und Funktionen formaler Organisation**“. Berlin
- Luhmann, Niklas (1968) „**Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität**“. Stuttgart
- Luhmann, Niklas (1975) „**Macht**“. Stuttgart
- Martens, Helmut (1999) „**Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabegesellschaft? Eine kritische Würdigung der neuen Mitbestimmungskommission von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann-Stiftung**“. in: Soziale Welt, Jg. 50, S.67-86
- Martens, Helmut (1997) „**Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung?**“. in: Arbeit, Jg. 6, Heft 1, S. 85-94
- Mengelkamp, Winfried (1992) „**Mitbestimmung und Effizienz. Eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht**“. Dortmund

- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991) „**ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion**“. in: Garz, D. / Kraimer, K. (Hg.) „*Qualitativ-empirische Sozialforschung*“. S. 442-471 Opladen
- Mikl-Horke, Gertraude (1997) „**Industrie- und Arbeitssoziologie**“. München
- Minssen, Heiner (1992) „**Lean production – Herausforderung für die Industriesoziologie**“. in: Arbeit, Heft 1, Jg. 2, S.36-52
- Müller-Jentsch, Walther (1997) „**Soziologie der Industriellen Beziehungen – Eine Einführung**“. Frankfurt a.M. / New York
- Müller-Jentsch, Walther (1993) „**Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen**“. München/ Mering
- Müller-Jentsch, Walther / Seitz, Beate (1998) „**Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau**“. München/ Mering
- Neuberger, Oswald (1995) „**Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen**“. Stuttgart
- Niederhoff, Horst-Udo (1999) „**Die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung – Zusammenarbeit von Betriebsrat und Arbeitgeber, Kosten des Betriebsverfassungsgesetzes, Betriebsrats- und Sprecherausschusswahlen**“. Köln
- Osterloh, Margit (1993) „**Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung**“. Stuttgart
- Pekruhl, Ulrich (1996) „**Probleme organisationalen Wandels - Partizipatives Management und Organisationskultur**“. München/ Mering
- Peter, Gerd (1992) „**Theorie der Arbeitsforschung: Situation - Institution - System als Grundkategorien empirischer Sozialwissenschaft**“. Frankfurt a.M./ New York
- Peter, Gerd (1997) „**Theorie und Praxis der Arbeitsforschung: Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes**“. Frankfurt a.M./ New York
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (1996) „**Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation, Management**“. Wiesbaden
- Piore, Michael J. / Sabel, Charles F. (1995) „**Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft**“. Berlin
- Plake, Rolf (1998) „**In Zukunft Stahl – Ein Bericht zu Branchentrends der Stahlindustrie in NRW**“. erstellt von ISA Consult GmbH, Bochum im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung
- Prott, Jürgen (1994) „**Fachliche Kompetenz reicht nicht: Betriebsräte unter verändertem Erwartungsdruck**“. Düsseldorf
- Rudolph, Wolfgang / Wassermann, Wolfram (1996) „**Betriebsräte im Wandel**“. Münster
- Schäfer, Claus (1999) „**Fakten und Einschätzungen von ,unten**““. in: Die Mitbestimmung 1+2, S. 77-78
- Schmidt, Rudi / Trinczek, Rainer (1988) „**Verbetrieblichung – viele Risiken, wenig Chancen. Erfahrungen aus der Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche**“. in: Hildebrandt, E. u. a. (Hg.) „*Zweidrittelgesellschaft – Eindrittelgewerkschaft*“. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89. Berlin, S.54-62
- Schmidt, Rudi / Trinczek, Rainer (1993) „**Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen**“. in: Müller-Jentsch, W. (Hg.) „*Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*“. München / Mering

- Schütze, Friederich (1997) „**Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen**“. Bielefeld
- Spöhring, W. (1989) „**Qualitative Sozialforschung**“. Stuttgart
- Trinczek, Rainer (1989) „**Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion – Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen**“. in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 18, Heft 6, S.444-456
- Wagner, Dieter (1994) „**Personalfunktion in der Unternehmensleitung: Grundlagen, empirische Analyse, Perspektiven**“. Wiesbaden
- Wassermann, Wolfram (2000) „**Reformbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes**“. in: Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Hrsg.: Friedrich Ebert Stiftung, Bonn
- Weber, Hajo (1981) „**Soziologie des Betriebsrats - Managementstrategien und Handlungssituationen betrieblicher Interessenvertreter**“. Frankfurt a.M. / New York
- WSI-Projektgruppe (1998) „**Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98**“. Düsseldorf
- Yin, Robert K. (1989) „**Case study research- Design and Methods**“. Newbury Park / London / New Delhi

Axel Deeke: **Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt** - Marktregulierung und Chancenverteilung durch Arbeitsvermittlung, 1991. 395 Seiten ISBN 3-593-34462-9

Gerd Peter: **Theorie der Arbeitsforschung**. - Situation, Institution, System als Grundkategorie empirischer Sozialwissenschaften, 1992. 254 Seiten. ISBN 3-593-34666-4

Michael Stahlmann: **Die Erste Revolution in der Autoindustrie**. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, 1993. 285 Seiten, ISBN 3-593-34871-3

Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): **Transformationen im Geschlechterverhältnis**. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, 1993, 268 Seiten, ISBN 3-593-34967-1

Bernd Helbich: **Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen** - Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung, 1994, 207 Seiten, ISBN 3-593-35190-0

Jürgen Howaldt: **Industriesoziologie und Organisationsberatung** - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie - 1996, 146 Seiten, ISBN 3-593-35624-X

Gerd Peter: **Theorie und Praxis der Arbeitsforschung** - Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes- 1997, 154 Seiten, ISBN 3-593-35777-1

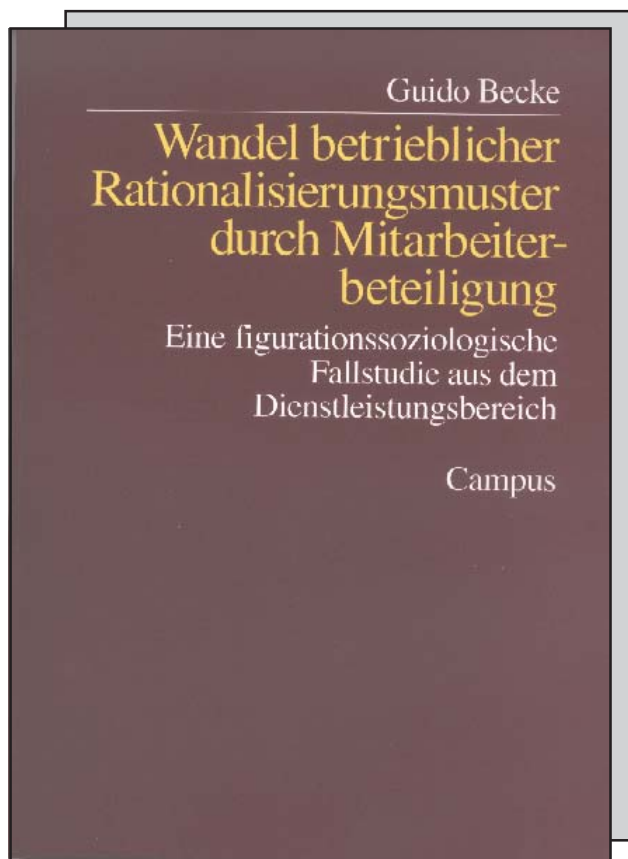
Heike Jacobsen: **Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland**. West- deutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozeß, 1999, 225 Seiten, ISBN 3-593-36226-0

Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung** - Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, 2001, 263 Seiten, ISBN 3-593-36844-7

Guido Becke: **Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung** - Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, 2001, 315 Seiten, ISBN 3-593-37045-X

 **campus**
Frankfurt New York

Heerstraße 149,
60488 Frankfurt/Main
Tel. 069 - 768 20 41
Fax 069 - 768 20 46



ARBEIT will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwissenschaften und Sozialwissenschaft, zwischen Industrie- und Frauenforschung etc.

ARBEIT veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

ARBEIT setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik**

herausgegeben von
Monika Goldmann, Hermann Groß, Hermann
Kotthoff, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-
Kohlhoff, Gerd Peter, Rainer Skrotzki, Ivars
Udris, Karl Georg Zinn

Redaktion: Martina Riezler (Koordination), Ingrid Goertz, Olaf Katenkamp, Dr. Gerd Peter (sfs); Renate Schneider, Bettina Müller, Dr. Frank Bauer (ISO)

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift **ARBEIT** - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In **ARBEIT** haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz.

Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 400 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Euro 58,00
für Studenten gegen Studienbescheinigung	Euro 78,00
Einzelheft	Euro 18,00

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten
(Inland: Euro 4,00, Ausland: Euro 8,00))

zu beziehen über:

Lucius & Lucius
Verlagsgesellschaft
Gerokstraße 51
D-70184 Stuttgart

Redaktionsanschriften:

Aufsatzredaktion:

Landesinstitut Sozialforschungsstelle
Ingrid Goertz/Martina Riezler
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
riezler@sfs-dortmund.de

Rezensionsredaktion:

Institut zur Erforschung
sozialer Chancen
Renate Schneider
Kuenstraße 1B
D-50733 Köln
e-mail: reate.schneider@iso-koeln.de

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund),
Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Band 3: Hans Vollmer u.a.: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund** 1996. 224 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: **Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil- beschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte** - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: **Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung** -Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: **Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln** -Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: **Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß** - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, DM 48,80, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: **Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung** - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: **Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung** - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: **Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen** - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) **Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren**, 1998, 143 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3964-8

Band 21: Christine Fromm: **Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung** - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: **Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze**, 1999, 215 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4399-8

Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): **Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung**, 2000, 295 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4247-9

Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: **Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe**, 2000, 187 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-4680-6

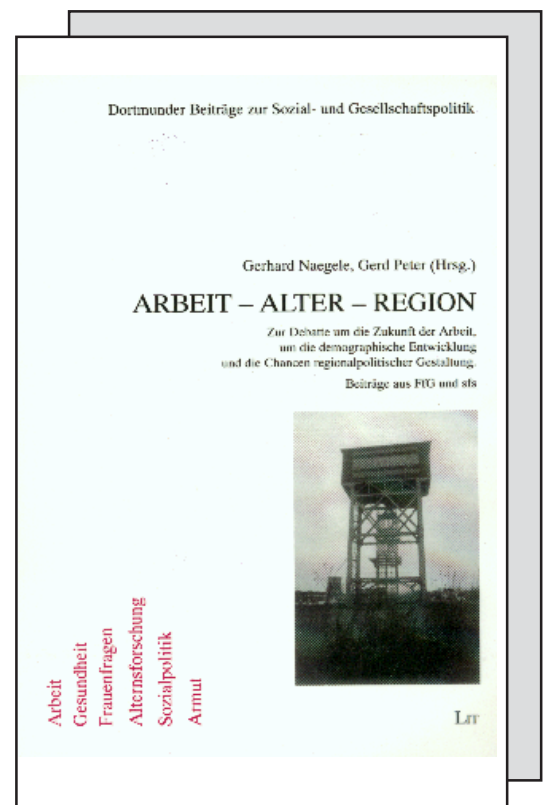
Band 28: Birgit Mütterich: **Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule**, 2000, 248 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4753-5

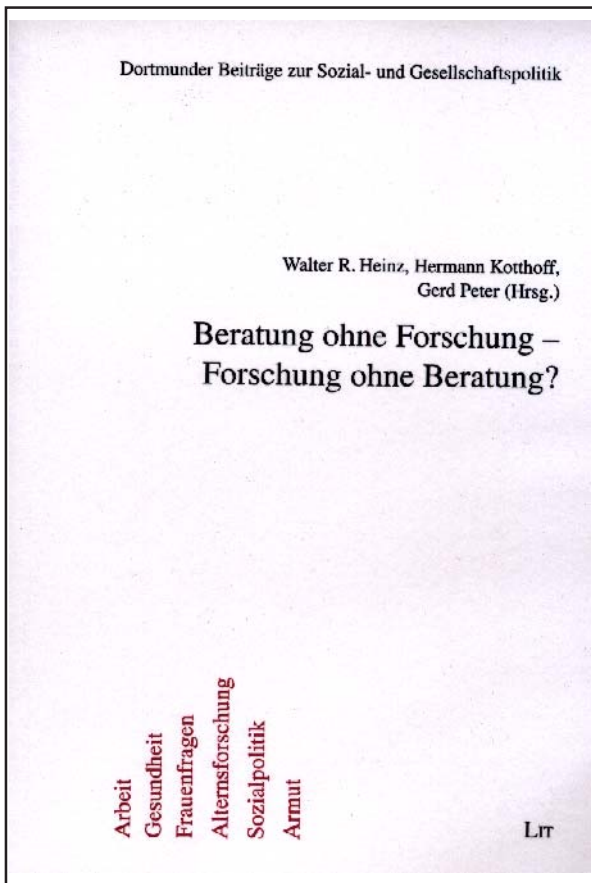
Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?**, 2000, 162 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4754-3

Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover**, 2000, 350 Seiten, DM 49,80, ISBN: 3-8258-5083-8

LITVerlag

Grevener Str. 179
D-48159 Münster
Tel. 0251-235091
Fax: 0251-231972





Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: **Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes "Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext" (REKO)**, 2000, 106 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5084-6

Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?**, 2001, 111 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Lernen in der Wissensgesellschaft**, 2002, 104 Seiten, Euro 17,90, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: **Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus**, 2002, 344 Seiten, 30,90 Euro, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: **Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er.**, 2002, 233 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: **Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität** Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis**, 2003, 320 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6901-6

Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH, G.E.A. mbH) und Prof. Dr. Heinz-Reiner Treichel (Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal)

Redaktionsassistentz: Ingrid Goertz (sfs)

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): **Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister**, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: **Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch** - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: **Print & Publishing 2001** - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): **Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg**. 1999, 242 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4091-3

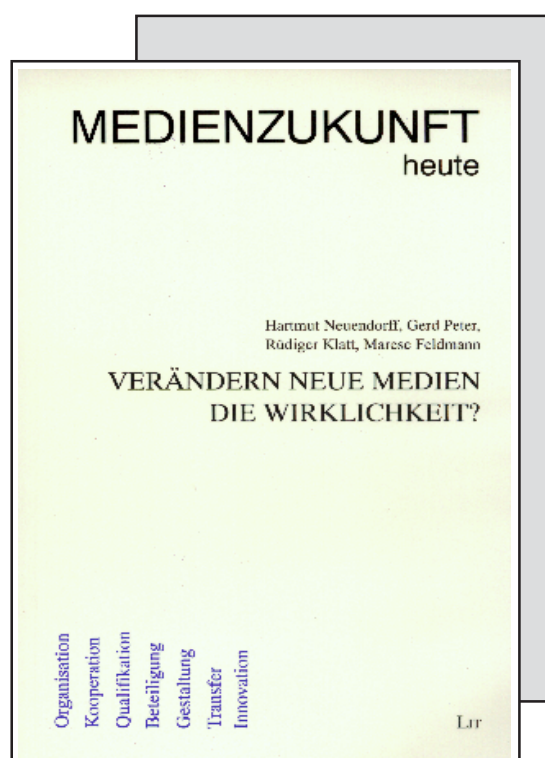
Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: **Innovationsintegral Mittelstand**. 1999, 183 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: **Verändern neue Medien die Wirklichkeit?**, 1999, 256 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: **Künstliche Intelligenz und Kommunikation** - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: **Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft** - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, ca. 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6922-9 (i.E.)

Band 9: Christoph Kaletka: **Die Zukunft politischer Internetforen** - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7117-7 (i.E.)



LITVerlag

Münster - Hamburg - London

Grevener Str. 179
D-48159 Münster
Tel. 0251-235091
Fax: 0251-231972

In anderen Verlagen erschienen:

Heiner Minssen (Hg.): **Rationalisierung in der betrieblichen Arena** - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, 1991 155 Seiten. DM 24,80 ISBN 3-89404-317-2

zu beziehen über:

Edition Sigma
Rainer Bohn Verlag
Karl-Marx-Str. 17
12043 Berlin

Gertrud Kühnlein, Angela Paul-Kohlhoff: **Bildungschancen im Betrieb.** Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie, 1991, 173 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-317-2

Winfried Heidemann, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Christine Zeuner: **Sozialer Dialog und Weiterbildung in Europa** - Neue Herausforderungen für die Gewerkschaften, 1994, 159 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-384-9

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Zwischen Mobilität und Modernisierung** - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, 1994, 99 Seiten, DM 16,80, ISBN 3-89404-725-9/ISSN 0945-1072

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Leitbild lernende Verwaltung?** - Situation und Perspektiven der Fortbildung in westdeutschen Kommunalverwaltungen, 1995, 184 Seiten, DM 27,80, ISBN 3-89404-725-6/ISSN 0948-2555

Gertrud Kühnlein: **Verwaltungspersonal in den neuen Ländern** - Fortbildung und Personalpolitik in ostdeutschen Kommunen, 1995, 135 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-756-9/ISSN 0948-2555

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): **Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung** Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 1998, 355 Seiten, DM 44,—, ISBN 3-89404-448-9

Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - lernen - beraten**, edition sigma, Berlin

zu beziehen über:

Westfälisches Dampfboot
Dorotheenstr. 26a
48145 Münster

Rüdiger Klatt: **Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft** - Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive, 1997, 161 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-89691-413-8

Christiane Färber, Klaus Kock, Frank Mußmann, Irmtraud Schlosser (Hg.): **Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt**, 2003, 191 Seiten, 20,50 Euro, ISBN 3-89691-543-6

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel, unter Mitarbeit von Gerd Busse, Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse: **Europa hat Zukunft** - Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa, 1994, 126 Seiten, 24,00 DM

zu beziehen über:

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel
Rue du Montieur 18
B - 1000 Bruxelles

zu beziehen über:

Westdeutscher-Verlag
Postfach 58 29
65048 Wiesbaden

Ulrich Pröll: **Arbeitsschutz und Neue Technologien.** Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz, 1991, 205 Seiten, DM 31,—, ISBN 3-531-12242-8

Monika Goldmann, Bärbel Meschkutat, Bernd Tenbenschel: **Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen** - Weiterbildung - Personaleinsatz - Arbeitsgestaltung, 1993, 200 Seiten, DM 30,—, ISBN 3-531-12457-9

Gertrud Kühnlein/Werner Middendorf/ Angela Paul-Kohlhoff/
Thomas Seibert: **Gewerkschaftliche Jugendbildungsarbeit in der
ÖTV**. Am Beispiel der Grundseminare, 1991, ca. 210 S,

Voß, Rainer, Frank Hartmann unter Mitarbeit von Ursula
Ammon: **Bio- und Gentechnologie der neuen Bundesländer im
Umbruch**: Entwicklungsperspektiven sowie arbeitnehmer- und
umweltbezogene Auswirkungen, 1991, 103 S.

zu beziehen über:
Westdeutscher-Verlag
Postfach 58 29
65048 Wiesbaden

Bernd Helbich, Norbert Proske, Karl-Josef Reuther, Detlef Ullenboom: **Reformentwick-
lung in einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum**. Manuskripte 116. 1993, 44
Seiten,

Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Gertrud
Kühnlein, Susanne Eichler: **Qualität und Finan-
zierung der beruflichen Ausbildung in der Mitte
der 90er Jahre -Ein Beitrag zur aktuellen
Diskussion**, Reihe Manuskripte 212

zu beziehen über:
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
40227 Düsseldorf

Uwe Jürgenhake, Peter Schnitfeld (Hg.): **Wandel
der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebs-
ratshandeln** 1997, 282 Seiten, Graue Reihe Neue
Folge 123 , ISBN 3-928204-46-7/ISSN 0932-1586

Gertrud Kühnlein: **Qualität und Quantität der Berufsausbildung**, 1997, 86 Seiten,
Graue Reihe Neue Folge 127, ISBN 3-928204-49-1/ISSN 0932-1586

Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse (unter Mitarbeit von Katrin Aumann, Hans-Werner
Franz, Ralf Kopp, Rainer Lichte, Peter Schnitfeld, Jürgen Schulze): **Betriebliche
Kompetenzpotentialanalyse (KPA) - Stategien und Instrumente**, Reihe Manuskripte
243

Gertrud Kühnlein: **Weiterbildung im Einzelhandel**, 1993, 210 Seiten, DM 19,—, ISBN
3-88555-528-X

Bernd Helbich, Evelin Stauber, Karl-Heinz Bockelbrink, Rainer Lichte,
Rolf Reppel: **Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei
moderner Prozeßfertigung**. Kooperatives Arbeitsprinzip, 1993. 275
Seiten, DM 24,—, ISBN 3-88555-523-9

Angela Paul-Kohlhoff, Gisela Thiele, Susanne Wellmann: **Weiterbil-
dung in der Nahrungs- und Getränkeindustrie**, 1993, 181 Seiten,
19,—DM, ISBN 3-88555-548-4

Rainer Lichte, Felix Rauner, Georg Spöttl, Herbert Zeymer: **Weiterbil-
dung im Kfz-Handwerk**, 1994, 251 Seiten, 24,— DM, ISBN
3-88555-542-5

zu beziehen über:
Bundesinstitut für Berufsbildung
Der Generalsekretär
Fehrbelliner Platz 3
10707 Berlin

Wilfried Kruse, Rainer Lichte (Hg.): **Krise und Aufbruch in Oberhausen** - Zur Lage der
Stadt und ihrer Bevölkerung am Ausgang der achtziger Jahre, 1991, 547 Seiten. DM
35,— ISBN 3-921541-83-2

zu beziehen über:
ASSO-Verlag
Martin-Heix-Platz 3
46045 Oberhausen

Monika Holzbecher, Anne Braszeit, Ursula Müller, Sibylle Plogstedt: **Sexuelle Belästi-
gung am Arbeitsplatz**. 1991, 452 Seiten, DM 68,—, ISBN 3-17-011555-3

zu beziehen über:
Bundesminister für Frauen und Jugend
Kennedyallee 105-107
53175 Bonn

zu beziehen über:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Postfach 17 02 02
D-44061 Dortmund

Bärbel Meschkutat, Beate Beermann: **Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, 1995, 45 Seiten, ISBN 3-89429-654-2/ISSN 0932-481-X

Arno Georg, Bärbel Meschkutat: **Gruppen- und Dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Arbeitsschutzes**, Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderdruck, 1994, 32 Seiten

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Sylvia M. Wilz: **Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, - Forschung - Fb 751

Qualifizierung 12 (unter Mitarbeit von Arno Georg und Bärbel Meschkutat), Modereien leicht gemacht - Kompetenz durch bessere Kommunikation, ISBN: 3-88261-372-6, 1998, 18 Seiten

Cordula Sczesny: **Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus**. Zur Umsetzung neuer Nacharbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, ISBN: 3-88261-381-5, 70 Seiten

zu beziehen über:

Wirtschaftsverlag
NW GmbH
Postfach 10 11 10
27511 Bremerhaven

Ulrich Pröll, Gerd Peter (Hg.): **Prävention als betriebliches Alltagshandeln**. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb - Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht TB 54, 1991 190 Seiten, DM 28,50, ISBN 3-89 429-045-5

Monika Holzbecher, Bärbel Meschkutat: **Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien** - Sonderheft S 49, Reihe 'Arbeitsschutz', 1998 121 Seiten, DM 32,50, ISBN/ISSN 3-89701-217-0/1433-2140

Susanne Neubert: **Neue Bio- und Gentechnologie in der Landwirtschaft**, Technische Trends, Anwendungsprognosen und mögliche Auswirkungen bio- und gentechnischer Neuerungen in der Agrarwirtschaft - Ergebnisse einer Delphi-Expertenbefragung -1991, 350 Seiten, DM 24,—, ISBN 3-7843-0394-3/ISSN 0723-7847

zu beziehen über:
Landwirtschaftsverlag GmbH
Hülsebrockstr. 2
48165 Münster-Hiltrup

Heiner Minssen : **Die Rationalität von Rationalisierung** - Betrieblicher Wandel und die Industriosozologie, 1992, 137 Seiten. DM 32,—, ISBN 3-89404-317-2

zu beziehen über:
Ferdinand Enke Verlag
Postfach 10 12 54
70011 Stuttgart

Martina Stackelbeck, Andrea Prior : **Frauen Forschung Dokumentation 1991**, 1992, 556 Seiten

zu beziehen über:
Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen
Völklinger Str. 49
40221 Düsseldorf

Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Bettina Wirtz und Jürgen Bonnekoh **“Kommunale Gleichstellungsbeauftragte in Nordrhein-Westfalen“** - Eine Befragung zu Rahmenbedingungen, Arbeitsschwerpunkten und Kompetenzen, 1992, 102 Seiten

zu beziehen über:
Ministerium für die Gleichstellung von Frau und Mann des Landes Nordrhein-
Westfalen
Breite Straße 27
40213 Düsseldorf

Edelgard Kutzner, Gudrun Richter: **Frauenforschung in Niedersachsen** - Dokumentati-
on 1981 - 1991, 1992, 425 Seiten

zu beziehen über
Niedersächsisches Frauenministerium
Postfach 4120
30041 Hannover

Cordula Sczesny, unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Arbeits- und Gesundheitsschutz im
Betrieb** - Ein Leitfaden für die neuen Bundesländer, 1993, 68 Seiten

Peter Flocken , Sabine Hellmann-Flocken, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Helmut
Martens: **Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements**, 2001, ISBN:
3-89644-169-8, RKW-Nr. 1422

zu beziehen über:
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen
Wirtschaft (RKW) e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.): **Soziales Krisenmanagement
bei Kohle und Stahl, Europäische Modelle und Erfahrungen** von Hans-Werner Franz,
1993, ISBN 92-826-5795-7

zu beziehen über:
Luxembourg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
oder

EU-Kommission, Generaldirektion V-B-3
Mrs. Marshall
Rue de la Loi 200
B-1049 Brüssel

Wolfgang Hertz, Rainer Lichte, Heinz Apel, Johannes Koch,
Wolfgang Köcher: **Regionale Qualifizierungszentren** - Akteure im
regionalen Strukturwandel, 1994, 96 Seiten, DM 19,-, ISBN 3-7639-
0539-1 (Best.-Nr. 102.183)

Ulrich Grüneberg, Wilfried Kruse, Christine Zeuner unter Mitarbeit
von Ralf Kopp, Jürgen Strauß: **Weiterbildung im privaten Straßen-
transport**, 1996, 257 Seiten, 19,—DM, ISBN 3-7639-0786-6 (Best.-Nr.
110.3)

Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wordelmann: **Fremdsprachen und mehr** -
Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, 1997,
269 Seiten, DM 29,-, ISBN 3-7639-0812-, (Bestell-Nr. 110.335)

Hans Werner Franz: **Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung.**
EFQM und DIN ISO 9001, Modell, Instrumente, Fallstudie, 1999, 124 Seiten, DM 49,- ,
ISBN 3-7639-0131-0 (Bestell-Nr. 60.01.275)

Ursula Ammon, Thomas Rautenberg: **Biotechnologie als politisches Handlungsfeld
für Nordrhein-Westfalen**, 1990. 165 Seiten, DM 29,—, ISBN 3-9802265-2-2

Monika Goldmann, Gudrun Richter: **Beruf und Familie: Endlich vereinbar?** Telehei-
marbeit von Frauen, 1991. 287 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-9802265-3-0

Gerd Peter (Hg.): **Arbeitsforschung?** Methodologische und theoretische Reflexion
und Konstruktion, 1991. 143 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-9802265-3-0

zu beziehen über:
W. Bertelsmann Verlag GmbH
& Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld

zu beziehen über:
Wenz & Antonin GmbH
Verlag für Medizin und Umwelt
Schwanenwall 2
44135 Dortmund
Tel.: 0231-527322
Fax: 0231-554542

zu beziehen über:

Wenz & Antonin GmbH
Verlag für Medizin und Umwelt
Schwanenwall 2
44135 Dortmund
Tel.: 0231-527322
Fax: 0231-554542

Helmut Martens: **Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie -20 Jahre Gewerkschaftsforschung an der Sozialforschungsstelle**, 1991. 260 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-9802265-4-9

Uwe Jürgenhake, Beate Winter: **Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie?** Band 1, 1991. ca. 400 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-9802265-7-3

Uwe Jürgenhake, Beate Winter: **Fallstudien aus der Eisen- und Stahl- industrie**, Band 2, 1991. ca. 250 Seiten, DM 29,90, ISBN 3-9802265-8-1

Monika Goldmann, Heike Jacobsen: **Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel** - Neue Wege des Technikeinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche, 1993. 112 Seiten, DM 29,50, ISBN 3-929236-00-1

Ulrich Grüneberg, Antje Koeppen, Marion Stamme, Jürgen Strauß: **Betriebsplanung zwischen Erfahrungswissen und EDV** - Menschengerechte Gestaltung der Fahrt und Dienstplanung im ÖPNV, 1993. 133 Seiten, DM 29,50: ISBN 3-929236-01-X

Hans-Werner Franz, Bernd Helbich, Uwe Jürgenhake, Rainer Lichte: **Jenseits von 2000** - Stahlarbeit im Umbruch, 1993. 221 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-02-8

Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): **Lean, leaner ...?** - Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, 1993. 282 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-05-2

Wolfgang Schäfer, Petra Getfert, Hans-Werner Franz (Hg.): **Gesundheitsschutz in Region und Betrieb**. Am Beispiel Suchtbekämpfung, 1994. 129 Seiten, DM 29,50, ISBN 3-929236-06-0

Karl Krahn, Gerd Peter, Rainer Skrotzki (Hg.): **Immer auf den Punkt**. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60.Geburtstag, 1994. 224 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-07-9

Ilse Schütte, Gudrun Richter, Bärbel Minx: **Frauenarbeit im ostdeutschen Braunkohlenbergbau** - Perpektiven von Frauen in einer Männerbranche, 1995, 210 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-10-9

Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse: **Berufschulen in den neuen Bundesländern** - Eine Problemskizze -, 1994, 37 Seiten

zu beziehen über:
Max Träger Stiftung
Postfach 90 04 09
60444 Frankfurt

Arno Georg: **Maschinenbautechniker**, Bericht über die Belastungs- und Gesundheits-situation der Berufsgruppe.

Arno Georg, Olaf Katenkamp

(unter Mitarbeit von Jügen Bonnekoh, Heike Lohmar, Dorthé Lübbert):

Gesundheitsbericht 11: Berufsgruppe Werkzeugmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 12: Berufsgruppe Bürofachkräfte, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 13: Berufsgruppe Zerspanungsmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 14: Berufsgruppe Industriemechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 15: Berufsgruppe Zahntechniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 16: Berufsgruppe Augenoptiker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 17: Berufsgruppe Edelmetallschmiede, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 18: Berufsgruppe Elektrofachberufe, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

zu beziehen über:

Schwäbisch Gmünder
Ersatzkasse - GEK
Gottlieb-Daimler-Str. 19
73529 Schwäbisch-Gmünd

Manuela Michel, Jutta Steinke: **Arbeitsmarktintegration von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern in NRW**

zu beziehen über:
Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Abt. Presse und Öffentlichkeitsarbeit
Horionplatz 1
40190 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein (sfs), Anna Stefaniak (ÖTV): **Qualitätsmanagementsysteme in Kommunalverwaltungen - Handlungshilfe für Personalräte** - Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 23

zu beziehen über:
Technologieberatungsstelle Niederrhein
Regionalstelle Mönchengladbach
"Projektbüro"
Goebenstr. 4
41061 Mönchengladbach

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) bearb. von Dr. Gertrud Kühnlein, Dagmar Schorsch-Brandt, Peter Wiedenroth: **Qualifizierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte in der „modernen Verwaltung“**- Schriftenreihe Berufsbildung 12, W-620-10-6-0666-01

zu beziehen über:
Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
Hauptverwaltung, Referat Berufliche Bildung
Theodor-Heuss-Straße 2
70174 Stuttgart

Ulrich Pröll (Hg.) in Kooperation mit Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW: **Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit**, Modelle - Projekte - Erfahrungen (Tagungsdokumentation)

zu beziehen über:
Landesanstalt für Arbeitsschutz
Nordrhein-Westfalen
Ulenbergstr. 127
40225 Düsseldorf

Klaus Henning, Ellen Olbertz (Hrsg.): **Mobilität und Telekommunikation** -Zwischenworkshop im Januar 1997, Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 22, 1997, 112 Seiten, DM 44,00 , ISBN 3-86073-595-0

zu beziehen über:
Verlag der Augustinus Buchhandlung
Pontstraße 96
62062 Aachen

Qualifizierungsfelder der Zukunft - Methoden der Bedarfsermittlung -Workshop-Dokumentation, 03. September 1997.
Durchgeführt von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH) und der sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Qualifizierungsfelder der Zukunft - Verfahren zur Ermittlung des regionalen Qualifizierungsbedarfs, Ergebnisbericht, Hgg. von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH)

zu beziehen über:
G.I.B. Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

Kurt Bodewig (Hg.) unter Mitarbeit von Christine Fromm und Arno Georg: **Gesundheit nicht nur denken - Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in NRW**, 1998, ISBN 3-88474-703-7, DM 19,80

zu beziehen über:
DGB-Landesbezirk
Friedrich-Ebert-Str. 34-38
Postfach 10 19 55 (40010)
40210 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein: **Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte**, 1999, ISBN 3-928204-73-4, DM 18,50

zu beziehen über:
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha von Suttner Platz 1
40227 Düsseldorf
Best.-Nr. 13001

Jürgen Howaldt, Uwe Jürgenhake, Ralf Kopp, Jürgen Schultze: **Personal- und Organisations-Diagnose** - Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen, 2000, 85 Seiten (incl. CD-ROM)

zu beziehen über: (Best.-Nr. 1372)
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen
Wirtschaft (RKW) e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Guido Becke, Tanja Gangloff, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige: **Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung**, 2000, ISBN 3-540-67173-0

zu beziehen über:
Springer Verlag
Tiergartenstraße 17
69121 Heidelberg

Bärbel John, Miriam Reinhard, Antonius Schröder: **Entwicklung Kompetenz in der integrierten Medienwirtschaft**, 1999, ISBN 3-89811-955-6

zu beziehen über:
GAUS GmbH
Evinger Platz 15
44339 Dortmund

Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens: **Der lange Abschied vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre**, 2000, ISBN 3-88474-892-0

zu beziehen über:
Klartext Verlag
Dieckmannstr. 2-4
45143 Essen

Uwe Jürgenhake, Dieter Schumacher (Hg.): **Qualifizierung alternder Belegschaften "Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie"** (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), 2000, ISBN 3-00-006069-3

zu beziehen über:
Edelstahlwerke Gröditz GmbH
Rieser Str.
D 01609 Gröditz

Anna Stefaniak, Karin Tondorf, Gertrud Kühnlein, Juliet Webster, Edeltraud Ranftl: **"Alles, was Recht ist" Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich** 2001, 17,80 Euro, ISBN 3-87988-615-6, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Edelgard Kutzner: **Die Un-Ordnung der Geschlechter - Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen**, 2003, 29,80 Euro, ISBN 3-87988-752-7, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Hans-Werner Franz, Howaldt, Jürgen, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - Lernen - beraten** - Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, 2003. 395 S., ISBN: 3-89404-499-3; EUR 24,90, edition sigma, Berlin

Hans-Werner Franz, Ralf Kopp: **Kollegiale Fallberatung - State of the arts und organisationale Praxis**, 2003, 196 S., 19,00 Euro, ISBN: 3-89797-023-6, Edition Humanistische Psychologie, EHP Bergisch-Gladbach

Thomas Elkeles, Arno Georg: **Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Evaluation eines Modellprogramms**. 2002, ISBN 3-7799-1429-8, Juventa Verlag, Weinheim und München

Band 42: Bernd Helbich: **Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes** - Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung. Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker in der betrieblichen Berufsausbildung, Dortmund 1990

Band 49: Axel Deeke, Ralf Kopp: **Die Zukunft des Verbots von Sonntagsarbeit** - Bericht über eine Diskussion zwischen Gewerkschaften, Gewerbeaufsicht und dem Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Dortmund 1991

Band 51: Ulrich Pröll, Cordula Sczesny: **Fachkräfte für Arbeitssicherheit in der betrieblichen Zusammenarbeit** - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Sicherheitsfachkräften im VDSI, Dortmund 1991

Band 52: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte: **Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie als Herausforderung der Gewerkschaften**, Dortmund 1991

Band 53: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte, Uwe Jügenhake: **Technisch-gewerbliche Berufe für die Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland**, Dortmund 1992

Band 54: Ulrich Pröll: **Gefahrstoffe im Arbeitsschutz** Grundzüge der Thematisierung, Regulierung und praktischen Bewältigung von Gefahrstoffrisiken durch den institutionellen Arbeitsschutz, Dortmund 1992

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Band 56: Winfried Mengelkamp: **Mitbestimmung und Effizienz** - Eine Betrachtung aus transaktionskostentheoretischer Sicht, Dortmund 1992

Band 57: Anne Braszeit: **Moderne Managementkonzepte** - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Dortmund 1992

Band 60: Anita Flacke: **Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personalpolitik im Einzelhandel im Urteil von Expertinnen und Experten** - Auszug aus dem Forschungsbericht: "Menschengerechte Arbeitsgestaltung im Einzelhandel unter dem Einfluß neuer Technologien", Dortmund 1991

Band 62: Winfried Augustin, Jörg Sprenger: **Transformation der Mitbestimmung in die neuen Bundesländer und**

Überlegungen zur gewerkschaftlichen Reformdebatte - Ein Diskussionsangebot -, Dortmund, Röbeln 1992

Band 64: Ursula Ammon: **Neubegründung von Technologiefolgenabschätzung (TA) als Kommunikationsprozeß**- Schlußfolgerungen und Möglichkeiten aus Arbeitnehmersicht am Beispiel neuer Werkstoffe, Dortmund 1992

Band 65: Wilfried Kruse (Hg.): **Weiterbildung und Weiterbildungsforschung - Europäische Perspektiven**. Dokumente einer Arbeitstagung zum FORCE-Programm, 11./12.12.1992 in Dortmund, Dortmund 1992

Band 66: Heike Jacobsen: **Arbeitsmarktsituation von Frauen im Ruhrgebiet**, Dortmund, 1993

Band 68: Helmut Martens, Rüdiger Klatt: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - Konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahme**, Dortmund, 1993

Band 69: Eduard Schwitajewski-Schürkmann: **Institutionen von Arbeit, Technik, Wirtschaft und die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb**, Dortmund, 1993

Band 71: Edelgard Kutzner, Martina Stackelbeck, Gudrun Richter, Bärbel Meschkutat: **Förderung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben**. Evaluation modellhafter Arbeitsmarktpolitischer Projekte des Programms „Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik, Teil II“ Dortmund 1993

Band 72: Eckehart Ehrenberg, Manfred Heckenauer, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung und Olympische Spiele**, Dortmund 1993

Band 73: Ursula Ammon (Hg.): **Biotechnologie als regionale Option für das Land Brandenburg**. Dokumentation einer Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund und des Instituts für Regionale Innovationsforschung Berlin, Dortmund 1994

Band 74: Projektverbund GfAH, GFS, IfS, sfs (Hg.): **Alternde Arbeitsgesellschaft** - Befunde und Gestaltungsansätze für Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994

- Band 75: Uwe Jürgenhake, Petra Heine, Peter Schnittfeld: **“... und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl**, Dortmund 1994
- Band 76: Monika Goldmann, Edelgard Kutzner, Martina Riezler, Katrin Aumann: **Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten**, Dortmund 1994
- Band 77: Ulrich Grüneberg: **Arbeitssoziologische Studie zum Stand und der Entwicklung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung im ostdeutschen Bergbau**, Dortmund 1994
- Band 78: Ursula Ammon: **Technologiefolgenabschätzung (TA) im Bereich der Bio- und Gentechnologie** - Bilanzierung der TA-Aktivitäten zur Sozialverträglichkeit und aktuelle Handlungsperspektiven für die Landespolitik in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994
- Band 79: Jutta Steinke: **Der Aufbau von Arbeitnehmerbündnissen in den neuen Bundesländern** - Drängende Aufgabe und mögliche Impulse für die Reformdebatte des DGB, Dortmund 1995
- Band 80: Jürgen Howaldt: **Zum Stand der Einführung von KVP-Aktivitäten** - Fünf Fallstudien aus der Automobil- und Zulieferindustrie, Dortmund 1995
- Band 81: Ursula Ammon: **Alternativen zu Tierversuchen** - Stand der Forschung und Anwendung in Nordrhein-Westfalen. Gutachten für das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Dortmund 1995
- Band 82: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (eds.): **Qualified for Quality** - Papers of the European Steel Conference 1995, Dortmund 1995
- Band 83: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (Hg.): **Qualifikation für Qualität** - Beiträge der Europäischen Stahl-Konferenz 1995, Dortmund 1995
- Band 85: Helmut Martens: **Organisatorisch konsolidiert - Institutionell nicht gefestigt**. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, Dortmund 1996
- Band 86: Guido Becke (unter Mitarbeit von Wolfgang Skorvanek: **Soziale Ungleichheit in Dortmund am Beispiel von Überschuldung**. Auswertung einer Analyse von ExpertInnengesprächen im Rahmen des Berichts zur sozialen Lage in Dortmund, Dortmund 1996
- Band 87: Ulrich Grüneberg, Jürgen Strauß: **Alternative Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV**. Ergebnisse einer Studie in zwei ÖPNV Betrieben, Dortmund 1996
- Band 88: Uwe Jürgenhake, Peter Schnittfeld, Jürgen Schultze: **Das Ende der Dinosaurier?** Soziale Konsequenzen der Umstellung der Stahlproduktion in integrierten Hüttenwerken auf Elektrostahlerzeugnissen, Dortmund 1997
- Band 90: Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: **Der Lernort Berufsschule im Wandel** - Neue Impulse aus den neuen Ländern?, Dortmund 1997
- Band 91: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp: **Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit**, Dortmund 1997
- Band 92: Helmut Martens unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt: **Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen** - Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, Dortmund 1997

- Band 19: Christine Fromm: **Prozesse des Aushandelns von Autonomiespielräumen in fremdbestimmten routinisierten Arbeitsabläufen** - Exemplarische Fallanalyse aus der Automobilbranche, Dortmund 1993
- Band 21: Cordula Sczesny: **Neue Ansätze der Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung qualifikationsorientierter Entgeltbestandteile**, Dortmund 1993
- Band 22: Ursula Ammon: **Genomanalyse in der Arbeitswelt**. Dokumentation und Auswertung einer Expertentagung, Dortmund 1994
- Band 23: Frieder Otto Wolf: **Rahmenkonzept für eine kumulative westeuropäische Sozialforschung in Osteuropa**. Für eine praktisch und theoretisch relevante Untersuchung der sozialen Verhältnisse in den osteuropäischen, ostmitteleuropäischen und ostdeutschen Transformationsprozessen, Dortmund 1994
- Band 24: Jürgen Schultze: **Individualisierbarkeit - Ein Konzept für die Prozeßleittechnik**, Dortmund 1995
- Band 27: Helmut Martens: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Empirische Befunde, konzeptionelle Überlegungen, praktische Stellungnahmen, Dortmund 1995
- Band 28: Michael Finke: **Betriebliche Sozialordnung in Ostdeutschland** - Eine Untersuchung am Beispiel zweier Maschinenbaubetriebe, Dortmund 1995
- Band 29: Riezler, Martina unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Kooperationsinitiative Metall**. Erfahrungen mit einem Versuch der Netzwerkbildung und Innovationspartnerschaft in der Region Dortmund, Dortmund 1996
- Band 30: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Maik Jordan: **Bericht zur Sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 1, Dortmund 1996
- Band 31: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Sonja Kuhnt: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 2, Dortmund 1996
- Band 32: Helmut Martens: **Erfolg, Scheitern, oder erfolgreiches Scheitern** - Über gesellschaftliche Umbrüche, gewerkschaftliche Reformprozesse und deren sozialwissenschaftliche Thematisierung, Dortmund 1996
- Band 33: Jürgen Grumbach, Rüdiger Klatt, Wolfgang Nettelstroth: **Multimedia in der Arbeitswelt** - Handlungs- und Forschungsbedarfe aus der Sicht der Beschäftigten und Interessenvertretungen, Dortmund 1997
- Band 34: Andreas Renner: **Soziale Lage als wissenschaftliches Thema**, Dortmund 1997

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 101: Arno Georg, Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Silke Kutz: **Chancen und Risiken der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Sicht von Arbeitgebern** - Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund 1998
- Band 102: Sozialforschungsstelle Dortmund, SPD Bezirk Westliches Westfalen: **Innovative Sozialgemeine** - Wir bauen den Sozialstaat von unten! Dortmund 1998 (vegriffen)
- Band 103: DGB Landesbezirk NRW, DAG Landesverband NRW, Sozialforschungsstelle Dortmund: **Ist der Beruf noch zu retten?** Eine gemeinsame Veranstaltung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12. Mai 1998 in Dortmund, Dortmund 1998
- Band 104: Ulrich Pröll (Hg.): **Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb - Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen**, Tagungsband, Dortmund 1998

- Band 105: Hans-Werner Franz: **Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.** Handbuch - Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998
- Band 106: Konstantin Gavriilidis: **Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung.** Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998
- Band 107: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung im Einzelhandel** - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998
- Band 108: Antonius Schröder u.a.: **Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT)** - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999
- Band 109: Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (ISO) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen: **Betriebsräte und Beteiligung.** Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall - Werkstattbericht -, Dortmund 1999
- Band 110: Hans-Werner Franz: **NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung** - Ein Lernzeug, Dortmund 1999
- Band 111: Monika Goldmann (Hg.): **Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998,** Dortmund 1999
- Band 112: Gertrud Kühnlein: **Elemente einer "Lernenden Verwaltung"** Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999
- Band 113: Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch,** Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999
- Band 114: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten,** Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999
- Band 115: Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnittpfeld: **Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage,** Dortmund 2000
- Band 116: Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff: **Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft,** Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000
- Band 117: Helmut Martens: **Forschung, Forschungstransfer und Beratung.** Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000
- Band 118: Wilfried Kruse, Birgit Mütterich: **Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund- Eine Handlungshilfe** -, Dortmund 2000
- Band 119: Gertrud Kühnlein: **Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung,** Dortmund 2001
- Band 120: Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) (Hg.): **Wohin treibt die Logistik?** Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001
- Band 121: Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): **Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern - Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000** -, Dortmund 2001
- Band 122: Ellen Hilf, Christine Fromm: **Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels,** Dortmund 2000
- Band 123: Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: **Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette,** Dortmund 2001

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
 Sozialforschungsstelle Dortmund
 Ingrid Goertz
 Evinger Platz 17
 44339 Dortmund
 Tel. 0231 - 85 96-241
 Fax 0231 - 85 96-100
 eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 124: Detlef Ilksensmeier: **Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe**, Dortmund 2001
- Band 125: Stefan Meier: **Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen**, Dortmund 2002
- Band 126: Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: **Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement**, Dortmund 2002
- Band 127: Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): **Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung**, Dortmund 2002
- Band 128: Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): **Arbeiten in der New Economy**, Dortmund 2002
- Band 129: Marion Wulf: **Mentoring - Eine Anleitung zum Doing**, Dortmund 2002
- Band 130: Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: **Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW**, Dortmund 2003
- Band 131: Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: **Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung**, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003
- Band 132: Dr. Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech: **Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel**, Dortmund 2003
- Band 133: Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: **Report on the Policy Conference, Developments in European Services, Implications for Work, Skills and Gender Equality, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels**, Dortmund 2003
- Band 134: **Abschlussstagung des EU-Projektes "Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels - Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin**, Dortmund 2003