SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

# Betriebsräte in Rollenkonflikten: betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht

Hälker, Juri

Postprint / Postprint
Monographie / monograph

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**
Rainer Hampp Verlag

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**
Hälker, J. (2004). *Betriebsräte in Rollenkonflikten: betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht.* (Profession, Folge 43). München: Hampp. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324356

**Nutzungsbedingungen:**
*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*
*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

**Terms of use:**
*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*
*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

# Betriebsräte in Rollenkonflikten

Profession Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag
Folge 43

Juri Hälker

# Betriebsräte in Rollenkonflikten

## Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2004

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

ISBN: 3-87988-800-0
Profession: ISSN 1434-64781
1. Auflage, 2004

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*
*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

## Vorwort

Die vorliegende Publikation entstand in den Jahren 2002 und 2003 und basiert auf einer Abschlussarbeit für den Studiengang JWB an der Freien Universität Berlin.

Mein Dank geht an die Mitarbeiter des Studienganges für ihre Hilfestellungen in für sie selbst schwierigen Umbruchzeiten. Insbesondere Cornelia Spalleck sei hier genannt.

Besonders dankbar bin ich für die Betreuung durch Prof. Dankwart Danckwerts. Ohne sein Engagement wäre diese Arbeit so wohl nie zustande gekommen.

Gleiches gilt für Christian K. Schmidt, dessen wissenschaftliche und technische Beratung von zentraler Bedeutung war.

Den Kollegen Elke Bredel, Bodo Hälker, Kurt Hälker, Beate Kortendieck, Hans-Peter Lauer, Volker Lehmann, Marc Mulia, Udo Schürmann, Claudius Vellay, Kurt Walter und Jürgen Widera sei für ihre kritischen und ermutigenden Anregungen sowie für zahlreiche Hilfestellungen gedankt.

Nicht zuletzt sollen hier die vielen Betriebsräte und Gewerkschafter genannt werden, die mit ihrer aktiven Mitwirkung diese Arbeit möglich machten. Stellvertretend seien hier mit Bärbel Grosse, Horst Manja und Ulrike van Züpthen die Mitarbeiter der Duisburger IG Metall erwähnt, die sich in besonderem Maße für diese Studie engagiert haben.

Für weitergehende Diskussionen stehe ich gerne zur Verfügung:

***Kontakt zum Autor: Jurihalker@aol.com***

Juri Hälker, Duisburg 2004

# Inhaltsverzeichnis

*Vorwort* ... *1*
**1 Einleitung und Problemaufriss** ... **8**
1.1 Relevanz des Themas ... 8
1.2 Problemstellung ... 11
1.3 Aufbau der Arbeit ... 12
**2 Gewerkschaftliches Co–Management in der Duisburger Metallverarbeitung** ... **14**
2.1 Warum *gewerkschaftliches* Co-Management? ... 15
**3 Co-Management im Betriebsratshandeln – Typologien und Begriffsklärung** ... **17**
3.1 Typologien von Betriebsratshandeln ... 17
3.2 Co-Management – Zur Karriere eines Begriffs ... 18
3.3 Co-Management in der Diskussion ... 18
*3.3.1 Lob des Co-Managements* ... *19*
*3.3.2 Kritik des Co-Managements* ... *20*
*3.3.3 Schlussfolgerungen* ... *22*
*3.3.4 Exkurs: Vom Nutzen des Bewusstseinswandels* ... *23*
**4 Betriebsräte im Rollenkonflikt?** ... **25**
4.1 Theorie der sozialen Rolle und des Rollenkonfliktes ... 25
*4.1.1 Rollentheorie* ... *25*
*4.1.2 Rollenkonflikt* ... *26*
*4.1.3 Rollenkonflikt von co-managenden Betriebsräten* ... *27*
**5 Hypothesen** ... **28**
5.1 Zuordnung der Fragen zu den Subthesen ... 28
5.2 Methode und Vorstellung des Fragebogens ... 31
**6 Datenanalyse** ... **35**
6.1 Vorgehen ... 35
6.2 Co-Manager im Vergleich zu Nicht-Co-Managern ... 35
6.3 Untersuchung zusätzlicher Einflussfaktoren ... 66
*6.3.1 Der Einfluss von Krisenerfahrungen auf den Rollenkonflikt* ... *66*
*6.3.2 Die Betriebe im Vergleich* ... *69*
*6.3.3 Inkohärente Meinungsbilder* ... *70*

**7 Hypothesenprüfung ..... 80**

**8 Fazit und Ausblick ..... 81**

8.1 Krisenerfahrung ..... 81
8.2 Betriebserfahrung ..... 81
8.3 Inkohärente Meinungsbilder ..... 82
8.4 Die Funktion der Standort-Ideologie für den Rollenkonflikt ..... 83
8.5 Wo bleibt die Arbeitersolidarität? ..... 86
8.6 Rollenwandel der Betriebsräte – Folgen für die Gewerkschaften 88

**9 Anhang ..... 90**

9.1 Literatur ..... 90
9.2 Abkürzungen ..... 95
9.3 Fragebogen ..... 95

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frage 8.1: Gegen die Zwänge des Konkurrenzkampfes kann man nichts machen ..... 37

Abbildung 2: Frage 8.2: Im Wettbewerb steht Betrieb gegen Betrieb. ..... 37

Abbildung 3: Frage 8.3: Wenn es darauf ankommt, dann denken die Beschäftigten eines jeden Unternehmens doch nur an ihren Betrieb, der bestehen und florieren soll. ..... 38

Abbildung 4: Frage 8.4: Dem Konkurrenzdruck muss die Solidarität der abhängig Beschäftigten entgegengesetzt werden..... 39

Abbildung 5: Frage 8.5: Mit einer konsequenten Gewerkschaftspolitik können wir untereinander – d. h. mit den Kollegen der anderen Standorte – solidarisch sein..... 39

Abbildung 6: Frage 6.1: In wirtschaftlich schweren Zeiten müssen alle Beschäftigten mit anpacken, damit wir so unseren Be-triebsstandort und unsere Arbeitsplätze sichern können..... 41

Abbildung 7: Frage 6.4: Es ist auch unsere Aufgabe als Betriebsräte, den Kollegen die für den Betrieb wirtschaftlichen Notwendigkeiten klar zu machen..... 41

Abbildung 8: Frage 6.5: Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Ar-beitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten..... 42

Abbildung 9: Frage 6.6: Als Betriebsrat muss man heute zuerst betriebswirtschaftlich denken, und wenn es dann im Betrieb ökonomisch gut läuft, dann kann man sich auch um die sozialen Fragen wieder verstärkt kümmern. ..... 43

Abbildung 10: Frage 6.2: Kollegen, die nicht mitziehen oder eine ruhige Kugel schieben wollen, können wir uns nicht leisten..... 44

Abbildung 11: Frage 6.3: Wenn es notwendig ist, dass, um den Betrieb wettbewerbsfähig zu halten, die Beschäftigten auf Besitzstände verzichten, dann ist das nicht schön, aber wir müssen das dann machen. ..... 45

Abbildung 12: Frage 7.1: Um betriebliche Bündnisse für Arbeit zu ermöglichen, wird durch tarifvertragliche oder gesetzliche Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, dass im Betrieb vom Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies übereinstimmend wollen..... 46

Abbildung 13: Frage 7.2: (A) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten. (B) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen. (C) Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden..... 47

Abbildung 14: Frage 11.2: Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist..... 49

Abbildung 15: Frage 11.1: In der Zukunft sollte sich die Gewerkschaft auf ihre Kernkompetenzen wie Schulungen und Rechtsberatung und das Aushandeln von Mindeststandards konzentrieren. Den restlichen Regelungsbedarf können Unternehmen und Betriebsräte vor Ort viel flexibler und der Situation des Betriebes angepasster erledigen. ..... 50

Abbildung 16: Frage 9.1: Wir Beschäftigte und die Unternehmensbesitzer sitzen in einem Boot. Nur, wir rudern und die Eigentümer kassieren den Gewinn..... 51

Abbildung 17: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit. ..... 52

Abbildung 18: Frage 10: So ist mein Kontakt als Betriebsrat zu den Gewerkschaftssekretären der IG Metall:..... 53

Abbildung 19: Frage 12: Ich sehe mich in erster Linie als ... ..... 54

Abbildung 20: Frage 17.3: Die IG Metall Betreuung unseres Betriebsrates ist gut. ..... 54

Abbildung 21: Frage 17.2: In unserem Betrieb ist Mitgliederwerbung für die IG Metall kein Thema, das uns sehr beschäftigt. ..... 55

Abbildung 22: Frage 17.5: Ich nutze die Internetseiten der IG Metall (Bezirk NRW und Hauptvorstand) ..... 56

Abbildung 23: Frage 3.8: Wenn man sich als BR im Betrieb stark mit einbringt in die Unternehmenspolitik, dann wachsen die Hemmungen vor einer Konfrontation, bspw. einem Arbeitskampf... 58

Abbildung 24: Frage 4.1: Gegenüber den Unternehmen ist eine Betriebsratspolitik tenden-ziell am erfolgreichsten, wenn sie sich nicht scheut, den Konflikt zu suchen und hart zu kämpfen. ..... 59

Abbildung 25: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist. ..... 60

Abbildung 26: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks). ..... 60

Abbildung 27: Frage 3.1: Die Geschäftsleitung kommt ihrer Informationspflicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz immer rechtzeitig und umfassend nach. ..... 62

Abbildung 28: Frage 3.3: Die Geschäftsleitung schätzt und wünscht Vorschläge aus unserem BR zu technischen oder organisatorischen Fragen. ..... 63

Abbildung 29: Frage 3.7: Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herrscht ein einvernehmliches Geben und Nehmen, bei dem jede Seite auch mal zurückstecken muss. ..... 63

Abbildung 30: Frage 3.9: Wenn man von der Geschäftsführung intensiv mit einbezogen wird, Informationen bekommt und mit-gestalten kann, dann ist man nicht mehr völlig frei darin, offene Kritik zu üben.. ..... 64

Abbildung 31: Frage 3.10: Bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung kommt es zu heftigen Konflikten mit dem BR. ..... 65

Abbildung 32: Frage 3.12: In Fällen, in denen es der Geschäftsleitung sinnvoll erscheint, zeigt sie wenige Hemmungen, den BR unter Druck zu setzen. ..... 65

Abbildung 33: Frage 9.3: Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen. ..... 71

Abbildung 34: Frage 11.5: Klassenkampf ist eine Sache aus dem 19ten Jahrhundert und für Gewerkschaften von heute nicht mehr zeitgemäß. ..... 72

Abbildung 35: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks). ..... 72

Abbildung 36: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist. ..... 73

Abbildung 37: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit. ..... 73

Abbildung 38: Frage 11.2: Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist..... 74

Abbildung 39: Frage 7.2: (A) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten. (B) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen. (C) Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden..... 75

Abbildung 40: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks). ..... 76

Abbildung 41: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit. ..... 76

Abbildung 42: Frage 9.3: Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen. ..... 77

Abbildung 43: Frage 6.5: Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten. ..... 77

Abbildung 44: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist. ..... 78

Abbildung 45: Frage 11.3: Die IG Metall sollte verstärkt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmern suchen und ein starkes Bündnis schmieden, damit der Wirtschaftsstandort Deutschland stark und unsere Arbeitsplätze sicher werden..... 78

# 1 Einleitung und Problemaufriss

Ziel dieser Arbeit ist es, die Existenz von *Rollenkonflikten von Betriebsräten* anhand einer Fallstudie zu überprüfen. Dabei sollen die den angenommenen Rollenkonflikten zugrunde liegenden widerstreitenden Rollenverständnisse sichtbar gemacht und davon ausgehende mögliche Folgewirkungen, vor allem im Hinblick auf die Zukunft der Gewerkschaften, kritisch diskutiert werden.

Im Mittelpunkt der Studie steht eine quantitative Befragung von Betriebsräten der Duisburger Metallverarbeitung, die in ihren Betrieben als Co-Manager agieren, sowie einer Vergleichsgruppe die kein Co-Management betreibt. Die Arbeit verfolgt eine explorative Strategie. Ohne den Anspruch zu erheben, repräsentative Aussagen für Betriebsräte generell, also branchenübergreifend und landesweit oder auch nur in der deutschen Metallverarbeitung zu treffen, können den Ergebnissen instruktive Anhaltspunkte sowie Anregungen für weitere Forschungen entnommen werden.

Die Arbeit ist somit von vorneherein so angelegt, dass sie die Grundlage für eine weitere, umfassendere Evaluation der Betriebsratstätigkeit in der Duisburger Metallverarbeitung liefern kann.

## 1.1 Relevanz des Themas

Die vorliegende Untersuchung folgt in ihrem Verständnis der kritischen Industriesoziologie. Dabei handelt es sich um ein wissenschaftliches Feld, dessen Daseinsberechtigung Michael Schumann aktuell in Frage stellt: „Das Ende der kritischen Industriesoziologie?“ (Schumann 2002: 325). Die von Schumann gelieferte Antwort fällt eindeutig aus: „Ich erwarte für die nächsten Jahre eine Renaissance der Industriesoziologie, weil wir uns wieder an einem gesellschaftlichen Wendepunkt befinden, in dem Arbeit rethematisiert wird“ (ebenda: 329f.).

Da bei der „Analyse der betrieblichen Rationalisierungen und den zu beobachtenden Auseinandersetzungen über innovative und konservative Arbeitspolitik“ der „Konflikt als Movens des Geschehens sichtbar und konstitutiv“ bleibt, braucht die kritische Industriesoziologie „‚Eigensinn’ und ‚Kritik’“, um sich nicht „vereinnahmen“ zu lassen (ebenda: 342f.).

Zu den zentralen Gründen für die „Renaissance“ der kritischen Industriesoziologie zählt Schumann u.a. „neue Interessenskoalitionen von Einzelkapital und Arbeit zum Erhalt und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit als Voraussetzung für Beschäftigungssicherung“ (ebenda: 235).

Damit wird eine Entwicklung angesprochen, die Teil einer wissenschaftlichen Diskussion ist, die unter der Chiffre *Verbetrieblichung der Industriellen Beziehungen* eine zunehmende Beachtung findet[1]. Diese *Verbetrieblichung* ist gekennzeichnet durch verschiedene Merkmale, deren Auftreten sich in wechselnden Formen und Intensitäten feststellen lässt, die aber alle eines gemeinsam haben: Vormals ausschließlich oder vorwiegend zentral geregelte Konditionen der Arbeitsbeziehungen erfahren eine Dezentralisierung (vgl. Funder 1999: 301).

Ihren breiten Ausdruck findet diese Entwicklung in den zunehmend entstehenden so genannten *Bündnissen für Arbeit* auf betrieblicher Ebene[2] (vgl. Seifert 2002a: 7-14). Ihrem Wesen nach sind diese Bündnisse als *Wettbewerbskoalitionen* (vgl. Gorz 2000) zwischen Kapital und Arbeit zu beschreiben. In der Regel werden hier materielle Zugeständnisse der abhängig Beschäftigten[3] gegen Beschäftigungsgarantien oder Investitionszusagen der Unternehmerseite eingetauscht (vgl. Seifert 2002a: 9). Diesen betrieblichen Bündnissen wird bescheinigt, beschäftigungspolitisch neue Wege in der Tarifpolitik zu beschreiten und damit „zusätzliche Verantwortung bei der Lösung der Arbeitsmarktprobleme“ zu übernehmen[4] (Freyssinet/Seifert 2002: 243). Als Folge dieser neuen Wettbewerbskoalitionen wird ein „grundsätzlicher Umbau des institutionellen Systems der industriellen Beziehungen“ für wahrscheinlich erachtet (Rehder 2002: 102) und führt kon-

---

1 Siehe hierzu u.a. Dörre 2002: 223 u. 378; Däubler 2001: 377; Dorsch-Schweizer/ Schulten 2001: 113; Deppe 2000: 197; Bischoff/Detje 1999: 110; Bahnmüller/ Bispinck/Weiler 1999: 56-66.

2 In gut 30% der Betriebe mit Betriebsrat finden sich solche Übereinkünfte zwischen Betriebsräten und Unternehmenseignern, mit Titeln wie „Bündnis für Arbeit, Beschäftigungspakt, Standortsicherungsvertrag oder Wettbewerbsbündnis“ (Seifert 2002a: 7). 58% aller Beschäftigten arbeiten nach Angaben des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) in einem Betrieb mit Betriebsrat (vgl. Einblick 2003a: 8). Legt man diese Zahlen zugrunde, dann sind rund 20% aller Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland von betrieblichen Bündnissen betroffen.

3 Dabei kann es sich um verlängerte oder flexibilisierte Arbeitszeiten, Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder den Verzicht auf Lohn- oder Zulagenbestandteile handeln.

4 Kritisch hierzu der DGB Vorsitzende Michael Sommer, der in den „so genannten betrieblichen Bündnissen für Arbeit“ die Tendenz zu einer „Totalaushöhlung der Tarifautonomie“ sieht. Im Ergebnis dieser betrieblichen Bündnisse würden gesenkte Löhne und eine schwächere Massenkaufkraft zu einer volkswirtschaftlichen Abwärtsspirale führen. „Schon aus diesem Grund akzeptieren wir keine so genannten betrieblichen Bündnisse für Arbeit.“ (Sommer 2003: 1)

sequent zu Ende gedacht zu der Frage, ob es nicht sein könnte, „dass sich Gewerkschaften, Flächentarifvertrag und Betriebsräte als wesentliche Institutionen der Regulierung von Arbeit in einer spezifischen Phase kapitalistischer Entwicklung erweisen, die sich in einer neuen Phase als (teilweise) hinfällig erweisen?“ (Trinczek 2002: 268). Der so antizipierte potenzielle Paradigmenwechsel in den industriellen Beziehungen erfährt von gewerkschaftlichen oder gewerkschaftsnahen Stimmen einerseits eine kritische Rezeption (vgl. Klönne 1999: 23-31; Deppe 2000: 179-213; Dörre 2002: 403ff.), wird andererseits aber auch als Chance interpretiert. Hier findet sich die Hoffnung, dass über die betrieblichen Bündnisse die Mitbestimmung der Betriebsräte „nun ihren Fuß auch in die Tür zu den strategischen Managemententscheidungen bekommen habe“ (Trinczek 2002: 267), dass die Betriebsräte einen Kompetenzzuwachs und eine generelle Stärkung erfahren könnten[5] (vgl. ebenda).

Tatsächlich gibt es eine zunehmende Diskussion über betriebliche Wettbewerbskoalitionen, die über den einfachen Austausch von Beschäftigungsgarantien der Unternehmen gegen Besitzstandsverzicht der Beschäftigten hinausgehen. In der kritischen Kommentierung werden Betriebsräte immer öfter mit dem Vorwurf konfrontiert, sie seien von Interessensvertretern der Belegschaft zu Co-Managern des Unternehmens mutiert (vgl. Dörre 2002: 15; eine positive Wertung dagegen bei Büttner/Kirsch 2002: 28). So finden sich zunehmend Beispiele für Betriebsräte, die sich in ihren Betrieben auf Arbeitsfelder begeben, die klassischerweise dem Management obliegen[6]: Betriebsräte machen „konkrete Rationalisierungsvorschläge“ (Meine 2000: 218), üben Gestaltungsfunktionen bei Investitionen und der Arbeitsorganisation aus (vgl. ebenda), entwickeln Ideen zu Produktinnovationen, organisieren Qualitätszirkel und Qualifikationsmaßnahmen, betreiben für das Unternehmen Lobbying in den Medien und der Politik oder sie akquirieren mitunter Aufträge für ihren Betrieb.

Ein solches Aufgabenspektrum besitzt den Charakter von Managementtätigkeit und lässt sich somit als Co-Management charakterisieren[7].

---

5 Allerdings findet eine solche Argumentation schnell ihre Einschränkung, wenn festgestellt wird, dass solche Mitbestimmungszuwächse vor allem in „Mitbestimmungs-Nischen“ mit traditionell eingespielten Mitbestimmungstraditionen, wie z. B. in der Automobilindustrie vorzufinden sein werden (vgl. Trinczek 2002: 267f.).

6 Eine detaillierte Vorstellung und Diskussion dieser Co-Managementaktivitäten von Betriebsräten findet sich in Kapitel 3.

7 Siehe eine detaillierte Vorstellung unter Kapitel 3.1 Typologien von Betriebsratshandeln.

## 1.2 Problemstellung

Funktion und Aufgaben von Betriebsräten sind in der Bundesrepublik Deutschland durch das Betriebsverfassungsgesetz (vgl. Fitting 2002) institutionell festgelegt. Wenngleich das BetrVG auch von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern spricht (vgl. ebenda: 2), so ist die Funktion der Betriebsräte als von den abhängig Beschäftigten gewählte Interessensvertreter derselben unstreitig. In der Praxis ist zudem die dominierende Stellung der Gewerkschaften in den Betriebsräten zu beachten. Betriebsräte sind in ihrer übergroßen Mehrheit Gewerkschafter[8], kandidieren als solche und gelangen über Gewerkschaftslisten[9] in ihre Funktion. Der klassische gewerkschaftliche Ansatz sieht die Aufgabe des Betriebsrates so: „Er hat im Zusammenwirken mit den Vertrauensleuten und der Belegschaft den Kapitalinteressen den Willen der Arbeitnehmer entgegenzusetzen“ (Heinz 1980: 26). Auch wenn sich im Betriebsratshandeln vor Ort immer ganz unterschiedliche Intensitäten und Kombinationen von konfliktorientiertem und kooperativem Verhalten finden (vgl. Deppe 2000: 198), so kann die herkömmliche Betriebsratsarbeit, im Sinne einer gewerkschaftlichen Orientierung, dennoch als Schutzpolitik für die Beschäftigten aus einer Position der Gegenmacht[10] heraus beschrieben werden. Demgegenüber übernimmt der co-managende Betriebsrat eine mitunternehmerische Gestaltungsfunktion im Betrieb. Eine Sichtweise auf diesen Rollenwandel wäre die, dass an die Stelle des standhaften Interessenvertreters der wendige Co-Manager tritt (vgl. Dörre 2002: 15).

---

8 Für 1998 ermittelte das Institut der deutschen Wirtschaft einen Anteil von 65,1% an DGB und DAG Mitgliedern unter den Betriebsräten in der BRD. Angaben des DGB für 1994 sprechen von einem DGB/DAG-Anteil von 77% (vgl. Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 218). Bei den letzten Betriebsratswahlen 2002 erzielte die IG Metall in Nordrhein-Westfalen einen Anteil von 78% unter den gewählten Betriebsratsmitgliedern der Metallbranchen. In der IG Metall organisiert sind demnach 89% aller Betriebsratsvorsitzenden und 97% aller freigestellten Betriebsräte (vgl. Metall 2002: 34), die durch ihre herausgehobenen Funktionen die Politik in den Betriebsratsgremien entscheidend prägen.

9 Eine Ausnahme bilden die so genannten Persönlichkeitswahlen, bei denen die einzelnen Kandidaten gewählt werden. Vorraussetzung ist das Fehlen zweier konkurrierender Listen bei der Betriebsratswahl.

10 Die Bedeutung des Begriffs Gegenmacht erwächst aus der marxistischen Konzeption von Klassen. Die herrschende Klasse kann nur herrschen, wenn sie Macht hat und einsetzt. Der Widerstand der untergeordneten Klassen kann somit als Gegenmacht zur herrschenden Macht gesehen werden (vgl. Hardt 1999: 1358). „Da Bourgeoisie und Proletariat die beiden Hauptklassen sind, ergibt sich zwangsläufig ein Machtdualismus zwischen herrschender Macht, Bourgeoisie und der Gegenmacht des Proletariats“ (ebenda).

Damit stehen sich zwei Funktionsmodelle[11] gegenüber, in denen der Betriebsrat jeweils unterschiedliche Rollen übernimmt. Diese können idealtypisch bezeichnet werden als:

1. Traditionelle Schutzfunktion:
   Die Rolle des Betriebsrates als Gegenmacht. Der Nicht-Co-Manager.
2. Neue Gestaltungsfunktion:
   Die Rolle des Betriebsrates als Gestalter. Der Co-Manager.

In dieser Arbeit wird der These nachgegangen, nach der die beiden beschriebenen Rollen in einem potenziellen Konflikt stehen.

Betriebsräte, die ihre Schutzfunktion ernsthaft wahrnehmen und dazu zwangsläufig auch Gegenmacht aufbauen und nutzen müssen, geraten mit ihrer neuen zusätzlichen Tätigkeit als betriebswirtschaftlich agierende Co-Manager, also als Mit-Unternehmer, in einen Rollenkonflikt.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an dieses Kapitel erfolgt die Beschreibung des gewerkschaftlichen Co-Managements in der Duisburger Metallverarbeitung in Kapitel 2. Es wird das Vorgehen der Betriebsräte und Gewerkschafter in der Duisburger Metallverarbeitung bei der Entwicklung des gewerkschaftlichen Co-Managements aufgezeigt, der explorative Charakter der Studie verdeutlicht und das Wesen des hier vorgestellten Co-Managements als gewerkschaftliches Co-Management charakterisiert.

In Kapitel 3 werden die Typologien im Betriebsratshandeln vorgestellt. Es folgt eine Begriffsbestimmung des gewerkschaftlichen Co-Managements und es wird der Stand der Diskussion über Praxis und Perspektive des gewerkschaftlichen Co-Managements dargelegt. In einer darauf folgenden Zusammenfassung dieses Abschnitts wird eine Bewertung vorgenommen, aus der sich die Problemstellungen für diese Untersuchung ergeben.

Unter 3.3.4 beschäftigt sich ein Exkurs mit dem *Nutzen des Bewusstseinswandels*.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem für diese Arbeit zentralen Begriff der *Rolle* und verschafft einen Überblick über die soziologische Diskussion der Rollentheorie und des Rollenkonfliktes.

In Kapitel 5 schließt sich die Erstellung der Subthesen an. Deren Überprüfung wird dann mittels einer quantitativen Befragung vorgenommen. Die Methode und der Fragebogen werden in Unterkapitel 5.2 vorgestellt.

---

[11] Zur ausführlicheren Betriebsratstypologisierung siehe Kapitel 3.1: Typologien von Betriebsratshandeln.

Die Ergebnisse dieser Befragung finden sich im Kapitel 6. Die Resultate der Befragung werden dann zusammengefasst und eine Überprüfung der Subthesen über den Vergleich des Aussageverhaltens von Co-Managern versus Nicht-Co-Managern vorgenommen.

In Punkt 6.3.1 werden die Daten daraufhin untersucht, welche Erkenntnisse sie bezüglich des Einflusses von Krisenerfahrungen auf Rollenkonflikte liefern.

Unter 6.3.2 wird das Aussageverhalten der einzelnen Betriebsratsgremien verglichen.

Inkohärenten Meinungsbildern soll in Punkt 6.3.3 durch die Auswertung zusätzlicher Kreuztabellierungen nachgegangen werden.

In Kapitel 7 wird geprüft, ob die vorangestellte Datenauswertung die zentrale Haupthypothese dieser Arbeit bestätigt hat.

Ein Fazit wertet in Kapitel 8 abschließend die Erkenntnisse dieser Untersuchung. Es folgt eine Einschätzung über die aus dieser Studie zu ziehenden Konsequenzen. Dabei sollen die möglichen Auswirkungen von Rollenkonflikten von Betriebsräten im Hinblick auf deren Bedeutung für die Zukunft der Gewerkschaften diskutiert werden.

# 2 Gewerkschaftliches Co–Management in der Duisburger Metallverarbeitung

Die vorliegende Studie sucht nach Rollenkonflikten von Betriebsräten, die als Co-Manager in der Duisburger Metallverarbeitung agieren. Die Konzentration auf die Ruhrgebietsstadt Duisburg sowie auf die Branche Metallverarbeitung hat mehrere Gründe. Es findet sich mit acht Fällen eine interessante Häufung von Beispielen für Co-Management innerhalb der Duisburger Metallverarbeitung. Zudem haben die Duisburger Metallbetriebsräte und Gewerkschafter ihre ersten Erfahrungen zu einem für westdeutsche Verhältnisse sehr frühen Zeitpunkt gemacht. Mit der Sanierungskooperation auf der Ruhrorter Schiffswerft 1993 begann eine Reihe von Co-Managementaktivitäten. Bis zum Frühjahr 2003 fanden acht Kooperationen der Duisburger IG Metallfunktionäre und Betriebsräte mit Unternehmen statt, die alle den Charakter von Sanierungskoalitionen in ökonomischen Krisensituationen hatten.

In die dieser Studie zugrunde liegende Befragung wurden sechs dieser Unternehmen einbezogen. Zu den acht Unternehmen gehört ein Betrieb der Holzverarbeitung[12] sowie ein Unternehmen, welches unlängst zu den Co-Managementfällen hinzukam. Beide Betriebe wurden nicht in der Erhebung berücksichtigt, da im ersten Fall das Kriterium der Zugehörigkeit zur Metallverarbeitung nicht erfüllt ist und der zweite Fall zu spät auftrat, um noch berücksichtigt werden zu können.

Ein weiterer Grund für die Konzentration der Studie auf die Duisburger Metallverarbeitung ist der zeitliche und materielle Rahmen, in dem sich diese Arbeit bewegen muss und in dem dieser örtlich – Duisburg – und branchenmäßig – Metallverarbeitung – eingegrenzte Forschungsbereich gut zu bearbeiten ist.

Nach den Zahlen zur Betriebsratswahl im Jahr 2002 können für Duisburg 46 Betriebe der Metallverarbeitung mit 8402 Beschäftigten und 278 Betriebsratsmitgliedern festgestellt werden (vgl. IGM Duisburg 2003: 1)[13].

---

12 Durch die Vereinigung der IG Metall mit den Holz- und Textilgewerkschaften des DGB ist die IG Metall auch für diese Branchen mitverantwortlich.

13 Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass es noch weitere Betriebe der Duisburger Metallverarbeitung ohne Betriebsrat gibt, die hier nicht erfasst worden sind. Auch die Existenz von nicht erfassten Betrieben, die ohne Kenntnis der IG Metall eine Betriebsratswahl durchgeführt haben, ist nicht völlig auszuschließen, jedoch aufgrund der hegemonialen Position der Duisburger IG Metall unwahrscheinlich. Ergänzende Daten von der Arbeitsverwaltung und des Unternehmerverbandes Ge-

Davon gehörten 232 Betriebsratsmitglieder der IG Metall an, die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi errang ein Mandat, die Christliche Gewerkschaft Metall ging leer aus. 45 Betriebsräte werden als Unorganisierte aufgeführt.

In der vorliegenden Befragung werden die Betriebsräte von sechs Betrieben (33 Betriebsräte) der Duisburger Metallverarbeitung mit Co-Managementerfahrungen sowie von vier Betrieben (46 Betriebsräte) ohne Co-Managementerfahrungen befragt. Mit der Befragung von insgesamt 79 Betriebsräten werden 28,41% der Betriebsräte der Duisburger Metallverarbeitung erfasst. Die Studie ist außer für Forschungszwecke von besonderem Interesse für die Betriebsräte der Duisburger Metallverarbeitung, für die örtliche IG Metall sowie für die Duisburger Unternehmen der Metallverarbeitung.

## 2.1 Warum *gewerkschaftliches* Co-Management?

In dieser Studie wird das Fallbeispiel des *gewerkschaftlichen* Co-Managements in der Duisburger Metallindustrie untersucht. Warum *gewerkschaftliches* Co-Management?

Von zentraler Bedeutung für die Co-Managementaktivitäten in der Duisburger Metallverarbeitung war und ist das Engagement der örtlichen IG Metall. In allen sechs untersuchten Betrieben wandten sich die Betriebsräte in einer für ihr Unternehmen ökonomisch krisenhaften Situation an die Gewerkschaft, die dann ihr Know-how einbrachte und Instrumente und Verfahrensweisen vorschlug. Modellhaft lässt sich dieses Vorgehen am Beispiel der Metallhütte Duisburg (MHD) aufzeigen. Ob Qualifizierungszirkel, Weiterbildungsseminare, die Einrichtung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften (BQGs), die Beteiligung am Steuerungskreis im Unternehmen oder die Initiative für eine neue Unternehmensstrategie, alle diese Aktivitäten wurden von den örtlichen IG Metall Gewerkschaftssekretären eingebracht und mit zum Teil erheblichem personellen Einsatz vor Ort zusammen mit den Betriebsräten und den Geschäftsleitungen umgesetzt (vgl. Hälker/Vellay 2004: 5).

Der erste Bevollmächtigte der Duisburger IG Metall, Horst Manja, beurteilt diese Co-Managementaktivitäten der Duisburger IG Metall als „wichtiges gewerkschaftliches Instrument der Duisburger IG Metall. [...] Es ist ein gewerkschaftliches Co-Management und hat keinen anderen politischen Anspruch“ (Interview 06.06.2003). Es zeigt sich hier eine Form des betrieblichen Co-Managements, das stark von der örtlichen Gewerkschaft in-

---

samtmetall liegen dem Autor vor, konnten aber keine weitergehenden Erkenntnisse liefern.

duziert, moderiert und sogar in Teilen personell getragen wird. Ausgangspunkt des Co-Managements ist somit nicht die betriebssyndikalistische Abgrenzung zu überbetrieblichen Gewerkschaftsstrukturen.

Daher ist das Co-Management in den Betrieben der Duisburger Metallverarbeitung zutreffend als *gewerkschaftliches* Co-Management[14] zu bezeichnen.

[14] Die gewerkschaftliche Unterstützung von betrieblichen Co-Managementaktivitäten findet sich auch anderen Orts. So wird beispielsweise kritisiert, dass Co-Management von der IG Metall toleriert und gestützt wird, „auch wenn die getroffenen Vereinbarungen tarifliche Regelungen aushebeln“ (Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 2002: 86).

# 3 Co-Management im Betriebsratshandeln – Typologien und Begriffsklärung

## 3.1 Typologien von Betriebsratshandeln

In der wissenschaftlichen Forschung finden sich seit den 80er Jahren zunehmend Arbeiten, die sich mit den Rahmenbedingungen und Handlungsweisen von Betriebsräten beschäftigen. Die dabei entstandenen Typisierungen sollen hier in aller Kürze vorgestellt werden. Kotthoff stellt sieben Betriebsratstypologien vor (vgl. Kotthoff 1981: 249). Der *ignorierte Betriebsrat*, der *isolierte Betriebsrat* und der *Betriebsrat als Organ der* Geschäftsleitung werden als Betriebsratstypen gewertet, die zu keiner interessenswirksamen Mitbestimmung fähig sind. Wirksame Interessensvertretung sieht Kotthoff bei den Typen des *respektierten zwiespältigen Betriebsrates*, des *respektierten standfesten Betriebsrates*, des *Betriebsrates als kooperative Gegenmacht* und beim Typ des *klassenkämpferischen Betriebsrates* (vgl. ebenda). Nach Osterloh können die Handlungsweisen von Betriebsräten wie folgt typisiert werden: Es finden sich neben dem *sich unterordnenden Betriebsrat* der *harmonieorientierte Betriebsrat*, der *partnerschaftlich orientierte Betriebsrat* sowie der an der Ausübung von *Gegenmacht orientierte Betriebsrat* und der *antagonistische Betriebsrat* (vgl. Osterloh 1993: 183ff.). Osterloh sieht im Weiteren folgende Handlungsmuster zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung: Beim *konfliktorientierten* Muster findet demnach keine Kooperation zwischen den Betriebsparteien statt. Die *kritische Kooperation* findet sich ausschließlich in der montanmitbestimmten Industrie. Eine *harmonisch konfliktbearbeitende* Strategie findet sich bei durchsetzungsschwachen Betriebsräten. Der *eingeschüchterte Betriebsrat* erfährt durch seine durchsetzungsstarke Unternehmensführung das Muster der *Dominanz*. Den schlecht qualifizierte Betriebsrat, dessen Unternehmensleitung nicht kooperationsbereit ist, charakterisiert das Muster der *Isolation*.

In den neunziger Jahren finden sich zunehmend Arbeiten, die für eine stärkere Kooperation zwischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen sprechen (vgl. Kotthoff 1994: 39f.). Stichworte dafür sind *Versachlichung, Entpolitisierung* und *Pragmatismus* (vgl. Bosch 1997: 184ff.). Die Veränderungen des Betriebsratshandelns können dabei auf den wirtschaftlichen Krisendruck zurückgeführt werden, dem viele Betriebe ausgesetzt sind. Im erweiterten Engagement, das Betriebsräte aus Sorge um den Erhalt von Arbeitsplätzen zeigen, finden sich Elemente der Beteiligung an unternehmerischen Rationalisierungs- und Modernisierungsinitiativen. Dieser Betriebsratstyp kann als *Co-Manager* bezeichnet werden (vgl. Müller-Jentsch 1998:

38) und stellt den Betriebsratstyp dar, dessen betriebspolitisches Handeln am intensivsten auf Kooperation mit der Unternehmensseite ausgerichtet ist.

## 3.2 Co-Management – Zur Karriere eines Begriffs

Co-Management findet sich als Begriff im zunehmenden Maße in den Publikationen zur Betriebsratsforschung (vgl. Gaedeke 2001: 121).

„Co-Management im Unternehmen ist eine Selbstregulierung von Arbeitnehmern und ihren Vertretern innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen. Unternehmensleitung und Interessensvertretung verantworten gemeinsam die Richtlinienentwicklung, -implementierung und -überwachung“ (ebenda: 23).

Bundesmann-Jansen/Frerichs führen dazu weiter aus, Co-Management bedeute die Beteiligung von Betriebsräten an Managementaufgaben, ohne eine Übernahme von Arbeitgeberfunktionen zu sein (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995: 96).

Bei Müller-Jentsch wird die eigenständige Beschäftigung von Betriebsräten mit Fragen der Arbeitsorganisation als Beleg für Co-Management gewertet, wobei die Frage nach der Intensität und Kontinuität der Übernahme von Co-Managementaufgaben weniger wichtig erscheint. Hier reicht schon das Erkennen einer Tendenz zur verstärkten Wahrnehmung von Co-Managementaufgaben, um den Betriebsrat als Co-Manager zu typisieren (vgl. Müller-Jentsch 1998: 157-164).

Kritisch gehen Bergmann/Bürckmann/Dabrowski mit dem Begriff Co-Management um, in dem sie oft nur eine Chiffre für die Anpassungspolitik der Betriebsräte sehen (vgl. Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 2002: 14). Allerdings kann demnach und nur mit Vorbehalt „dieses Attribut einer Betriebsratspolitik zugeschrieben werden, die gewisse Gestaltungsfunktionen hat, d.h. einen begrenzten Einfluss auf Managemententscheidungen, der über die formalen Mitbestimmungsrechte hinausgeht, so etwa in den großen Automobilkonzernen“ (Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 2002: 14).

Hier wird auf die Beschränkung von wirklichem Co-Management auf große Konzerne und dort vor allem auf das Unternehmen Volkswagen AG verwiesen (vgl. ebenda 2002: 86).

## 3.3 Co-Management in der Diskussion

Co-Management ist eine zunehmend beachtete, aber auch umstrittene Praxis von Betriebsräten. Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Positionen vorgestellt werden.

### 3.3.1 Lob des Co-Managements

Ein Projekt des DGB-Berufsfortbildungswerkes trägt im Titel die zentrale Begründung für Co-Management-Aktivitäten von Betriebsräten: „Beschäftigungssicherung durch Co-Management“ (Berufsfortbildungswerk 2002: 1). Betriebsräte, die als Co-Manager agieren, tun dies im Interesse des wirtschaftlichen Erfolges ihres Unternehmens. Dieses Vorgehen wird mit dem Bestreben der Sicherung der Arbeitsplätze der Beschäftigten legitimiert (vgl. Eller-Braatz/Klebe 1998: 449). Jeder dritte Beschäftigte in der BRD fürchtet nach einer Untersuchung des Nürnberger ICON-Institutes um seinen Job (vgl. Einblick 2003a: 2). In manchen Branchen und Regionen gibt jeder zweite an, mit dem Gefühl existenzieller Unsicherheit leben zu müssen (vgl. ebenda). Die Empirie zeigt, dass die Arbeitsplatzsicherheit bzw. die Angst vor Personalabbau von den Interessensvertretung als wichtigstes Thema gewertet wird (vgl. Schäfer 2001: 70).

Co-Management wird dabei als Erweiterung der klassischen Betriebsratspolitik verstanden, die zu einer kooperativeren Orientierung führt (vgl. Gaedeke 2001: 122). So ist beispielsweise bei den Betriebsräten von Opel von einem Wandel in der Betriebsratspolitik die Rede: „Weg von der Streikfront, hin zum Co-Management“ (Schuster 2000: 12).

Während sich dabei für die einen Gewerkschafter über diese neue Gestaltungskompetenz Gegenmacht aufbauen lässt (vgl. Benz-Overhage 1996: 35), wollen andere, wie Peter Haartz als VW Arbeitsdirektor, mittels Co-Management die Gegensätze zwischen Kapital und Arbeit zwar nicht ausblenden, aber deren Überwindung anstreben (vgl. Hartz/Volkert 2000: 9). Es finden sich Überlegungen, ob über das Co-Management die Betriebsräte und damit die abhängig Beschäftigten nicht mehr Einfluss auf Managemententscheidungen erringen könnten (vgl. Trinszek 2002: 267). Dahinter scheint die Hoffnung auf, auf diesem Wege eine Partizipation der abhängig Beschäftigten an den Produktionsmitteln analog zu wirtschaftsdemokratischen Vorstellungen[15] zu erlangen.

Die Arbeit des Betriebsrates soll zum Transmissionsriemen von betrieblichen Veränderungsprozessen werden (vgl. Niemeyer/Rapp 2001: 473ff.). Seine Aufgabe ist es, ein offenes Ohr für die Bedenken und Widerstände der Beschäftigten zu haben und diese dann konstruktiv in die strategische Unternehmensführung einzubringen. Ein solches Co-Management der aktiven und konstruktiven Beeinflussung der Unternehmenspolitik sei im Sinne des Erhalts und des Ausbaus von Beschäftigung und Zukunftsfähigkeit (vgl. ebenda).

---

[15] Eine Skizze wirtschaftsdemokratischer Vorstellungen liefert Vilmar 1991: 875-878.

Für die Unternehmen sieht die Managementliteratur die Möglichkeit, durch das Co-Management der Betriebsräte zu „betriebsspezifischen Regelungen zu gelangen, die auf andere Weise nicht oder nur mit höheren Aufwendungen erreichbar scheinen“ (Eckardstein 1997: 248). Denn zeigt der Betriebsrat gegen betriebliche Veränderungen Widerstand, dann steigen die „Transaktionskosten“ (ebenda). Wird der Betriebsrat allerdings erfolgreich mit Informationen versorgt, dann sind „bessere Lösungen“ für alle Beteiligten, so genannte „Win-Win-Situationen“, möglich (ebenda: 249). Dabei darf erwartet werden, „dass sich die Positionen der Interessensvertreter durch den Prozess der Zusammenarbeit im Laufe der Zeit verschieben – und möglicherweise von denen der Vertretenen entfernen“ (ebenda: 250).

### 3.3.2 Kritik des Co-Managements

Wie aufgezeigt, wird in der Managementliteratur erwogen, dass sich die Betriebsräte durch ihr Co-Management von ihren zu vertretenden Kollegen entfernen. Doch wie dort weiter ausgeführt wird, nur in einem „orthodoxen Verständnis von Interessen kann darin ein Verrat der eigenen Positionen gesehen werden“, denn diese „Positionsdynamik“ sei eine Vorraussetzung für die angestrebten kompromisshaften Verhandlungserfolge (ebenda).

Michael Bürger findet in einer Studie zum Betriebsratshandeln, dass die Übernahme von Verantwortung und das Wissen um ökonomische und technische Logiken zu neuen Verhaltensmustern führen, die die klassischen Trennlinien von Kapital und Arbeit überwinden würden (vgl. Bürger 1996: 40). In einem untersuchten Betriebsratsgremium wird die „Einbindungsgefahr von den Arbeitnehmervertretern bewusst in Kauf genommen“, um auf die Geschäftsleitung Einfluss nehmen zu können (ebenda: 29).

In der Folge könne der Betriebsrat mitunter auch zum Legitimationsbeschaffer für Managemententscheidungen werden (vgl. Dörre 2002: 380). Er liefe Gefahr, „zum integralen Bestandteil des Herrschaftssystems flexibler Unternehmen zu werden“ (ebenda). Mit den Worten eines Betriebsrates: „Die brauchen uns [...] als Ordnungsfaktor. Das sage ich ohne Umschweife. [...] (Auch) so als typische Interessensvertreter, der ihnen die Stimmung weitergibt. Aber auf das könnten sie letztendlich auch verzichten.“ (Bürger 1996: 35).

Für den Opel-Betriebsratsvorsitzenden Klaus Franz müssen sich die Betriebsräte heute anstelle ihres früheren *Gegenmanagements* dem *Co-Management* zuwenden (vgl. Mattes 2001: 79). Dies wird von anderen Gewerkschaftern als betriebsegoistisch eingeschränkte Sichtweise und gekünstelter Zweck-Optimismus, als Apologetik der Ideologie des Neoliberalismus gewertet (vgl. Flörsheimer 2001: 11). Eine solche Betriebsratspolitik vertrete nur noch die Interessen einer kleinen Schicht, „vielleicht noch Teile der Kernbelegschaft“ (ebenda). In anderen Betrieben, wo Interes-

sensvertreter über ein aktives Co-Management nachdenken, wird zu bedenken gegeben, dass die Aufforderung, in das gemeinsame Boot einzusteigen, vom Arbeitgeber immer dann ausgesprochen wird, „wenn das Wasser schon bis zum Hals steht“ (Personalrat FU-Berlin 2001: Internet). Es wird die Befürchtung geäußert, die Position des Betriebs- oder Personalrates verschwinde hinter der Position von Projektgruppen, in denen sich Betriebsräte einbinden lassen, und wird den Beschäftigten so nicht mehr deutlich (vgl. Bässler/Müller 2000: 65).

Zu den Formen der Übernahme von betriebswirtschaftlicher Verantwortung durch Betriebsräte gehört ihre Billigung und teilweise auch Beteiligung an dem personalwirtschaftlichen Instrument der Krankenrückkehrgespräche. Viele Beschäftigte fühlen sich dadurch unter Druck gesetzt und traditionell erkannten die meisten gewerkschaftlichen Betriebsräte in den Krankenrückkehrgesprächen ein abzulehnendes Mittel, um die „Kollegen zu disziplinieren“ (Arndt 2002: 11). Ulrich Pohlig, Mitglied im co-managenden VW-Betriebsrat, plädiert für ein Engagement der Interessensvertreter bei den Krankenrückkehrgesprächen: „Einzelne Disziplinierungen werden wir nicht verhindern können. Aber wir nutzen unsere Stärke, um mitzugestalten [...]. Damit reduzieren wir die Disziplinierungen auf ein Minimum“ (Arndt 2002: 11). In anderen Betrieben freuen sich die Personalleiter über gesunkene Krankenstände durch den Einsatz der Betriebsräte (vgl. Schmidt 2002: 52). Deren Besuche bei den *krankfeiernden* Kollegen zu Hause zeigen demnach die vom Unternehmen gewünschte Wirkung (vgl. ebenda).

Bei den Beschäftigten können sich vor diesem Hintergrund kritische Perspektiven auf ihren Betriebsrat entwickeln, wenn dieser „zu einem Rationalisierungspromoter“ (Sauer 2003: 10) wird.

Betriebsräte, deren Politik von den Beschäftigten als zu opportunistisch bzw. zu stark an den Kapitalinteressen des Unternehmens orientiert wahrgenommen wird, sehen sich bei Wahlen neuen und auch erfolgreichen Oppositionsgruppen gegenüber (Funder 1999: 245).

„Viele Interessensvertretungen korrigieren überzogene Erwartungen an eine Co-Management-Politik“ (Dörre 2002: 377). Bei den von Dörre untersuchten Betrieben fanden sich Beispiele, wie Co-Management zu einer unzufriedenen Wählerbasis führen kann. Dem Vorwurf eines Schmusekurses des Betriebsrates und des fiktiven Co-Managements folgten schlechte Wahlergebnisse und ein schwaches Abschließen von IG Metall Listen.

Dennoch wurde die Einbindung bei einigen Betriebsräten trotz deutlicher Kritik am Co-Management sogar noch ausgebaut. Kooperation wurde intensiviert. Bei einem anderen Betrieb hat der Betriebsrat dagegen die Politik des Co-Managements „notgedrungen“ beendet (Dörre 2002: 377).

### 3.3.3 Schlussfolgerungen

Angesichts des stärker werdenden Wettbewerbsdruckes, internationaler Standortkonkurrenz und einer Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit (vgl. Funder 1999: 8) stehen die Beschäftigten vor dem Hintergrund einer hohen Arbeitslosigkeit unter großem Druck, ein vorhandenes Beschäftigungsverhältnis zu sichern. Aufgrund dieser Problematik haben sich die betrieblichen Interessensvertretungen „aus freien Stücken oder unter dem Druck der Verhältnisse auf eine betriebliche Politik der Wettbewerbsstärkung eingelassen“ (Seifert 2002b: 82).

Nach Bergmann/Bürckmann/Dabrowski lässt sich diese Form der Interessensvertretung „als reaktive und erzwungene Anpassung“ charakterisieren: „Nolens volens fügen sich die Beschäftigten dem Druck der Unternehmensleitungen“ (Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 2002: 14).

Befürworter des Co-Managements sehen zu dieser Vorgehensweise der Betriebsräte keine Alternative.

„Arbeitsplätze und soziale Arbeitsbedingungen werden sich nur durch kritische Teilnahme an den Untersuchungen und eine aktive Auseinandersetzung mit den vom Management vorgebrachten Wettbewerbsargumenten, also eine Beeinflussung der Prozesse im Interesse der Beschäftigten, sichern lassen“ (Eller-Braatz/Klebe 1998: 449). Deshalb stelle sich die Frage, ob aktive Beteiligungen, beispielsweise an Benchmarkingprozessen, ein Co-Management sei, „das den Rahmen ‚redlicher’ Interessensvertretung überschreitet, praktisch nicht“ (ebenda). Es zeigt sich, dass Betriebsräte mit ihrem Co-Management betriebswirtschaftliche Funktionen übernehmen. Der „Preis des Mitbestimmens“ wird bezahlt, indem die Betriebsräte dem Unternehmen dabei helfen, „die Produktivität hochzuschrauben“ (Ziller 2002: 26). Betriebsräte schaffen mit den Geschäftsleitungen gemeinsam eine „Leistungspolizei“ und unterstützen „wohlwollend“ eine „Disziplinierung der Arbeiter durch die unmittelbaren Vorgesetzten“ (Lacher/Springer 2002: 356). Ob positiv oder kritisch interpretiert, es zeigt sich, dass bei Betriebsräten, die Co-Management betreiben, eine Übernahme von neuen Verhaltensweisen und Positionen festgestellt werden kann. Ein Arbeitspapier des IG Metall Hauptvorstandes sieht so auch einen „Rollenwandel in der Betriebsratsarbeit“ (Roth 2000: 1). Co-Management ist als Ausdruck der Verbetrieblichung anzusehen und wird somit auch zu einer „Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft“ (Müller-Jentsch 1998: 157) führen. Ob sich die Betriebsräte in der Folge weiter von den Gewerkschaften entfernen oder – wie Beispiele aus dem Maschinenbau zeigen – ihre Zusammenarbeit ausbauen werden (vgl. Müller-Jentsch 1998: 161), ist noch nicht abzusehen. Es erscheint jedoch evident, dass die comanagenden Betriebsräte neue Rollen übernehmen, die zusätzliche Erwartungshaltungen von Seiten der Unternehmen, der Beschäftigten und der

Gewerkschaften beinhalten[16]. Die darin enthaltenen, offensichtlichen Interessenskollisionen lassen die Annahme zu, dass Betriebsräte, die als Co-Manager agieren, Rollenkonflikten ausgesetzt sind.

### 3.3.4 Exkurs: Vom Nutzen des Bewusstseinswandels

Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts beklagte Bundespräsident Roman Herzog, dass den Deutschen die „mentale Standortfähigkeit" fehle (Herzog 1996: 317). Da der Deutsche diese nicht habe, „klebe" er an seinen „Besitzständen" (ebenda). Eine Situation, die es aufzubrechen gilt mittels einer Massenarbeitslosigkeit, die für Gesellschaftswissenschaftler wie Meinhard Miegel eine nützliche „produktive Spannung, [...] die für jeden Fortschritt unerlässlich" ist, erzeugt (Miegel 1994: 48). Arbeitslosigkeit wird so zum positiven Standortfaktor umgedeutet (vgl. Kreft/Uske 1998: 106). Unter dem Druck der Angst vor Erwerbslosigkeit können so Rationalisierungsleitbilder ihre Umsetzung finden, die zuvor lediglich als Visionen in der Management-Literatur (vgl. Uske 1997) zu finden waren. Dabei treffen die Geschäftsleitungen auf Belegschaften, die aufgrund von Existenzängsten viele Zumutungen hinzunehmen bereit sind (vgl. Bergmann/Bürckmann/Dabrowski, 2002: 11f.). Doch der tumbe Fatalismus des Lohnsklaven, der aufgrund der Erkenntnis seiner Alternativlosigkeit in seinem Job verharrt und sich deshalb bestenfalls ohne zu murren in neu vorgegebene Geschwindigkeits- und Intensitätsvorgaben seiner Arbeit fügt, kann in vielen Tätigkeitsbereichen nicht die vom Kapital gewünschten Produktivitätszuwächse erbringen. Das wissen auch die Strategen des *Human Resource Managements,* jener Wissenschaft, die sich der Zurichtung des Menschen zur höchstmöglich maximierten Quelle der Mehrwertproduktion widmet. Doch der Wunsch nach Steigerung des betrieblichen Surplus durch die Steigerung der Exploitation der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte ist kein ganz so einfaches Vorhaben. „Selbst der kenntnisreichste und dynamischste Vorstandschef wird dabei noch immer mit dem uralten Problem konfrontiert: Wie bringe ich andere dazu, diese Wünsche [des Managements; J.H.] umzusetzen?" (Talbot/White 2000: 17).

Denn die Prekärisierung der Beschäftigten schafft nicht nur Duldsamkeit und Gefügigkeit. Das Gefühl der Unsicherheit kann bei den Arbeitskräften auch eine starke Trägheit gegenüber betrieblichen Veränderungsprozessen erzeugen, wie die wissenschaftliche Unternehmensberatung weiß (vgl. Capron/Mitchel/Oxley 2000: 7). Diese ist dann schwer zu überwinden, was daran liegt, „dass der einzelne am Wandel beteiligte Mitarbeiter kaum im vollen Umfang von den Veränderungen profitiert" (ebenda). Alleine mit wirtschaftlichen Anreizen können die angestrebten Veränderungen im Be-

---

16 Zur Rollentheorie siehe Kapitel 4.

trieb oft nicht bei den Mitarbeitern durchgesetzt werden (vgl. ebenda). So übt sich die betriebswirtschaftliche Business Administration in der Financial Times in folgender Managementberatung: „Will man Veränderungen herbeiführen, muss man Herz und Verstand der Leute gewinnen. Und das bedeutet ausnahmslos, dass man ihr Wissen, ihre Überzeugungen und ihre Wertvorstellungen verändern muss“ (Talbot/White 2000: 17). Wissen, Überzeugungen, Wertvorstellungen (sic!). Da der Mensch aber, frei nach Tucholsky, zwar blöd aber dennoch clever ist, versteht der Lohnabhängige, „dass man ihn auf einen dressierten Gorilla reduzieren will“, was ihn wiederum zu „wenig konformistischen“ Gedankengängen führen kann (Gramsci 1999: H.22, §12).

Deshalb ist der Betriebsrat auch von so großer Bedeutung. Seine Unterstützung bei Kostensenkungsmaßnahmen, Produktivitätssteigerungen und Innovationen ist erheblich für den Gestaltungsspielraum des Managements (vgl. Eckardstein 1997: 245f.). So lassen sich „mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen“ (Klimecki/Remer 1997: 1). Die in diesem Prozess der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat eintretenden „gemeinsamen Lernerfahrungen [...] tragen zum Entstehen und zur Intensivierung eines vertauensvollen Klimas bei“ (Eckardstein 1997: 245f.). Der Einsatz des Betriebsrates als Co-Manager, so die hier formulierte Hoffnung, wird dazu führen, dass dieser die Position seines Konfliktgegners in „die eigene Problemsicht integriert“ (ebenda: 250).

Der so in seinem *Wissen*, seinen *Überzeugungen*, ja seinen *Wertvorstellungen* optimierte Betriebsrat kann dann seine wichtige Rolle für den Betrieb aufzeigen. Die Nützlichkeit seiner Lernerfahrungen unter Beweis stellend, beschafft er im Betrieb die Akzeptanz für unangenehme Managemententscheidungen, wie z.B. bei Personalabbau (vgl. Hauser-Ditzt 2002: 61), und hilft so, die Produktivität des Betriebes zu verbessern (vgl. ebenda).

# 4 Betriebsräte im Rollenkonflikt?

Wie das vorangegangene Kapitel aufzeigt, sehen sich co-managende Betriebsräte einer Vielzahl von unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt. Diese Erwartungshaltungen beeinflussen ihr Handeln als Betriebsräte. Sie nehmen daraufhin bestimmte Positionen ein, die andere Anforderungen beinhalten. Dies führt zu Rollenübernahmen. Versucht der Handelnde, verschiedenen, sich zum Teil widersprechenden Rollenerwartungen gerecht zu werden, so können diese Rollen in einen Gegensatz zueinander geraten; es entsteht ein Rollenkonflikt. Im Folgenden sollen kurz die Grundlagen der soziologischen Rollentheorie und des Rollenkonfliktes vorgestellt werden.

## 4.1 Theorie der sozialen Rolle und des Rollenkonfliktes

### 4.1.1 Rollentheorie

Seit mehr als drei Jahrzehnten wird in der Soziologie über den Begriff der Rolle debattiert, einer Begrifflichkeit, die einige Autoren für die zentrale Kategorie der Soziologie halten (vgl. Peuckert 1995: 262). In der Regel wird Rolle als die Summe von Erwartungen oder auch Normen gesehen, die sich auf eine soziale Position beziehen (vgl. Wiswede 1985: 33). Eine soziale Position wäre beispielsweise die eines Vaters, eines Pförtners oder die eines Betriebsrates. Mit der Konstruktion von Rolle beschäftigen sich verschiedene Rollentheorien, wie der *Strukturfunktionalismus* bei Talcott Parsons (vgl. Parsons 1951) oder das interaktionistische Rollenkonzept bei Georg H. Mead (vgl. Mead 1934). Während der *Symbolische Interaktionismus* die Analyse der zwischenmenschlichen Beziehungen zentral stellt und zur Basiskategorie von Soziologie macht (vgl. Haug 1984: 487), folgt dem strukturfunktionalistischen Ansatz nach der Rolleninhaber den spezifischen Normen, die seiner Position im institutionalisierten Sozialsystem entsprechen und erhält und stabilisiert auf diese Weise jenes System, in welchem er seine Rolle innehat (vgl. Peuckert 1995: 263f.).

Bei Ralf Dahrendorf kann mit seinem *Homo Sociologicus* (vgl. Dahrendorf 1953) Gesellschaft als strukturell repressiv gelesen werden, nämlich als Gesellschaft, die den Menschen von sich selbst durch eine Vielzahl von Verhaltenserwartungen entfremdet. Muss- Kann- und Sollerwartungen werden durch unterschiedliche Arten von Sanktionen durchgesetzt. Nach diesem Verständnis füllt der Mensch die vorgegebene Rolle aus. Er gestaltet sie jedoch nicht. „Erst hinter den Rollen steckt der eigentliche Mensch“, interpretiert dies Frigga Haug (1984: 484), deren Kritik der Rollentheorien von den Ausführungen von Karl Marx über den *Fetischcharakter der Ware*

(vgl. Marx 1968: 85ff.) ausgehen. Demnach sind die von eigenen Produktionsmitteln befreiten Menschen dazu gezwungen, sich mit dem einzigen ihnen zur Verfügung stehenden Gut auf den Markt zu begeben: ihrer Arbeitskraft. „Sie erfahren sich, und dies sind von Stund an ihre sozialen Beziehungen, als Käufer und Verkäufer oder als Konkurrenten“ (Haug 1984: 484). Somit sei die „ausgebildete Rollentheorie die Theorie unserer Industriegesellschaft“ (ebenda).

Es wird deutlich, dass Macht- und Herrschaftsverhältnisse von zentraler Bedeutung für die Konstruktion von Rollen sind, die Menschen leben sollen. Verstellt das Verständnis von Rolle den Blick auf die eigentlichen, objektiven Verhältnisse von Beherrschung und Unterwerfung, dann wird Rollentheorie selbst zum Herrschaftsinstrument.

Umso sorgsamer muss das wissenschaftliche Vorgehen sein, so man mit dem Begriff der Rolle arbeiten will.

### 4.1.2 Rollenkonflikt

Die Rollentheorie unterscheidet nach verschiedenen Formen des Rollenkonfliktes.

Ein *Inter-Rollenkonflikt* liegt demnach vor, wenn Menschen verschiedene Rollen ausfüllen müssen (vgl. Wiswede 1985: 154). Ein Maschinenschlosser am Arbeitsplatz ist zugleich Gewerkschafter und Betriebsrat sowie parteipolitisch aktiv. Die Erwartungen, die an sein Handeln gestellt werden, können zu einem Rollenkonflikt führen, wenn er in seiner Rolle als Parteifunktionär andere Positionen übernehmen soll, als er dies in seiner Gewerkschafterrolle muss. Während der in der Produktion integrierte Maschinenschlosser Zielvorgaben zu erfüllen hat, die beispielsweise Mehrarbeit für ihn wünschenswert machen, vertritt er als Betriebsrat die Politik der Mehrarbeitsverweigerung, um so Neueinstellungen zu erzwingen.

Ein *Intra-Rollenkonflikt* wird konstatiert, wenn innerhalb einer Rolle verschiedene Erwartungshaltungen kollidieren (Intersenderkonflikt) oder wenn die Erwartungen einen undeutlichen bzw. widersprüchlichen Charakter besitzen (Intrasenderkonflikt) (vgl. ebenda). Im Intra-Rollenkonflikt treffen unterschiedliche Erwartungen auf eine einzige Rolle und erzeugen innerhalb dieser Rolle Verhaltenskonflikte. Am Beispiel des vorgestellten Betriebsrates veranschaulicht würde dies bedeuten, dass Teile der Beschäftigten vom Betriebsrat die Zustimmung zur Mehrarbeit erwarten, um so ihre Produktionsziele zu erreichen bzw. zusätzliches Einkommen zu erzielen. Dagegen stehen die Interessen anderer Beschäftigter, die Mehrarbeit ablehnen, durch die sie sich unter zusätzlichen Leistungsdruck gesetzt und im Privatleben beeinträchtigt sehen. Auch die gewerkschaftliche Position steht gegen Mehrarbeit, um Neueinstellungen zu ermöglichen, wogegen das Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Interesse an Überstunden geltend

macht und dies möglicherweise mit dem unvermeidlichen Argument der Betriebsstandort- und damit Arbeitsplatzsicherheit begründet.

Eine weitere Kategorie wäre der *Person-Rolle-Konflikt,* bei dem angenommen wird, dass Menschen Probleme mit ihren Rollen haben, sie ungern ausfüllen, da sie im Gegensatz zu eigenen Grundhaltungen, Überzeugungen oder dem Selbstbild stehen (vgl. ebenda). So könnte unser Betriebsrat sich gezwungen sehen, in einer Tarifauseinandersetzung als betrieblicher Gewerkschaftsfunktionär Arbeitskampfmaßnahmen zu organisieren und daraufhin ein verschärftes Klima bei den Begegnungen mit der Unternehmensleitung in Kauf zu nehmen, obwohl er eher ein konfliktscheuer und vermittelnd agierender Charakter ist.

### 4.1.3 Rollenkonflikt von co-managenden Betriebsräten

Diese Arbeit folgt dem Ansatz des Strukturfunktionalismus, in dem die Position des Betriebsrates als institutionalisierte Rolle verstanden wird. Dabei wird der co-managende Betriebsrat in einem Mix aus Inter-Rollenkonflikt und Intra-Rollenkonflikt verortet. Einerseits müssen die Betriebsratstätigkeiten und Co-Managertätigkeiten als zwei getrennte Rollen gewertet werden. Zwar erwächst die Co-Management-Funktion aus der Rolle des Betriebsrates und ist durch das Metainteresse des Betriebsrates an der Sicherung der Arbeitsplätze motiviert. Der Co-Manager übernimmt dann aber eine Rolle, die zwar weiter mit seiner Rolle als Betriebsrat interferiert, jedoch als eigenständige Position mit einem spezifischen Handlungs- und Erwartungsset ausgestattet ist.

Andererseits stellt sich hier die Frage nach dem Verständnis des Betriebsrates von seiner Tätigkeit als Betriebsrat und die nach der Sichtweise anderer, vornehmlich der Beschäftigten, auf ihren Betriebsrat. Wird in der Selbst- und/oder Fremdwahrnehmung das eigene Co-Management subjektiv als integraler Bestandteil der Betriebsratsrolle wahrgenommen, dann werden die daraus resultierenden widersprüchlichen bzw. kollidierenden Erwartungshaltungen den Betriebsrat in seiner Rolle als Betriebsrat einem potenziellen Intra-Rollenkonflikt aussetzen.

Diesen Erkenntnissen folgend sucht diese Studie nach Belegen für Inter- wie auch Intra-Rollenkonflikten bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren.

# 5 Hypothesen

Die vorliegenden Studie geht von der folgenden zentralen These aus:

*Betriebsräte, die als Co-Manager agieren, geraten mit dieser neuen kooperativen Rolle in einen Konflikt mit ihrer traditionellen Rolle als gegenmachtorientierte Gewerkschafter.*

In der Auseinandersetzung zwischen der gegenmachtorientierten, potenziell konflikthären Schutzfunktion mit gewerkschaftlicher Ausrichtung und der gestaltenden kooperativen Co-Managerfunktion mit betriebswirtschaftlicher Integration wird sich das kooperative Co-Management auf Kosten der Gegenmachtspositionen und der Gewerkschaftsorientierung durchsetzen und damit Betriebsräte, die Co-Manager sind, in Rollenkonflikte führen.

Die aus den einzelnen Arbeitsfeldern entstehenden Rollenkonflikte können in Subthesen aufgeschlüsselt werden, deren Nachweis über die Auswertung der Befragung der Betriebsräte erbracht werden soll.

## 5.1 Zuordnung der Fragen zu den Subthesen

Um dem Vorhandensein von Rollenkonflikten nachzugehen, wurde der Fragebogen mit unterschiedlichen Aussagen versehen, die jeweils für ein bestimmtes Rollenverständnis stehen.

Während die Unterstützung eines Teils der Aussagen für die Einnahme einer *gegenmachtorientierten, potenziell konflikthären Schutzfunktion* des Betriebsrates spricht, vertreten andere Aussagen im Fragebogen Positionen, die typisch für eine Betriebsratsarbeit sind, die auf eine *gestaltende kooperative Co-Managerfunktion mit betrieblicher Ausrichtung* zielt.

So wird beispielsweise im Fragebogen unter 7.1 die Forderung nach einer Öffnung des Flächentarifvertrages vorgestellt und unter 7.2c die Bewahrung des Flächentarifvertrages gefordert. Bei diesen gegensätzlichen Positionen handelt es sich im ersten Fall (7.1) um eine Formulierung des BDA[17] und im zweiten Fall (7.2c)[18] um deren entschiedene gewerkschaftliche Ab-

---

[17] Fragebogenaussage 7.1: „Um betriebliche Bündnisse für Arbeit zu ermöglichen, wird durch tarifvertragliche oder gesetzliche Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, dass im Betrieb vom Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies übereinstimmend wollen“ (Hundt 2003: 2).

[18] Fragebogenaussage 7.2c: „Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden.“

lehnung. Von Interesse für die Frage nach Rollenkonflikten dürfte das Antwortverhalten der Betriebsräte hier sein, wenn es sich zeigen sollte, dass beide Positionen zugleich bejaht oder verneint würden.

Während der Betriebsrat bei der Bejahung der klassischen gewerkschaftlichen Position seinen Erfahrungen um den Interessenkonflikt und dem Kräfteverhältnis im Betrieb sowie seiner gewerkschaftlichen Organisationsloyalität folgt, würde die gleichzeitige Befürwortung der Unternehmerposition für das Eindringen betriebswirtschaftlicher Logik, betriebspatriotischen Denkens und der Akzeptanz der Standortkonkurrenz sprechen. In diesem Fall wäre ein Indiz für das Vorhandensein von Rollenkonflikten im Sinne der Subthesen eins bis vier gegeben.

Im Folgenden werden die Subthesen vorgestellt und den zu ihrer Überprüfung vorgesehenen Fragestellungen zugeordnet. Dies geschieht in der für den Rahmen dieser Arbeit erforderlichen unabdingbaren Kürze. Auf eine inhaltliche Wertung und Vorstellung der einzelnen Fragen soll hier verzichtet werden, da diese in der Hypothesenauswertung detailliert vorgenommen werden. Es wird natürlich nicht auf die notwendige Operationalisierung verzichtet. Sie wird bei der Auswertung der Subthesen in Kapitel 6.2 deutlich.

***1. Subthese: Betriebspatriotismus***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie einen stärkeren Betriebspatriotismus entwickeln.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5 nachgegangen werden.

***2. Subthese: Betriebswirtschaftliche Interessen***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein größeres Verständnis für betriebswirtschaftliche Interessen des Betriebes aufweisen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 6.1, 6.4, 6.5, 6.6 nachgegangen werden.

***3. Subthese: Individuelle Interessen der Beschäftigten***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren,*

*festzustellen, dass sie ein geringeres Verständnis für die individuellen Interessen der Beschäftigten aufweisen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit der Frage 6.2 nachgegangen werden.

***4. Subthese: Kollektive Interessen der Beschäftigten***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein geringeres Verständnis für die kollektiven Interessen der Beschäftigten aufweisen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit der Frage 6.3 nachgegangen werden.

***5. Subthese: Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie deutlicher zu einer verstärkten Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen neigen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 7.1, 7.2, 11.1, 11.2 nachgegangen werden.

***6. Subthese: Gewerkschaftliche Positionen***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie sich stärker von gewerkschaftlichen Positionen entfernen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 11.1 bis 11.4, 18. nachgegangen werden.

***7. Subthese: Kapitalismuskritische Positionen***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie sich stärker von kapitalismuskritischen Positionen entfernen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 9.1, 9.2, 9.3, 11.5 nachgegangen werden.

***8. Subthese: Distanz zur Gewerkschaft***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren,*

*festzustellen, dass sie eine stärkere Distanz zur Gewerkschaft als Organisation entwickeln.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 10., 12.a, 12.b, 12.c, 13.1, 13.2, 14., 15., 17.1 bis 17.7, 19.1, 19.2, 19.3, 20.1, 20.2 nachgegangen werden.

***9. Subthese: Konflikt- und Kampfbereitschaft***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie weniger konflikt- und kampfbereit gegenüber dem Unternehmen sind.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 4.1, 4.2, 4.3, 11.4, 11.6 nachgegangen werden.

***10. Subthese: Kooperatives Verhältnis zum Management***

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein kooperativeres Verhältnis zum Management haben.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 3.1 bis 3.7 und 3.9 bis 3.12 nachgegangen werden.

Mit Fragen nach der Sicht der Betriebsräte auf die ökonomische Situation ihres Betriebes in der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft, soll festgestellt werden, ob vergleichbare optimistische oder pessimistische Erfahrungen bzw. Aussichten zu vergleichbaren Antworten führen: Fragebogen 5.1, 5.2, 5.3.

Von grundsätzlichem Interesse erscheint die Frage nach der Quantität und der inhaltlichen Ausrichtung der Betriebsratsarbeit: Fragebogen 1., 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 27.

Mit den Fragebogenpunkten 3.13 bis 3.16 soll ermittelt werden, wie die Betriebsräte ihre Möglichkeiten einschätzen, die betriebswirtschaftliche Situation ihres Betriebes zu durchschauen.

Des Weiteren erhebt der Fragebogen demographische Basisdaten wie Alter, Funktionspositionen und gewerkschaftliche Mitgliedschaft: Fragebogen 22., 23., 24., 25., 26., 27.

## 5.2 Methode und Vorstellung des Fragebogens

Aufgabe des Fragebogen ist es, die den angenommenen Rollenkonflikten zugrunde liegenden widerstreitenden Rollenverständnisse sichtbar zu machen. Diese Rollenverständnisse werden im Hinblick auf das Verhältnis der

Betriebsräte zu co-managementtypischen Einstellungsmustern gemessen. Dabei wird die Messung die Differenzen zwischen den Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, und denen, die nicht als Co-Manager tätig sind, ermitteln. Zudem wird der Frage nach widersprüchlichem Antwortverhalten innerhalb der jeweiligen Gruppen nachgegangen, da diese auch Hinweise für Rollenkonflikte der Betriebsräte liefern können.

Ausgehend vom theoretischen Rahmen der Untersuchung wurde ein Fragebogen erstellt, der neben demographischen Daten zum jeweiligen Befragten im Wesentlichen mit Überzeugungsfragen arbeitet, die auf die „Wahrnehmung und Einschätzung vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger Realität“ (Schnell/Hill/Esser 1993: 334f.) der Betriebsräte zielen. In geringerem Maße verwendet die Untersuchung auch Einstellungsfragen und Verhaltensfragen.

Den Aussagen im Fragebogen konnten die Befragten zustimmen oder sie ablehnen. Die Antwortkategorien lauteten:

*1 .stimme voll und ganz zu, 2. stimme eher zu, 3. stimme eher nicht zu, 4. stimme überhaupt nicht zu, 5. weiß nicht / keine Meinung.*

Durch den Einbau einer *weiß nicht* Kategorie soll vermieden werden, die Befragten ohne substanzielle Meinung zu einer vermeintlich substanziellen Antwort zu zwingen (vgl. Kaatz 1940: 282).

Die Entwicklung der Aussagen stützen sich auf Statements von Duisburger Betriebsräten, die im Rahmen von Expertengesprächen für die Untersuchung *„Das Ende als Anfang – Die Sanierung der Metallhütte Duisburg“* vom Autor dieser Studie zwischen 1999 und 2002 durchgeführt wurden (vgl. Hälker/Vellay 2004: 1). Im Mittelpunkt dieser Arbeit über die Metallhütte Duisburg (MHD) standen Betriebsräte, die Geschäftsleitung und die IG Metall Duisburg, die im Rahmen einer Sanierungskoalition ein intensives Co-Management praktizierten. Aus den Protokollen von rund 80 Stunden narrativer Interviews (vgl. ebenda) wurden hervorstechende Aussagen, die Aufschluss über das Rollenverständnis der Betriebsräte geben können, extrahiert und für die Fragebogenerstellung verwendet. Dabei wurde, in Kenntnis um die Problematik von Suggestivfragen und wertendbelastenden Wortwahlen (vgl. Schnell/Hill/Esser 1993: 344f.), der typischen Klangfarbe der Betriebsratsaussagen der Vorzug gegeben. Die verwendeten Formulierungen bieten sich gerade durch ihre Authentizität als Indikatoren für die Feststellung von Rollenverständnissen der Betriebsräte an.

Mit dem vorliegenden Fragebogen (vgl. Anhang, Kapitel 9.3) sollen die unter Kapitel 5 aufgestellten Hypothesen überprüft werden.

Der Fragebogen wurde in einer ersten Runde mit drei Betriebsräten der Duisburger Stahlindustrie getestet. Daraufhin wurden Änderungen nötig:

Unter anderem musste der Terminus *Industrielle Beziehungen* in der Einleitung des Fragebogens erklärt werden, da dieser wissenschaftliche Begriff nicht zur Alltagskommunikation der Betriebsräte gehört.

In einem zweiten Schritt fand ein Pretest mit elf Betriebsräten eines Betriebes der Metallverarbeitung in Düsseldorf statt. In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, wie wichtig den Betriebsräten zum Teil die Anonymität der Befragung war. Darüber hinaus konnten einige Fragen missverstanden werden und wurden daraufhin umformuliert.

Die fertigen Fragebögen wurden den Betriebsräten von sechs Duisburger Betrieben der Metallverarbeitung, die co-managementartige Kooperationsbeziehungen zu ihrer Geschäftsleitung unterhalten, vorgelegt. Als Vergleichsgruppe dienten die Betriebsräte von vier Duisburger Betrieben der Metallverarbeitung, die kein Co-Management betreiben.

Anhand der beantworteten Fragen soll erkennbar werden, ob sich die Einschätzungen von pro Co-Management Betriebsräten und contra Co-Management Betriebsräten im Sinne der aufgestellten Hypothesen unterscheiden.

Allen Betriebsräten wurde der gleiche Fragebogen vorgelegt. Jeder Betriebsrat füllte seinen Erhebungsbogen selbständig und ohne Rücksprache mit anderen im Rahmen von Betriebsratssitzungen aus. Der Autor dieser Studie war jeweils anwesend und stellte so sicher, dass keine kollektiven Aussagen erarbeitet wurden, sondern jeder Betriebsrat individuell und ohne Rücksprache mit anderen antwortete. Durch die persönliche Anwesenheit des Autors sollte zudem ein möglichst vollständiger Rücklauf der Fragebögen gewährleistet werden. Befragungen, die auf dem Postweg erfolgen, sind in der Regel von hohen Ausfallraten gekennzeichnet. So erzielte die Betriebsrätebefragung von Müller-Jentsch auf postalischem Weg eine Ausschöpfung von 37,5% (vgl. Müller-Jentsch 1998: 44f.). Für diese Studie konnten 79 von angestrebten 84 Betriebsräten erfolgreich befragt werden. Dies entspricht einer Ausschöpfung von 95,18%.

Den Befragten wurde vollständige Anonymität durch nicht namentlich gekennzeichnete Fragebögen zugesichert. Um eine vergleichbare Erhebungssituation zu schaffen und mögliche Reaktivitäten auf den Interviewer zu vermeiden (vgl. Schnell/Hill/Esser 1993: 360), beschränkte sich der Interviewer auf eine kurze Vorstellung seiner Person sowie der Einführung zur Erhebung, wie sie dem Fragebogen schriftlich vorangestellt ist. Um Antwortverzerrungen durch den Sponsorship-Effekt (vgl. ebenda: 363f.) zu minimieren, wurde den Teilnehmern erklärt, dass die Duisburger IG Metall zwar so hilfsbereit war, die Befragung durch ein Ankündigungsschreiben an die Betriebsräte zu unterstützen, die Studie aber dennoch keine Auftragsarbeit für die Gewerkschaft, sondern ein rein universitäres Projekt ist.

Zur Unterstützung ihrer Motivation wurde den Teilnehmern zugesagt, dass ihnen die fertiggestellte Studie zur Verfügung gestellt wird und der Autor bereit ist, mit den einzelnen Betriebsratsgremien eine Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse durchzuführen. Zusätzliche instruktive Erkenntnisse für die weitere Forschung, aber auch für die Weiterentwicklung der Betriebspolitik von Betriebsräten und Gewerkschaft sind dabei die angestrebten Resultate.

# 6 Datenanalyse

## 6.1 Vorgehen

An dieser Stelle werden die Befragungsergebnisse dieser Studie vorgestellt.

Die angestrebte Befragung aller zehn ausgesuchter Betriebsratsgremien konnte durchgeführt werden. Durch Abwesenheit bei den als Befragungsterminen angesetzten Betriebsratssitzungen konnten 5 von 84 Betriebsräten nicht befragt werden. Mit 79 Betriebsräten konnten somit 95,18% der vorgesehenen Befragungen durchgeführt werden.

Für die Auswertung wurden im ersten Schritt die beiden bejahenden Kategorien (stimme voll und ganz zu / stimme eher zu) sowie die beiden verneinenden Kategorien (stimme eher nicht zu / stimme überhaupt nicht zu) zusammengefasst, um so einen deutlicheren Überblick über die generellen Ablehnungen bzw. Zustimmungen zu erhalten. In den Fällen, in denen die Binnengewichtungen innerhalb der beiden Kategorien Bedeutung erlangt, wird auch diese thematisiert.

## 6.2 Co-Manager im Vergleich zu Nicht-Co-Managern

Dieser Abschnitt der Arbeit widmet sich der Prüfung der Subthesen, wie sie in Kapitel 5 vorgestellt wurden.

Wie die folgenden Ergebnisse zeigen werden, ermittelte die Befragung ein sehr widersprüchliches Aussageverhalten der Befragten sowie weitgehende Gemeinsamkeiten im Abstimmungsverhalten von Co-Managern und Nicht-Co-Managern. In den meisten Fällen lagen die Ergebnisse eng beieinander. Differenzen von über zehn Prozent können zwar bei einigen Fragen verzeichnet werden, jedoch scheint es wesentlicher, dass auch in diesen Fällen die Mehrheit der Co-Manager ein gemeinsames Urteil mit den Nicht-Co-Managern abgab. Wenn 63,6% der Co-Manager und 76,1% der Nicht-Co-Manager der Fragebogenaussage 8.2 „Im Wettbewerb steht Betrieb gegen Betrieb“, zustimmen, dann liegt das wesentliche Ergebnis nicht in der Differenz der 12,5% unterschiedlichen Abstimmungsverhaltens. Wesentlich erscheint hier die Tatsache, dass weit über die Hälfte der Befragten aus beiden Gruppen hier ein gemeinsames Meinungsbild offenbaren. Eine Bestätigung bzw. Ablehnung der Subthesen würde ich unterstellen, wenn die Anzahl der differierend Abstimmenden größer wäre als die der gemeinsam Stimmenden. Der in dieser Arbeit angelegte *entscheidende Bewertungsmaßstab* ist somit die Frage nach dem Mainstream im Antwortverhalten der beiden Gruppen. In den Sozialwissenschaften wird in der Regel eine

Punktzahl von fünf Prozent als Grenze zwischen zufälligen oder überzufälligen Ereignissen benutzt (vgl. Schnell/Hill/Esser 1993: 414). Es wäre also durchaus möglich, in der folgenden Auswertung auf dem Niveau von Unterschieden wie beispielsweise den 12,5% der Fragebogenaussage 8.2 zu rechnerisch eindeutigen Resultaten zu gelangen. Ein so ausgeschnittener Teil der Wirklichkeit läuft jedoch Gefahr, „den Blick auf die Zusammenhänge einzubüßen“ (Hillingen 1980/81: 597). Aus dem Bestreben nach nüchterner Rationalität kann so „zerhackte Rationalität“ entstehen (Weizsäcker 1975: 82). Diese Studie will sich jedoch nicht dem empirischen Formalismus in einer Weise unterwerfen, in der mit wenigen Prozenten jonglierend eine vorgebliche Signifikanz erzeugt wird, sondern das ganze Bild in seiner Widersprüchlichkeit wirken lassen. Dieser Logik folgend wird in der Auswertung dieses widersprüchliche Bild vorgestellt, ohne dabei in ein vereinfachtes Thesenbestätigungs-, bzw. Widerlegungsschema zu verfallen. Dieses Bild wird die Grundlage für eine qualitative Bewertung liefern, die in ihren Schlussfolgerungen zum angestrebten instruktiven Ziel dieser Arbeit führen soll.

**Die Subthesen im Einzelnen**

In eckigen Klammern erscheint hinter der zitierten Frage ihre Positionsnummer im Fragebogen.

> ***1. Subthese: Betriebspatriotismus***
>
> *Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie einen stärkeren Betriebspatriotismus entwickeln.*
>
> Dieser Subthese soll mit den Fragen 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5 nachgegangen werden.

Der Behauptung „Gegen die Zwänge des Konkurrenzkampfes kann man nichts machen“ [8.1] stimmen 39,2% der Befragten zu.

**Abbildung 1: Frage 8.1: Gegen die Zwänge des Konkurrenzkampfes kann man nichts machen**

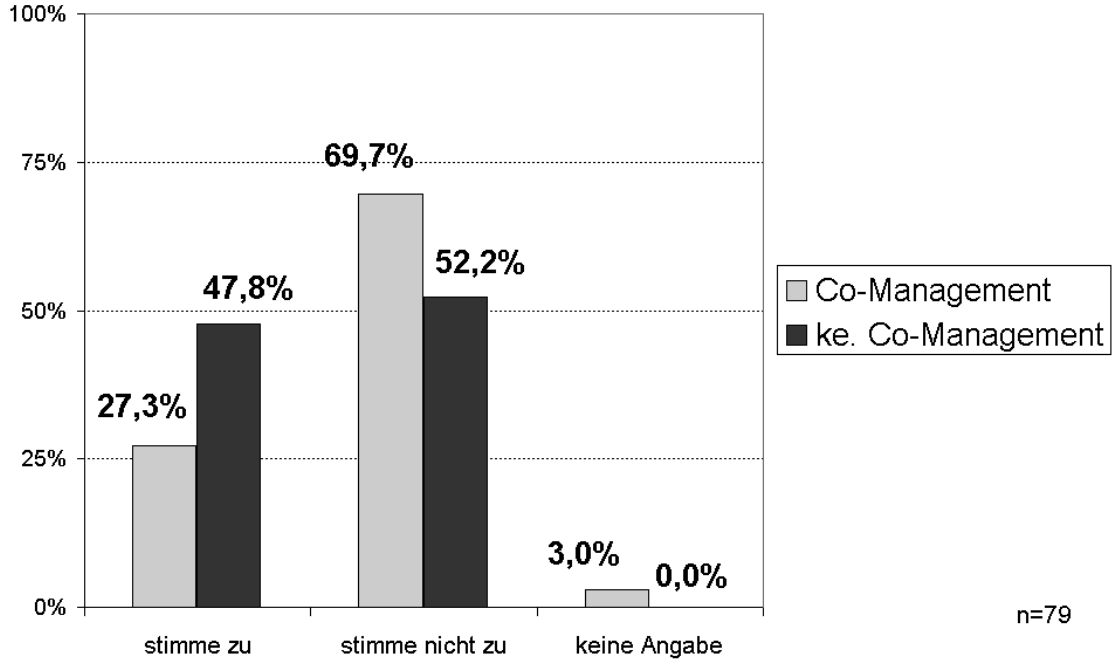
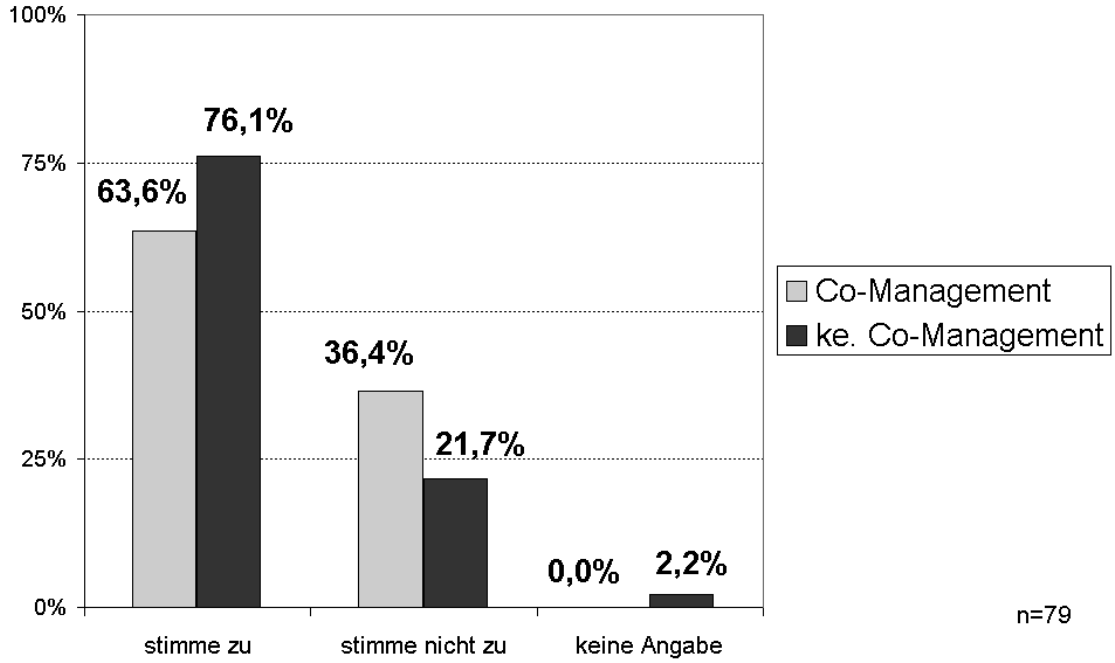



**Abbildung 2: Frage 8.2: Im Wettbewerb steht Betrieb gegen Betrieb.**




Dabei fällt die Zustimmung bei den co-managenden Betriebsräten mit 27,3% deutlich geringer aus als bei den nicht co-managenden Betriebsräten mit 47,8% (Abb.1). Ähnlich, aber weniger deutlich, liegt das Abstimmungsverhalten bei der Behauptung, dass „im Wettbewerb Betrieb gegen Betrieb“ [8.2] stehe. 63,6% der Co-Manager stimmen hier zu, gegen 76,1% der Vergleichsgruppe (Abb.2).

Im Fragebogen wird behauptet: „Wenn es darauf ankommt, dann denken die Beschäftigten eines Unternehmens doch nur an ihren Betrieb, der bestehen und florieren soll“ [8.3]. 81,8% der Co-Manager und 95,7% der Vergleichsgruppe stimmen hier zu. Es zeigt sich somit ein uneinheitliches Bild (Abb.3).

Einerseits wird der Wettbewerb der Standorte [8.2] als Tatsache weithin akzeptiert und den Beschäftigten mit übergroßer Mehrheit ein betriebsegoistisches Denken unterstellt. Andererseits will eine deutliche Mehrheit sich nicht bedingungslos der Logik des Konkurrenzkampfes unterwerfen [8.1]. Dazu passt das folgende Antwortverhalten: „Dem Konkurrenzdruck muss die Solidarität der abhängig Beschäftigten entgegengesetzt werden“ [8.4].

**Abbildung 3: Frage 8.3: Wenn es darauf ankommt, dann denken die Beschäftigten eines jeden Unternehmens doch nur an ihren Betrieb, der bestehen und florieren soll.**

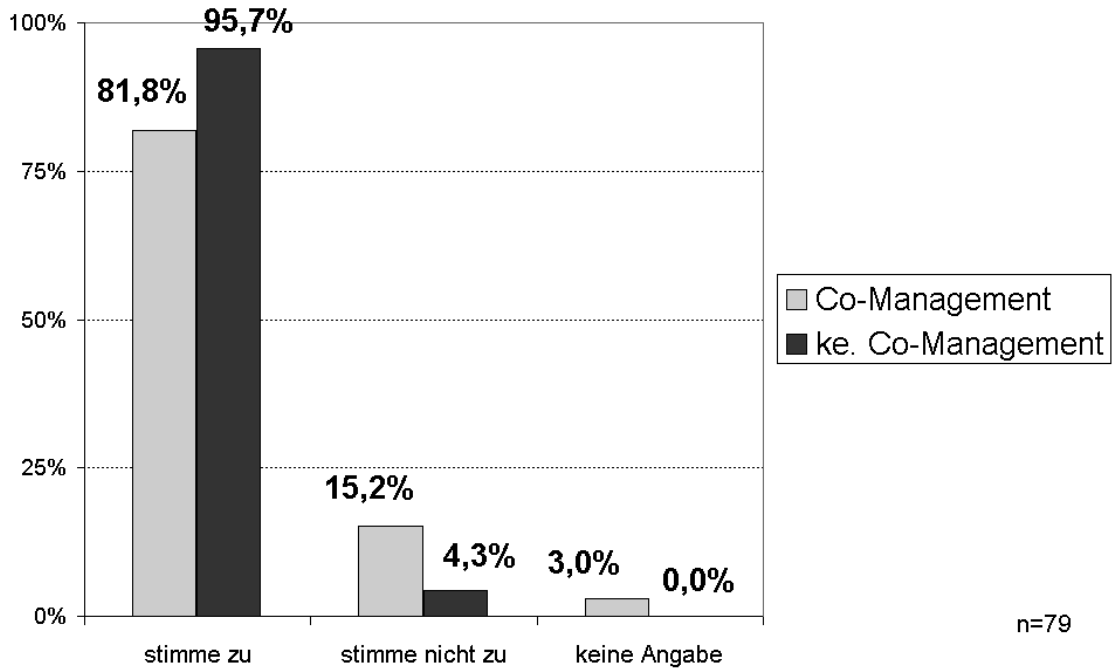


**Abbildung 4: Frage 8.4: Dem Konkurrenzdruck muss die Solidarität der abhängig Beschäftigten entgegengesetzt werden.**

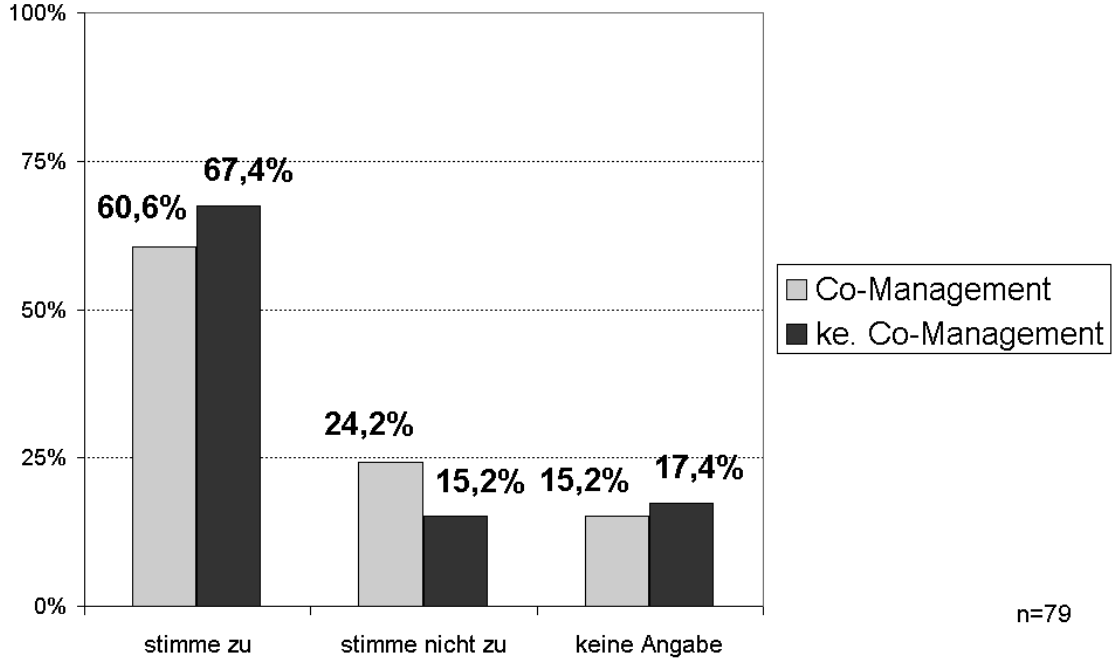
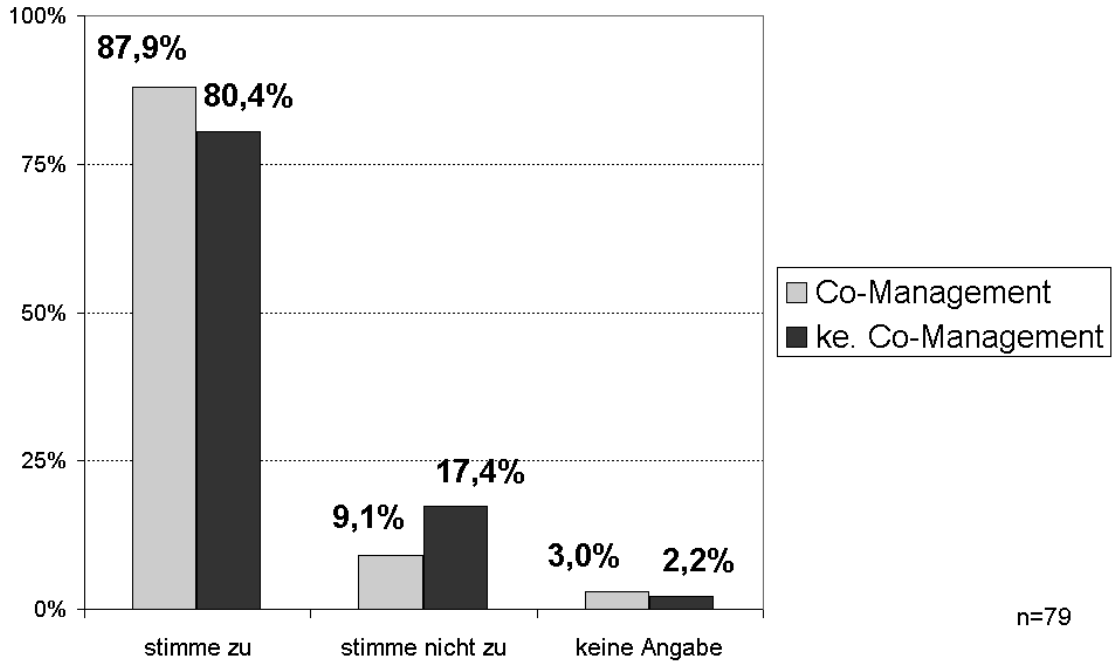



**Abbildung 5: Frage 8.5: Mit einer konsequenten Gewerkschaftspolitik können wir untereinander – d. h. mit den Kollegen der anderen Standorte – solidarisch sein.**




Hier liegt die Zustimmung von Co-Managern und der Vergleichgruppe mit 60,6% und 67,4% nah beieinander (Abb.4). Auch die Behauptung „Mit einer konsequenten Gewerkschaftspolitik können wir untereinander – d.h. mit den Kollegen der anderen Standorte solidarisch sein“ [8.5.] erfährt mit

87,9% bei den Co-Managern und 80,4% bei den Vergleichsgruppe eine breite Zustimmung (Abb.5).

*Zusammenfassung*

Es zeigt sich, dass es bei den Betriebsräten beider Gruppen eine deutliche Mehrheit den Wettbewerb der Betriebe gegeneinander und ein daraus resultierendes betriebsegoistisches Denken der Beschäftigten für eine Tatsache halten. Doch wird dies mehrheitlich nicht als schicksalhafte Unabänderlichkeit begriffen. Der Wunsch nach Solidarität und zumindest partieller Aufhebung der Konkurrenz unter den abhängig Beschäftigten erfährt große Zustimmung bei allen. Bemerkenswert erscheint, dass diese generelle Tendenz bei den Co-Managern stärker ausgeprägt ist als bei den Nicht-Co-Managern.

### *2. Subthese: Betriebswirtschaftliche Interessen*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein größeres Verständnis für betriebswirtschaftliche Interessen des Betriebes aufweisen.*

Dieser Subthese soll mit den Fragen 6.1, 6.4, 6.5, 6.6 nachgegangen werden.

94,9% aller befragten Betriebsräte stimmen folgender Aussage zu: „In wirtschaftlich schweren Zeiten müssen alle Beschäftigten mit anpacken, damit wir so unseren Betriebsstandort und unsere Arbeitsplätze sichern können“ [6.1]. Bei den Co-Managern mit 90,9% wie bei den Vergleichsgruppe mit 97,8% wird hier eine große Akzeptanz des Leistungsgedankens im betriebswirtschaftlichen Interesse deutlich (Abb.6).

Dabei sehen 83,5% aller Betriebsräte eine ihrer Aufgaben darin (Abb.7), den „Kollegen die für den Betrieb wirtschaftlichen Notwendigkeiten klar zu machen“ [6.4].

**Abbildung 6: Frage 6.1: In wirtschaftlich schweren Zeiten müssen alle Beschäftigten mit anpacken, damit wir so unseren Betriebsstandort und unsere Arbeitsplätze sichern können.**

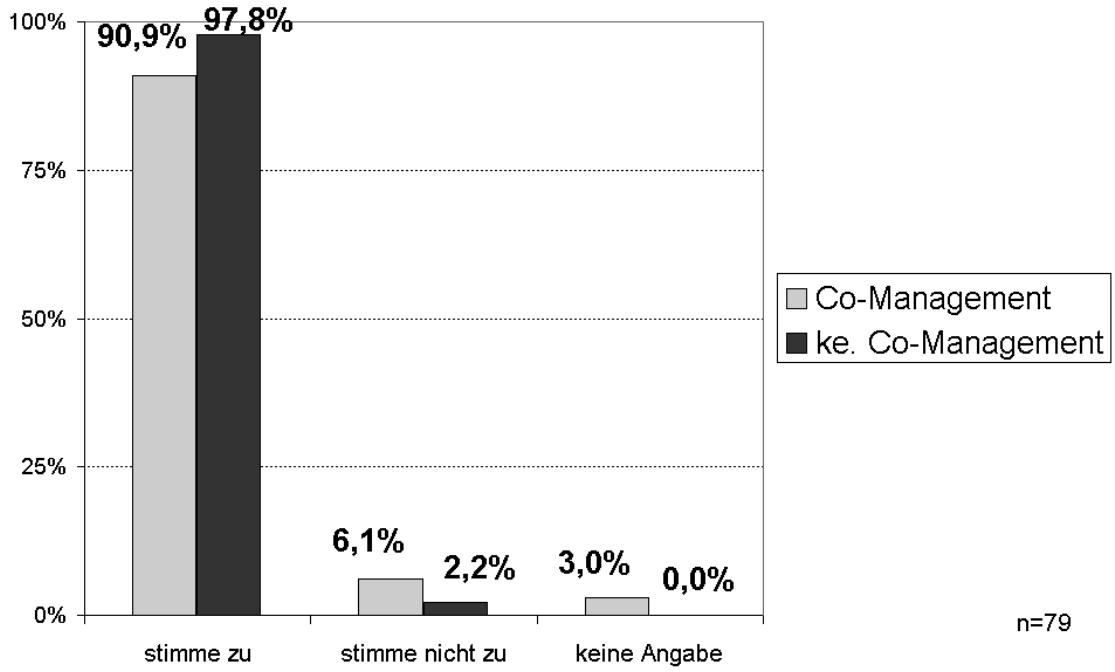
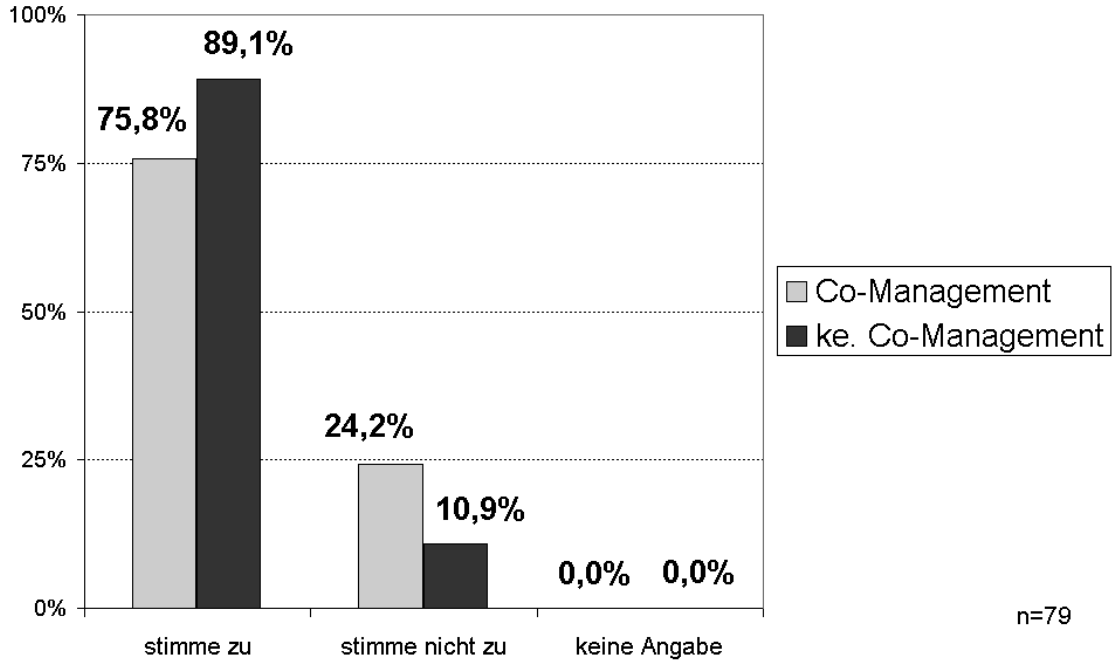


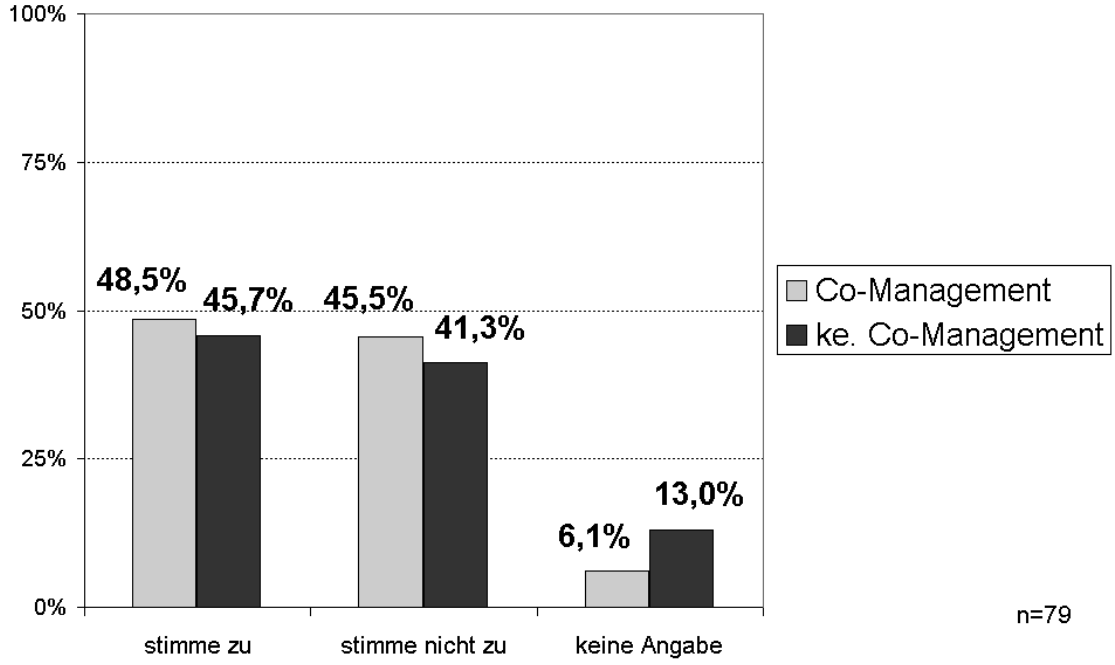

**Abbildung 7: Frage 6.4: Es ist auch unsere Aufgabe als Betriebsräte, den Kollegen die für den Betrieb wirtschaftlichen Notwendigkeiten klar zu machen.**




Bei den Co-Managern stimmen 75,8%, bei der Vergleichsgruppe mit 89,1% deutlich mehr zu. Ein gespaltenes Bild ergibt die Frage nach möglichen Rücksichtnahmen auf den Betrieb während laufender Arbeitskämpfe. In der Aussage war unterstellt worden, dass der Betriebsrat gerade mitge-

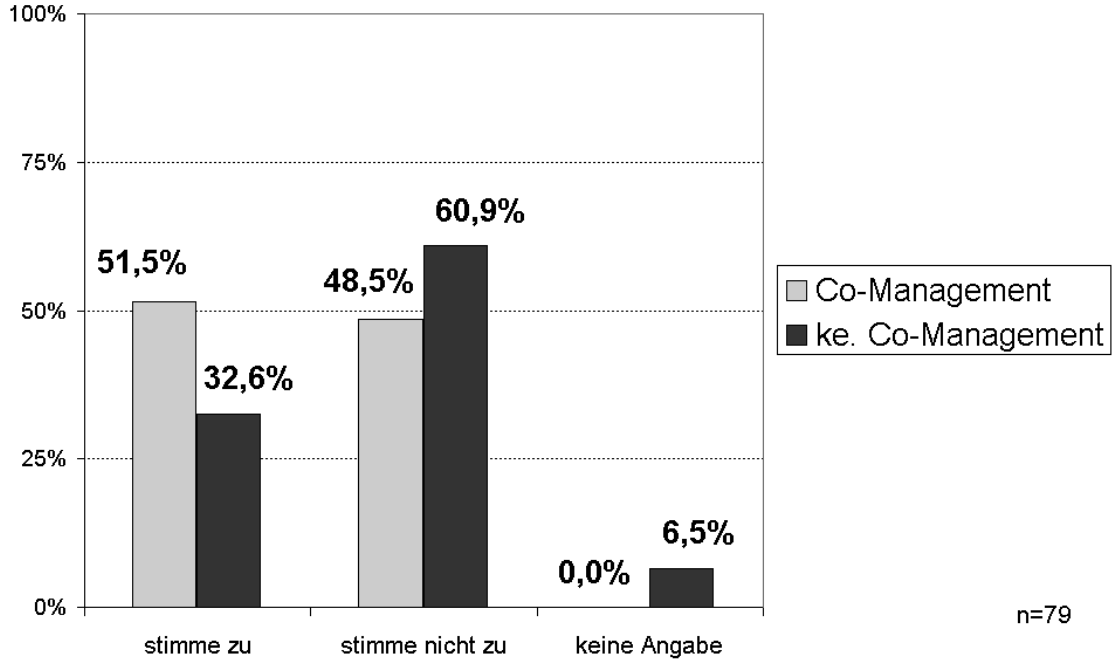
holfen hat, die Wettbewerbssituation des Betriebes zu verbessern. Und in dieser Lage „kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich unseren Betrieb raus zu halten“ [6.5]. 48,5% der Co-Manager und 45,7% der Vergleichsgruppe stimmen dieser Aussage zu (Abb.8).

**Abbildung 8: Frage 6.5: Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten.**




Als weitere Zuspitzung folgt diese Aussage: „Als Betriebsrat muss man heute zuerst betriebswirtschaftlich denken, und wenn es dann im Betrieb ökonomisch gut läuft, dann kann man sich auch um die sozialen Fragen wieder verstärkt kümmern“ [6.6]. Hier stimmen mit 51,5% gut die Hälfte der Co-Manager, aber nur 32,6% der Vergleichgruppe zu (Abb.9).

**Abbildung 9: Frage 6.6: Als Betriebsrat muss man heute zuerst betriebswirtschaftlich denken, und wenn es dann im Betrieb ökonomisch gut läuft, dann kann man sich auch um die sozialen Fragen wieder verstärkt kümmern.**




*Zusammenfassung*

Der Logik des betriebswirtschaftlichen Interesses ihres Betriebes folgt die ganz große Mehrheit der Betriebsräte. Zum Teil ist dieses Denken bei den Nicht-Co-Managern sogar noch ausgeprägter als bei den Co-Managern. Andererseits wird die Behauptung, dass ein Betriebsrat heute vor allem betriebswirtschaftlich denken muss, von deutlich mehr Co-Managern als von der Vergleichgruppe bejaht.

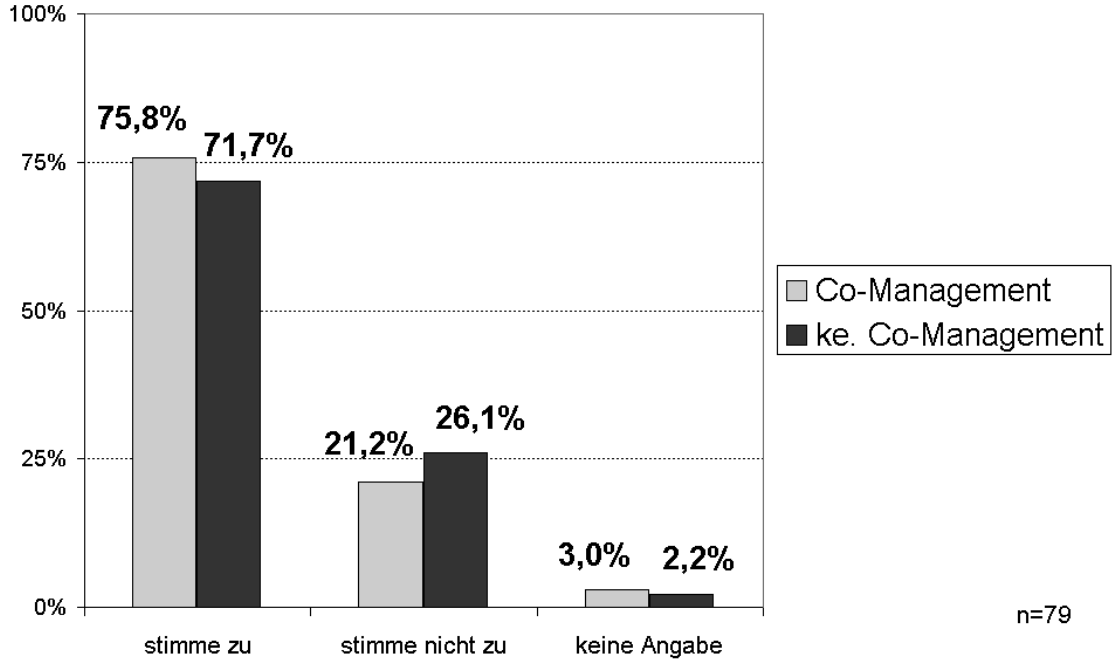
### *3. Subthese: Individuelle Interessen der Beschäftigten*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein geringeres Verständnis für die individuellen Besitzstandsinteressen der Belegschaft aufweisen.*

Dieser Subthese soll mit der Frage 6.2 nachgegangen werden.

Das Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Interessen geht so weit, dass 73,4% aller befragten Betriebsräte meinen, dass man sich „Kollegen die nicht mitziehen wollen oder eine ruhige Kugel schieben wollen," nicht leisten könne [6.2]. Mit 75,8% bei den Co-Managern und 71,7% bei den Vergleichsgruppe liegen die Zustimmungswerte nah beieinander (Abb.10).

**Abbildung 10: Frage 6.2: Kollegen, die nicht mitziehen oder eine ruhige Kugel schieben wollen, können wir uns nicht leisten.**




Betrachtet man allerdings die Verteilung im Maß der Zustimmung, dann zeigt sich eine deutlich stärkere Befürwortung der Aussage durch die Co-Manager, von denen 39,4% voll und ganz zustimmen und 36,4% eher zustimmen. Bei den Nicht-Co-Managern wollen dagegen nur 28,3% voll und ganz zustimmen, 43,5% stimmen eher zu.

*Zusammenfassung*

Es lässt sich feststellen, dass den Co-Managern im Verhältnis zur Vergleichsgruppe ein ähnlich großes Verständnis für betriebswirtschaftliche Interessen des Betriebes zu attestieren ist. Jedoch sind die Co-Manager eher bereit, individuelle Besitzstandsinteressen der Belegschaft für die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit aufzugeben.

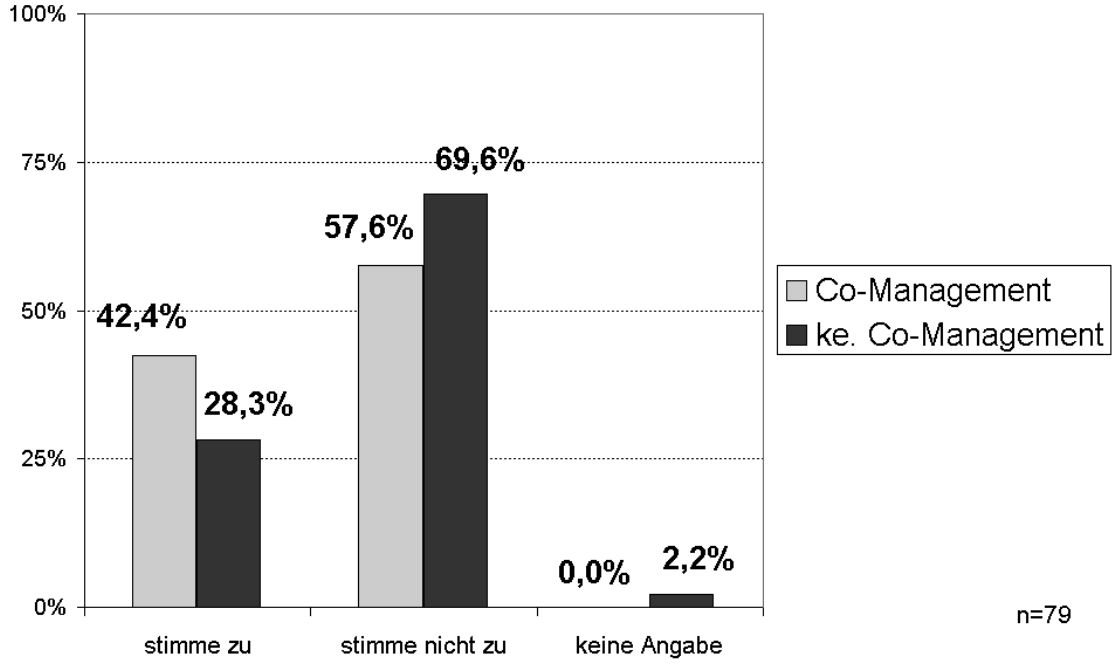
### *4. Subthese: Kollektive Interessen der Beschäftigten*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein geringeres Verständnis für die kollektiven Besitzstandinteressen der Belegschaft aufweisen.*

Dieser Subthese soll mit der Frage 6.3 nachgegangen werden.

Während die Betriebsräte dem einzelnen Kollegen, der eine „ruhige Kugel schiebt“ [6.2], kein Verständnis entgegenbringen, kommt das Eingehen auf betriebswirtschaftliche Interessen, wenn es um kollektiven Besitzstandsverlust geht, eher an seine Grenzen. Gerade 28,3% der nicht co-managenden Betriebsräte meinen, dass die Beschäftigten auf Besitzstände verzichten sollten, wenn es dies notwendig sei, „um den Betrieb wettbewerbsfähig zu halten“ [6.3]. Dagegen stimmen dieser Aussage immerhin 42,4% der Co-Manager zu (Abb.11).

**Abbildung 11: Frage 6.3: Wenn es notwendig ist, dass, um den Betrieb wettbewerbsfähig zu halten, die Beschäftigten auf Besitzstände verzichten, dann ist das nicht schön, aber wir müssen das dann machen.**




*Zusammenfassung*

Deutlich mehr Co-Manager sind bereit, aus betriebswirtschaftlichen Gründen kollektive Besitzstände der Belegschaft aufzugeben.

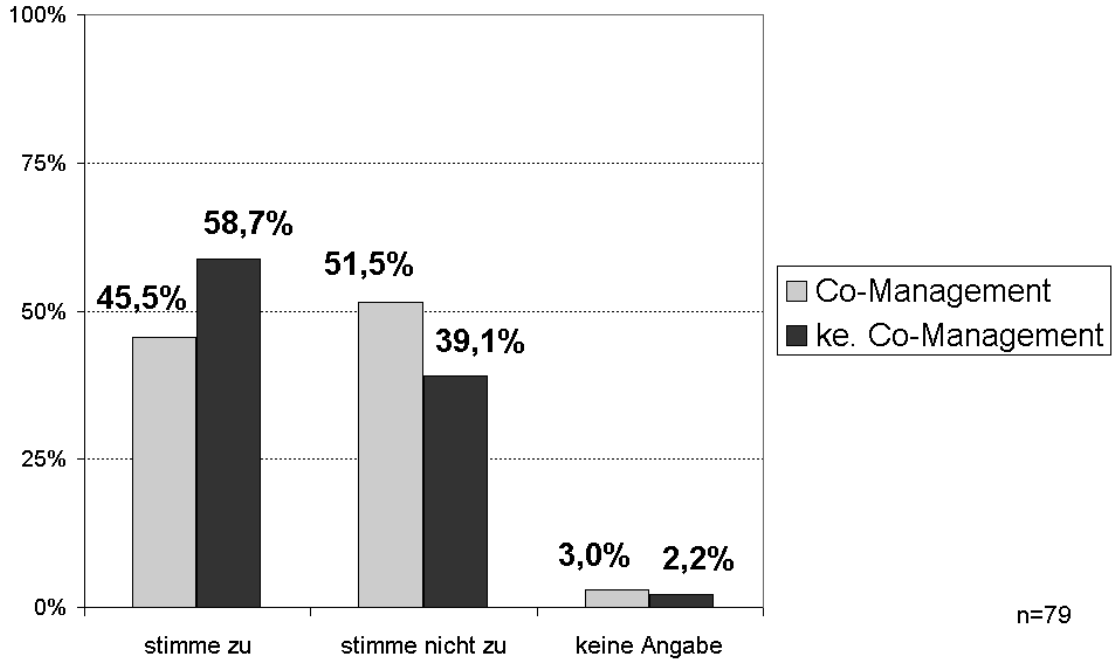
### *5. Subthese: Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie deutlicher zu einer verstärkten Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen neigen.*

Dieser Subthese soll mit den Fragen 7.1, 7.2, 11.1, 11.2 nachgegangen werden.

Der Forderung des BDA[19] nach tariflichen oder gesetzlichen Öffnungsklauseln (vgl. Hundt 2003), die es ermöglichen sollen, dass auf betrieblicher Ebene vom „Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies wollen“ [7.1], stimmen 58,7% der nicht co-managenden Betriebsräte zu, aber nur 45,5% der Co-Manager (Abb.12).

**Abbildung 12: Frage 7.1: Um betriebliche Bündnisse für Arbeit zu ermöglichen, wird durch tarifvertragliche oder gesetzliche Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, dass im Betrieb vom Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies übereinstimmend wollen.**



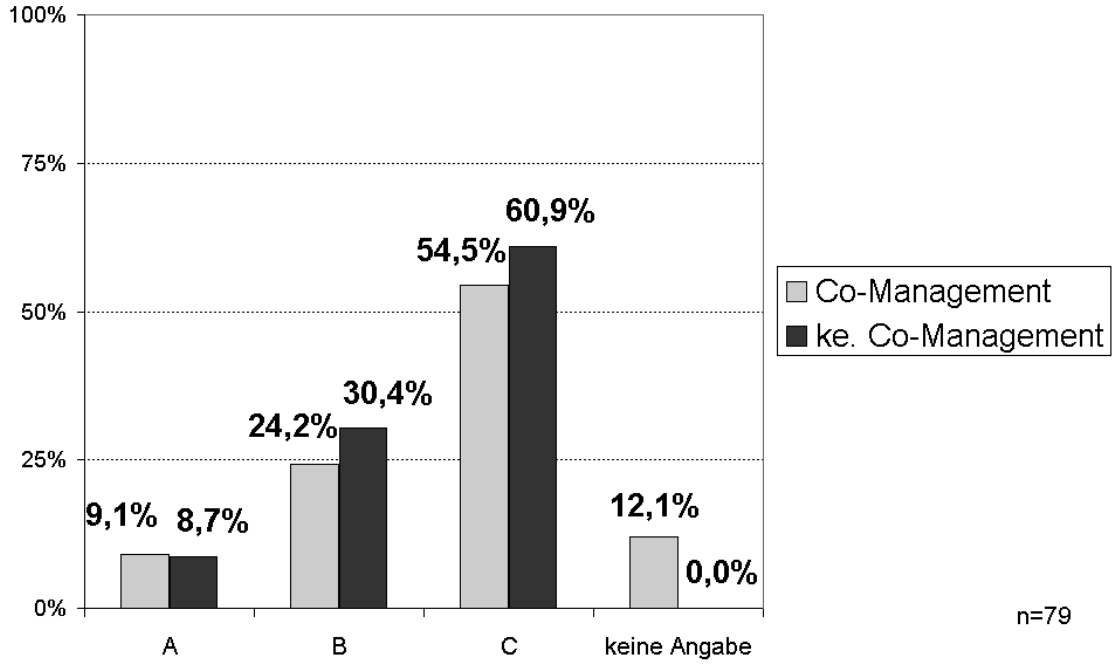

19 Die BDA-Forderung war neutral gehalten, also nicht als Unternehmerposition gekennzeichnet.

Demgegenüber bietet die Frage 7.2 drei Auswahlmöglichkeiten. Behauptung A bezeichnet den Flächentarifvertrag als zu starr und fordert größere Gestaltungsmöglichkeiten für die betrieblichen Interessensvertretungen. Diese Aussage kam der vorangestellten Forderung [7.1] am nächsten, erhält aber nur 9,1% Zustimmung der Co-Manager und 8,7% der Vergleichsgruppe. Aussage B gibt den tariflichen Standards den Vorrang, forderte aber zusätzliche Regelungsmöglichkeiten auf der Basis von Betriebsvereinbarungen auf der betrieblichen Ebene. Hier stimmen 24,4% der Co-Manager und 30,4% der Vergleichgruppe zu. Antwort C stellte fest, dass die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages den wichtigsten Schutz für Arbeitnehmer und Betriebsräte darstellen und auf jeden Fall verteidigt werden sollen. 54,5% der Co-Manager und 60,9% der Vergleichsgruppe stimmen hier zu.

**Abbildung 13: Frage 7.2:**
**(A) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten.**

**(B) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen.**

**(C) Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden.**

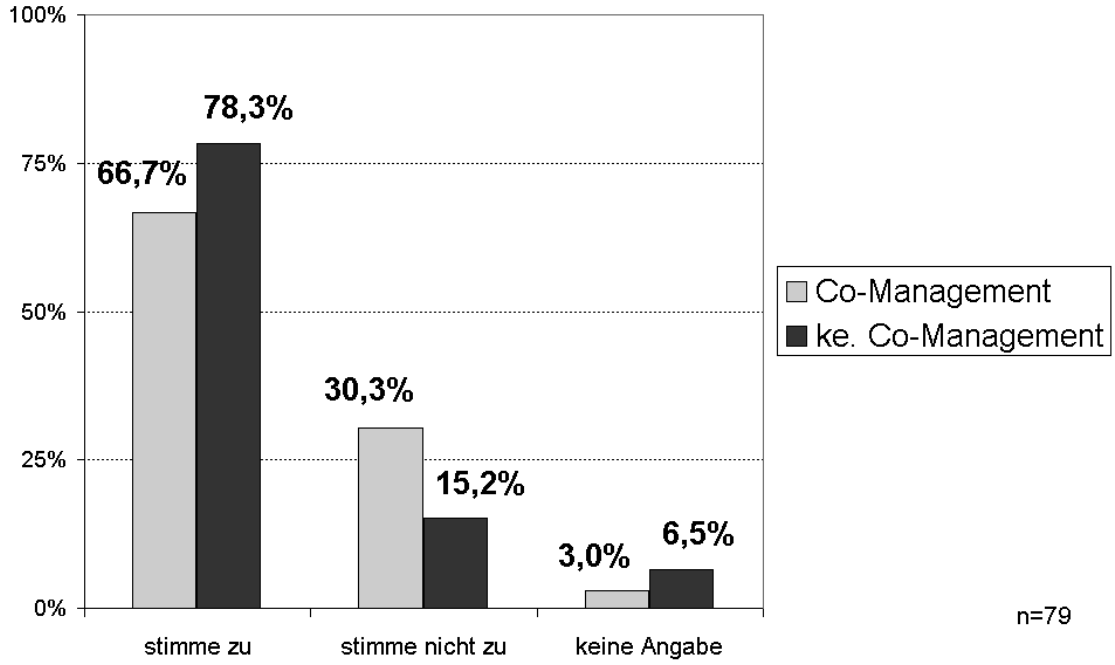


Unter 11.1 des Fragebogens wird die Beschränkung der Gewerkschaften auf das Aushandeln von Mindeststandards gefordert. Den restlichen Regelungsbedarf könnten „Unternehmen und Betriebsräte vor Ort viel flexibler und angepasster erledigen“. Dieser klaren Befürwortung einer stärkeren Verbetrieblichung stimmen 48,5% der Co-Manager gegenüber 37% der Vergleichgruppe zu. Die Befürchtung, dass, wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein werden, „weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist“, teilen 66,7% der Co-Manager sowie 78,3% der Vergleichsgruppe.

Bei der Frage 7.2 (Abb.13) zeigen sich nur leichte Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den beiden Gruppen. Die Angst vor einer größeren Erpressbarkeit des Betriebsrates bei einer verstärkten Verbetrieblichung [11.2] ist mit 73,4% bei allen Betriebsräten sehr deutlich ausgeprägt, bei den Co-Managern allerdings schwächer als bei den Nicht-Co-Managern (Abb.14).

Auch die unter 11.1 des Fragebogens geforderte stärkere Konzentration des Regelungsbedarfes auf die betriebliche Ebene wird von den Co-Managern stärker gestützt als von der Vergleichsgruppe.

**Abbildung 14: Frage 11.2: Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist.**




*Zusammenfassung*

Es ergibt sich somit kein einheitliches Bild, wenn es sich auch zeigt, dass die Co-Manager eine größere Affinität zur Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen aufweisen. Ein Ergebnis, das allerdings irritiert wird durch das Antwortverhalten zur Frage 7.1, bei der deutlich mehr Nicht-Co-Manager die Forderung nach gesetzlichen und tariflichen Öffnungsklauseln befürworten.

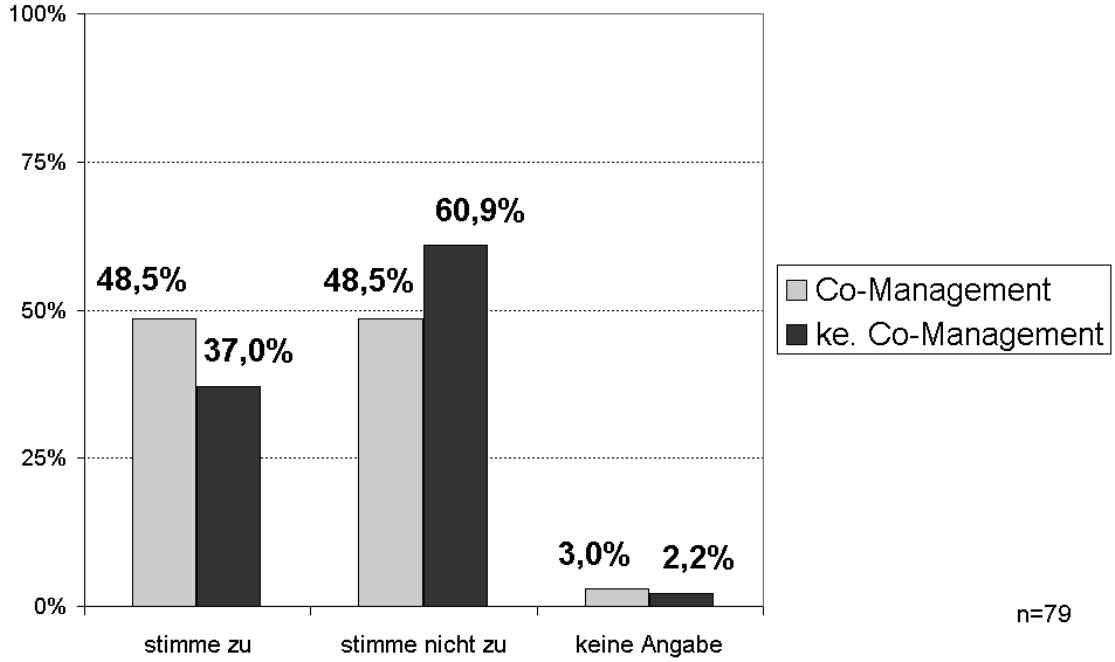
### *6. Subthese: Gewerkschaftliche Positionen*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie sich stärker von gewerkschaftlichen Positionen entfernen.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 8.5, 11.1, 17,6 nachgegangen werden.

87,9% der Co-Manager und 80,4% der Nicht-Co-Manager meinen: „Mit einer konsequenten Gewerkschaftspolitik können wir untereinander – d.h. mit den Kollegen der anderen Standorte – solidarisch sein“ [8.5].

**Abbildung 15: Frage 11.1: In der Zukunft sollte sich die Gewerkschaft auf ihre Kernkompetenzen wie Schulungen und Rechtsberatung und das Aushandeln von Mindeststandards konzentrieren. Den restlichen Regelungsbedarf können Unternehmen und Betriebsräte vor Ort viel flexibler und der Situation des Betriebes angepasster erledigen.**




Den Rückzug der Gewerkschaft auf Schulungen und Rechtsberatungen zugunsten einer stärkeren Verbetrieblichung [11.1] befürworteten 48,5% der Co-Manager gegenüber 37% der Vergleichsgruppe (Abb.15).

Der Behauptung, die Betriebsräte vor Ort „sehen die Dinge direkter, klarer und darum auch pragmatischer als die IG Metall in ihrem ideologischen Elfenbeinturm“, stimmen 69,7% der Co-Manager und 63% der Vergleichsgruppe zu.

*Zusammenfassung*

Auch hier ergibt sich kein einheitliches Bild. Der hohen Zustimmung für eine gewerkschaftliche Politik der Solidarität zwischen den Kollegen der einzelnen Standorte steht bei den Co-Managern der Vorwurf der ideologischen Abgehobenheit der IG Metall gegenüber und immerhin fast die Hälfte der Co-Manager stimmt für den Rückzug der Gewerkschaft zugunsten einer stärkeren Verbetrieblichung.

### *7. Subthese: Kapitalismuskritische Positionen*

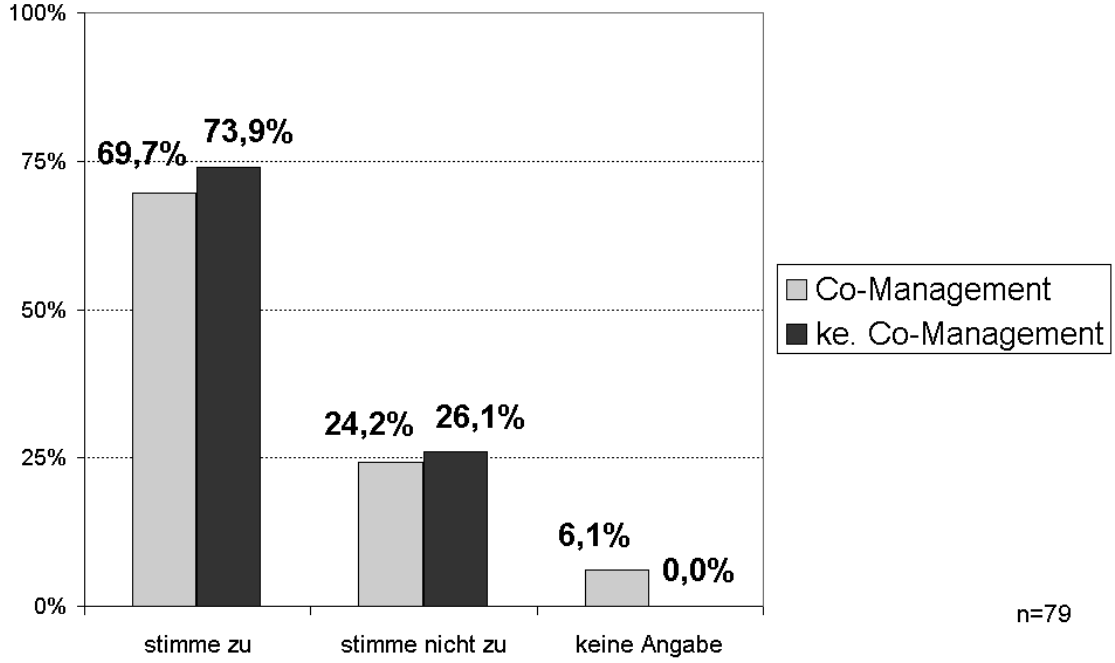
*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren,*

*festzustellen, dass sie sich stärker von kapitalismuskritischen Positionen entfernen.*

Dieser Subthese soll mit den Fragen 9.1, 9.2, 9.3, 11.5 nachgegangen werden.

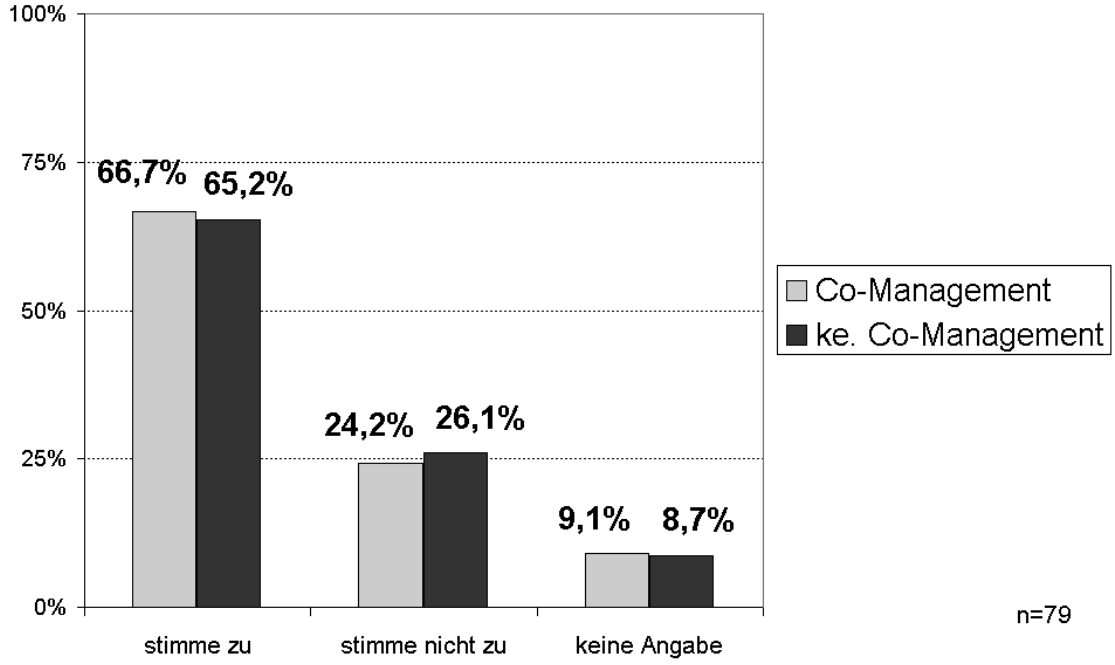
Der Aussage, dass Beschäftigte und Unternehmer in einem Boot säßen, „nur, wir rudern und die Eigentümer kassieren den Gewinn“ [9.1], stimmen 69,7% der Co-Manager und 73,9% der Vergleichsgruppe zu (Abb.16).

**Abbildung 16: Frage 9.1: Wir Beschäftigte und die Unternehmensbesitzer sitzen in einem Boot. Nur, wir rudern und die Eigentümer kassieren den Gewinn.**




72,2% der Co-Manager und 73,3% der Vergleichsgruppe sind der Ansicht, dass Klassenkampf eine Sache sei, „die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen“ [9.3]. Dass es einen „unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit gibt“ [9.2], meinen 66,7% der Co-Manager und 65,2% der Vergleichsgruppe (Abb.17).

**Abbildung 17: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit.**




*Zusammenfassung*

Alle hier aufgeführten Ergebnisse liegen sehr eng beieinander. Es zeigt sich, dass kapitalismuskritischen Verständniskategorien von allen Betriebsräten mehrheitlich zugestimmt wird.

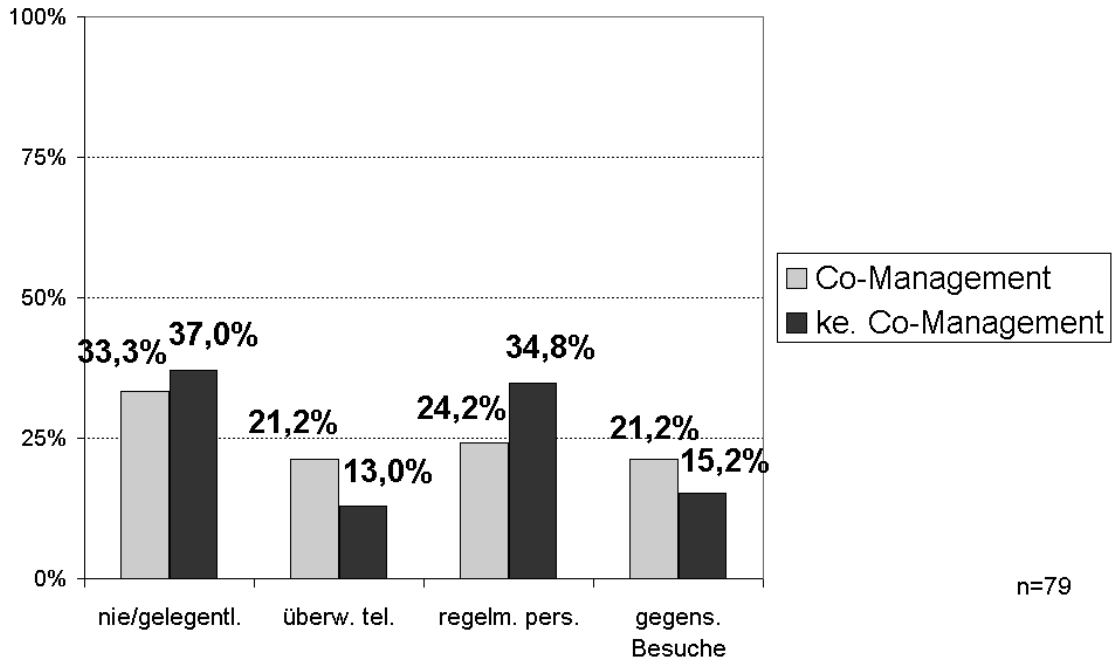
### *8. Subthese: Distanz zur Gewerkschaft*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie eine stärkere Distanz zur Gewerkschaft als Organisation entwickeln.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 10., 12., 13.1, 13,2, 17.1 bis 17.7, 19.1, 19.2, 19.3, 20.1, 20.2 nachgegangen werden.

Unter 10 wurde im Fragebogen nach der Häufigkeit und der Art der Kontakte der Betriebsräte zu den Gewerkschaftssekretären der IG Metall gefragt. 33,3% der Co-Manager und 37% der Vergleichsgruppe geben an, nie oder nur gelegentlich Kontakt zu haben. Bei 21,2% der Co-Manager und 13% der Vergleichsgruppe finden überwiegend telefonische Kontakte statt. 24,2% der Co-Manager und 34,8% werden demnach von den Gewerkschaftssekretären regelmäßig im Betrieb besucht. Zuletzt wird nach regelmäßigen Besuchen der Gewerkschaftssekretäre im Betrieb sowie regelmäßigen Treffen im Gewerkschaftshaus gefragt. Diese intensivste Form des Kontaktes bestätigen 21,2% der Co-Manager und 15,2% der Vergleichsgruppe (Abb.18).

**Abbildung 18: Frage 10: So ist mein Kontakt als Betriebsrat zu den Gewerkschaftssekretären der IG Metall:**




Nach ihrem eigenen Selbstverständnis wird unter 12 gefragt. Demnach sehen sich 20,3% aller Befragten in erster Linie „als Betriebsrat und nicht als Gewerkschafter“. Bei den Co-Managern sind dies 18,2%, bei den Vergleichsgruppe 21,7%. In erster Linie „als Betriebsrat und als solcher dann auch noch als Gewerkschafter“ sehen sich 45,6% von allen, 42,4% der Co-Manager und 47,8% der Vergleichsgruppe. 34,2% aller befragten Betriebsräte sehen sich in erster Linie „ als Gewerkschafter und als solcher bin ich Mitglied des Betriebsrates“. 39,4% der Co-Manager entscheiden sich für diese Selbsteinschätzung; bei der Vergleichsgruppe sind dies 30,4% (Abb.19).

54,5% der Co-Manager nutzen manchmal bei technischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen im Betrieb die Hilfe von gewerkschaftlichen oder gewerkschaftsnahen Beratungsinstitutionen [13.1]. Bei der Vergleichsgruppe sind dies 50%. Oft wird diese Hilfe von 33,3% der Co-Managern und von 34,8% der Vergleichsgruppe genutzt. So gut wie immer greifen 9,1% der Co-Manager und 15,2% der Vergleichsgruppe auf solche Unterstützung zurück.

Unabhängige, also nicht-gewerkschaftliche, Beratungseinrichtungen werden deutlich weniger intensiv frequentiert. 9,1% der Co-Manager und 41,3% der Vergleichsgruppe nutzen sie nie, 66,7% der Co-Manager und 43,5% der Vergleichsgruppe manchmal.

**Abbildung 19: Frage 12: Ich sehe mich in erster Linie als ...**

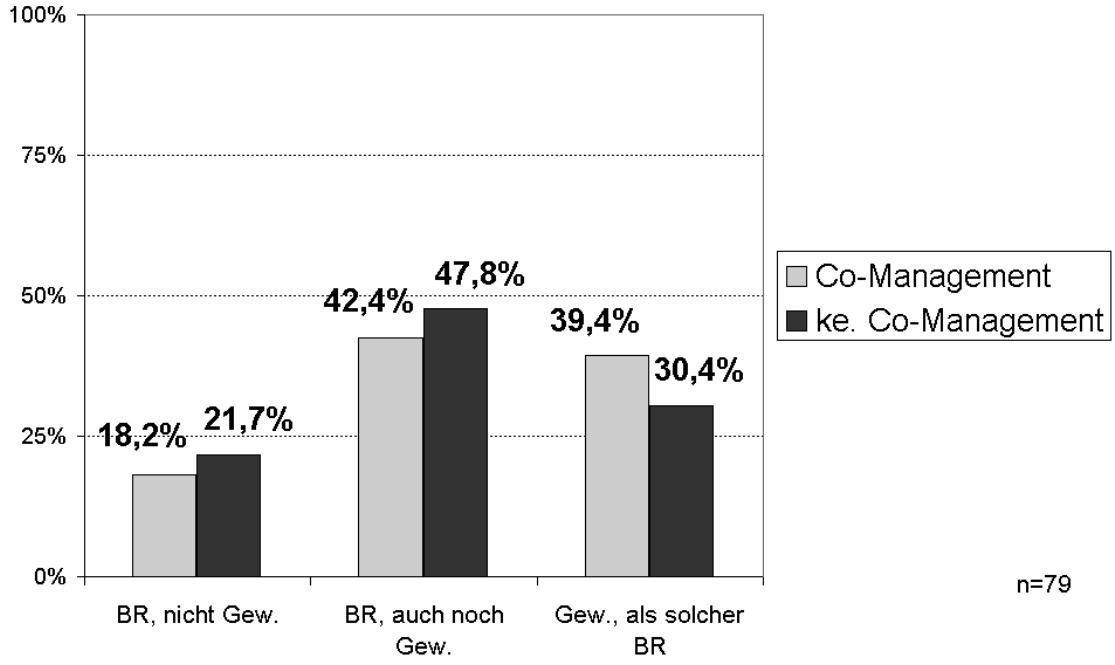
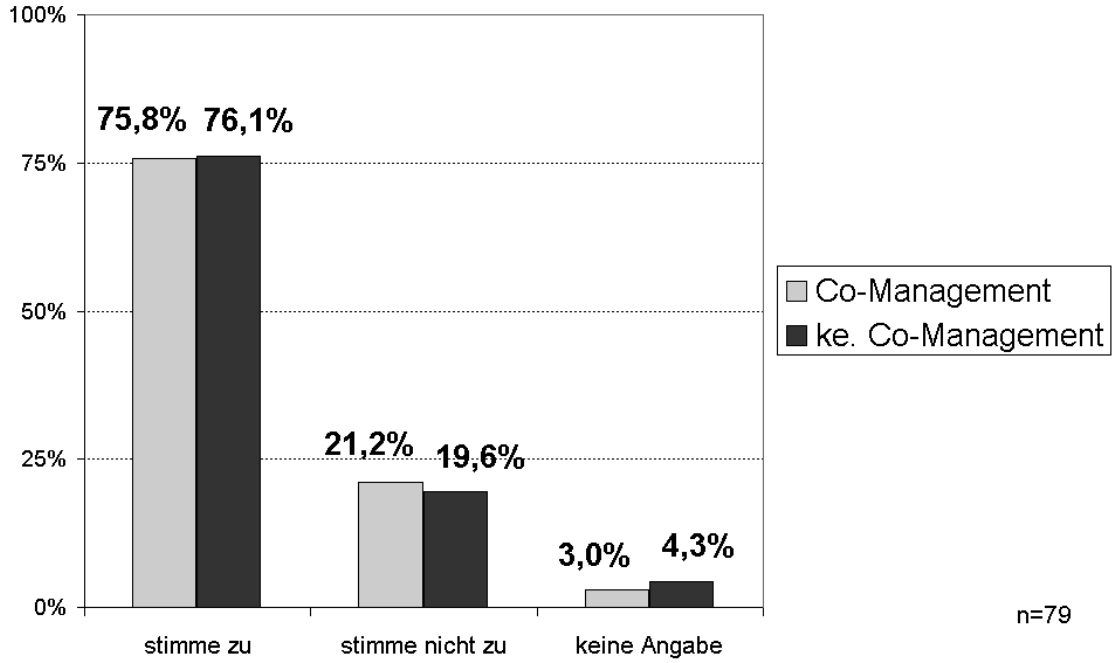


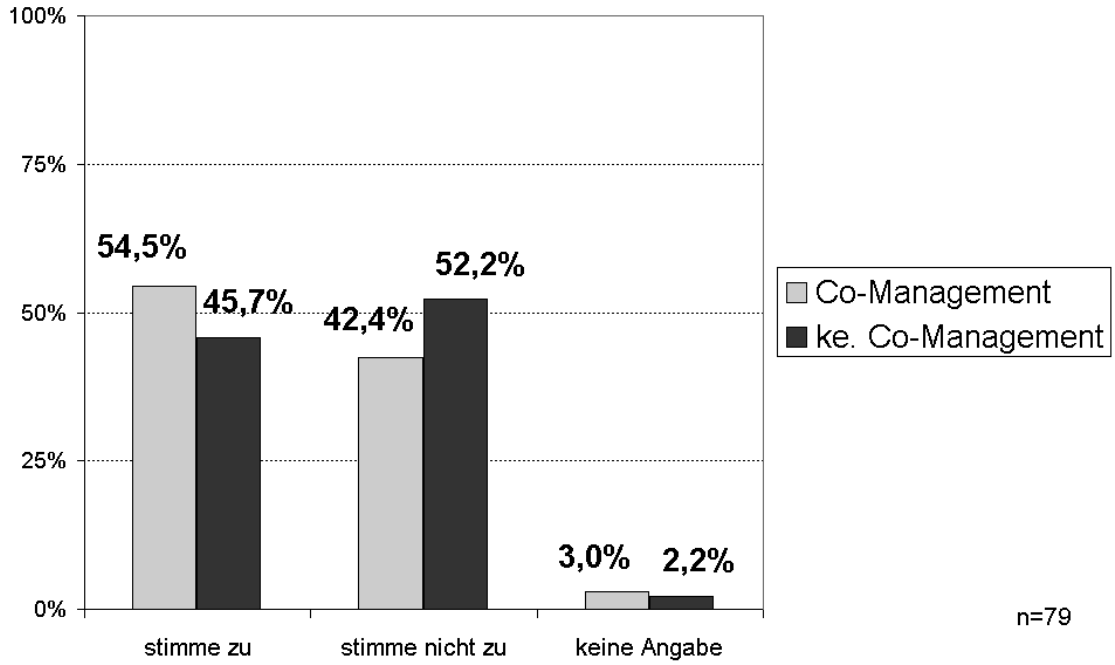

**Abbildung 20: Frage 17.3: Die IG Metall Betreuung unseres Betriebsrates ist gut.**




Der Forderung, „die IG Metall sollte mehr für die Betriebsräte tun“ [17.1], stimmen 72,7% der Co-Manager und 76,1% der Vergleichsgruppe zu. „Die IG Metall-Betreuung unseres Betriebes ist gut“ [17.3] meinen 75,8% der Co-Manager und 76,1% der Vergleichsgruppe (Abb.20).

Dass die „Mitgliederwerbung kein Thema ist, das uns sehr beschäftigt“ [17.2], meinen 54,5% der Co-Manager und 45,7% der Vergleichsgruppe (Abb.21).

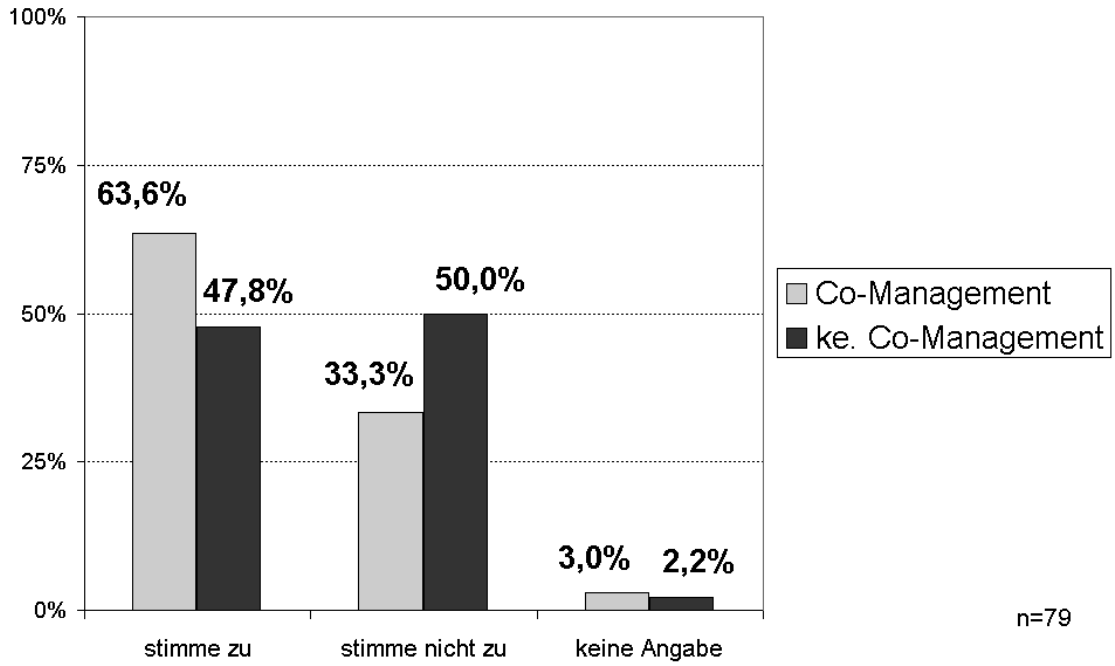
**Abbildung 21: Frage 17.2: In unserem Betrieb ist Mitgliederwerbung für die IG Metall kein Thema, das uns sehr beschäftigt.**




Fragebogenpunkt 17.7 lautet: „ Durch die Aktivitäten des Betriebsrates und der IG Metall ist es uns in den letzten Jahren gelungen, unseren gewerkschaftlichen Organisationsgrad deutlich zu steigern“. Von den Co-Managern stimmen dieser Aussage 60,6%, bei der Vergleichsgruppe 32,6% zu.

63,6% der Co-Manager geben an, dass sie die Internetseiten der IG Metall Bezirk NRW bzw. des Hauptvorstandes nutzen [17.5]. Bei der Vergleichsgruppe sind dies nur 47,8% (Abb.22).

**Abbildung 22: Frage 17.5: Ich nutze die Internetseiten der IG Metall (Bezirk NRW und Hauptvorstand)**




Gäbe es ein Internetangebot der Duisburger IG Metall [17.4], dann würden dies 81,8% der Co-Manager und 76,1% der Vergleichsgruppe nutzen wollen.

78,8% der Co-Manager geben an, dass in ihrem Betrieb die IG Metall Mitgliederzeitung Metall „immer an alle Kollegen im Betrieb“ verteilt wird [17,6]. Bei der Vergleichsgruppe behaupten dies 63%.

45,5% der Co-Manager sehen in ihrem Betrieb einen IG Metall Vertrauenskörper, der „in allen Abteilungen Vertrauensleute hat“ [19.1], Bei den Vergleichsgruppe machen 71,7% diese Angabe.

Dass ihr Vertrauenskörper „regelmäßig zusammenkommt“ [19.2], meinen 45,5% der Co-Manager und 71,7% der Vergleichsgruppe bestätigen zu können.

Eine „aktive Arbeit“ [19.3] bescheinigen 42,4% der Co-Manager ihrem Vertrauenskörper und 58,7% der Vergleichsgruppe.

Bei der Frage nach der grundsätzlichen Wertschätzung der Vertrauensleutearbeit meinen 90,9% der Co-Manager: „Die Vertrauensleutearbeit ist sehr wichtig“ [20.1]. Bei der Vergleichgruppe stimmen hier 95,7% zu.

Der Einschätzung, dass die Vertrauensleutearbeit „realistisch gesehen wenig Zukunft hat“ [20.2], wollen sich nur 18,2% der Co-Manager und 23,9% der Vergleichsgruppe anschließen.

*Zusammenfassung*

Es wird deutlich, dass die Co-Manager ähnlich intensive Kontakte zu den Gewerkschaftssekretären unterhalten wie die Vergleichsgruppe. Bei der Frage nach dem Vorrang der Identität als Betriebsrat bzw. als Gewerkschafter positionieren sich die Co-Manager eindeutiger als Gewerkschafter. Auf gewerkschaftliche Beratungsinstitutionen greifen beide Gruppen in ähnlich hohem Maße zu. Jeweils rund drei Viertel der Befragten aus jeder Gruppe fühlen sich von der IG Metall gut betreut. Das gleiche Maß an Zustimmung erhält die Forderung nach mehr Unterstützung für die Betriebsräte. Für die Co-Manager ist Mitgliederwerbung für die IG Metall in höherem Maße kein Thema als für die Vergleichsgruppe. Dennoch sind rund doppelt so viele Co-Manager im Vergleich zu den Nicht-Co-Managern der Meinung, in den letzten Jahren sei es in ihrem Betrieb gelungen, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad deutlich zu steigern. Die Co-Manager geben an, die Internetangebote der IG Metall intensiver zu nutzen als die Vergleichsgruppe und zeigen auch ein höheres Interesse an zukünftigen Internetangeboten der örtlichen IG Metall. Nach Angaben der Co-Manager verteilen sie die IG Metall Zeitung intensiver als die Vergleichsgruppe, verfügen aber über weniger Vertrauensleute, die zudem weniger aktiv sind. Dennoch ist bei den Co-Managern, wie auch bei den Vergleichsgruppe, die Wertschätzung der Vertrauensleutearbeit mit jeweils über 90% Zustimmung ähnlich hoch. Auch die Zukunftsaussichten für die Vertrauensleutearbeit werden gleichermaßen wenig pessimistisch gesehen.

Es zeigt sich somit ein Bild, bei dem sich die Co-Manager in der Regel ähnlich positionieren wie die Nicht-Co-Manager und in einzelnen Punkten sogar eine höhere Affinität zur IG Metall aufweisen als die Vergleichsgruppe. Andererseits ist die Schwäche der Vertrauensleutearbeit bei den Co-Managern augenfällig. Dies kann jedoch u.a. auf die differenten Betriebsgrößen zurückgeführt werden, die bei den Co-Managern geringer ausfallen. In der Regel darf davon ausgegangen werden, dass, je niedriger die Mitarbeiterzahlen sind, umso weniger Vertrauensleutearbeit stattfindet.

### *9. Subthese: Konflikt- und Kampfbereitschaft*

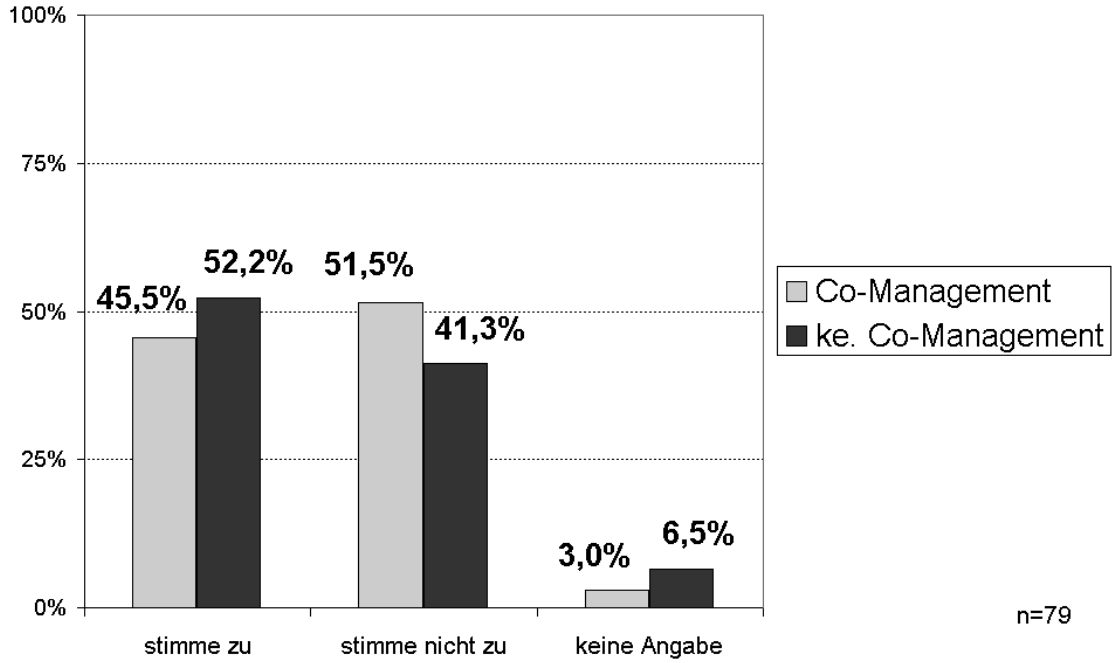
*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie weniger konflikt- und kampfbereit gegenüber dem Unternehmen sind.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 3.8, 4.1, 4.2, 4.3, 11.4, 11.5, 11.6 und 18 nachgegangen werden.

„Wenn man sich als Betriebsrat im Betrieb stark mit einbringt in die Unternehmenspolitik, dann wachsen die Hemmungen vor einer Konfrontation,

bspw. einem Arbeitskampf“ [3.8], lautet eine Aussage, der 45,5% der Co-Manager und 52,2% der Vergleichsgruppe zustimmen (Abb.23).

**Abbildung 23: Frage 3.8: Wenn man sich als BR im Betrieb stark mit einbringt in die Unternehmenspolitik, dann wachsen die Hemmungen vor einer Konfrontation, bspw. einem Arbeitskampf.**

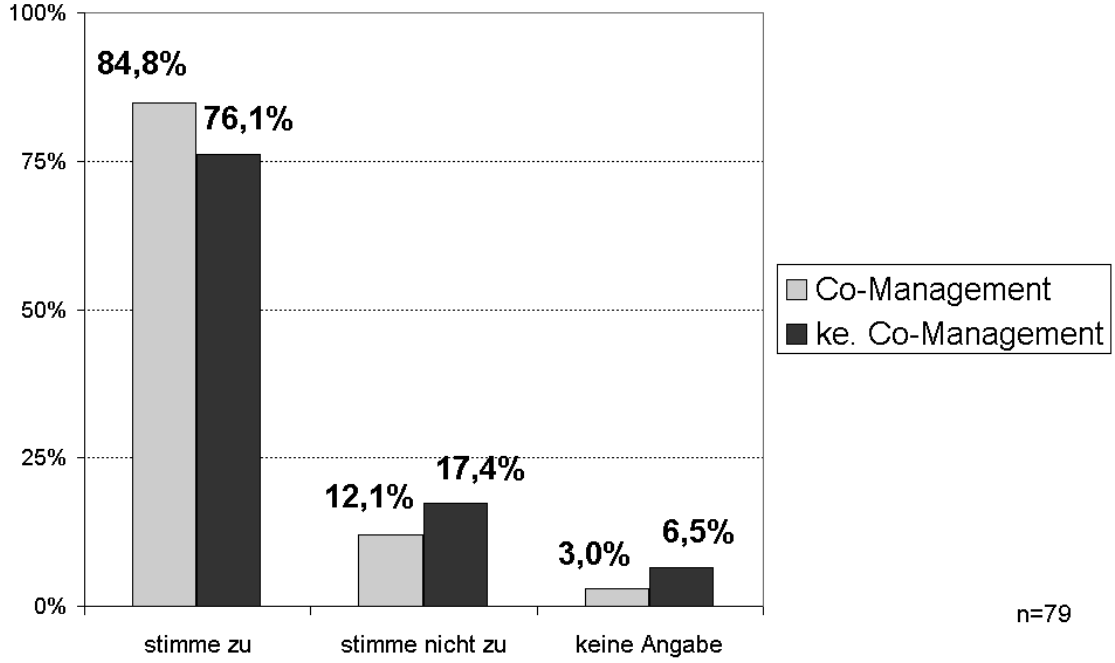



84,8% der Co-Manager und 76,1% der Vergleichsgruppe meinen (Abb.24), dass eine Betriebsratspolitik tendenziell am erfolgreichsten ist, „wenn sie sich nicht scheut, Konflikte zu suchen und hart zu kämpfen“ [4.1].

Als Gegenprobe wird die Aussage formuliert, dass ein Betriebsrat tendenziell dann am erfolgreichsten ist, wenn er „kooperativ mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet“ [4.2]. Hier stimmen 69,7% der Co-Manager und 80,4% der Vergleichgruppe zu.

Noch weitergehend ist die folgende Formulierung, die unterstellt, dass ein Betriebsrat dann tendenziell am erfolgreichsten sei, wenn er „intensiv mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet und auch Verantwortung für betriebliche Abläufe übernimmt“ [4.3]. Hier stimmen 63,6% der Co-Manager und 71,7% der Vergleichsgruppe zu.

**Abbildung 24: Frage 4.1: Gegenüber den Unternehmen ist eine Betriebsratspolitik tenden-ziell am erfolgreichsten, wenn sie sich nicht scheut, den Konflikt zu suchen und hart zu kämpfen.**




Dass man als Gewerkschafter heute Verteilungskonflikte „nicht mehr mit lautem Kampfgetöse“, sondern im Dialog, auf eine für beide Seiten vorteilhafte Weise löst [11.4], daran glauben 84,8% der Co-Manager und 89,1% der Vergleichsgruppe (Abb.25).

57,6% der Co-Manager und 39,1% der Vergleichsgruppe stimmen der These zu, dass „Klassenkämpfe eine Sache des 19. Jahrhunderts und für Gewerkschaften von heute nicht mehr zeitgemäß“ seien [11.5].

Die im Fragebogen darauf folgende Gegenprobe lautet: „Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmen und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks)“ [11.6].

**Abbildung 25: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist.**

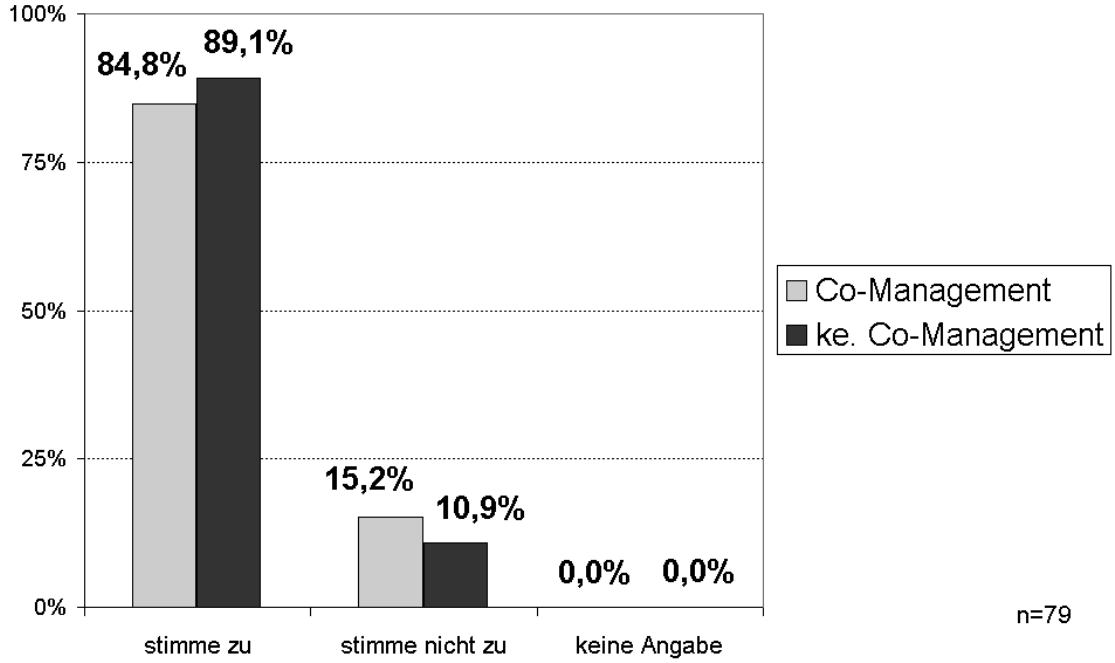
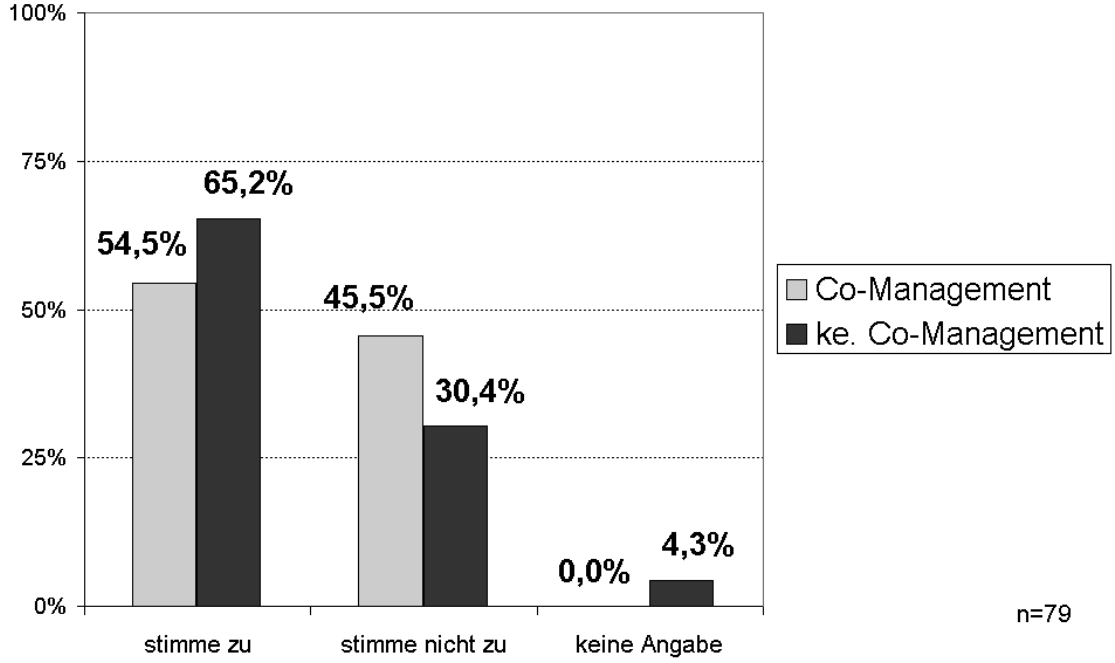



**Abbildung 26: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).**




Hier stimmen 54,5% der Co-Manager und 65,2% der Vergleichsgruppe zu.

In der Folge wird nach den jeweiligen betriebspolitischen Aktivitäten der letzten fünf Jahre gefragt (Abb.26).

69,7% der Co-Manager und 95,7% der Vergleichsgruppe geben an, dass es in diesem Zeitraum Warnstreiks in ihrem Unternehmen gegeben hat.

Reguläre Streiks bestätigen nur 6,1% der Co-Manager, dagegen aber 32,6% der Vergleichsgruppe.

Außerordentliche Informationen des Betriebsrates während der Arbeitszeit, die Protestcharakter hatten, melden 54,5% der Co-Manager und 54,3% der Vergleichgruppe.

Sonstige Demonstrationen und Infoaktionen sehen 48,5% der Co-Manager und 67,4% der Vergleichsgruppe in ihrem Betrieb.

*Zusammenfassung*

Weniger Co-Manager sehen sich durch ihre Nähe zur Geschäftsleitung in ihrer Konfrontationsfähigkeit gehemmt, als dies bei der Vergleichsgruppe der Fall ist.

So setzen auch mehr Co-Manager auf Konfliktstrategien, als dies die Vergleichsgruppe tut.

Dass nur gut 60% der Co-Manager Kooperation, intensive Zusammenarbeit und betriebliche Verantwortungsübernahme positiv sehen – gegenüber mehr als 70% bei der Vergleichgruppe –, ist bemerkenswert.

Die Auflösung dieser Konflikte wird bei beiden Gruppen mit über 80% im Dialog gesucht. Bei den Nicht-Co-Managern fällt diese Tendenz sogar noch ein wenig intensiver aus.

Im Vergleich zu der Vergleichsgruppe erachten mehr Co-Manager Klassenkämpfe als unzeitgemäß für die Gewerkschaften und stimmen weniger oft der Charakterisierung der IG Metall als Gegenmacht und Kampforganisation zu, die kämpferischer werden sollte.

Auch bei den betriebspolitischen Aktivitäten sehen die Co-Manager in ihren Betrieben eine deutlich höhere Zurückhaltung, als dies bei der Vergleichsgruppe der Fall ist.

Fasst man das Antwortverhalten der Co-Manager zusammen, dann ergibt das Bild eine Sichtweise, die Konfliktbereitschaft zwar betont, aber dennoch nach Dialog und Kooperation sucht und eine etwas geringere Konflikt- und Kampfbereitschaft aufweist, als dies bei der Vergleichsgruppe der Fall ist.

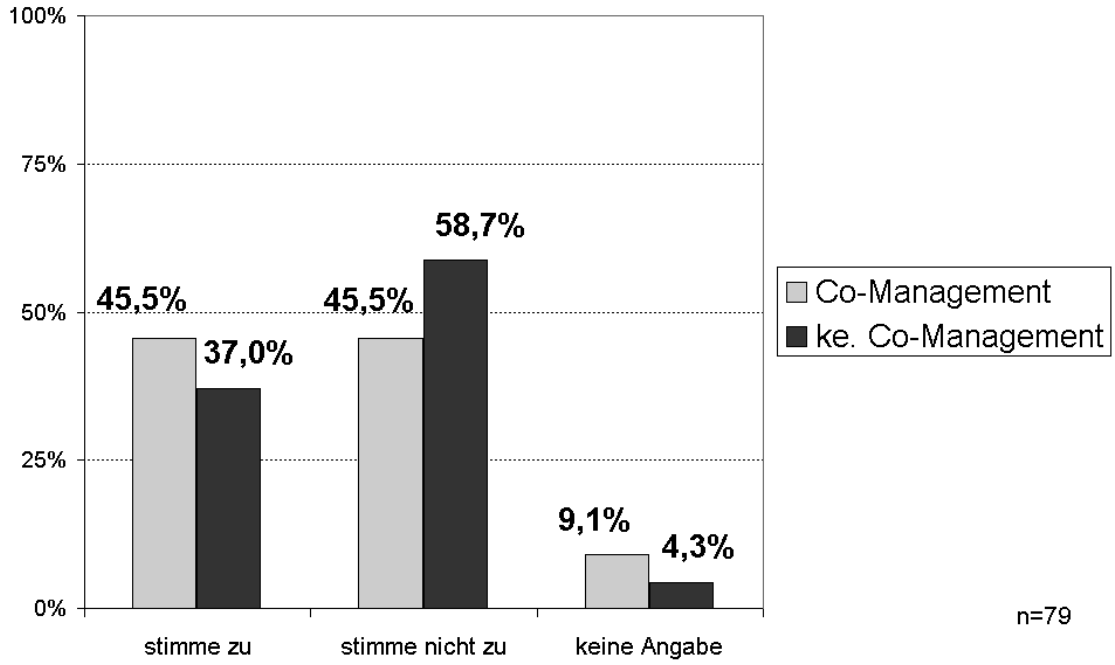
### *10. Subthese: Kooperatives Verhältnis zum Management*

*Im Gegensatz zu den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, ist bei Betriebsräten, die als Co-Manager agieren, festzustellen, dass sie ein kooperativeres Verhältnis zum Management haben.*

Der vorangestellten Subthese soll mit den Fragen 3.1 bis 3.7 und 3.9 bis 3.12 nachgegangen werden.

Dass die Geschäftsleitung ihrer Informationspflicht „immer rechtzeitig und umfassend“ nachkommt [3.1], bestätigen 45,5% der CO-Manager und 37,0% der Vergleichsgruppe (Abb.27).

**Abbildung 27: Frage 3.1: Die Geschäftsleitung kommt ihrer Informationspflicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz immer rechtzeitig und umfassend nach.**




42,4% der Co-Manager sehen sich von der Geschäftsleitung bei technischen oder organisatorischen Veränderung „über die gesetzlichen oder tariflichen Regelungen hinaus“ beteiligt [3.2]. Bei der Vergleichsgruppe bejahen dies 37%.

Bei den Co-Managern „schätzt und wünscht“ die Geschäftsleitung Vorschläge des Betriebsrates zu technischen und organisatorischen Fragen [3.3] zu 39,4%, bei der Vergleichsgruppe sind dies 50%.

Dass sich die Geschäftsleitung „kooperativ“ verhält [3.4], meinen 39,4% der Co-Manager und 52,2% der Vergleichsgruppe (Abb.28).

Die Aussage, „zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herrscht ein einvernehmliches Geben und Nehmen, bei dem jede Seite auch mal zurückstecken muss“ [3.7], bejahen 45,5% der Co-Manager und 43,5% der Vergleichsgruppe (Abb.29).

**Abbildung 28: Frage 3.3: Die Geschäftsleitung schätzt und wünscht Vorschläge aus unserem BR zu technischen oder organisatorischen Fragen.**

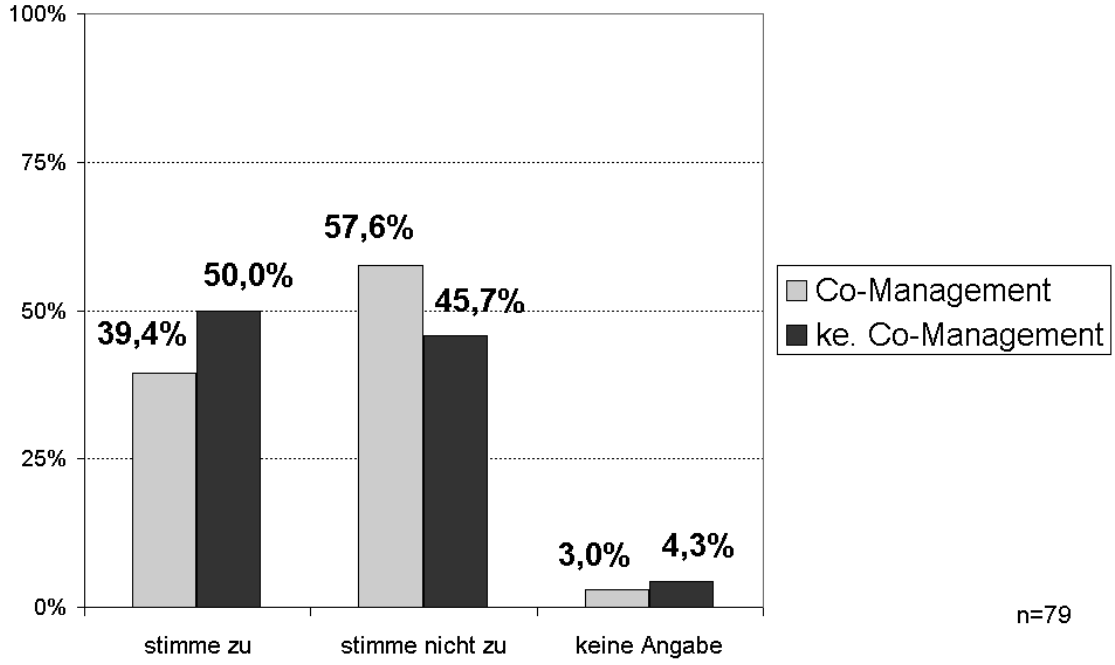
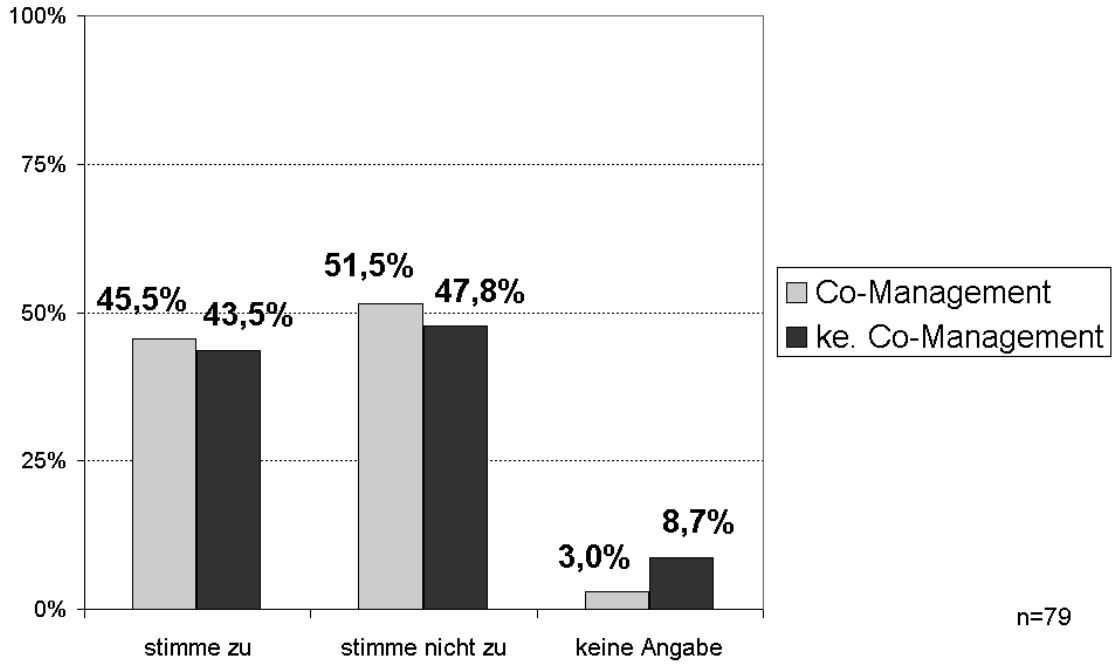
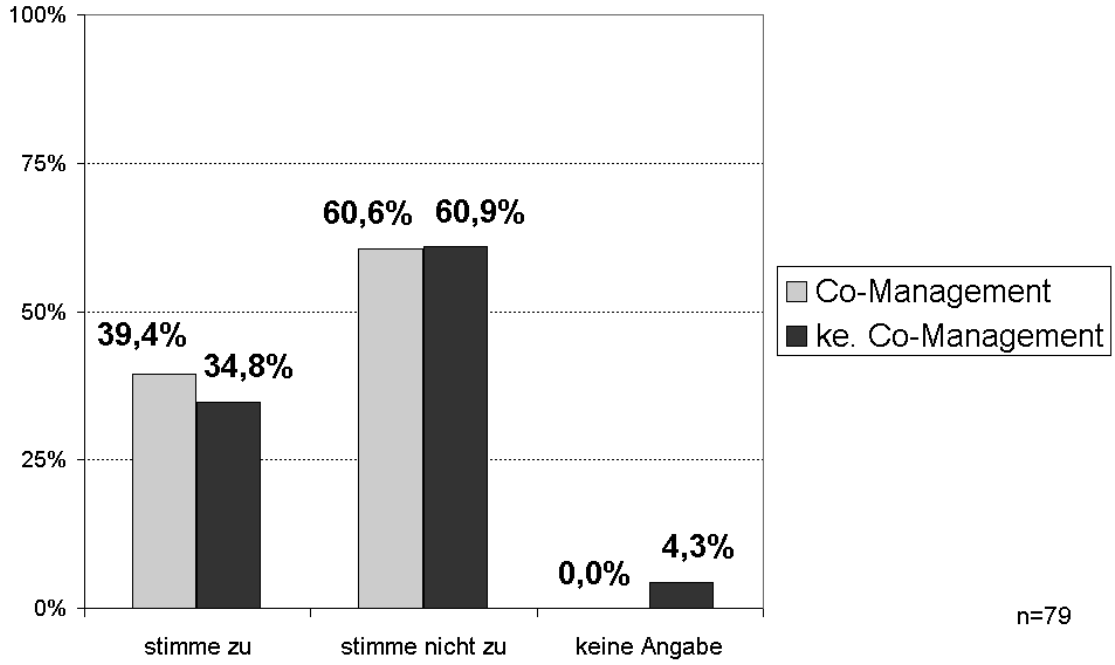



**Abbildung 29: Frage 3.7: Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herrscht ein einvernehmliches Geben und Nehmen, bei dem jede Seite auch mal zurückstecken muss.**




39,4% der Co-Manager und 34,8% der Vergleichsgruppe meinen (Abb.30), dass die Betriebsräte durch ihre intensive Einbeziehung durch die Geschäftsleitungen, durch Informations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten nicht mehr völlig frei darin sind, offene Kritik zu üben [3.9].

**Abbildung 30: Frage 3.9: Wenn man von der Geschäftsführung intensiv mit einbezogen wird, Informationen bekommt und mitgestalten kann, dann ist man nicht mehr völlig frei darin, offene Kritik zu üben..**




42,4% der Co-Manager sehen von der Geschäftsleitung viele Informationen an den Betriebsrat unter „Schweigepflicht“ gestellt [3.5]. Bei der Vergleichsgruppe sind dies 41,3%, die dies ebenfalls bestätigen.

Andererseits sehen 60,6% der Co-Manager sich bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung „heftigen Konflikten“ [3.10] ausgesetzt. Bei der Vergleichsgruppe sieht dies mit 34,8% nur rund die Hälfte der Befragten so (Abb.31).

Dass die Geschäftsleitung gegenüber dem Betriebsrat oft jene Druckmittel einsetzt, über die sie verfügt [3.11], meinen 48,5% der Co-Manager und 26,1% der Vergleichsgruppe.

In weiterer Zuspitzung lautet die Frage 3.12: „In Fällen, in denen es der Geschäftsleitung sinnvoll erscheint, zeigt sie wenig Hemmungen, den Betriebsrat unter Druck zu setzen“. Diese Sicht teilen 54,5% der Co-Manager und 60,9% der Vergleichsgruppe (Abb.32).

**Abbildung 31: Frage 3.10: Bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung kommt es zu heftigen Konflikten mit dem BR.**

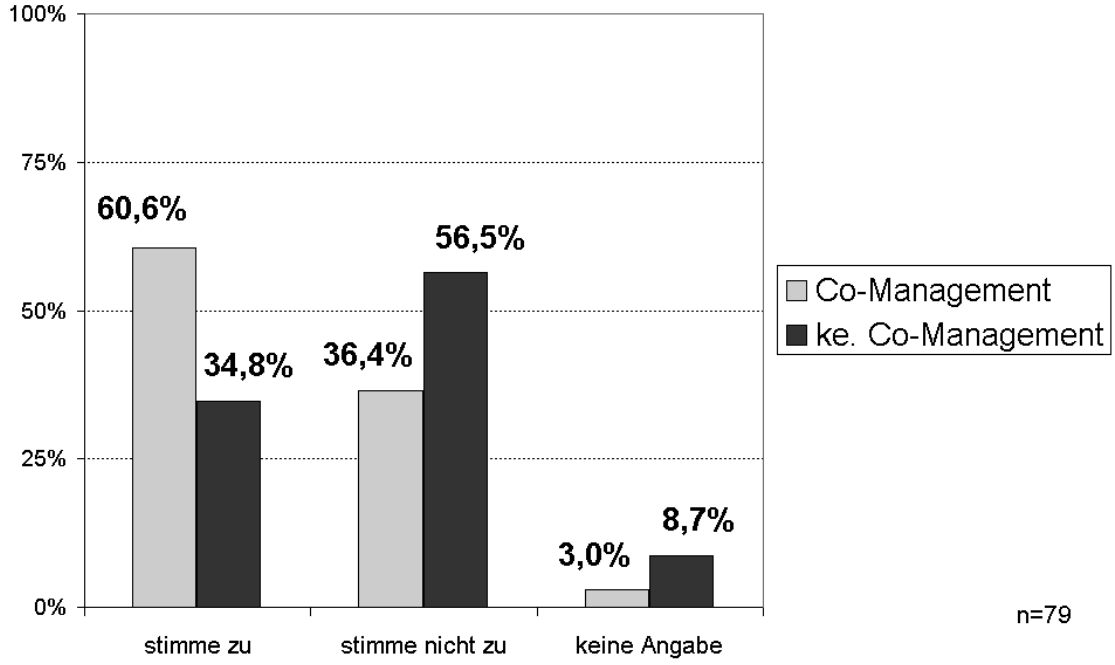
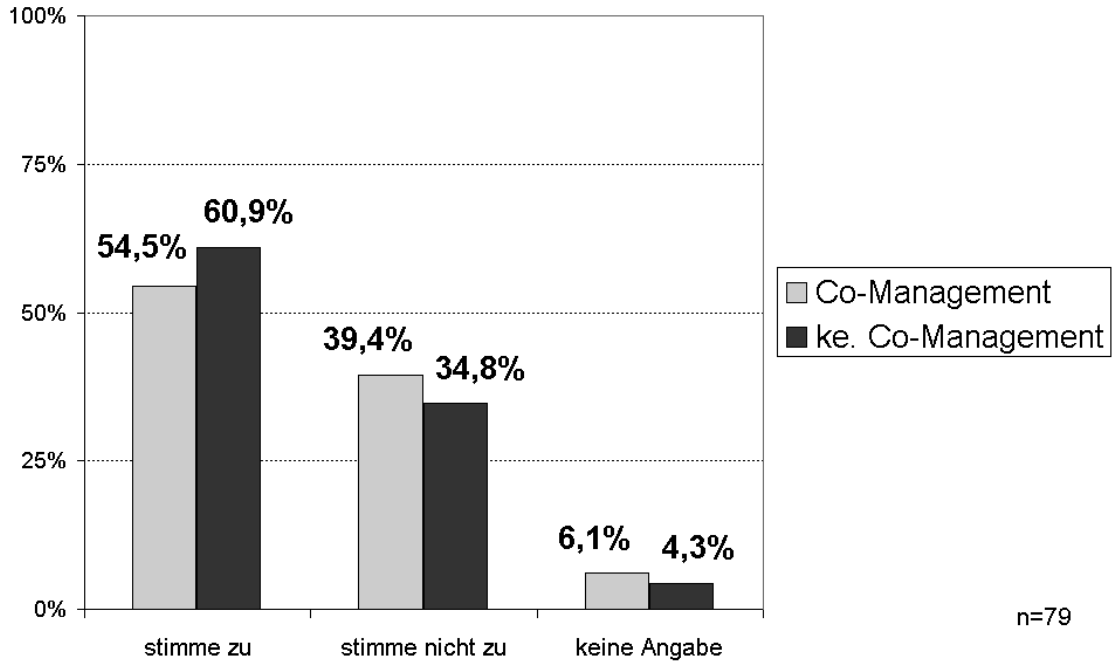



**Abbildung 32: Frage 3.12: In Fällen, in denen es der Geschäftsleitung sinnvoll erscheint, zeigt sie wenige Hemmungen, den BR unter Druck zu setzen.**




*Zusammenfassung*

Es zeigt sich, dass die Co-Manager sich heftigerer Konflikte und größerem Druck von Seiten ihrer Geschäftsleitungen ausgesetzt sehen, als dies bei der Vergleichsgruppe der Fall ist. Auch bescheinigen die Co-Manager ihren Geschäftsleitungen weniger häufig ein kooperatives Verhalten. Ande-

rerseits sehen sich etwas mehr Co-Manager von ihren Geschäftsleitungen intensiver informiert und stärker mit einbezogen, als dies bei den Nicht-Co-Managern der Fall ist.

Das Verhältnis zur Geschäftsleitung stellt sich bei den Co-Managern somit als eher intensiver, aber auch konfliktreicher dar.

**Zusammenfassung der Subthesenprüfung**

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass die unterstellten unterschiedlichen Sichtweisen von Co-Managern und nicht Co-Managern sich in den meisten Fällen nicht stringent nachweisen lassen. Dort, wo solche Differenzen deutlich werden, fallen sie oft gering aus. Die wesentliche Erkenntnis lautet: Der Mainstream beider Gruppen stimmt jeweils gleich ab.

Zudem ist auffällig, dass sich in vielen Fällen ein widersprüchliches Antwortverhalten bei allen Befragten konstatieren lässt.

Dies wirft Fragen auf, denen im folgenden Kapitel nachgegangen werden soll.

## 6.3 Untersuchung zusätzlicher Einflussfaktoren

Bei der Auswertung der Daten können zwei Auffälligkeiten festgestellt werden. So liegen zum einen die Zahlenwerte von Co-Managern und Nicht-Co-Managern in der Mehrzahl der Antworten relativ nahe beieinander. Zum anderen fallen erstaunliche Widersprüche beim Abstimmungsverhalten auf.

In den folgenden Kapiteln sollen daher zusätzliche Datenanalysen Einflussfaktoren ermitteln, die jenseits der Erfahrung des Co-Management das Antwortverhalten der Befragten beeinflusst haben könnten.

### 6.3.1 Der Einfluss von Krisenerfahrungen auf den Rollenkonflikt

Die Zahlenwerte der beiden befragten Gruppen liegen in den meisten Fällen sehr eng beieinander. So meinen beispielsweise 84,8% der Co-Manager und 76,1% der Vergleichgruppe, dass eine Betriebsratspolitik tendenziell am erfolgreichsten ist, „wenn sie sich nicht scheut, Konflikte zu suchen und hart zu kämpfen“ [4.1]. Der Unterschied von 8,7% zeigt sicherlich eine stärkere Befürwortung der ersten Gruppe an. Weitaus interessanter erscheint jedoch die Tatsache, dass jeweils drei Viertel der Befragten aus beiden Gruppen hier der gleichen Ansicht sind. Ein Abstimmungsverhalten, welches sich bei der Mehrzahl der Antworten beobachten lässt. Dies lässt darauf schließen, dass die Co-Manager und ihre Vergleichsgruppe mehr gemeinsam haben, als sie trennt.

Eine große Differenz im Antwortverhalten lässt sich allerdings bei Frage 5.1 feststellen. Dass es ihrem Betrieb in den letzten 10 Jahren wirtschaftlich gut ging, bestätigt eine Mehrheit der Nicht-Co-Manager [56,8%], aber nur eine deutliche Minderheit der Co-Manager [15,2%]. Es erscheint plausibel, dass dies darauf zurückzuführen ist, dass die Co-Management-Aktivitäten in der Duisburger Metallverarbeitung alle von ökonomischen Krisenin-terventionen ausgingen. Wie schon im Vorfeld der Studie angedacht, wird dies zum Anlass genommen, den Datensatz weiteren Auswertungen zu unterziehen. Der Annahme folgend, dass eine wesentliche Quelle für die Meinungsbildung und Grundhaltung der Betriebsräte die möglichen ökonomischen Krisenerfahrungen im Betrieb sein könnten (vgl. Bergmann/ Bürckmann/ Dabrowski 2002: 2-6), wird nun eine erneute Querabfrage generiert.

Diesmal werden zwei Gruppen nach dem Kriterium der wirtschaftlichen Krisenerfahrung gebildet. In Gruppe 1 werden alle Befragten zusammengefasst, die beim Fragebogenpunkt 5.1 die Aussage, „in den letzten 10 Jahren ging es unserem Betrieb wirtschaftlich gut“, bejaht hatten. Dies sind 36,7% aller Befragten. In der Vergleichsgruppe wollen 58,3 % dieser Aussage nicht zustimmen. Mit diesem Vorgehen soll der Verdacht überprüft werden, dass mehr noch als die Co-Managementerfahrung die gemachten bzw. nicht gemachten betrieblichen, wirtschaftlichen Krisenerfahrungen zu größeren Einstellungsunterschieden führen.

Die Frage lautet: Führen die ökonomischen Krisenerfahrungen in noch viel stärkerem Maße zu jenen Rollenmodifikationen von Betriebsräten, die in den Subhypothesen beschrieben wurden und die in ihrer Summe zum Rollenkonflikt führen?

Auch die Durchsicht der Querabfrage *krisenerfahrene Betriebsräte* im Vergleich zu *nicht-krisenerfahrenen Betriebsräten* liefert ein ambivalentes Bild.

So meinen beispielsweise 73,4% aller befragten Betriebsräte, dass man sich „Kollegen, die nicht mitziehen wollen oder die eine ruhige Kugel schieben wollen“ [6.2], nicht leisten könne. Mit 75,8% stimmen hier mehr Co-Manager als Nicht-Co-Manager (71,7%) zu. Teilt man die Gruppe nach wirtschaftlichen Krisenerfahrungen auf, dann votieren 73,9% der Krisenerfahrenen und 69% der Vergleichsgruppe für diese These.

Die Differenz zwischen Co-Managern und Nicht-Co-Managern fällt nur gering aus. Beim Vergleich *Krisenerfahrene* versus *Nicht-Krisenerfahrene* gestaltet sich die Relation ähnlich.

**Konkurrenz**

Während 39,2% von allen Befragten meinen, dass man gegen den Konkurrenzkampf nichts machen könne [8.1], sind dies bei der Gruppe der Krisen-

erfahrenen 34,8%. Dass im Wettbewerb Betrieb gegen Betrieb steht, meinen 71,1% der Krisenerfahrenen, aber für fast alle Befragten (89,9%) erscheint es als Tatsache, dass die Belegschaften, wenn es darauf ankommt, nur an ihren eigenen Betrieb denken. Dem Konkurrenzdruck die Solidarität der abhängig Beschäftigten entgegensetzen [8.4] wollen 73,9% der Krisenerfahrenen, während wieder die ganz große Mehrheit von allen Befragten (83,5%) in einer konsequenten Gewerkschaftspolitik die Möglichkeit sieht, mit den Kollegen an anderen Standorten solidarisch zu sein.

### Kapitalismuskritik

Interessant erscheint dagegen, dass die Betriebsräte mit Krisenerfahrungen eine deutlichere Kapitalismuskritik äußern. Dass sie mit den Eigentümern der Betriebe in einem Boot säßen, „nur, wir rudern, und die Eigentümer kassieren den Gewinn [9.1]“, meinen 80,4% der Krisenerfahrenen, gegenüber 58,6% derer, die keine wirtschaftlichen Krisenerfahrungen gemacht haben. Einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit sehen 71,7% der Krisenerfahrenen und 55,2% der Nicht-Krisenerfahrenen.

### Verbetrieblichung

Die Gefahr, bei einer stärkeren Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen als Betriebsrat und Belegschaften schwächer und erpressbarer zur werden, sehen 78,3% der Krisenerfahrenen und 65,5% der Nicht-Krisenerfahrenen. Eine kritische Haltung, die sich erklärt, betrachtet man die Erfahrungen der Krisenerfahrenen, die zu 65,2% meinen, dass ihre Geschäftsleitung keine Hemmungen kennt, die Druckmittel einzusetzen, die ihr zur Verfügung stehen. Bei den Nicht-Krisenerfahrenen bestätigen dies nur 44,8%. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint die hohe Zustimmung von Krisenerfahrenen (54,3%), wie auch Nicht-Krisenerfahrenen (55,2%) zur Forderung des BDA nach Öffnungsklauseln für den Flächentarifvertrag widersinnig.

### Konflikt- und Kampfbereitschaft

84,8% der Krisenerfahrenen wünschen sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen IG Metall und den Unternehmern [11.3], 84,8% lehnen ein „Kampfgetöse“ der Gewerkschaften als „nicht mehr zeitgemäß“ [11.4] ab und 76,1% glauben, dass ihre Arbeit am erfolgreichsten ist, wenn der Betriebsrat intensiv mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet und Verantwortung für betriebliche Abläufe übernimmt [4.3]. 84,8% meinen zugleich, dass ein Betriebsrat den Konflikt suchen und hart kämpfen muss um erfolgreich zu sein [4.1].

**Zusammenfassung**

Ähnlich wie bei dem Stimmverhalten aller Befragten und der Vergleichsgruppe Co-Manager zeigen sich unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Zustimmungen zu Aussagen, die zum einen für Kooperation, zum anderen für Konfrontation stehen. Jedoch ist die Differenz im Aussageverhalten zwischen Krisenerfahrenen und Nicht-Krisenerfahrenen tendenziell größer als zwischen Co-Managern und Nicht-Co-Managern. Dies spricht dafür, dass die Krisenerfahrungen von zentraler Bedeutung für die Einstellungsbildung sind.

### 6.3.2 Die Betriebe im Vergleich

Die Frage nach den ökonomischen Krisenerfahrungen richtet den Blick auf den Betrieb als Erfahrungsort von Krise, in deren Folge Anstöße zum Rollenwandel und damit zu Rollenkonflikten der Betriebsräte eintreten können. Doch die betriebliche Erfahrung geht weit über diesen, wenn auch zentralen, Aspekt hinaus. Ob betriebliche Traditionen in Belegschaft und Betriebsrat oder das Verhalten der Unternehmensleitung, es gibt viele Einflussmöglichkeiten, die die Betriebsräte der einzelnen Betriebe zu differierenden Auffassungen kommen lassen können. Im Folgenden wird das Abstimmungsverhalten der einzelnen Betriebe verglichen.

Die Aussage, „die Geschäftsleitung verhält sich kooperativ“ [3.4], wird von den Betrieben mit Betriebsräten, die Co-Management betreiben, ebenso unterschiedlich beantwortet wie von den Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben. Während alle nicht-co-managenden Betriebsräte des Betriebes Nummer neun ihrer Geschäftsleitung ein kooperatives Verhalten attestieren, findet sich dagegen bei den Co-Managern der Betriebe vier, fünf und sechs jeweils nicht ein einziger Betriebsrat, der dies bei seiner Geschäftsleitung so sieht. In Betrieb Nummer fünf, der zu den ältesten Krisensanierungsprojekten der Duisburger IG Metall gehört, will auch kein Betriebsrat bestätigen, dass es zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ein „einvernehmliches Geben und Nehmen“ [3.7] gibt. Anders ist dies bei den co-managenden Betriebsräten der Betriebe eins und acht, die dieser Aussage zu 70% und zu 100% zustimmen. In diesen Betrieben erleben die Betriebsräte nach eigener Überzeugung auch deutlich weniger Konflikte [3.10] bei den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung. Bei den Co-Managern im Betriebeins sehen 40% der Betriebsräte solche Konflikte, im Betrieb acht sind dies genau ein Drittel der Betriebsräte. Dagegen bestätigen die Co-Manager der Betriebe zwei, vier und fünf zu jeweils 75% heftige Konflikte mit der Geschäftsleitung. In diesen Betrieben meinen die Betriebsräte zudem mehrheitlich, dass die Geschäftsleitung wenig Hemmungen zeigt, wenn es darum geht, den Betriebsrat unter Druck zu setzen

[3.12]. Bei den Co-Managern der Betriebe eins und sechs sehen dies nur 20% bzw. 0% der Betriebsräte so.

**Zusammenfassung**

Es zeigt sich, dass die betrieblichen Erfahrungen von Betrieb zu Betrieb deutlich abweichen. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Co-Managern ebenso groß wie unter den Nicht-Co-Managern. Zudem wird deutlich, dass Co-Management ebenso wenig auf ein harmonisches, konfliktfreies Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat schließen lassen kann, wie im umgekehrten Fall Nicht-Co-Manager nicht zwingend im Konflikt mit ihrer Geschäftsleitung stehen, sondern ein sehr einvernehmliches Verhältnis haben können.

### 6.3.3 Inkohärente Meinungsbilder

Zu der zweiten großen Auffälligkeit bei der Datenerhebung gehört eine irritierende Widersprüchlichkeit im Antwortverhalten der gesamten Befragtengruppe. So meinen 73,4% der Befragten (Abb.33), „Klassenkampf findet objektiv statt“ [9.3], um dann mit 46,8% bei Fragebogenantwort 11.5 Klassenkampf zu einer „Sache aus dem 19. Jahrhundert“ und für Gewerkschaften als „nicht mehr zeitgemäß“ zu erklären (Abb.34). 60,8% stimmen der These zu (Abb.35), dass die IG Metall „Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmen“ sei und stärker mit Aktionen, Demonstrationen und Streiks auftreten sollte [11.6]. Die gegenläufige Formulierung, „Verteilungskonflikte zwischen Unternehmen und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist“ [11.4], befürworten 87,3% der Befragten (Abb.36). Gleichzeitig meinen 65,8% (Abb.37), dass es einen „unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit“ gibt [9.2]. Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass schon rein rechnerisch eine Mehrheit der Befragten weitgehend gegensätzlichen Aussagen zugestimmt hat. Nun kann dies ein Indiz dafür sein, dass die Befragten die Formulierungen nicht verstanden haben, also der Fragebogen mangelhaft erstellt wurde. Dafür hat die Prüfung des Bogens im Pretest keine Hinweise geliefert. Zudem wurden alle Betriebsräte, nachdem sie ihren Erhebungsbogen ausgefüllt hatten, vom Interviewer nach Unverständlichkeiten befragt. Der wichtigste Punkt, der gegen Verständnisprobleme spricht, besteht in der hohen Fallzahl von widersprüchlich beantworteten Fragebogenpunkten. Dies nährt den Verdacht, dass nicht zwei oder drei Fragen missverständlich formuliert sind und daher falsch verstanden werden, sondern dass dieses widersprüchliche Meinungsbild tatsächlich das von Teilen der Befragten ist. Es stellt sich die Frage, ob hier Rollenkonflikte im Sinne der These dieser Arbeit der Grund für dieses Antwortverhalten sein könnte. An dieser Stelle soll sich eine zusätzliche

Fragebogenauswertung mit dieser Frage beschäftigen. Dies soll Anhand zweier Querabfragen geschehen (siehe Kreuztabellen 4 und 5 in der Anlage unter 9.8.4 und 9.8.5). Es werden jeweils wieder Gruppen gebildet und deren differierendes Abstimmungsverhalten verglichen.

**Abbildung 33: Frage 9.3: Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen.**

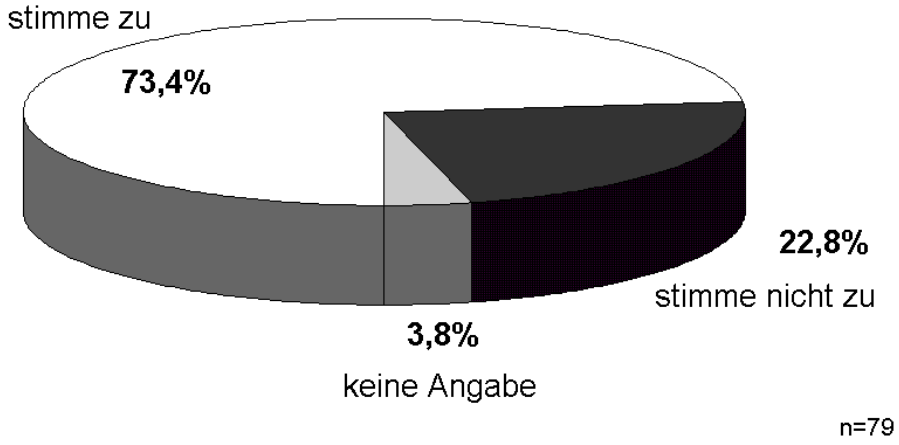


**Abbildung 34: Frage 11.5: Klassenkampf ist eine Sache aus dem 19ten Jahrhundert und für Gewerkschaften von heute nicht mehr zeitgemäß.**

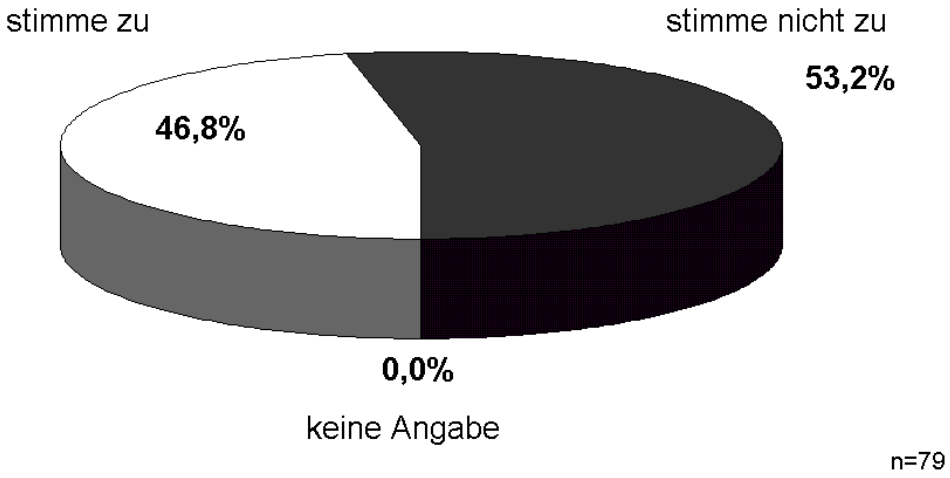



**Abbildung 35: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).**

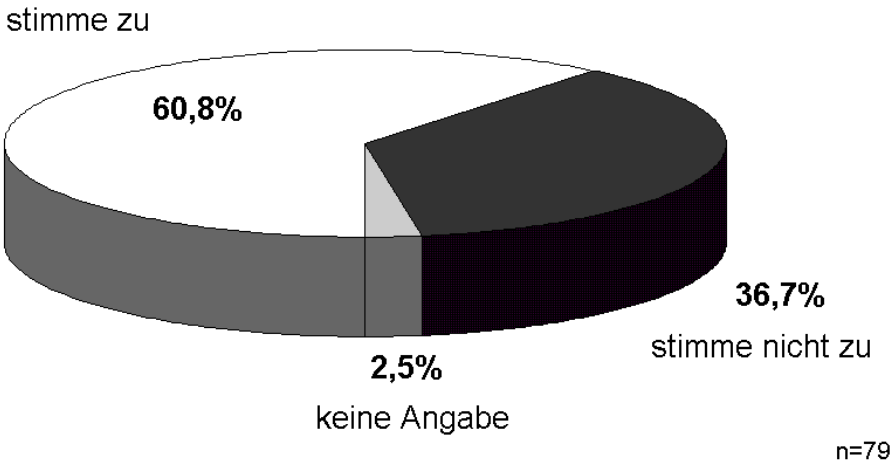
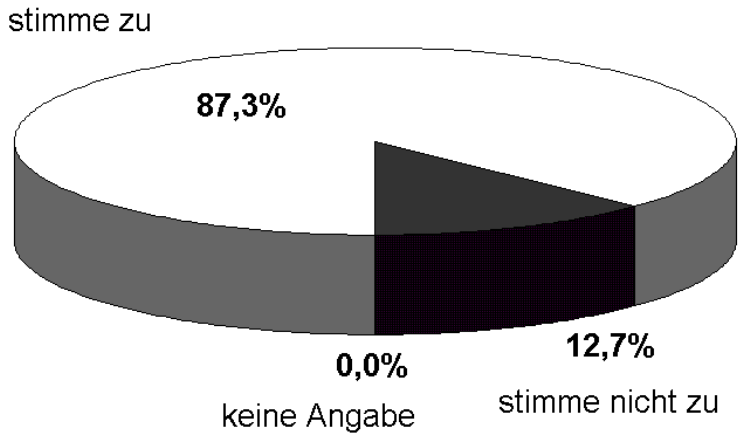
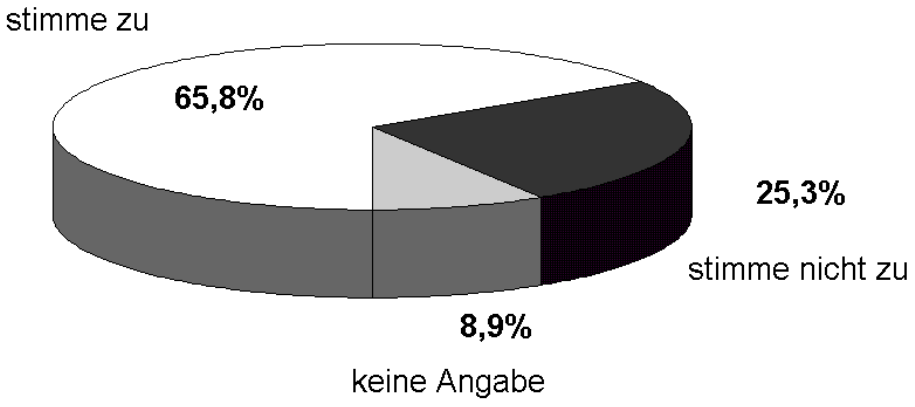


**Abbildung 36: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist.**




n=79

**Abbildung 37: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit.**

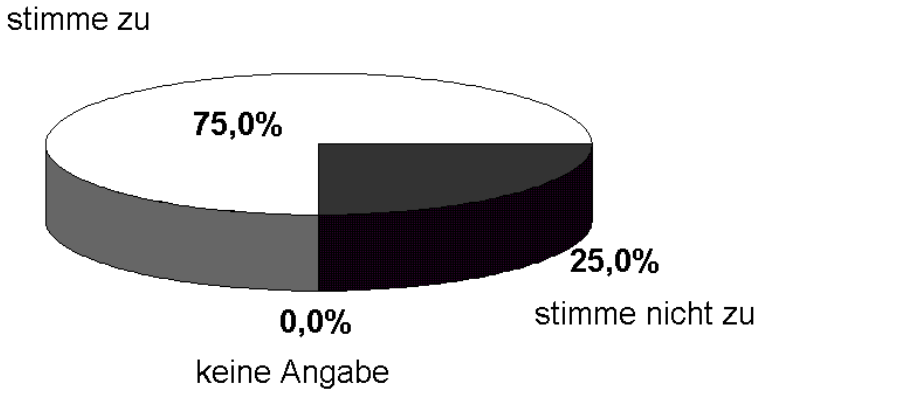



n=79

Im ersten Fall werden alle Befragten, die mit der Aussage 7.1 für eine Forderung des BDA nach Öffnungsklauseln für Tarifverträge stimmen, zusammengefasst. Dies sind 53,2% aller Befragten. Die Aussage lautete:

„Um betriebliche Bündnisse für Arbeit zu ermöglichen, wird durch tarifvertragliche oder gesetzliche Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, dass im Betrieb vom Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies übereinstimmend wollen."

**Abbildung 38: Frage 11.2: Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist.**



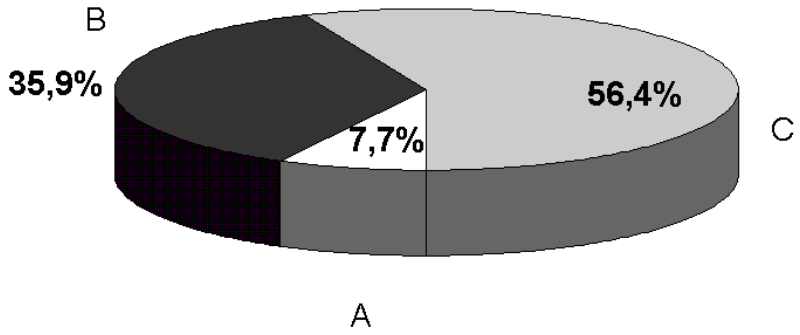

Diese 53,2% der Befragten, die der BDA-Forderung zugunsten einer weiteren Verbetrieblichung zustimmen, sind zugleich zu 75% der Ansicht (Abb.38), dass, wenn sich die Industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein werden, „weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist" [11.2]. Eine Erkenntnis, die augenscheinlich dazu führt, dass über die Hälfte der Betriebsräte in dieser Gruppe (56,4%) (Abb.39) die gewerkschaftliche Forderung nach der Verteidigung der verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages unterstützen, weil diese „für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz" darstellen [7.2c].

Im zweiten Fall werden alle Betriebsräte zusammengefasst, die der Aussage 11.6 zustimmen: „Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegen-

macht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).“ 60,8% aller Befragten stimmen hier zu (Abb.40). Wie haben diese Betriebsräte bei den anderen Fragen geantwortet?

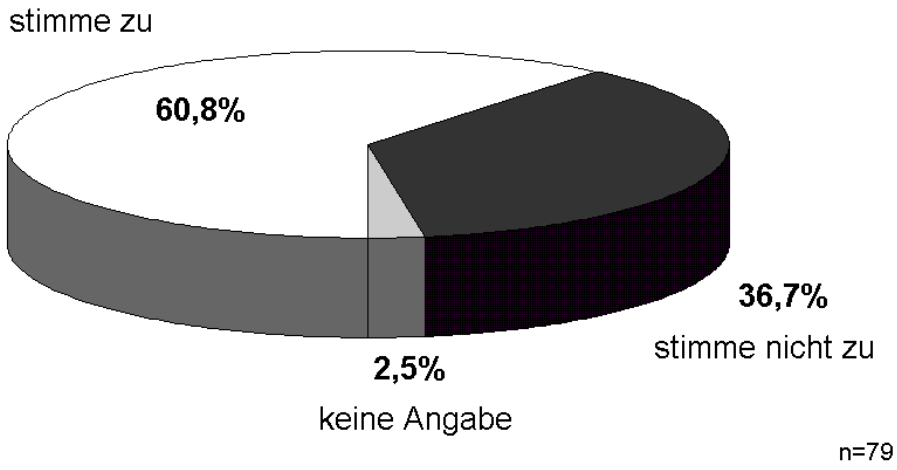
77,8% in dieser Gruppe sehen einen „unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit“ [9.2] (Abb.41) und 78,3% meinen, dass Klassenkampf eine Sache ist, „die objektiv stattfindet“ [9.3] (Abb.42). In dieser Logik bleibend vertreten 88,6% die Ansicht, Betriebsratsarbeit sei am erfolgreichsten, „wenn sie sich nicht scheut, den Konflikt zu suchen und hart zu kämpfen“ [4.1].

**Abbildung 39: Frage 7.2:**
**(A) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten.**
**(B) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen.**
**(C) Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden.**



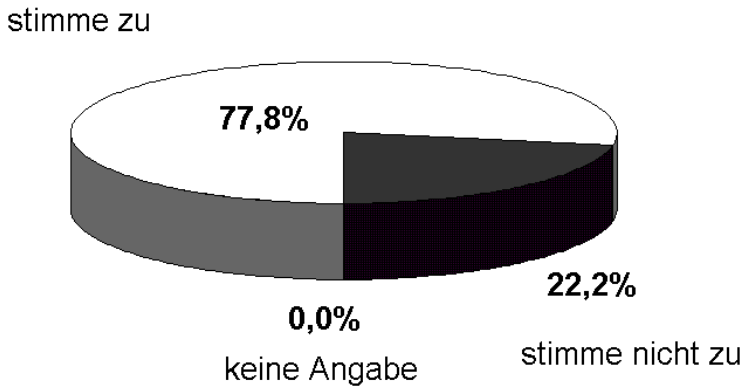

n=42

**Abbildung 40: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).**



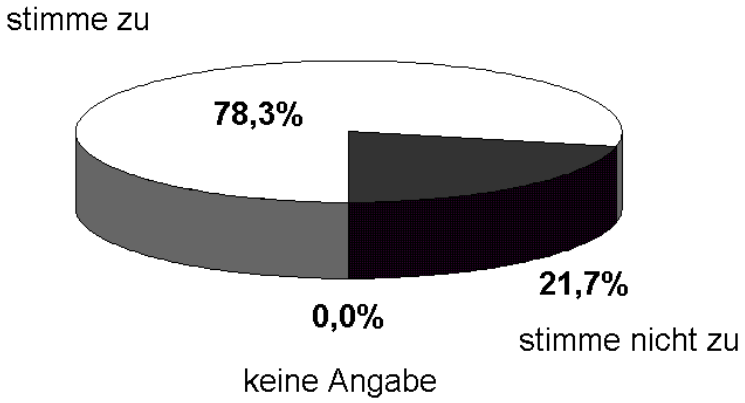

n=79

**Abbildung 41: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit.**



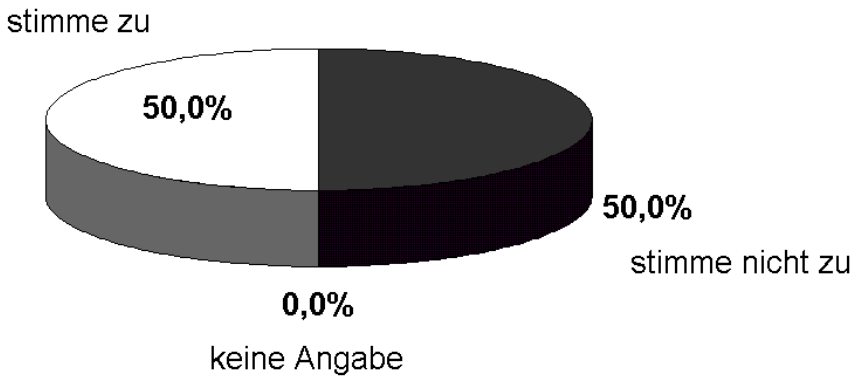

n=45

**Abbildung 42: Frage 9.3: Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen.**




n=45

**Abbildung 43: Frage 6.5: Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten.**




n=45

**Abbildung 44: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist.**

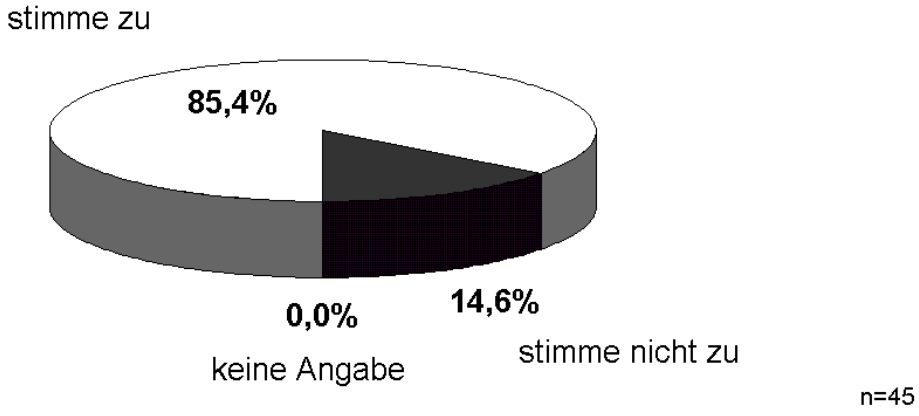
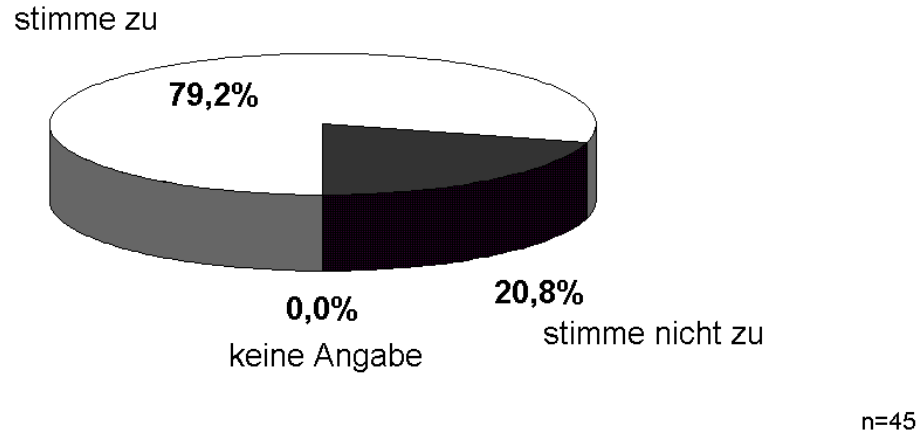



**Abbildung 45: Frage 11.3: Die IG Metall sollte verstärkt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmern suchen und ein starkes Bündnis schmieden, damit der Wirtschaftsstandort Deutschland stark und unsere Arbeitsplätze sicher werden.**




Doch 50% dieser Betriebsräte geben an (Abb.43), sie würden versuchen, einen Arbeitskampf zu umgehen, wenn er dem eigenen Betrieb schaden könnte [6.5]. 85,4% der Betriebsräte bejahen folgende Formulierung

(Abb.44): „Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist“ [11.4]. So wollen auch 79,2% der Befragten aus dieser Gruppe, dass die IG Metall verstärkt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmern suchen soll, um ein „starkes Bündnis [zu] schmieden, damit der Wirtschaftsstandort Deutschland stark und unsere Arbeitsplätze sicher werden“ [11.3] (Abb.45).

**Zusammenfassung**

Die Widersprüchlichkeit im Antwortverhalten ist offensichtlich. Die Betriebsräte sehen angesichts ihrer betrieblichen Erfahrungen augenscheinlich keine Vorteile in einer Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen. Sie geben an, dadurch in eine schwächere Position zu geraten. Wenn die gleichen Betriebsräte dennoch der BDA Forderung nach Öffnungsklauseln zustimmen, dann ist dies ein offensichtlicher Gegensatz.

Ähnliches findet sich bei der zweiten Vergleichsgruppe. Sie zeigen Kampfbereitschaft, ein hohes Maß an Kapitalismuskritik und fordern eine aggressivere Gewerkschaftspolitik. Falls ein Streik aber den eigenen Betrieb trifft, wollen sie ihn lieber umgehen. Dies muss kein Widerspruch sein. Kampf ja, aber bitte die anderen, kann auch schlicht als Logik des Egoismus oder des Eingeständnisses der eigenen Kampfunfähigkeit interpretiert werden. Eine Erklärung, die nicht mehr ausreicht, wenn man die Befürwortung eines Bündnisses mit den Unternehmern und die Stellungnahme für „Dialog“ gegen „Kampfgetöse“ betrachtet. Die hohe Zustimmung zu diesen Aussagen steht im Konflikt mit der zuvor geforderten kämpferischeren Gewerkschaftspolitik.

# 7 Hypothesenprüfung

Im Folgenden soll unter Verwendung der zuvor erschlossenen Daten die zentrale Hypothese dieser Arbeit geprüft werden.

> *Betriebsräte, die als Co-Manager agieren, geraten mit dieser neuen kooperativen Rolle in einen Konflikt mit ihrer traditionellen Rolle als gegenmachtorientierte Gewerkschafter.*

Durch den Vergleich des Antwortverhaltens von Co-Managern versus Nicht-Co-Managern kann diese These nicht bestätigt werden. Die nur geringen Unterschiede in den Ergebnissen verweisen auf ein weitgehend identisches Rollenverständnis der beiden Gruppen.

Die weitere Auswertung der Daten zeigt jedoch, dass für die große Mehrzahl der befragten Betriebsräte, ob Co-Manager oder Nicht-Co-Manager, Rollenkonflikte nachgewiesen werden können.

Die im Kapitel 6.3.3 aufgezeigten inkohärenten Meinungsbilder spiegeln den Widerstreit der *neuen kooperativen Rolle* der Betriebsräte mit der *traditionellen gegenmachtsorientierten Rolle* am deutlichsten wider.

Abschließend kann damit festgestellt werden:

Es sind Rollenkonflikte auch bei den co-managenden Betriebsräten festzustellen.

Diese Rollenkonflikte beweisen sich jedoch nicht in Abgrenzung zu den nicht-co-managenden Betriebsräten, sondern sind unabhängig vom praktizierten Co-Management bei der großen Mehrheit aller hier befragten Betriebsräte anzutreffen.

Im Ergebnis bestätigt sich die These von den Rollenkonflikten bei den Betriebsräten. Der Nachweis, dass diese Rollenkonflikte durch das Co-Management verursacht werden und sich auf co-managende Betriebsräte beschränken, konnte jedoch nicht geführt werden.

# 8 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat sich die Aufgabe gestellt, der These von Rollenkonflikten von Betriebsräten in gewerkschaftlichem Co-Management nachzugehen.

Dazu waren Betriebsräte der Duisburger Metallverarbeitung in einer explorativen, quantitativen Fallstudie befragt worden. Die Veränderung von Einstellungsmustern von co-managenden Betriebsräten sollte über den Vergleich mit Betriebsräten, die kein Co-Management betreiben, vorgenommen werden. Wesentliches Ziel war dabei, instruktive Forschungsansätze für eine weitere wissenschaftliche Bearbeitung dieses Themas zu gewinnen.

Die ermittelten Daten, mit deren Hilfe die These vom Rollenkonflikt zwischen dem Typus des *traditionellen gegenmachtbewehrten Betriebsrates mit gewerkschaftlicher Orientierung* und dem ihm gegenüber stehenden *neuen kooperativen Betriebsrates mit zunehmender Distanz zur Gewerkschaft* nachgewiesen werden sollte, erbrachten widersprüchliche Ergebnisse.

Das unterstellte abweichende Rollenverhalten von Betriebsräten in gewerkschaftlichem Co-Management zu nicht co-managenden Betriebsräten bestätigte sich nicht in signifikanter Weise.

Zwar zeigt sich bei den in dieser Studie befragten Co-Managern eine leichte Tendenz hin zu einem stärkeren Betriebspatriotismus, einem stärkeren betriebswirtschaftlichen Denken, einer weniger gewerkschaftskonformen und weniger kämpferischen Einstellung.

Doch bei beiden Gruppen, Co-Managern wie Nicht-Co-Managern, stimmt der Mainstream der Betriebsräte in jeweils gleicher Weise ab.

## 8.1 Krisenerfahrung

Größere Unterschiede zeigen sich, wenn statt Co-Manager versus Nicht-Co-Manager die Gruppen der krisenerfahrenen gegen die nicht krisenerfahrenen Betriebsräte abgeglichen werden.

Dies spricht für eine zentralere Stellung der Krisenerfahrung bei dem Entstehen von rollenkonfliktfördernden Einstellungsfriktionen.

## 8.2 Betriebserfahrung

Die Betrachtung des Abstimmungsverhaltens nach Betrieben aufgeschlüsselt lässt erkennen, dass die spezifischen betriebliche Erfahrungen zum Teil

diametral voneinander abweichen. Dabei verlaufen die Einstellungsunterschiede nicht ausschließlich zwischen co-managenden Betriebsratsgremien versus nicht-co-managenden Betriebsratsgremien und ebenso wenig zwischen krisenerfahrenen Betriebsratsgremien versus nicht-krisenerfahrenen Betriebsratsgremien.

Es zeigen sich große Unterschiede zwischen den Betrieben. Ob Betriebe mit oder ohne co-managende Betriebsräte, bei beiden Typen finden sich im Verhältnis zur Geschäftsleitung große Konflikte oder – im Gegensatz dazu – ein ausgesprochen einvernehmlicher Umgang.

Das wenig harmonische Verhältnis zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten, das sich in einigen Betrieben zeigt, obwohl hier Co-Management betrieben wird, lässt darauf schließen, dass hier Sanierungs- bzw. Überlebenskoalitionen am Werk sind, deren Wurzeln im pragmatischen Herangehen an die realen oder vermeintlichen ökonomischen Notwendigkeiten des Betriebes liegen, es sich jedoch um keine freiwillig gewünschten Liebesbeziehungen handelt. Zugleich gibt es aber auch Betriebe, in denen das Verhältnis von co-managenden Betriebsräten und Geschäftsleitung aus der Sicht der Befragten ein kooperatives ist.

Es stellt sich somit die Frage, welche Erfahrungen Betriebsräte mit ihrem zum Teil langjährigen Co-Management gemacht haben, welche möglichen Brüche und Enttäuschungen, aber auch Erfolge und Lernprozesse durchlebt wurden, die dann zu solch unterschiedlichen Meinungsbildern führten.

Es zeigt sich deutlich ein weiterer Forschungsbedarf, der den Betrieb als Ort der Einstellungsprägung in seiner individuellen Spezifik evaluiert.

## 8.3 Inkohärente Meinungsbilder

Den am schwersten wiegenden Hinweis auf das Vorhandensein von Rollenkonflikten liefert die Analyse des individuellen Abstimmungsverlaufs der einzelnen Betriebsräte. Hier stellen sich die Betriebsräte mit einer Vielzahl von sich widersprechenden Positionen dar.

Einerseits stimmt die große Mehrheit mit Aussagen überein, die für die Einnahme von Gegenmachtpositionen gegenüber dem Kapital stehen. Es findet sich die Erfahrung vom Konflikt zwischen Kapital und Arbeit auf betrieblicher Ebene wieder. Die Betriebsräte sehen in ihrer großen Mehrheit die Notwendigkeit von Konfliktstrategien als Voraussetzung für den Erfolg ihrer Arbeit an. Sie identifizieren sich mit dem klassischen gewerkschaftlichen Anliegen der Solidarität zwischen den abhängig Beschäftigten, fordern kämpferische Aktivitäten von der IG Metall, zu der sie ein positives und aktives Verhältnis bestätigen.

Andererseits zeigt sich eine große Akzeptanz von betriebswirtschaftlichen Argumentationen. Die Kooperation mit den Geschäftsleitungen wird ebenso gewünscht, wie zuvor der Konflikt als konstitutiv bestätigt wurde. Wird Klassenkampf einerseits als objektiv stattfindend erkannt, so wird er dennoch als nicht mehr zeitgemäß empfunden. Die Betriebsräte wünschen sich eine Zusammenarbeit mit den Unternehmern zum Nutzen aller und des Standortes Deutschland, berichten aber gleichzeitig über ihre Erfahrungen, die von Druck, Erpressung und Ausbeutung durch das Kapital geprägt sind. Die Gewerkschaft wird als notwendige Gegenmacht bejaht und zugleich finden Forderungen nach dem Rückzug der Gewerkschaft auf Servicetätigkeiten eine breite Zustimmung. Eine damit einerhergehende zunehmende Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen wird einerseits mit großer Sorge gesehen, andererseits wird dieser Verbetrieblichung das Wort geredet, wenn sie ökonomisch und korporatistisch begründet wird.

Dabei wird sichtbar, inwieweit das Standortdenken, die Logik der realen oder vermeintlichen betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten in den Köpfen aller, also auch der nicht-co-managenden Betriebsräte, verbreitet ist.

## 8.4 Die Funktion der Standort-Ideologie für den Rollenkonflikt

Seit Beginn der 1990er Jahre stehen die Flächentarifverträge zunehmend unter Druck, ihre weitere Erosion scheint kaum mehr aufzuhalten zu sein (vgl. Wendel 2002: 537, 554). Die Verbetrieblichung von Tariffragen nimmt zu. In diesem Kontext sehen manche Beobachter ein Brüchigwerden der Verzahnung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten (vgl. Artus 2001). Gut die Hälfte der in dieser Studie befragten Betriebsräte sprechen sich für die BDA-Forderung nach Öffnungsklauseln für die Flächentarife aus. Es stellt sich die Frage, ob dies als Indiz für eine Entfernung der Betriebsräte von der IG Metall zu werten ist. Dem entgegen stehen die sehr hohen Zustimmungsraten für gewerkschaftskonforme Positionen, rege Kontakte zu den örtlichen Sekretären der IG Metall und eine intensive Nutzung gewerkschaftlicher Beratungs- und Unterstützungsangebote. Angesichts der Tatsache, dass die große Mehrheit der Betriebsräte von einer stärkeren Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen eine erhöhte Erpressbarkeit und Schwächung erwarten, spricht die gleichzeitige Zustimmung zur Forderung des BDAs für eine inhaltliche Verunsicherung der Betriebsräte. Eine erklärende Sichtweise könnte die Kritik an der Politik der Gewerkschaften liefern, denen von einigen Autoren „Anpassung“ (Wendel 2002: 552) gegenüber der Unternehmerseite vorgeworfen wird. Tatsächlich stellen die mitbestimmungspolitischen Positionen, wie sie auch bei der Hans-Böckler-Stiftung diskutiert werden, in hohem Maße auf Standortnützlichkeit ab. Der Zeitschrift *Mitbestimmung* der Hans-Böckler-Stiftung wird bescheinigt, sie vermittle „das Bild einer ‚heilen Welt’ der betrieblichen

Kooperation von Kapital und Arbeit zum Vorteil beider Seiten“ (Deppe 2000: 200). Beispielhaft hierfür sind die speziellen englischsprachigen Ausgaben der Gewerkschaftspublikation, deren Adressaten augenscheinlich ausländische Investoren sind[20]. Besorgt stellt die Gewerkschaftsstiftung die Fragen, die die internationalen Unternehmer angesichts des ungewohnten deutschen Mitbestimmungsmodells umtreiben müssen. „Does it add to costs or improve performance?” (Hauser-Ditzt 2002: 61) lautet die Überschrift eines Aufsatzes, in dem interessierten Kapitalvertretern dargelegt wird, wie viel effektiver und gewinnbringender ein Unternehmen unter Zuhilfenahme von Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat seine „tough decisions“, beispielsweise beim Personalabbau, durchsetzen kann. Wo so viel von den „economic advantages of co-determination“ die Rede ist, scheint die politische Dimension der deutschen Mitbestimmung fast peinlich zu sein und wird mit einem Satz offensichtlich pflichtschuldig erledigt: „After all, co-determination is really intended to achieve democratic partizipation, not economic efficiency“ (ebenda). Der Tenor dieser Diskussion bleibt dabei eindeutig: Die betriebliche Partizipation von abhängig Beschäftigten muss sich ob ihrer Leistungsfähigkeit zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit rechtfertigen. Auch der Bericht der gemeinsamen Kommission von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmannstiftung sieht die Mitbestimmung als Zukunftsmodell durch ihre Beiträge zur Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit des Standortes Deutschland legitimiert (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 56). Dass Mitbestimmung kein Standortfaktor, sondern „demokratische Gegenmacht“ ist (Fiedler 2001: 1), werden die meisten Gewerkschaftsfunktionäre sicherlich jederzeit versichern. Wenn zentrale gewerkschaftliche Quellen Mitbestimmung jedoch zu einer betriebswirtschaftlichen Nützlichkeitskategorie[21] mit klarer Ausrichtung auf „the benefits [...] bring to a company“ erklären (Hauser-Ditzt 2002: 61), dann könnte dies auch die Reflexe jener Betriebsräte erklären helfen, die einer zusätzlichen Unterminierung der Flächentarife zustimmen, sobald mit dem ökonomischen *Wohl* der Betriebe argumentiert wird.

Geradezu pawlowsche Automatismen zeigen sich bei der schlichten Aneinanderreihung von Hohlformeln, deren demagogische Nutzung aus der Alltagskommunikation hinreichend geläufig sind. Der Fragebogenaussage 11.3 stimmten so über 80 Prozent der Betriebsräte zu: „Die IG Metall sollte

---

20 Beispielhaft sei hier der Titel des Heftes August 2002 erwähnt: „Taming the market predators. A few proposals from the European arena” (Mitbestimmung 2002: 1)

21 Die Vize-Vorsitzende des DGB, Ursula Engelen-Kefer: „Mitbestimmung ist ein Standortfaktor“ (2001: 187).

verstärkt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmen suchen und ein starkes Bündnis schmieden, damit der Wirtschaftsstandort Deutschland stark und unsere Arbeitsplätze sicher werden.“ Ein *Bündnis* mit den Unternehmen, für einen *starken Wirtschaftsstandort Deutschland* kann demnach die *Arbeitsplätze sicher* machen. Es stellt sich die Frage, auf welcher Grundlage eine solche Einschätzung erfolgt? Nicht nur die meisten Gewerkschafter sehen das nationale Bündnis für Arbeit als weitgehend erfolglosen Versuch bzw. als gescheitert an (vgl. Sommer 2003: 1ff.; Spiegel-Online 2003: Internet). Auch die in der Befragung von den Betriebsräten geschilderten Erfahrungen mit ihren eigenen Unternehmern sind mehrheitlich nicht dazu geeignet, korporatistische Wunschvorstellungen, wie sie in der Fragebogenaussage 11.3 zum Ausdruck kommen, realitätsnah zu unterfüttern.

Wo Fakten fehlen, richtet sich der Blick auf ideologische Motivationen. In einer Denkschrift zur Zukunft der Arbeit von Journalisten stellt der Redakteur und Verdi-Funktionär Siegfried Heim fest: „Mit Hilfe jahrzehntelanger journalistischer Arbeit haben die Unternehmer die Lufthoheit über den Stammtischen errungen, sind gewerkschaftliche Deutungsmuster fast völlig verschwunden“ (zitiert nach Knott 2003: 18). Bergmann/Bürckmann/ Dabrowski stellten in ihrer Befragung von Betriebsfunktionären der IG Metall ein Set von Einstellungen fest, das auf eine „Bestätigung des verschwiegenen nationalen Standortkorporatismus“ hinausläuft, der auch die Politik der IG Metall bestimme (Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 2002: 83). Trotz vieler Detailkritik stoße diese Politik fast ausnahmslos auf grundsätzliche Zustimmung (vgl. ebenda).

Die Akzeptanz der neoklassischen Wirtschaftstheorie ist demnach bis weit in die Gewerkschaften vorgedrungen (vgl. Flassbeck/Spiecker 200: 16) und liefert die Grundlage für jenen Wettbewerbskorporatismus, der bei den in dieser Studie befragten Betriebsräten, trotz ihrer berichteten praktisch erlebten Erfahrungen vom Konflikt zwischen Kapital und Arbeit, zu einer Haltung zwischen Hilflosigkeit und Ergebenheit gegenüber den angeblichen oder realen Notwendigkeiten der kapitalistischen Konkurrenz führt.

Es zeigt sich ein Denken, welches zweifellos in Zusammenhang mit einem langfristigen und grundlegenden Bewußtseinswandel der abhängig Beschäftigten steht, wie es Karl Georg Zinn konstatiert: „Es ist wohl keine Übertreibung festzustellen, dass das historische Bewusstsein bei einem großen Teil der arbeitenden Menschen verloren gegangen ist und sie deshalb ihre Situation als bloße Objekte und Opfer der Kapitalverwertung nicht mehr klar erkennen. Aus solcher Bewusstlosigkeit der eigenen Position folgt dann auch der Mangel an ideologischer Gegenkraft zur Globalisierungs- und Standortpropaganda“ (Zinn 2000: 17).

So wird nicht die Ausbeutung selbst, „sondern deren Bewusstsein“ abgeschafft (Enzensberger 1962: 14) und die Hegemonie der Standortideologie macht die Menschen zu „Treibholz des Marktes“, welche „innerlich kapituliert“ haben (Lauer 1997: 1). „Bin ich aber erst einmal im Innern kolonisiert, dann bin ich auch gefügig von innen heraus und verhalte mich konform in meinem ganzen Denken, Reden und Handeln“ (ebenda). In der Folge, so die Auffassung von Michael Schumann, begreifen die Beschäftigten „sich mit ‚ihrem’ Unternehmen in einem markterzwungenen Konkurrenzkampf und machen ihn sich zur eigenen Sache“ (Schumann 2003: 89).

## 8.5 Wo bleibt die Arbeitersolidarität?

Wohin kann diese Standortideologie durch die Betriebsräte führen, wenn sie auf der betrieblichen Ebene zur Anwendung gelangt? Laufen die Interessensvertretungen in Deutschland Gefahr, „zum integralen Bestandteil des Herrschaftssystems flexibler Unternehmen zu werden“ (Dörre 2002: 380)? Was für ein Bestandteil wäre das? Finden sich die Betriebsräte am *Standort*, laut Lexikon „auch militär. f. Garnison“ (Neues Deutsches Wörterbuch 1996: 875), in der Rolle der Unteroffiziere wieder? Und was für eine Haltung wäre von ihnen einzunehmen in dieser Garnison, die reindeutsch mit „Kaserne“ zu übersetzen wäre (Lehmann 1997: 2)?

Dazu ein Blick auf die Ergebnisse des Fragebogens. Hier wurden die Betriebsräte nach ihren betriebswirtschaftlichen Sichtweisen befragt.

„Kollegen, die nicht mitziehen oder eine ruhige Kugel schieben wollen, können wir uns nicht leisten“ (Fragebogenaussage 6.2).

Hier wählten nur 3% der Co-Manager die Antwortmöglichkeit weiß nicht/ keine Meinung. Bei den Nicht-Co-Managern enthielt sich keiner. Dies ist eine der niedrigsten Enthaltungsraten der gesamten Umfrage. Obwohl sich bei anderen Fragen zum Teil über 12% der Befragten enthielten, wurde hier so gut wie kein Gebrauch von der Möglichkeit gemacht, sich der Zumutung einer so formuliert eindeutig unterstellenden Behauptung zu entziehen. Dagegen stimmten 72,9% der Betriebsräte dieser Aussage zu.

Im Gespräch mit Betriebsräten wurden Deutungsmuster sichtbar, die eine solche Aussage zu legitimieren suchten. Zentral stehen hier die Erfahrungen von Konflikten zwischen den Mitarbeitern, bei denen der Betriebsrat als Schlichter gefordert ist. Zu häufige Arbeitsunfähigkeit oder ein als zu gering angesehener Arbeitseinsatz von Einzelnen führt zum Vorwurf der Unkollegialität. Die Beschäftigten klagen, die Arbeit der *Drückeberger* übernehmen zu müssen. Es ist anzunehmen, dass diese Alltagserfahrungen der Betriebsräte in die Bewertung des vorliegenden Fragebogenpunktes mit eingeflossen sind. Dennoch bleibt festzuhalten, dass hier explizit nach einer

betriebswirtschaftlichen Sichtweise gefragt wurde. Und dies zudem in einer sehr stark zugespitzten Frageform:

„*Wir*“ können *„uns“* einen Kollegen „*nicht leisten*“.

So klingt die betriebswirtschaftliche Logik eines Personalchefs. Was bedeutet es für den einzelnen abhängigen Beschäftigten, wenn sein Betriebsrat sich dieser Sichtweise annähert? Dass sein Betriebsrat seine Interessen nur vertritt, wenn er Leistung bringt, sich für das Unternehmen als nützliche, profitable Arbeitskraft erweist? Welchen Kündigungen wird ein solcher Betriebsrat zustimmen? Die betriebsverfassungsgemäßen Vorgaben der Sozialauswahl orientieren sich an den schwächeren, den schutzbedürftigen Beschäftigten (vgl. Fitting 2002: 1397). Ein Betriebsrat mit betriebswirtschaftlicher Prioritätensetzung wird versucht sein, die jüngeren, qualifizierteren und leistungsstärkeren Beschäftigten im Betrieb zu halten. Eine solche Haltung aber widerspricht dem Solidarprinzip und birgt die Gefahr zu „Segmentierungen der Belegschaften“ beizutragen (Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 2002: 60).

Wird also die interne Konkurrenz und forcierte Selbstausbeutung (vgl. Schumann 2003: 83), moderiert, vermittelt oder sogar durchgesetzt von Betriebsräten, zur betrieblichen Realität? Werden wir das Prinzip „Ausgrenzung statt Arbeitersolidarität“ (ebenda) erleben?

So wenig einheitlich die Situation in den Betrieben heute ist, so wenig einheitlich wird sie in der Zukunft sein. Dies gilt ebenso für die Sicht- und Herangehensweisen der Betriebsräte. Vor die Entscheidung gestellt, sich aktiv an Restrukturierungsmaßnahmen, wie in den Betrieben der Duisburger Metallverarbeitung, zu beteiligen oder Konkurse und Arbeitslosigkeit hinzunehmen, werden sich die meisten Betriebsräte und Gewerkschafter für den Weg der Sanierungskooperation entscheiden. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass dies nicht zwangsläufig dazu führen muss, die verschiedenen Formen von Zumutungen, Ungleichheit und Bedrohung der Lohnarbeiterexistenz nicht mehr wahrzunehmen.

Über zwei Drittel der Befragten sehen sich an den Rudern arbeiten, während die Eigentümer den Gewinn einstecken [Fragebogen 9.1]. In gleichem Maße wird ein „unüberwindbarer Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit“ [9.2] und die Existenz von „Klassenkampf“ [9.3] festgestellt.

Fasst man diese Aussagen mit den zuvor geschilderten standort- und wettbewerbskorporatistischen Positionen zusammen, dann ergibt sich ein offensichtlich widersprüchliches Meinungsbild, welches zwingend die Frage aufwirft:

Wo stehen die Betriebsräte heute?

Und noch viel entscheidender: Wo stehen sie morgen?

## 8.6 Rollenwandel der Betriebsräte – Folgen für die Gewerkschaften

Welches Rollenverhalten einzelne Betriebsräte vor Ort entwickeln, wird zum einen von ihren praktischen Erfahrungen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ebenso abhängen, wie von dem Maß an Reflektion über ihr Tun. Das quantitative und qualitative Mehr an Arbeit, welches von den Betriebsräten in der Befragung fast durchgehend berichtet wird, lässt augenscheinlich kaum noch Zeit, sich über die Auswirkungen, ob gewollt oder nicht gewollt, Gedanken zu machen. Dies gilt in gleichem Maße für die Gewerkschaften, die sich in einer Situation befinden, in der „bei schwindenden Ressourcen“ und bestenfalls stagnierenden Personalkapazitäten die Arbeit immer umfangreicher wird (Gasse 1998: 14).

Dabei ist es augenscheinlich gerade das intensive Engagement der örtlichen IG Metall, ihre entscheidende Rolle bei betrieblichen Kriseninterventionen und dem daraus resultierendem Co-Management, das bisher verhindert hat, dass sich in Duisburg eine anderenorts zu beobachtende wachsende Kluft zwischen „betrieblicher Interessensvertretung und gewerkschaftlicher Politik“, wie sie Klaus Dörre konstatiert, (Dörre 2002: 380) aufgetan hat.

Das kooperative verbetrieblichte Krisenmanagement ist in Duisburg gewerkschaftliche Politik. Der sonst bei kooperativen Betriebsräten teilweise festzustellende „Loyalitätsverfall gegenüber gewerkschaftlicher Politik“ (ebenda) lässt sich in dieser Eindeutigkeit in der Duisburger Metallverarbeitung nicht konstatieren. Diese Feststellung gilt jedoch nur für den Moment. Die für die gewerkschaftliche Identifikation der Betriebsräte sehr grundlegenden Überzeugungsmuster haben, auch bei den Befragten in dieser Studie, ihre Festigkeit verloren. Die gleichzeitige Bejahung von vielen, den gewerkschaftlichen Positionen zuwiderlaufenden Aussagen deutet auf einen bei den Betriebsräten tief gehenden Identitäts- und Rollenkonflikt hin. Sie sehen sich immer noch als IG Metaller, aber das gewerkschaftliche Bewusstsein einiger Betriebsräte hängt nur noch an einem seidenen Faden.

Dies ist eine höchst prekäre Situation für die Gewerkschaften, denen klar ist, dass „der Schlüssel zum Verständnis gewerkschaftlicher Stärke [...] ihre betriebliche Verankerung“ ist (Schroeder 2003: 156).

Es sind die Betriebsräte, die die gewerkschaftliche Funktionärsbasis ausmachen, die als Gewerkschafter in den Betrieben wahrgenommen werden und dort für die Mitgliederrekrutierung sorgen. Verselbständigen sich die Betriebsräte hin zu einem hohen Maße an Verbetrieblichung und Entpolitisierung, dann wird es keine Gewerkschaften, wie wir sie noch heute kennen, mehr geben. Die Gewerkschaften stehen somit vor einem zentralen Dilemma:

„Von der Zerlegung durch den Markt bedroht, stehen sie vor dem halsbrecherischen Spagat zwischen intensiverer Kooperation in Betrieben und Un-

ternehmen einerseits und der Fähigkeit zum Konflikt in der gesellschaftlichen Arena andererseits“ (Dörre 2002: 415).

Ob es eine praktikable Alternative zu diesem Spagat gibt oder die Gewerkschaften zwangsläufig diese Zerreißprobe aushalten müssen, dies kann hier nicht diskutiert werden.

Dabei ist eines jedoch unzweifelhaft:

Ein reiner Wettbewerbskorporatismus, der zum einen den Standort Deutschland und zum anderen die jeweiligen Betriebsstandorte verteidigen und der Konkurrenz überlegen machen will, ist nicht übereinzubringen mit dem gewerkschaftlichen Grundanliegen, welches in der Aufhebung oder zumindest Milderung der Konkurrenz der abhängigen Beschäftigten liegt.

Eine solche Entwicklung könnte den Gewerkschaften das zentrale Mittel für ihre Durchsetzungsfähigkeit nehmen: Die Möglichkeit überbetriebliche Solidarität und Wirkungskraft zu entwickeln.

Übrig blieben Gewerkschaften, die sich möglicherweise als Serviceanbieter für betriebssyndikalistische bzw. assistentialistische[22] Interessen betätigen könnten und darüber hinaus mit hochflexibilisierten, weitgehend durchlöcherten *Flächentarifverträgen* noch gerade dort als Ordnungsfaktor agieren dürfen, wo sie der Standortkonkurrenz nützlicher sind als völlig gewerkschaftsfreie Zonen.

Wie immer der angesprochene Spagat, der auszuhalten ist, auch aussieht, eine Mindestanforderung scheint für die Betriebs- und Gewerkschaftsfunktionäre, bei Strafe der Zerstörung ihrer bisherigen Identität, zwingend zu sein.

Sie dürfen sich nicht ausschließlich vom Druck der täglichen Praxis treiben lassen. Dagegen bedarf es offener Augen und einer Reflektion des eigenen Handelns. Dies ist die unabdingbare Vorraussetzung für die Entwicklung einer Gewerkschafts- und Betriebsratspolitik, die bei allem oft unvermeidbarem Pragmatismus nicht den Blick für ihre existenziellen Werte und Grundlagen verliert. Ohne diese notwendige selbstkritische Aufmerksamkeit droht sonst ein schleichender Rollenwandel, der, wenn er weit genug vorangeschritten ist, die Betriebs- und Gewerkschaftsfunktionäre zu einem Maß an Positionsveränderung führen kann, an dem sich die Frage nach Rollenkonflikten nicht mehr stellt.

---

[22] Unter anderen bietet die Geschichte lateinamerikanischer Gewerkschaftsbewegungen, beispielsweise in Brasilien, einen erhellenden Einblick in das Wesen assistentialistischer Gewerkschaftspraktiken (vgl. Vellay 2001).

# 9 Anhang

## 9.1 Literatur


Arndt, F. 2002: *Krankenrückkehrgespräche. Helfen oder disziplinieren?* In: Metall. Monatsmagazin der IG Metall. Heft 12/2002. Frankfurt, S.11.

Artus. I. 2001: *Krise des deutschen Tarifsystems.* Wiesbaden.

Bässler, C./ Müller, C. 2000: *Wenn sich die Interessensvertretung an Unternehmensprojekten beteiligt ...* . Arbeitspapier 17. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Bahnmüller, R./ Bispinck, R./ Weiler, A. 1999: *Tarifpolitik und Lohnbildung in Deutschland.* WSI-Diskussionspapier 79. Düsseldorf u. Göttingen u. Tübingen.

BDI u.a. 2002: *Stellungnahme zum Kommissionsvorschlag für eine neue Übernahmerichtlinie*. Berlin.

Benz-Overhage, K. 1996: *Konkurrierende Mitbestimmung.* In: Mitbestimmung. Heft 10. Düsseldorf.

Bergmann, J./ Bürckmann, E. /Dabrowski, H. 2002: *Krisen und Krisenerfahrungen. Einschätzungen und Deutungen von Betriebsräten und Vertrauensleuten.* Hamburg.

Bertelsmann Stiftung /Hans-Böckler-Stiftung 1998: *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanzen und Perspektiven.* Gütersloh.

Berufsfortbildungswerk 2002: *Beschäftigungssicherung durch Co-Management.* Projektbericht des Berufbildungswerkes des DGB. Teltow.

Bischoff, J./ Detje, R. 1999: *Kapitalismus ohne Gewerkschaften?* In: Schlemmer, G./ Schmitthenner, H./ Spoo, E. (Hg.): Kapitalismus ohne Gewerkschaften? Eine Jahrhundertbilanz. Hamburg, S. 104-117.

Bosch, A. 1997: *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat.* München u. Mering.

Bürger, M. 1996: *Die Alltagstypik von Betriebsratshandeln. Eine Fallstudie.* Münster.

Büttner, R./ Kirsch, J. 2002: *Bündnisse für Arbeit im Betrieb.* Edition der Hans-Böckler-Stiftung 61. Düsseldorf.

Bundesmann-Jansen, J./ Frerichs, J. 1995: *Betriebspolitik und Organisationswandel.* Münster.

Capron, L./ Mitchel, W./ Oxley, J. 2000: *Neustrukturierung: Vier Wege zum Wandel.* In: Mastering: Strategie 10. Supplement zur Financial Times Deutschland, vom 27.11.2000. Hamburg, S. 6-9.

Dahrendorf, R. 1953: *Homo Sociologicus.* Köln u. Opladen.

Däubler, W. 2001: *Die novellierte Betriebsverfassung.* In: Marsden, D. et al. (Hg.): Industrielle Beziehungen, 8 (2001), H. 4, Mering, S. 364-378.

Deppe, F. 2000: *Sozialpartnerschaft ohne Alternative?* In: Klitzke, U./ Betzt, H./ Möreke, M. (Hg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Hamburg, S. 179-213.

Dörre, K. 2002: *Kampf um Beteiligung.* Wiesbaden.

Dorsch-Schweizer, M./ Schulten, T. 2001: *Betriebs und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft.* In: WSI-Mitteilungen. Düsseldorf, S. 113-123.

Eckardstein, D. 1997: *Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen?* In: Klimecki, R./ Remer, A. (Hg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen. Neuwied/Kriftel/Berlin, S. 244-256.

Einblick 2003a: *Umfrage: Jeder Dritte hat Angst um seinen Job.* In: Einblick. Gewerkschaftlicher Info-Service des DGB. Ausgabe 08/2003. Düsseldorf, S. 8.

Einblick 2003b: *Mediadaten.* In: Einblick. Gewerkschaftlicher Info-Service des DGB. Internet: www.einblick.dgb.de/zweite_ebene/mediadaten.htm. 24.05.2003.

Eller-Braatz, E./ Klebe, T. 1998: *Benchmarking in der Automobilindustrie. Folgen für Betriebs- und Tarifpolitik am Beispiel General Motors Europe.* In: WSI-Mitteilungen. Heft 51(1998), S. 442-450.

Engelen-Kefer, U. 2001: *Mitbestimmung ist ein Standortfaktor.* In: Gewerkschaftliche Monatsblätter. H. 04/2001, S. 187-201.

Enzensberger, H.M. 1962: *Einzelheiten 1-Bewußtseinsindustrie.* Frankfurt a.M.

Fiedler, H. 2001: *Mitbestimmung ist kein Standortfaktor, sondern demokratische Gegenmacht.* In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus Nr. 11. Hamburg, S. 1-3.

Fitting, K. 2002: *Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar.* München.

Flassbeck, H./ Spiecker, F. 2000: *Löhne und Arbeitslosigkeit im internationalen Vergleich.* Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Flörsheimer, M. 2001: *Die Kapitalseite freut sich.* In: Darmstädter Echo, 02.11.2001. Darmstadt, S. 11.

Freyssinet, J./ Seifert, H. 2002: *Vereinbarungen in Europa.* In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, S. 229-244.

Funder, M. 1999: *Paradoxien der Reorganisation.* München u. Mering.

Gaedeke, O. K. 2001: *Industrielle Beziehungen in Veränderung. Neue Formen der Betriebsratsarbeit*. München und Mering.

Gasse, P. 1998: *Rede vor der Vertreterversammlung der IG Metall Duisburg.* In: Hälker, J.: Der Prozess. Beobachtungen vom Organisationsentwicklungsprozess der IG Metall Duisburg. Filmdokumentation. Duisburg.

Gorz, A. 2000: *Arbeit zwischen Misere und Utopie.* Frankfurt a.M.

Gramsci, A. 1999: *Gefängnishefte 9*. Heft 22. Hamburg.

Hälker, J./ Vellay, C. 2004: *Das Ende als Anfang – Die Sanierung der Metallhütte Duisburg.* Im Erscheinen.

Hardt, M. 1999: *Gegenmacht.* In: Haug, W.F.: Historisch kritisches Wörterbuch des Marxismus. Band 4. Hamburg u. Berlin, S. 1358-1359.

Hartz, P./ Volkert, K. 2000: *Vorwort.* In: Klitzke, U./ Betzt, H./ Möreke, M. (Hg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Hamburg, S. 7-9.

Haug, F. 1984: *Rollentheorie.* In: Kerber, Harald/Schmieder, Arnold (Hg.): Handbuch Soziologie. Reinbek bei Hamburg, S. 482-491.

Hauser-Ditzt, A. 2002: Involving the employees. *Does it add to costs or improve performance?* In: Mitbestimmung. Heft 8. Düsseldorf, S. 60-63.

Heinz, B. 1980: *Betriebsrat und Vertrauensleute im Betrieb.* IG Metall – Vorstand – Arbeitsheft 007. Frankfurt.

Herzog, R. 1996: *Veränderung als Zukunftschance begreifen.* Rede des Bundespräsidenten anlässlich der Hannover-Messe 1996 am 21.04.1996: In: Bulletin 32. Berlin, S. 317-319.

Hundt, D. 2003: *Die Zukunft des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit.* Pressestatement. Berlin.

IGM Duisburg 2003: *Metallverarbeitende Industrie. Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2002.*

IG Metall Verwaltungsstelle Duisburg. Interview 06.05.2003: *Interview mit Horst Manja, erster Bevollmächtigter der IG Metall Duisburg.* Als Audio-Mitschnitt beim Autor. Duisburg.

Kaatz, D. 1940: *Tree Criteria: Knowledge, Conviction, Significance.* Public Opinion Quaterly. Chicago.

Klimecki, R./ Remer, A. (Hg.) 1997: *Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen.* Neuwied/Kriftel/Berlin, S. 1.

Klönne, A. 1999: *Die Gewerkschaften auf dem geordneten Rückzug?* In: Schlemmer, G./ Schmitthenner, H./ Spoo, E. (Hg.): Kapitalismus ohne Gewerkschaften? Hamburg, S. 23-31.

Knott, T. 2003: *Das Verschwinden der Redakteure.* In: Die Tageszeitung, 31.01.2003. Berlin, S. 18.

Kotthoff, H. 1981: *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb.* Frankfurt a.M. / New York.

Kotthoff, H. 1994: *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung.* München und Mering.

Kreft, U./ Uske, H. 1998: *Skandal und Normalität. Massenarbeitslosigkeit in den 90er Jahren.* In: Uske, H./ Völlings, H./ Zimmer, J./ Stracke, C. (Hg.): Soziologie als Krisenwissenschaft. Münster, S. 96-126.

Lacher, M./ Springer, R. 2002: *Leistungspolitik und Co-Management in der Old Economy.* In: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2002. Düsseldorf, S. 353-359.

Lauer, H-P. 1997: *Druck der Straße.* In: Lauer, H-P./ Lehmann, V./ Widera, J. (Hg.): Standort. Wider den unheiligen Zeitgeist. Zeitschrift des KDA-Duisburg/Niederrhein. Duisburg, S. 1-4.

Lehmann, V. 1997: *Welch ein Standort.* In: Lauer, H-P./ Lehmann, V./ Widera, J. (Hg.): Standort. Wider den unheiligen Zeitgeist. Zeitschrift des KDA-Duisburg/Niederrhein, Duisburg. S. 1.

Marx, K. 1968: *Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie.* Erster Band. Berlin (DDR).

Mattes, H. 2001: *Kooperation statt Klassenkampf.* In: Frankfurter Rundschau, 14.04.2001. Frankfurt, S. 79.

Mead, G. H. 1934: *Mind, Self and Society.* Chicago.

Meine, H. 2000: *Konflikt und Kooperation.* In: Klitzke, Udo/ Betzt, Heinrich/ Möreke, Mathias (Hg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management. Hamburg, S. 214-226.

Metall 2002: *IG Metall NRW sammelt Pluspunkte.* Mitgliederzeitschrift der IG Metall. Frankfurt a.M. Heft 7, S. 34.

Miegel, M. 1994: *Vollbeschäftigung – eine sozialromantische Utopie?* In: Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog (Hg.): Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit. 2. Jahreskolloquium am 17./18. Juni 1994 in Frankfurt a.M. Stuttgart, S. 146-156.

Mitbestimmung 2002: *Taming the market Predators. A few proposals from the European arena.* Heft 8. Düsseldorf, S. 1.

Müller-Jentsch, W. 1998: *Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagebau.* Bochum.

Müller-Jentsch W./ Ittermann P. 2000: *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999.* Frankfurt a.M.

Neues Deutsches Wörterbuch 1996: *Standort.* Köln, S. 875.

Niemeyer, E./ Rapp, T. 2001: *Betriebsratsarbeit als Co-Management – Versuch der Neubewertung eines belasteten Begriffs.* In: Arbeitsrecht im Betrieb. Heft 08/2001, S. 473-478

Osterloh, M. 1993: *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung.* Stuttgart.

Parsons, T. 1951: *The social system.* Glencoe.

Personalrat FU-Berlin 2001: *Bericht des Personalrates.*
Internet: http://www.fu-berlin.de/prd/k-rdv/comanage.html. 12.11.2002.

Peuckert, R. 1995: *Rolle, soziale.* In: Schäfer, B. (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. Opladen, S. 262-266.

Rehder, B. 2002: *Wettbewerbskoalitionen oder Beschäftigungsinitiativen?* In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, S. 87-102.

Roth, S. 2000: *Rollenwandel der Betriebsratsarbeit.* IG Metall Vorstand. Frankfurt.

Sauer, D. 2003: *Die neue Unmittelbarkeit des Marktes. Arbeitspolitik im Dilemma.* Beitrag zu einer Tagung der IG Metall, Funktionsbereich Tarifpolitik und WISSENTransfer am 21./22. 02.2003. Frankfurt.

Schäfer, C. 2001: *Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick.* In: WSI-Mitteilungen, Heft 2/2001. Düsseldorf, S. 65-75.

Schmidt, W. 2002: *Genesungswünsche vom Betriebsrat.* In: Süddeutsche Zeitung. 18.09.2002. München, S. 52.

Schnell, R./ Hill, P. B./ Esser, E. 1993: *Methoden der empirischen Sozialforschung.* München.

Schroeder, W. 2003: *Die Transformation einer bundesdeutschen Basisinstitution.* In: PROKLA. Heft 130. 1/2003. Berlin, S. 147-158.

Schumann, M. 2002: *Das Ende der kritischen Industriesoziologie?* In: Leviathan, Heft 3, Berlin, S. 325-344.

Schumann, M. 2003: *Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein.* Hamburg.

Schuster, R. 2000: *Opelbetriebsrat als Co-Management.* In: Allgemeine Zeitung 28.06.2000. Mainz, S. 12.

Seifert, H. 2002a: *Die Idee vom Bündnis für Arbeit lebt in den Betrieben.* In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, S. 7-12.

Seifert, H. 2002b: *Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen.* In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, S. 65-85.

Sommer, M. 2003: *Zur Zukunft des Bündnisses für Arbeit. Statement auf der Pressekonferenz am 6. Februar 2003.* Berlin.
Internet: www.dgb.de/dgb/gbv/reden/stat_sommer_pk_bfa.pdf/. 07.02.2003.

Spiegel-Online 2003: *Bündnis für Arbeit gescheitert. Jeder gibt jedem die Schuld.* Internet: www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,238601,00.html. 19.05.2003.

Talbot, B./ White, J. 2000: *Mitarbeiterführung mit revolutionären Mitteln.* In: Mastering: Strategie 1. Supplement zur Financial Times Deutschland, vom 25.9.2000. Hamburg, S. 17-19.

Trinczeck, R. 2002: *„Und was macht ihr ...“* In: Seifert, H. (Hg.): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf, S. 245-272.

Urban, H.-J. (Hg.), 2000: Beschäftigungsbündnis oder Standortpakt? Das Bündnis für Arbeit auf dem Prüfstand. Hamburg.

Uske, H. 1997: Die Visionen der Sieger. Zukunftskonzepte in der Management-Literatur. In: LOGISTIK + ARBEIT. Heft 9-10, S. 46-55.

Vellay, C. 2001: Brasilianische Gewerkschaften im Wandel. Der Novo Syndicalismo zwischen Pluralismus und Korporativismus. Köln.

Vilmar, F. 1991: Wirtschaftsdemokratie. In: Nohlen, D. (Hg.): Wörterbuch Staat und Politik. München, S. 875-878.

Weizsäcker, C.F. 1975: Wissenschaftsgeschichte als Wissenschaftstheorie. In: Zeitschrift Merkur. Nr. 321, Heft 2.

Wendel, M. 2002: Jenseits des Tarifgitters. In: PROKLA. Heft 129. Berlin, S. 537-555.

Wiswede, G. 1985: Soziologie. Landsberg am Lech.

Ziller, P. 2002: Der Preis des Mitbestimmens. In: Frankfurter Rundschau, 25.02.2002. Frankfurt a. M, S. 26.

Zinn, K.G. 2000: Kapital- versus Sozialökonomie. Über die zerstörerische Wirkung der Kapitalkonzentration. In: Bischoff, J. u.a. (Hg.): Die Fusions-Welle. Die Großkapitale und ihre ökonomische Macht. Hamburg, S. 11-21.

## 9.2 Abkürzungen

BDA–Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

BDI –Bundesverband der Deutschen Industrie

BetrVG–Betriebsverfassungsgesetz

BQG–Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft

DGB–Deutscher Gewerkschaftsbund

DIW–Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

IG Metall–Industriegewerkschaft Metall

MHD–Metallhütte Duisburg

VW–Volkswagenwerke

## 9.3 Fragebogen

Vorab vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Studie, die für die Freie Universität Berlin erstellt wird.

Ein Ziel dieser Studie ist es festzustellen, welchen Problemen und Aufgaben sich Betriebsräte heute gegenüber sehen. Aufgrund Ihrer zentralen Stellung als Betriebsräte in der Duisburger Metallverarbeitung sind uns Ihre persönlichen Einschätzungen ganz besonders wichtig. Ihre Antworten können bedeutende Hinweise für die Entwicklung der industriellen Beziehungen zwischen Betriebsräten, Unternehmen und Gewerkschaften liefern. Nach ihrer Fertigstellung werden die Ergebnisse dieser Studie Ihnen auf Wunsch zur Verfügung gestellt. Zudem ist zu erwarten, dass die Resultate dieser Befragung in die wissenschaftliche Auseinandersetzung ebenso eingehen werden wie in die Diskussion innerhalb der Betriebsräte und der Gewerkschaften.

Ihre Aussagen haben somit eine erhebliche Bedeutung für diese Diskussionen.

Seien Sie deshalb dazu ermutigt, Ihre wirklichen Ansichten, unabhängig von möglichen politischen Opportunitäten, kenntlich zu machen.

Selbstverständlich werden die folgenden Daten anonym, also ohne Namensnennung, erhoben.

Noch einige Hinweise zu diesem Fragebogen:

- Füllen Sie den Fragebogen bitte alleine, ohne Absprache mit Ihren Kollegen aus. Ermittelt werden sollen Ihre persönlichen Einschätzungen und keine kollektiven Meinungsbilder.
- Es kann vorkommen, dass Sie zwischen zwei Antwortmöglichkeiten schwanken.
- Entscheiden Sie sich für eine davon! Bitte kreuzen Sie immer nur ein Kästchen an (es sei denn, es ist bei einer Frage anders vorgegeben).
- Bitte benutzen Sie beim Schreiben gut leserliche Blockbuchstaben!

## 1. Wird Ihre Arbeit als Betriebsrat immer mehr, ist sie gleich geblieben oder ist sie weniger geworden?

mehr ❒ gleich ❒ weniger ❒

## 2. Wenn Sie „mehr" angekreuzt haben, was sind die Gründe hierfür?

Gründe hierfür sind ....

| | Ja | nein |
|---|---|---|
| die Verarbeitung der Informationen aus der Geschäftsleitung für den BR. | ❒ | ❒ |
| vermehrte Entwicklung eigener unternehmenspolitischer Vorschläge(z.B. Personalentwicklung, Qualifikationsmaßnahmen, Produktinnovationen, Maßnahmen der Arbeitsorganisation, Qualitätssicherung, Zukunftsstrategien für den Betrieb) | ❒ | ❒ |
| vermehrte Abstimmungsprozesse mit der Geschäftsleitung | ❒ | ❒ |
| Sonstiges | | |

## 3. Welchen der folgenden Aussagen über die Beziehungen zwischen Betriebsrat und der Geschäftsleitung Ihres Betriebes stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| Die Geschäftsleitung kommt ihrer Informationspflicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz immer rechtzeitig und umfassend nach. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Geschäftsleitung beteiligt den Betriebsrat bei technischen oder organisatorischen Veränderungen im Betrieb über die gesetzlichen oder tariflichen Regelungen hinaus. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Geschäftsleitung schätzt und wünscht Vorschläge aus unserem BR zu technischen oder organisatorischen Fragen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Geschäftsleitung verhält sich kooperativ. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Geschäftsleitung stellt viele Informationen, die der BR erhält, unter Schweigepflicht. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herrscht ein einvernehmliches Geben und Nehmen, bei dem jede Seite auch mal zurückstecken muss. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wenn man sich als BR im Betrieb stark mit einbringt in die Unternehmenspolitik, dann wachsen die Hemmungen vor einer Konfrontation, bspw. einem Arbeitskampf. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wenn man von der Geschäftsführung intensiv mit einbezogen wird, Informationen bekommt und mitgestalten kann, dann ist man nicht mehr völlig frei darin, offene Kritik zu üben. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung kommt es zu heftigen Konflikten mit dem BR. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung setzt der BR die Druckmittel, über die er verfügt, oft ein. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| In Fällen, in denen es der Geschäftsleitung sinnvoll erscheint, zeigt sie wenige Hemmungen, den BR unter Druck zu setzen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Unser Betriebsrat ist in der Lage, die betriebswirtschaftliche Situation unseres Unternehmens genauso zu durchschauen, wie es die Geschäftsleitung kann. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Unserem Betriebsrat fehlt die Zeit, um die betriebswirtschaftliche Situation wirklich voll zu durchschauen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Unserem Betriebsrat fehlt die Qualifikation, um die betriebswirtschaftliche Situation wirklich voll zu durchschauen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Unserem Betriebsrat fehlen die Mittel (technische Ausstattung, Geld für externe Gutachten, zusätzliches Fachpersonal), um die betriebswirtschaftliche Situation wirklich voll zu durchschauen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 4. Gegenüber den Unternehmen ist eine Betriebsratspolitik tendenziell am erfolgreichsten, wenn sie ...

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| ... sich nicht scheut, den Konflikt zu suchen und hart zu kämpfen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... kooperativ mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... intensiv mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet und auch Verantwortung für betriebliche Abläufe übernimmt. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 5. Welchen der folgenden Aussagen zur wirtschaftlichen Lage Ihres Betriebes stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| In den letzten 10 Jahren ging es unserem Betrieb wirtschaftlich gut. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Unserem Betrieb geht es zur Zeit wirtschaftlich gut. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Zukunftsaussichten für unseren Betrieb sind gut. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 6. Welchen der folgenden Aussagen zu betriebswirtschaftlichen Sichtweisen stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| In wirtschaftlich schweren Zeiten müssen alle Beschäftigten mit anpacken, damit wir so unseren Betriebsstandort und unsere Arbeitsplätze sichern können. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Kollegen, die nicht mitziehen oder eine ruhige Kugel schieben wollen, können wir uns nicht leisten. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wenn es notwendig ist, dass, um den Betrieb wettbewerbsfähig zu halten, die Beschäftigten auf Besitzstände verzichten, dann ist das nicht schön, aber wir müssen das dann machen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Es ist auch unsere Aufgabe als Betriebsräte, den Kollegen die für den Betrieb wirtschaftlichen Notwendigkeiten klar zu machen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Als Betriebsrat muss man heute zuerst betriebswirtschaftlich denken, und wenn es dann im Betrieb ökonomisch gut läuft, dann kann man sich auch um die sozialen Fragen wieder verstärkt kümmern. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 7.1 Stimmen Sie der folgenden Forderung zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| Um betriebliche Bündnisse für Arbeit zu ermöglichen, wird durch tarifvertragliche oder gesetzliche Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, dass im Betrieb vom Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies übereinstimmend wollen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 7.2 Kreuzen Sie bitte nur einen der folgenden Punkte an:

| | | |
|---|---|---|
| *A* | Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten. | ❒ |
| *B* | Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen. | ❒ |
| *C* | Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden. | ❒ |

## 8. Welchen der folgenden Aussagen zur wirtschaftlichen Konkurrenzsituation stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| Gegen die Zwänge des Konkurrenzkampfes kann man nichts machen | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Im Wettbewerb steht Betrieb gegen Betrieb | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wenn es darauf ankommt, dann denken die Beschäftigten eines jeden Unternehmens doch nur an ihren Betrieb, der bestehen und florieren soll. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Dem Konkurrenzdruck muss die Solidarität der abhängig Beschäftigten entgegengesetzt werden. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Mit einer konsequenten Gewerkschaftspolitik können wir untereinander – d. h. mit den Kollegen der anderen Standorte – solidarisch sein. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 9. Welchen der folgenden Aussagen zum grundsätzlichen Verhältnis von Kapital und Arbeit stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| Wir Beschäftigte und die Unternehmensbesitzer sitzen in einem Boot. Nur, wir rudern und die Eigentümer kassieren den Gewinn. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 10. So ist mein Kontakt als Betriebsrat zu den Gewerkschaftssekretären der IG Metall:

(bitte nur 1 Kreuz)

| | | |
|---|---|---|
| A | nie oder nur gelegentlich | ❒ |
| B | überwiegend telefonisch | ❒ |
| C | regelmäßige persönliche Kontakte, da die Gewerkschaftssekretäre in den Betrieb kommen | ❒ |
| D | die Gewerkschaftssekretäre besuchen regelmäßig den Betrieb und ich besuche regelmäßig die IG Metall Verwaltungsstelle | ❒ |

## 11. Welchen der folgenden Aussagen über mögliche gewerkschaftspolitische Sichtweisen stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| In der Zukunft sollte sich die Gewerkschaft auf ihre Kernkompetenzen wie Schulungen und Rechtsberatung und das Aushandeln von Mindeststandards konzentrieren. Den restlichen Regelungsbedarf können Unternehmen und Betriebsräte vor Ort viel flexibler und der Situation des Betriebes angepasster erledigen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die IG Metall sollte verstärkt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmern suchen und ein starkes Bündnis schmieden, damit der Wirtschaftsstandort Deutschland stark und unsere Arbeitsplätze sicher werden. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Klassenkampf ist eine Sache aus dem 19ten Jahrhundert und für Gewerkschaften von heute nicht mehr zeitgemäß. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks). | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 12. Ich sehe mich in erster Linie als ...

(bitte nur eine Antwort ankreuzen)

| | |
|---|---|
| A ... Betriebsrat und nicht als Gewerkschafter | ❒ |
| B ... Betriebsrat und als solcher dann auch noch als Gewerkschafter | ❒ |
| C ... Gewerkschafter und als solcher bin ich Mitglied des Betriebsrates | ❒ |

## 13. Bei technischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen im Betrieb nutzt der Betriebsrat die Hilfe außerbetrieblicher Beratungseinrichtungen.

| | nie | manchmal | oft | so gut wie immer |
|---|---|---|---|---|
| von gewerkschaftlichen oder gewerkschaftsnahen Institutionen | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| von unabhängigen Beratungseinrichtungen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 14. Nutzt der Betriebsrat außerbetriebliche Beratungseinrichtungen?

| | |
|---|---|
| ja | ❒ |
| nein | ❒ |

## 15. Ich erwarte als Betriebsrat von der IG Metall <u>vor allem</u> in folgenden Fragen Unterstützung

*Hier können Sie <u>eine oder mehrere</u> Antworten ankreuzen.*

| | |
|---|---|
| Kündigungsschutzfragen | ❒ |
| Entlohnungsfragen | ❒ |
| Technikgestaltung | ❒ |
| Flexible Arbeitszeiten | ❒ |
| Keine | ❒ |

## 16. Ich erwarte zusätzlich oder alternativ von der IG Metall Unterstützung bei folgenden Fragen:

## 17. Welchen der folgenden Aussagen zur Organisationspolitik der IG Metall stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| Die IG Metall sollte mehr für die Betriebsräte tun. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| In unserem Betrieb ist Mitgliederwerbung für die IG Metall kein Thema, das uns sehr beschäftigt. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die IG Metall Betreuung unseres Betriebsrates ist gut. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Ich würde Internetseiten der Duisburger IG Metall mit Informations- und Diskussionsmöglichkeiten nutzen. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Ich nutze die Internetseiten der IG Metall (Bezirk NRW und Hauptvorstand). | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die monatliche IG Metallzeitung „Metall“ wird immer an alle Kollegen im Betrieb verteilt. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Durch die Aktivitäten des Betriebsrates und der IG Metall ist es uns in den letzten Jahren gelungen unseren gewerkschaftlichen Organisationsgrad deutlich zu steigern. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Regelungen der industriellen Beziehungen verlagern sich immer mehr auf die betriebliche Ebene. Deswegen werden die Betriebsräte immer wichtiger und die Gewerkschaften verlieren an Bedeutung. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wir als BR vor Ort sehen viele Dinge direkter, klarer und darum auch pragmatischer als die IG Metall in ihrem ideologischen Elfenbeinturm. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Wir Funktionäre von der Basis bestimmen in den gewerkschaftlichen Gremien die Politik der IG Metall. Und da werden unsere neuen Erfahrungen aus dem Betrieb natürlich einfließen und mit dafür sorgen, dass die Gewerkschaft moderner wird. | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 18. In den letzten 5 Jahren nahmen Beschäftigte aus diesem Unternehmen teil an:

| | ja | nein |
|---|---|---|
| Warnstreiks | ❒ | ❒ |
| Regulären Streiks | ❒ | ❒ |
| Außerordentlichen Informationen des Betriebsrates, die in der Arbeitszeit stattfanden und Protestcharakter hatten | ❒ | ❒ |
| Demonstrationen, Info-Aktionen | ❒ | ❒ |
| Sonstige Aktionen: | ❒ | ❒ |

## 19. Wir haben einen IG Metall Vertrauenskörper, der ...

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| ... in allen Abteilungen Vertrauensleute hat | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... regelmäßig zusammen kommt | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| ... eine aktive Arbeit macht | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 20. Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie zu?

| | stimme voll und ganz zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme überhaupt nicht zu | weiß nicht / keine Meinung |
|---|---|---|---|---|---|
| Die Vertrauensleutearbeit ist sehr wichtig | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Die Vertrauensleutearbeit hat realistisch gesehen wenig Zukunft | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |

## 21. In den letzten drei Jahren fanden so viele Betriebsversammlungen pro Jahr statt:

| | Zahl eintragen |
|---|---|
| 2002 | |
| 2001 | |
| 2000 | |

## 22. Ich bin ...

BR-Vorsitzender ❒ BR-Stellvertreter ❒ Betriebsratsmitglied ❒

## 23. Freigestellt?

ja ❒ nein ❒

## 24. Mitglied einer Gewerkschaft, eines Berufsverbandes?

Mitglied der IGM, ❒ nein ❒

andere: _____

## 25. Gewerkschaftliche Funktionen (bitte angeben, welche Gewerkschaft):

(z.B. Mitgliedschaft in Gremien, Delegierter zu Gewerkschaftstagen)

_____

**26. Jahr der Geburt _____**

**27. Arbeiter ❒ Angestellter ❒**