

## Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau

Müller-Jentsch, Walther; Seitz, Beate

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller-Jentsch, W., & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(4), 361-386. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346409>

### 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.

Walther Müller-Jentsch, Beate Seitz\*

## **Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau\*\***

*Vielfältiger Organisationswandel der Unternehmen hat die Institution des Betriebsrats aufgewertet und das wissenschaftliche Interesse an ihr erhöht. Untersuchungen über Betriebsräte haben sich in der Vergangenheit nahezu ausschließlich der Fallstudien-Analyse bedient. Im folgenden wird über eine repräsentative postalische Befragung von 726 Betriebsräten im Maschinenbau West- und Ostdeutschlands berichtet. Die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse beziehen sich auf folgende Themenbereiche: Ressourcen der Betriebsräte, Verhältnis zum Management, Direkte Partizipation und Human Resource Management, Betriebsvereinbarungen und die Zukunft des Flächentarifvertrags, Verhältnis zu den Gewerkschaften. Abschließend wird der Versuch unternommen, mit Hilfe eines Index eine Typologie der Betriebsräte unseres Samples zu bilden.*

### **A higher profile for works councils: results of a survey of works councils in the machine tool sector**

*The variety of organisational change in firms has enhanced the position of works councils, and increased research interest in them. In the past, research on works councils focused almost exclusively on case studies. This article is based on a representative postal survey of 726 works councils in the machine tool sector in West and East Germany. The presentation and interpretation of the results relates to the following themes: the resources available to works councils, relations with management, direct participation and Human Resource Management, workplace agreements, the future of industry agreements, and relations with unions. The article concludes with an attempt to construct a typology of works councils based on this information.*

---

\* Walther Müller-Jentsch, Jg. 1935, Dr. rer. pol., Professor für Soziologie (Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation) an der Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, 44780 Bochum.

Beate Seitz, Jg. 1963, Dr. rer. soc., seit 1998 wissenschaftliche Angestellte am Lehrstuhl Technik und Gesellschaft an der Universität Dortmund, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; 1996-97 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation an der Ruhr-Universität Bochum.

\*\* Artikel eingegangen: 8.10.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 20.10.1998.

Sozialer Wandel, wirtschaftliche Umbrüche und umfassende Reorganisation von Unternehmen haben die Systeme industrieller Beziehungen in vielen Ländern in Turbulenzen gebracht. Die kollektive Interessenrepräsentation durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände läßt bedenkliche Erosionstendenzen erkennen; tarifvertragsfreie Zonen dehnen sich aus; staatliche Sozialpolitik wird verschlankt. In Anbetracht dessen, daß die gegenwärtig dominanten Tendenzen die kollektiven Regelungen in der Arbeitswelt eher schwächen als stärken, ist mit Erstaunen zu vermerken, daß die Institution des deutschen Betriebsrats alles andere als derartige Symptome der Erosion und Schwäche aufweist. Im Gegenteil, vieles weist darauf hin, daß seine Funktionen und Kompetenzen seit Ende der achtziger Jahre an Gewicht zugenommen haben. Als Ausdruck dieser Entwicklung ist auch die Tatsache zu werten, daß die empirische Sozialforschung diesem Gegenstand seit einigen Jahren eine stärkere Beachtung schenkt.

Die deutsche Mitbestimmungsforschung, die bereits ein reichhaltiges „Archiv“ an empirischen Untersuchungen angesammelt hat (vgl. Funder 1995: 89ff.), kann in dessen kaum Befragungen von Betriebsräten mit repräsentativem Charakter vorweisen. In repräsentativen Studien der Vergangenheit figurierten als befragte Akteure vorwiegend die sogenannten Mitbestimmungsträger im Unternehmen (Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Arbeitsdirektoren), während die zahlreicheren Betriebsräte-Untersuchungen das in der Industrie- und Betriebssoziologie bewährte methodische Instrument der Fallstudie bevorzugten.

Neuere empirisch gehaltvolle Informationen über deutsche Betriebsräte verdanken wir vornehmlich zwei Untersuchungen Hermann Kotthoffs (1981; 1994), die zwar wiederum auf Fallstudien basieren, aber einen doppelten Vorteil aufweisen. Zum einen umfassen sie eine für Fallstudien-Analysen relativ große Zahl (rund 60 Betriebe aus sechs Industriezweigen), wodurch sie zumindest für eine, wenn auch sehr spezifische – durch Klein- und Mittelbetriebe geprägte – Industrieregion repräsentativen Charakter beanspruchen können. Zum anderen erlauben sie durch die Replikation der Untersuchung in den gleichen Betrieben die temporale Erfassung und Analyse von dynamischen Veränderungsprozessen.

## **I. Bochumer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau**

Im Herbst 1996 wurde am Bochumer Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation eine erste repräsentative postalische Befragung von Betriebsräten im Maschinenbau, dem größten Industriezweig Deutschlands, durchgeführt.

Da wir Betriebsräte (genauer: Betriebsratsvorsitzende) befragen wollten, kamen nur Betriebe mit Betriebsrat in Frage. Aber da die Betriebsdatei der *Bundesanstalt für Arbeit* (BA), auf die wir uns stützten, keine Informationen über die Existenz eines Betriebsrates enthält, war eine Selektion von Maschinenbaubetrieben mit Betriebsrat vor der Erhebung nicht möglich. Unsere Grundgesamtheit für die Untersuchung definiert sich deshalb als „Gesamtheit aller Betriebe des Maschinen- und Anlagenbaus mit mehr als 20 Beschäftigten“. Nach dieser Definition umfaßte die Grundgesamtheit

unserer Befragung zum 1. Juli 1996 insgesamt 6590 Betriebe, die sich auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen wie folgt verteilen (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Verteilung der Betriebe der Grundgesamtheit nach Betriebsgröße

<b>Betriebsgröße nach Beschäftigten</b>	<b>Betriebe lt. Betriebsdatei der BA 1996</b>	<b>Anteil der Betriebe an der GG (in %)</b>
< 50	3.084	46,8
50 – 99	1.502	22,8
100 – 199	989	15,0
200 – 499	682	10,3
> 500	333	5,1
Gesamt	6.590	100,0

Quelle: Betriebsdatei der Bundesanstalt für Arbeit 1996

Informationen über die Verteilung der Betriebsräte auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen können wir den Erhebungen des Bochumer NIFA-Panels<sup>1</sup> entnehmen (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Betriebe mit Betriebsrat (Angaben in Prozent)

<b>Betriebsgröße nach Beschäftigten</b>	<b>mit Betriebsrat (1994)</b>	<b>mit Betriebsrat (1996)</b>
< 50	31,7	39,5
50 – 99	61,5	66,4
100 – 199	84,0	84,0
200 – 499	95,7	98,0
> 500	100,0	100,0
Gesamt	59,5	62,6

Quelle: NIFA-Panel 1994, 1996

Ausgehend von unserem Adreßmaterial wurde eine disproportionale Zufallsstichprobe aus der Grundgesamtheit gezogen. Um möglichst viele Betriebe mit Betriebsrat zu erreichen, wurde in den unteren Betriebsgrößenklassen unterproportional und in den oberen überproportional gezogen. Der Stichprobenumfang belief sich auf 2.171 Betriebe; ihre Verteilung über die einzelnen Betriebsgrößenklassen weist Tab. 3 aus.

Tab. 3: Verteilung der Bruttostichprobe nach Betriebsgröße

<sup>1</sup> Das Bochumer Panel „Neue Informationssysteme und flexible Arbeitssysteme“ (NIFA-Panel) führt seit 1991 eine jährliche Befragung aller Maschinenbaubetriebe mit 20 und mehr Beschäftigten durch (seit 1993 auch der ostdeutschen Betriebe), um Daten zur technischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung im Maschinenbau zu gewinnen. Zu den methodischen Grundlagen der Studie vgl. Hauptmanns/Seitz 1992, zu neueren Ergebnissen vgl. Widmaier 1996.

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Betriebe lt. Betriebsdatei der BA 1996	Bruttostichprobe	Anteil der Stichprobe an der GG (in %)
< 50	3.084	569	18,5
50 – 99	1.502	497	33,1
100 – 199	989	416	42,1
200 – 499	682	356	52,2
> 500	333	333	100,0
Gesamt	6.590	2.171	32,9

Von den angeschriebenen Betrieben der Bruttostichprobe wurden von 730 Betriebsräten dieser Betriebe Fragebogen zurückgesandt. Lediglich vier Fragebogen konnten nicht verwertet werden, so daß insgesamt eine Nettostichprobe von 726 verwertbaren Fragebogen (33,4 Prozent) erreicht wurde. Von 235 Betrieben (10,8 Prozent) erhielten wir die Rückmeldung, daß entweder kein Betriebsrat existiert oder ein Konkursverfahren bzw. eine Gesamtvollstreckung läuft oder der Betrieb sich nicht der Branche des Maschinenbaus zurechnet. Bezogen auf die um diese Zahl bereinigte Bruttostichprobe erreichten wir damit eine Ausschöpfung von 37,5 Prozent.

Wie zu erwarten, war der Ausfall in den kleinen Betrieben hoch, primär bedingt durch die geringe Verbreitung von Betriebsräten in diesen Betriebsgrößenklassen. In den größeren Betrieben konnte eine überaus hohe Ausschöpfung erzielt werden. Da die Befragung auf einer disproportional geschichteten Zufallsstichprobe basierte, war die Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen, nicht für alle Betriebe der Grundgesamtheit gleich. Eine Korrektur der disproportionalen Schichtung erfolgte über ein Gewichtungsverfahren, dem sogenannten „Redressment“, d.h. einer Gewichtung auf der Basis des Soll-Ist-Vergleichs zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe<sup>2</sup>.

### ***Zum Inhalt des Fragebogen***

Die Untersuchungsgegenstände bezogen sich auf allgemeine Informationen über situative Faktoren der Betriebsratspraxis, auf die Aufgabenbereiche und aktuellen Praxisfelder der Betriebsräte sowie auf ihr Verhältnis zu Management und Gewerkschaften.

Die insgesamt 54 Fragen lassen sich in sechs Komplexen zusammenfassen.

#### *a) Allgemeine betriebliche Angaben:*

Betriebliche Daten wie: Gründungsjahr, Einzel- oder Unternehmens- bzw. Konzernbetrieb; Personalstruktur; Entscheidungsautonomie der Betriebsleitung in wichtigen personellen, technischen oder arbeitsorganisatorischen Fragen; gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft; Tarifgebundenheit des Betriebes.

#### *b) Technik und Arbeitsorganisation:*

<sup>2</sup> Zu weiteren Einzelheiten der Stichprobe und der Gewichtung siehe Anhang.

Technische Ausstattung; Fertigungsart (Einzel-/Kleinserien-, Großserien-, Massenfertigung); Verbreitung innovativer Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Cost- und Profitcenter).

c) *Arbeitszeit:*

Überstunden und ihre Regelung; Arbeitszeitflexibilisierung und neue Formen der Arbeitszeitgestaltung; Abweichungen von der Regelarbeitszeit und Beschäftigungsgarantien; Beteiligung des Betriebsrats bei der Arbeitszeitgestaltung.

d) *Betriebsrat:*

Zusammensetzung; Fluktuation; gewerkschaftlicher Organisationsgrad; Freistellung und Zeitbudget; Sach- und Personalausstattung; Betriebsversammlungen; Akzeptanz in der Belegschaft.

e) *Betriebsrat und Management:*

Informationsaustausch und Kooperation zwischen Betriebsrat und Management; Beteiligung bei technischen und organisatorischen Veränderungen; Betriebsvereinbarungen und ihre Regelungsgegenstände; Verfahren vor Einigungsstellen und Arbeitsgerichten.

f) *Überbetriebliche Kontakte:*

Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften; Erwartungen an die jeweiligen Gewerkschaften; Art der nachgefragten Beratungsleistungen; Kontakte mit Betriebsräten anderer Betriebe; Einstellung zu industriepolitischen Initiativen seitens der Gewerkschaften und der Unternehmerverbände.

## II. Ausgewählte Ergebnisse

In diesem Beitrag präsentieren wir ausgewählte Ergebnisse der Befragung, und zwar zu folgenden Fragekomplexen:

1. Betriebsrat: allgemeine Daten; Sach- und Personalressourcen
2. Verhältnis des Betriebsrat zum Management
3. *Human Resource Management*-Techniken und Betriebsräte
4. Betriebsvereinbarungen und Rolle des Flächentarifvertrags
5. Verhältnis der Betriebsräte zu den Gewerkschaften

In der Regel werden die Befunde nach Betriebsgrößenklassen, in einzelnen Fällen auch für West- und Ostdeutschland gesondert ausgewiesen.

### 1. *Ressourcen und Arbeitsbedingungen der Betriebsräte*

Betriebsräte im Maschinenbau haben durchschnittlich fünf Betriebsratsmitglieder, von denen vier Mitglied einer Gewerkschaft, in der Regel der IG Metall, sind. Aufgrund der Betriebsgrößenstruktur im Maschinenbau gibt es allerdings nur wenige freigestellte Betriebsratsmitglieder (erst in Betrieben ab 300 Beschäftigten sieht das Betriebsverfassungsgesetz die Freistellung einzelner Betriebsräte von ihrer beruflichen Tätigkeit vor; vgl. § 38). Unsere Befunde ergaben, daß es in nur 15 Prozent der Maschinenbaubetriebe mit Betriebsrat freigestellte Mitglieder gibt. In zwei Drittel der Fälle handelt es sich dabei um den Betriebsratsvorsitzenden; ein sehr ge-

ringer Teil der Betriebe (5,8 Prozent) hat weitere freigestellte Betriebsratsmitglieder (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Anteil der Betriebe mit freigestellten Betriebsräten (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Freigestellte Betriebsratsvorsitzende <sup>3</sup>	Weitere freigestellte Betriebsratsmitglieder
< 50	1,7	0
51 – 150	1,5	0
151 – 300	22,2	1,2
301 – 600	87,7	14,0
601 – 1000	100,0	94,4
> 1001	100,0	100,0
Gesamt	15,3	5,8

Betriebsratsvorsitzende, die nicht freigestellt sind, wenden für die Betriebsratsarbeit pro Woche durchschnittlich 5 Stunden auf, die anderen Betriebsratsmitglieder 2 Stunden. Der Aufwand für die Betriebsratsarbeit steigt mit der Betriebsgröße erheblich an. In den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten wendet der Betriebsratsvorsitzende 2,3 Stunden und die weiteren Betriebsratsmitglieder 1,1 Stunden in der Woche für die Betriebsratsarbeit auf. In den Betrieben mit 51 bis 150 Beschäftigten werden vom Betriebsratsvorsitzenden bereits 5,8 Stunden und von den weiteren Betriebsratsmitgliedern 2,1 Stunden aufgewendet. In der Betriebsgrößenklasse 151 bis 300 Beschäftigte liegt das Zeitbudget des Betriebsratsvorsitzenden bei durchschnittlich 13,9 und der übrigen Betriebsratsmitglieder bei 3,9 Stunden pro Woche für die Betriebsratsarbeit.

Neben den zeitlichen Ressourcen geben die Sach- und Personalmittel, die den Betriebsräten zur Verfügung stehen, Aufschlüsse über den Grad der Professionalität ihrer Interessenvertretung. Eine wichtige Voraussetzung für die Betriebsratsarbeit bildet die Bereitstellung eines eigenen Raumes zur Wahrnehmung ihrer Funktion. Zwei Drittel der Betriebsräte verfügen über einen solchen Betriebsratsraum (im Westen liegt der Anteil etwas höher als im Osten). Aber gerade in den kleinen Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten ist dies keine Selbstverständlichkeit; nur in knapp der Hälfte der Betriebe steht ihnen ein eigener Raum zur Verfügung. In den Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten verfügen indes jeder Betriebsrat über einen eigenen Raum. Die meisten Betriebsräte können Telefon und Fotokopierer in Anspruch nehmen, aber erst zwei Fünftel verfügt schon über einen PC. Einem knappen Drittel der Betriebsräte steht auch Personal zur Verfügung, in der Regel eine Schreibkraft; weitere Mitarbeiter sind die Ausnahme. Während es bei der Ausstattung mit sachlichen Ressourcen kaum Differenzen zwischen west- und ostdeutschen Betriebsräten gibt,

<sup>3</sup> Die Betriebe mit weniger als 150 Beschäftigten und freigestellten Betriebsratsmitgliedern sind Betriebe, die zu einem größeren Unternehmen oder Konzern gehören.

sind die westdeutschen Betriebsräte mit personellen Ressourcen in der Regel besser ausgestattet als ihre ostdeutschen Kollegen.

Tab. 5: Sach- und Personalmittel der Betriebsräte (Anteil der Betriebe in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Betriebsratsraum	Telefon/Fax	Fotokopierer	PC	Schreibkraft	andere Mitarbeiter
< 50	47,2	87,3	81,7	23,9	18,3	4,1
50 – 99	75,2	91,4	82,7	35,8	34,8	3,0
100 – 199	84,3	96,3	80,7	47,7	37,6	3,7
200 – 499	97,3	100,0	77,3	59,5	32,4	8,0
> 500	100,0	100,0	88,9	83,8	63,9	5,6
Gesamt	67,0	91,5	81,7	37,0	28,6	4,2

Sieht man einmal von Betrieben unter 50 Beschäftigten ab, dann stellt sich die durchschnittliche Ressourcenausstattung der Betriebsräte nicht gerade ärmlich dar. Es versteht sich von selbst, daß die personellen, zeitlichen und sachlichen Ressourcen, über die Betriebsräte im Maschinenbau verfügen, eine Funktion der Betriebsgröße sind. Mit jenen Ressourcen, über die Betriebsräte in großbetrieblichen Strukturen, wie etwa der Automobilbranche, gebieten, sind sie natürlich nicht zu vergleichen.

## 2. Zum Verhältnis von Betriebsrat und Management

Eine Reihe auf Fallstudien beruhenden empirischen Untersuchungen über Betriebsräte und ihr Verhältnis zum Management konstatieren einen tiefgreifenden Wandel der Verhandlungsbeziehungen und der „Interaktionskultur“ zwischen Betriebsrat und Management (vgl. Kotthoff 1994; Bosch 1997; Schmidt/Trinczek i.E.). Umschrieben werden die veränderten Beziehungen mit den Topoi: Versachlichung, Rationalität und Professionalisierung; sie basieren auf dem Konsens der betrieblichen Akteure über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und der Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen. Teilweise nehmen die Kooperationsbeziehungen Formen an, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, die Betriebsratsarbeit als eine Form des Co-Managements zu bezeichnen.

Obwohl wir in der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branche des Maschinenbaus nur bedingt mit derartig eindeutigen Befunden und Tendenzen rechnen konnten, war andererseits zu bedenken, daß in dieser Branche die Kooperation zwischen Betriebsräten und Betriebsleitungen eine lange Tradition hat (Hildebrandt/Seltz 1989: 32). Mit einer Serie von Fragen sollten die Betriebsräte ihre Beziehungen zum Management in der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Branche des Maschinenbaus qualifizieren und bewerten.

Wissen wollten wir, wie Betriebsräte bei technischen und organisatorischen Veränderungen beteiligt werden. In mehr als der Hälfte der Betriebe (51,9 Prozent) gaben die Betriebsräte an, daß sie bei Entscheidungen über technische oder organisa-



torische Veränderungen in einer Form beteiligt werden, die über die gesetzlich oder tarifvertraglich fixierten Regelungen hinausgeht. Kooperationen dieser Art beschränken sich keineswegs nur auf die größeren Betriebe, sondern lassen sich auch in den Klein- und Mittelbetrieben nachweisen. So gaben immerhin 42,8 Prozent der Betriebsräte in Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten an, bei solchen Entscheidungen beteiligt zu werden (vgl. Tab. 6). Aber nicht nur die Beteiligung der Betriebsräte an solchen Entscheidungen nimmt mit der Größe der Betriebe stetig zu, sondern auch die Art der Beteiligung wird deutlich „institutionalisierter“. In den kleineren Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten finden wir nur in 7 Prozent der Betriebe regelmäßig tagende Arbeitskreise oder zeitlich befristete Projektgruppen zur Vorbereitung oder Begleitung einzelner Maßnahmen, während in fast zwei Dritteln der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten diese institutionalisierten Formen der Beteiligung zu finden sind.

Tab. 6: Angaben der Betriebsräte über ihre Beteiligung bei technischen und organisatorischen Veränderungen über die gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen hinaus (N=717)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Beteiligung über gesetzliche/tarifvertragliche Regelungen hinaus		keine Beteiligung	
	N	%	N	%
< 50	143	42,8	191	57,2
50 – 99	85	51,8	79	48,2
100 – 199	65	59,6	44	40,4
200 – 499	50	67,6	24	32,4
> 500	29	80,6	7	19,4
Gesamt	372	51,9	345	48,1

Auf die spezifischere Frage nach der Beteiligung von Betriebsräten bei größeren technischen und/oder organisatorischen Veränderungen in den letzten Jahren (vgl. Tab. 7) antwortet nur ein Drittel, daß die Veränderungen vom Management unilateral oder gar gegen den Betriebsrat durchgeführt worden seien. Jeder zweite Betriebsrat schätzt die Haltung der Betriebsleitungen als kooperativ ein. Auch in den kleineren Betrieben wird diese Haltung weitgehend bestätigt; dies weist darauf hin, daß auch in den kleineren Betrieben der Betriebsrat als Institution anerkannt ist und in wichtigen Fragen konsultiert wird. Dennoch schätzen 13 Prozent der Betriebsräte die Beteiligung etwas kritisch ein: sie fühlen sich durch die Erwartungshaltung einer aktiven Unterstützung unter Druck gesetzt. Gerade in den größeren Betrieben wird diese Einschätzung angegeben.

Tab. 7: Angaben der Betriebsräte über das Verhalten der Betriebsleitungen bei größeren technischen und/oder organisatorischen Veränderungen in den letzten drei Jahren<sup>4</sup> (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	gegen den Betriebsrat durchgesetzt	auf Ausgleich bedacht	aktive Unterstützung erwartet	Betriebsrat generell nicht beteiligt
< 50	10,2	48,6	13,2	28,0
50 – 99	11,6	49,1	7,9	32,5
100 – 199	13,2	53,8	13,1	22,4
200 – 499	5,5	60,8	20,3	13,7
> 500	5,6	71,4	19,4	5,6
Gesamt	10,2	51,9	13,0	25,6

Im Einklang mit unserem Befund, daß in der Mehrzahl der Betriebe die Kooperation zwischen Betriebsleitung und Betriebsräten als gut zu bezeichnen ist, stehen auch die Antworten auf die Frage nach der Qualität des Informationsaustausches zwischen Betriebsrat und Management (Tab. 8). Auf einer Skala zwischen 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) wählte eine deutliche Mehrheit (56 Prozent) die ersten drei Werte. Eine eindeutig gute Informationspolitik (Werte 1 und 2) läßt sich nur in einem Fünftel der Betriebe finden. Ein Drittel der Betriebsräte gab den Wert 3 an. Wiederum zeigt sich hier – wie auch bei der Beteiligung –, daß in den kleineren Betrieben der Informationsaustausch zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung weniger stark ausgeprägt ist: fast die Hälfte der Betriebsräte aus Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten bewertet ihn mit den Werten 4 oder 5. In den Großbetrieben steigt allerdings der Anteil der Betriebsräte, die mit dem Informationsaustausch zufrieden sind (Wert 1 bis 3).

Wenn die Betriebsleitungen in ihrer Mehrzahl bestrebt sind, mit den Betriebsräten einen Ausgleich zwischen Belegschafts- und Betriebsinteressen zu suchen, ist gleichwohl nicht zu verkennen, daß es trotz der verbreiteten Kooperation weiterhin Konflikte zwischen den Betriebsparteien gibt.

Tab. 8: Einschätzung des Informationsaustauschs mit der Betriebsleitung (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	sehr gut 1	2	3	4	mangelhaft 5

<sup>4</sup> Die folgenden Items konnten von den Betriebsräten gewählt werden:

- Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen werden von der Betriebsleitung gegen den Betriebsrat durchgesetzt.
- Im allgemeinen ist die Betriebsleitung bestrebt, mit dem Betriebsrat einen Ausgleich zwischen Belegschafts- und Betriebsinteressen zu suchen.
- Die Betriebsleitung erwartet bei technischen oder organisatorischen Veränderungen eine aktive Unterstützung des Betriebsrates.
- Die Betriebsleitung beteiligt den Betriebsrat generell nicht an solchen Veränderungen.

< 50	4,1	14,2	32,4	35,1	14,2
50 – 99	1,2	17,0	34,5	28,5	18,8
100 – 199	0	20,2	42,2	23,9	13,8
200 – 499	0	28,4	40,5	23,0	8,1
> 500	2,8	38,9	41,7	11,1	5,6
Gesamt	2,4	18,4	35,7	29,5	14,1

Ihre ungelösten Streitfragen können die Betriebsparteien durch Verfahren vor der Einigungsstelle oder durch Klagen vor dem Arbeitsgericht klären lassen. Das Betriebsverfassungsgesetz hat beide Verfahren als legitime Konfliktlösung an die Stelle manifester Kampfauseinandersetzungen gesetzt. Wertet man die Zuflucht zu solchen Verfahren als Indikator der Konfliktualität der Beziehungen zwischen den Betriebsparteien, dann zeigen die Antworten auf unsere Frage nach solchen Verfahren in den letzten drei Jahren, daß nur in einem Fünftel der Betriebe Verfahren vor der Einigungsstelle oder dem Arbeitsgericht angestrengt wurden. Der dominierende Grund für Verfahren vor der Einigungsstelle sind Fragen des Personalabbaus bzw. Sozialpläne. Werden die Betriebsräte bei Entscheidungen über technische oder organisatorische Veränderungen beteiligt, können die auftretenden Konflikte zum Teil bereits im Betrieb gelöst werden. Von den Betriebsräten, die beteiligt werden, gaben nur 17,2 Prozent an, solche Verfahren angestrengt zu haben, während 27 Prozent der Betriebsräte, die nicht beteiligt werden, solche Verfahren einleiteten.

Vergleichen wir die Angaben der Betriebsräte mit den *Angaben der Betriebsleitungen*, dann zeigt sich, daß die Betriebsleitungen das Verhältnis zu den Betriebsräten deutlich kooperativer einschätzen als die Betriebsräte.<sup>5</sup> Während gut die Hälfte der Betriebsräte eine Beteiligung an Entscheidungen über technische und/oder organisatorische Veränderungen angibt, meinen von den Betriebsleitungen fast zwei Drittel (65,3 Prozent), die Betriebsräte in solche Entscheidungen einzubinden (vgl. Tab. 9).

Auch schätzen die Betriebsleitungen die Haltung der Betriebsräte bei diesen Veränderungen deutlich kooperativer ein als die Betriebsräte die Haltung der Betriebsleitung. Jeder zehnte Betriebsrat gibt an, daß größere Veränderungen gegen ihn durchgesetzt werden, demgegenüber meinen aber nur 3,8 Prozent der Betriebsleitungen, daß sie technische oder organisatorische Veränderungen gegen den Betriebsrat durchsetzen müssen. Einen, wenn auch manchmal schwierig zu erzielenden Konsens mit den Betriebsräten gaben 46,9 Prozent der Betriebsleitungen an, weitere 35,7 Prozent gaben an, daß der Betriebsrat diese Veränderungen uneingeschränkt unterstützt. Während ein Viertel der Betriebsräte angibt, generell nicht beteiligt zu werden, gibt nur knapp jede zehnte Betriebsleitung an, den Betriebsrat nicht zu beteiligen. Demgegenüber glauben 4,5 Prozent der Betriebsleitungen, daß der Betriebsrat technische oder organisatorische Veränderungen nicht als sein Aufgabenfeld betrachtet und sich deshalb nicht beteiligt.

<sup>5</sup> Diese Angaben beruhen auf einer Auswertung der sechsten Welle des NIFA-Panels.

Tab. 9: Angaben der *Betriebsleitungen* zur Beteiligung des Betriebsrats bei technischen und organisatorischen Veränderungen über die gesetzlichen oder tarifvertraglichen Regelungen hinaus (N=989)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Beteiligung über gesetzliche/tarifvertragliche Regelungen hinaus		keine Beteiligung	
	N	%	N	%
< 50	125	49,0	130	51,0
50 – 99	144	55,6	115	44,4
100 – 199	161	75,6	52	24,4
200 – 499	150	79,8	38	20,2
500 – 999	42	91,3	4	8,7
> 1000	24	85,7	4	14,3
Gesamt	646	65,3	343	34,7

Tab. 10: Angaben der *Betriebsleitungen* über die Rolle des Betriebsrats bei größeren technischen und/oder organisatorischen Veränderungen in den letzten Jahren<sup>6</sup> (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	gegen den Betriebsrat durchgesetzt	gemeinsame Interessen schwierig zu vermitteln	unein- geschränkt unterstützt	beteiligt sich nicht	wird nicht beteiligt
< 50	2,4	38,6	38,2	4,8	15,9
50 – 99	4,5	40,2	36,2	6,5	12,6
100 – 199	2,4	51,0	35,7	4,8	6,2
200 – 499	5,9	51,3	36,9	2,1	3,7
500 – 999	4,5	70,5	25,0	0	0
> 1000	3,7	70,4	22,2	3,7	0
Gesamt	3,8	46,9	35,7	4,5	9,1

Wenn wir zusammenfassend die Antworten der Betriebsräte zu den obigen Fragen nach Ost- und Westdeutschland trennen, dann zeigt sich, daß die kooperativen Momente im Verhältnis zum Management von den ostdeutschen Betriebsräten noch stärker betont werden als von den westdeutschen.

Tab. 11: Kooperation/Konflikt zwischen den Betriebsparteien (Angaben in Prozent)

<sup>6</sup> Die folgenden Items konnten von den *Betriebsleitungen* gewählt werden:

- Die meisten technischen oder organisatorischen Veränderungen müssen gegen den Betriebsrat durchgesetzt werden.
- Manchmal ist es schwierig, dem Betriebsrat die gemeinsamen Betriebs- und Belegschaftsinteressen zu vermitteln.
- Technische oder organisatorische Veränderungen werden vom Betriebsrat uneingeschränkt unterstützt.
- Der Betriebsrat betrachtet technische oder organisatorische Veränderungen nicht als sein Aufgabenfeld und beteiligt sich nicht.
- Der Betriebsrat wird an solchen Veränderungen nicht beteiligt.

	<b>Gesamt</b>	<b>West</b>	<b>Ost</b>
Beteiligung des Betriebsrats, ja	51,9	51,1	56,0
Kooperative Haltung der Betriebsleitung	51,9	49,7	64,0
Zufriedenstellender Informationsaustausch (1-3)	58,9	54,8	65,2
Verfahren vor Einigungsstelle/Arbeitsgericht	22,4	23,1	18,7

Die wesentlich tiefgreifenderen Modernisierungs- und Anpassungsprozesse im Osten Deutschlands haben offensichtlich die Kooperationsbereitschaft eher gestärkt als geschwächt – eine Schlußfolgerung, die auch andere Untersuchungen ziehen (vgl. Röbenack 1996; Schmidt 1998).

Schmidt schreibt über die ausgeprägt kooperativen Verhandlungsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management: „Geschichtlich gewachsen ist dieses Interaktionsmuster aus den engen not-gemeinschaftlichen Interessenpakten der Transformationsmisere“ (Schmidt 1998: 26) und besteht als „funktionale Kooperation“ im Dienst der wirtschaftlichen Restrukturierung und des Überlebens der Betriebe fort. Obwohl die Betriebsräte sich in ihrem Selbstverständnis als „professionelle Stellvertreter der Belegschaft“ begreifen, fällt die Funktionsdifferenzierung zwischen ihnen und dem Management „eher unschärfer aus (...) als in Westdeutschland“ (ebd.: 25). Den Betriebsräten werden „zuweilen sogar mehr Mitspracherechte eingeräumt als gesetzlich vorgesehen: In den co-managementartigen Kooperationsbeziehungen nehmen sie an Geschäftsleitungssitzungen teil, beraten gemeinsam mit der Geschäftsleitung über Investitionsvorhaben, mischen sich in betriebliche Abläufe ein, fühlen sich für die Produktivität verantwortlich, helfen, Defizite im Produktionsablauf zu beseitigen, forcieren notwendige Leistungssteigerungen und haben zuweilen auch schon Aufträge für das Unternehmen ‘an Land gezogen’“ (ebd.). Offenbar verhalten sich viele ostdeutsche Betriebsräte erstaunlich unideologisch, wenn es darum geht, Managementaufgaben zu übernehmen; eine Kollision mit der Wahrnehmung ihrer Interessenvertretungsaufgabe fürchten sie nicht. „Im Gegenteil, die Betriebsräte sehen die Interessen ihrer Klientel – insbesondere wenn die betriebliche Situation noch immer nicht konsolidiert scheint – gerade dann vertreten, wenn sie ihren betriebsverfassungsrechtlichen Zuständigkeitsbereich erweitern und selbst eine aktive Sanierungspolitik mitgestalten.“ (ebd.: 25f.)

### **3. Direkte Partizipation / Human Resource Management**

Im Rahmen von technischen und organisatorischen Veränderungen sind in den achtziger Jahren auch im Maschinenbau Qualitätszirkel und Gruppenarbeit eingeführt worden. In knapp jedem dritten Betrieb gibt es Qualitätszirkel, die Verbreitung ist allerdings stark von der Betriebsgröße abhängig. So gibt es nur in jedem vierten Betrieb mit weniger als 50 Beschäftigten, aber in jedem zweiten Betrieb mit mehr als 500 Beschäftigten Qualitätszirkel. Von den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftig-

ten werden Qualitätszirkel vor allem in den Betrieben eingesetzt, die zu einem Unternehmen bzw. Konzern gehören: 47,5 Prozent dieser Betriebe haben Qualitätszirkel eingeführt, die eigenständigen Betriebe indessen nur zu 14,4 Prozent. In den ostdeutschen Betrieben ist die Verbreitung von Qualitätszirkeln wesentlich geringer als in den westdeutschen Betrieben. Auch wenn in den größeren ostdeutschen Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten die Verbreitung von Qualitätszirkeln an das Niveau der westdeutschen Betriebe heranreicht, finden wir in den niedrigeren Betriebsgrößenklassen eine wesentlich geringere Verbreitung als im Westen.

Tab. 12: Verbreitung von Qualitätszirkel in Ost und West (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Gesamt	West	Ost
< 50	24,6	27,4	14,9
50 -99	31,4	34,3	13,6
100 – 199	36,2	37,8	26,7
200 – 499	49,3	50,8	33,3
> 500	55,6	57,6	50,0
Gesamt	32,0	34,9	17,9

Die Verbreitung von Gruppenarbeit ist geringer als die von Qualitätszirkeln, aber gleichwohl höher als im Durchschnitt aller Industrieunternehmen<sup>7</sup>. In einem Viertel (23,7 Prozent) der Betriebe unseres Samples existieren Arbeitsgruppen. Auch hier wächst, wie schon bei den Qualitätszirkeln, mit der Betriebsgröße die Wahrscheinlichkeit der Existenz von Arbeitsgruppen. Auch die Verteilung nach west- und ostdeutschen Betrieben ergibt das gleiche Muster (vgl. Tab. 13).

Tab. 13: Verbreitung von Gruppenarbeit in Ost und West (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Gesamt	West	Ost
< 50	15,8	16,1	14,9
50 – 99	22,5	22,8	20,8
100 – 199	30,8	32,6	25,0
200 – 499	36,5	37,3	28,6
> 500	55,6	54,5	50,0

<sup>7</sup> Nach Dreher u.a. (1995:147) haben 14 Prozent der Industriebetriebe Gruppenarbeit eingeführt. Kleinschmidt/Prekuhl (1994) haben, unter Zugrundelegung eines strengen Konzepts der Gruppenarbeit, in einer repräsentativen Befragung unter Arbeitern, Angestellten und Beamten herausgefunden, daß 7 Prozent der Befragten in derartigen Gruppen arbeiten.

Gesamt	23,7	24,7	19,0
--------	------	------	------

Fragt man nach weiteren Einzelheiten, dann zeigt sich, daß die Gruppenarbeit recht unterschiedliche Formen hat. In knapp jedem zweiten Betrieb mit Arbeitsgruppen wird der Gruppensprecher auch von den Gruppenmitgliedern selbst gewählt. In über der Hälfte der Arbeitsgruppen (57 Prozent) übernehmen die Beschäftigten dispositive Aufgaben, wie Fertigungsfeinplanung oder Arbeitsverteilung. Auch Arbeitszeit (40,7 Prozent) und Urlaubspläne (55,9 Prozent) können in der Hälfte der Betriebe von den Arbeitsgruppen selbst geregelt werden. Allerdings können nur 5 Prozent der Arbeitsgruppen über Aufnahme und Versetzung von Gruppenmitgliedern selbst entscheiden. Diese geringe Verbreitung kann sicherlich auch als Erfolg der Betriebsräte gewertet werden, die sich bei der Einführung von Gruppenarbeit gegen die Bildung von „olympiareifen Mannschaften“ durch Ausgrenzung schwächerer Mitarbeiter erfolgreich gewehrt haben. Obwohl die einzelnen Merkmale von Gruppenarbeit eine weite Verbreitung finden, sind Arbeitsgruppen, die sowohl ihre Gruppensprecher selbst wählen als auch ihre Arbeitszeit und Urlaubspläne flexibel gestalten sowie indirekt-produktive und/oder dispositive Tätigkeiten übernehmen, nur in jedem zehnten Betrieb mit Arbeitsgruppen zu finden.

In der direkten Partizipation der Beschäftigten sieht die Mehrzahl der Betriebsräte bislang keine Gefahr für ihre eigene Arbeit, sondern begrüßt diese neuen Formen der Arbeitsorganisation (vgl. Tab. 14). So geben 35,1 Prozent der Betriebsräte an, daß die Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Arbeitsgruppen ihnen Raum für die Bearbeitung neuer Aufgaben schafft. Ebenso viele Betriebsräte (35,8 Prozent) glauben, daß es sich bei den Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Arbeitsgruppen um neue Aufgabenbereiche handelt, die nicht ihre vom Betriebsverfassungsgesetz geregelten Aufgaben berühren. Nur etwas mehr als jeder vierte Betriebsrat (29,8 Prozent) geht davon aus, daß durch direkte Verhandlungen zwischen Betriebsleitung und Arbeitsgruppen sein traditioneller Aufgabenbereich beschnitten wird. Diese Gefahr sehen vor allem die Betriebsräte in den kleinen Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten: 44,2 Prozent befürchten eine Einschränkung ihres Aufgabenbereichs. In den größeren Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten sehen die Betriebsräte in den Arbeitsgruppen eher eine Entlastung ihrer eigenen Arbeit: 44,4 Prozent beurteilen die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsgruppen und der Betriebsleitung daher positiv.

Tab. 14: Beurteilung der Arbeitsgruppen durch die Betriebsräte (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	der Aufgabenbereich des Betriebsrats wird beschnitten	es handelt sich um neue Aufgabenbereiche	entlastet den Betriebsrat
< 50	44,2	23,3	32,6
50 – 99	21,1	42,1	36,8
100 – 199	31,0	41,4	27,6
200 – 499	21,7	43,5	39,1

> 500	22,2	33,3	44,4
Gesamt	29,8	35,8	35,1

In der Literatur über *Human Resource Management* (HRM) wird, mit Bezug auf angelsächsische Erfahrungen, darauf verwiesen, daß bestimmte Techniken des HRM (wie direkte Mitarbeiterbeteiligung) dazu dienen sollen, kollektive und repräsentative Formen der Mitbestimmung und Interessenvertretung zu verdrängen; aber Weitbrecht und Fischer haben in einer Untersuchung in der chemischen Industrie (Weitbrecht/Fischer 1993; Fischer/Weitbrecht 1995) herausgefunden, daß sich beide Beteiligungssysteme im deutschen Kontext gegenseitig ergänzen und positiv beeinflussen. Unsere Ergebnisse bestätigen diese Aussage auch für den Maschinenbau. In Betrieben, die Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Profitcenter und flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt haben, geben Betriebsräte signifikant häufiger an, daß sie bei technischen oder organisatorischen Veränderungen über die gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen hinaus beteiligt werden (s. Tab. 15).

Tab. 15: Beteiligung an technischen/organisatorischen Veränderungen über gesetzliche/tarifvertragliche Regelungen hinaus (Angaben in Prozent)

	<b>Beteiligung</b>	<b>keine Beteiligung</b>
Gesamt	52	48
davon in Betrieben mit		
- Gruppenarbeit (24% insg.)	76	24
- Qualitätszirkel (32% insg.)	63	37
- Profitcenter (16% insg.)	70	30
- flexiblen Arbeitszeitmodellen (57% insg.)	60	40

Der Zusammenhang zwischen organisatorischen Veränderungen und der Beteiligung der Betriebsräte macht deutlich, daß zum einen die Betriebsleitungen gerade bei weitreichenden Veränderungen auf die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat setzen und zum anderen die Betriebsräte sich gegen arbeitsorganisatorische Innovationen nicht wehren, sondern sich an ihrer Gestaltung beteiligen.

Werden die Betriebsräte bei technischen und/oder organisatorischen Veränderungen an den Entscheidungen der Betriebsleitung beteiligt, dann kann die Mehrheit der Betriebsräte offenbar auch die Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und Arbeitsgruppen so gestalten, daß letztere weniger als eine Konkurrenz gesehen, sondern eher als eine Entlastung bzw. als ein neues Aufgabengebiet wahrgenommen werden (vgl. Tab. 16).

Tab. 16: Beteiligung an technischen/organisatorischen Veränderungen über gesetzliche/tarifvertragliche Regelungen hinaus (Angaben in Prozent)

	<b>Beteiligung</b>	<b>keine Beteiligung</b>
Von den Betriebsräten in Betrieben mit Gruppen-		



arbeit (24% insg.) bewerten die Gruppenarbeit		
- als Konkurrenz für den BR (30%)	25	44
- als neues Aufgabengebiet (35%)	32	44
- als Entlastung für den BR (35%)	43	12
Gesamt	100	100

#### 4. Betriebsvereinbarungen / Flächentarifvertrag

Ein wichtiger Indikator zur Beurteilung der Arbeit von Betriebsräten ist der Abschluß von Betriebsvereinbarungen. Sie geben Aufschluß über die Themen, mit denen sich der Betriebsrat beschäftigt und lassen Rückschlüsse zu auf seine Handlungsmöglichkeiten und Regelungsfunktionen gegenüber dem Management.

Nach unseren Befunden existierten Ende 1996 in 89 Prozent der Betriebe des Maschinenbaus gültige Betriebsvereinbarungen (vgl. Tab. 17). Selbst in den kleineren Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten lag der Anteil der Betriebe mit gültigen Betriebsvereinbarungen noch bei 84 Prozent.

Tab. 17: Gültige Betriebsvereinbarungen (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Betriebsvereinbarungen	
	N	%
< 50	277	83,9
50 – 99	145	87,9
100 – 199	101	93,5
200 – 499	74	98,7
> 500	36	100,0
Gesamt	633	88,7

Bei den Regelungsgegenständen der Betriebsvereinbarungen (vgl. Tab. 18) dominieren nach wie vor die klassischen Themen wie Personal- und Entlohnungsfragen. Wichtigster Gegenstand ist indes, mit weitem Abstand, die Arbeitszeitgestaltung und Überstundenregelung. Dies ist zum einen auf bestehende Tarifverträge zur Arbeitszeit zurückzuführen, die eine Umsetzung in Betriebsvereinbarungen verlangen und zum anderen auf die zunehmenden Bemühungen der Arbeitgeber um die Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeit. Fragen der beruflichen Aus- oder Weiterbildung können immer noch nicht als „Hit“ in der Prioritätenliste der Betriebsratsarbeit bezeichnet werden. Die berufliche Ausbildung scheint offensichtlich immer weniger relevant für die Betriebsräte zu sein, da die Anzahl der Betriebe, die ausbilden, zunehmend geringer wird. Aber auch der beruflichen Weiterbildung haben sich die Betriebsräte noch nicht verstärkt zugewandt. Der Themenbereich der Technikgestaltung ist, angesichts des mittlerweile hohen Niveaus der technischen Ausstattung der Betriebe, für die Betriebsräte offenbar zu einem sekundären Themenbereich geworden. Eher stehen Fra-

gen der Arbeitsorganisation im Vordergrund der Betriebsratsarbeit sowie Fragen der Qualitätssicherung oder des Arbeitsschutzes.

Tab. 18: Betriebsvereinbarungen in den befragten Maschinenbaubetrieben zu verschiedenen Regelungsbereichen (Angaben in Prozent)

Regelungsbereiche	Gesamt	Ost	West
Arbeitszeit/Überstunden	94,8	85,9	96,4
Entlohnung/Eingruppierung	35,2	54,9	31,6
Personalfragen	27,4	21,2	28,5
Arbeitsschutz	11,4	19,6	9,9
Qualitätssicherung	9,8	2,9	11,0
Arbeitsorganisation	9,0	10,4	8,7
Weiterbildung	6,7	9,4	6,2
Technikgestaltung	5,9	1,8	6,7
Berufliche Ausbildung	4,9	9,4	4,4

Vergleicht man die abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen im Westen mit denen im Osten, so zeigt sich, daß Entlohnungs- und Eingruppierungsfragen einen deutlich höheren Stellenwert im Osten haben. Auch die Regelungsbereiche der Aus- und Weiterbildung sowie des Arbeitsschutzes sind in den Betriebsvereinbarungen im Osten sehr viel häufiger vertreten. Demgegenüber spielen Fragen der Technikgestaltung oder Qualitätssicherung im Osten eine deutlich geringere Rolle als im Westen. Es kann vermutet werden, daß im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse im Osten die Fragen, die unmittelbar im Zusammenhang mit der Organisation des Betriebes stehen, eine zentrale Rolle spielen, während produktionsbezogene Fragen eher nachgeordnet sind.

Wir fragten die Betriebsräte auch nach ihrer Einstellung zum Flächentarifvertrag (vgl. Tab. 19).

Im Fragebogen boten wir ihnen drei Statements zur Zukunft des Flächentarifvertrags zur Auswahl:

- 1) Die verbindlichen Regelungen des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb *auf jeden Fall* verteidigt werden.
- 2) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muß in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für *betrieblich angepaßte Lösungen* durch Betriebsvereinbarungen vorsehen.
- 3) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig *als zu starr*, deshalb sollten die betrieblichen Interessenvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten.

Das erste Statement bringt eine umstandslose Verteidigung des Flächentarifvertrags ohne weitere Modifikationen zum Ausdruck; das zweite sieht die Option für be-

triebliche Ergänzungen vor; das dritte impliziert eine negative Bewertung zu starrer Flächentarifverträge und räumt den Betriebsparteien größere Gestaltungsspielräume ein.

Tab. 19: Einstellung zu Flächentarifverträgen (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	auf jeden Fall verteidigen			betrieblich anpassen			sind zu starr		
	Gesamt	Ost	West	Gesamt	Ost	West	Gesamt	Ost	West
< 50	50,8	46,8	51,7	30,4	30,6	30,3	18,8	22,6	17,9
50-99	54,5	39,1	56,7	38,2	60,9	34,5	7,8	0	9,2
100-199	67,3	40,0	71,7	21,7	35,7	19,6	11,3	28,6	8,7
200-499	67,6	33,3	70,1	27,4	66,7	23,9	5,5	0	6,0
> 500	75,0	50,0	73,5	22,2	50,0	23,5	5,6	0	5,7
Gesamt	57,1	43,5	59,2	30,2	40,2	28,6	13,1	16,7	12,4

Zunächst überrascht, daß eine deutliche Majorität (57 Prozent) die Verbindlichkeit der Tarifnormen auf jeden Fall verteidigen möchte; nur eine kleine Minderheit (13 Prozent) sieht den Normierungscharakter des Flächentarifvertrags als zu starr an und möchte ihn zugunsten größerer Handlungsautonomie der Betriebsparteien aufweichen. Ein knappes Drittel der Betriebsräte meint, eine Ergänzung des Flächentarifvertrages durch betrieblich angepaßte Lösungen sei wünschenswert. Ein Vergleich der Ost- und West-Betriebsräte macht deutlich, daß die ostdeutschen Betriebsräte auf den Flächentarifvertrag weniger eingeschworen zu sein scheinen als ihre westdeutschen Kollegen. Aufgrund der gravierenden Reorganisationsmaßnahmen in den östlichen Betrieben tendieren die Betriebsräte gerade in den größeren Betrieben offensichtlich eher dazu, betrieblich angepaßte Lösungen zu bevorzugen. In den kleineren Ost-Betrieben ist sogar ein nicht geringer Anteil der Betriebsräte bereit, gänzlich auf verbindliche Tarifverträge zu verzichten und größere Gestaltungsmöglichkeiten zu beanspruchen. Aber auch in den westlichen Betrieben scheinen gerade die Betriebsräte aus den kleineren Betrieben zunehmend auf betriebliche Lösungen zu setzen und eine Distanz zum Flächentarifvertrag aufzubauen. Es ist zu vermuten, daß sich die Betriebsräte bei den zunehmenden Anforderungen an ihre betriebliche Regulierungskompetenz (z.B. bei Arbeitszeiten) sowohl von seiten der Betriebsleitungen als auch von seiten der Gewerkschaften unter Druck gesetzt fühlen, beiden Seiten gerecht zu werden. Sie entscheiden sich offenbar eher zu einer Kompromißlösung mit den Betriebsleitungen, wenn es divergierende Anforderungen zu bewältigen gilt. Demgegenüber wird vor allem in den größeren Betrieben im Westen der Flächentarifvertrag als verbindliche Lösung von Konflikten bevorzugt. Hier kann eine engere Bindung der Betriebsräte an die Gewerkschaften unterstellt werden.

## 5. Verhältnis der Betriebsräte zu den Gewerkschaften

Die Implementation neuer Technologien und der Einsatz veränderter Formen der Arbeitsorganisation haben die Handlungsbedingungen der betrieblichen Interessenvertretung verändert. Allgemein kann von einer Tendenz zur Ausweitung der Regelungsgegenstände auf der betrieblichen Ebene ausgegangen werden (vgl. Müller-Jentsch u.a. 1997: 224). Dies bezieht sich nicht nur auf neue Gegenstände, sondern auch auf eher konsolidierte Verhandlungsfelder (Bechtle 1989: 276) wie Fragen der Entgeltsysteme und der Arbeitszeitregelungen. Die betrieblichen Rationalisierungsbestrebungen lassen kaum noch standardisierte Arbeitsbedingungen zu, so daß auch auf den traditionellen Handlungsfeldern des Betriebsrats eine Ausweitung zu erwarten ist, will der Betriebsrat die sich bietenden Gestaltungsspielräume nutzen. Die betriebliche Verhandlungsebene erfährt damit gegenüber der überbetrieblichen eine Aufwertung. Für den Betriebsrat bedeutet dies, sich neue Kompetenzen anzueignen. Eine daraus entstehende Überforderung der betrieblichen Interessenvertretung könnte indes der Ausweitung der Betriebsratsarbeit – vor allem in den kleinen und mittleren Betrieben – enge Grenzen setzen. Zur Entlastung der Betriebsräte bieten sich verstärkte Kooperationen mit Betriebsräten aus anderen Betrieben oder mit externen Beratern an sowie eine stärkere Unterstützung seitens der Gewerkschaften.

Die betrieblichen Interessenvertreter im Maschinenbau nehmen in hohem Maße überbetriebliche Angebote zur Unterstützung ihrer Arbeit wahr: Zwei Drittel der Betriebsräte (69,9 Prozent) nutzen bei technischen oder arbeitsorganisatorischen Veränderungen außerbetriebliche Beratungseinrichtungen. Vor allem in den größeren Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ist die Konsultierung von externen Beratern nahezu selbstverständlich geworden: 91,7 Prozent der Betriebsräte aus diesen Betrieben nutzen diese Angebote. Aber auch mehr als jeder zweite Betriebsrat (57,8 Prozent) aus kleineren Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten nimmt die gebotenen Beratungsleistungen in Anspruch. Je größer der Betrieb, desto stärker nutzen die Betriebsräte auch externe Berater. Fast alle Betriebsräte, die externe Beratungseinrichtungen in Anspruch nehmen, greifen auf das Angebot der den Gewerkschaften nahestehenden Beratungseinrichtungen zu (97,8 Prozent), lediglich jeder zehnte Betriebsrat nutzt – und das meist als Ergänzung<sup>8</sup> – unabhängige Beratungseinrichtungen. Gerade in größeren Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten werden von jedem fünften Betriebsrat (21,2 Prozent) unabhängige Beratungsangebote genutzt, aber auch in den kleinsten Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten wird verstärkt auf diese Ergänzung zugegriffen (14,8 Prozent). Kaum eine Rolle spielen diese Angebote hingegen in der Betriebsgrößenklasse 50 bis 100 Beschäftigte (4,0 Prozent).

Aber nicht nur externe Berater können zu einer Entlastung der Betriebsratsarbeit beitragen, sondern auch eine regelmäßige Zusammenarbeit zwischen Betriebsratsmitgliedern aus unterschiedlichen Betrieben, um über einen Erfahrungsaustausch zu gemeinsamen Lösungen zu kommen. Dies könnte für die Betriebsräte einen Synergieeffekt haben. Gemeinsame Arbeitskreise werden von den betrieblichen Interes-

---

<sup>8</sup> Nur 2,2 Prozent der Betriebsräte, die externe Beratungsangebote wahrnehmen, haben ausschließlich unabhängige Beratungseinrichtungen in Anspruch genommen.

senvertretern allerdings deutlich weniger genutzt als externe Berater. Jeder dritte Betriebsrat (33,8 Prozent) kommt regelmäßig mit Betriebsratsmitgliedern aus anderen Betrieben in Arbeitskreisen zusammen. Eine solche Form der überbetrieblichen Zusammenarbeit bedeutet für die betrieblichen Interessenvertreter auch einen erhöhten zeitlichen Aufwand, so daß mit der Größe des Betriebes und des Betriebsrats auch der Anteil der Betriebsräte steigt, die diese Form der Zusammenarbeit nutzen.

Tab. 20: Beteiligung an Arbeitskreisen (Anteil in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Beteiligung an Arbeitskreisen	
	N	%
< 50	72	21,5
50 – 99	60	36,6
100 – 199	45	42,1
200 – 499	39	52,7
> 500	26	74,3
Gesamt	242	33,8

Betriebsräte im Maschinenbau weisen einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf. Vier Betriebsratsmitglieder von fünf sind Mitglied einer Gewerkschaft. Der Organisationsgrad der westlichen Betriebsratsmitglieder ist mit 82,6 Prozent etwas höher als im Osten (80,7 Prozent).

Die gute Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften wird auch von den Betriebsräten bestätigt. So geben lediglich 6,4 Prozent der Betriebsräte an, keine Kontakte zur Gewerkschaft zu haben. Allerdings gibt gut jeder zehnte Betriebsrat in den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten an, daß keine Kontakte bestehen. 21,9 Prozent der Betriebsräte haben nur gelegentliche Kontakte zu den Gewerkschaften. Ein knappes Drittel der Betriebsräte hat zwar regelmäßige Kontakte zu den Gewerkschaften, aber hauptsächlich aufs Telefon beschränkt. Jeder fünfte Betriebsrat besucht regelmäßig die Verwaltungsstelle oder erhält Besuch eines Gewerkschaftssekretärs. In 17,4 Prozent der Betriebe gibt es einen engen Kontakt des Betriebsrats zu den Gewerkschaften, da sowohl der Gewerkschaftssekretär regelmäßig den Betrieb besucht, als auch der Betriebsrat regelmäßig die Verwaltungsstelle der Gewerkschaft aufsucht. Hier zeigen sich aber deutliche Unterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße: So geben 37,9 Prozent der Betriebsräte aus den Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten an, keinen oder nur gelegentlichen Kontakt zu den Gewerkschaften zu haben, während nur 5,6 Prozent der Betriebsräte aus den Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten dies angeben. Demgegenüber geben nur 8,5 Prozent der Betriebsräte aus den kleinen Betrieben an, einen intensiven Kontakt zu den Gewerkschaften zu haben, gegenüber 47,2 Prozent aus den Großbetrieben.

Tab. 21: Kontakte mit den Gewerkschaften (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Keinen oder nur gelegentlichen Kontakt	Überwiegend telefonische Kontakte	Regelmäßige Besuche des Gewerkschaftssekretärs oder des Betriebsrats in d. Verwaltungsstelle	Regelmäßige Besuche des Gewerkschaftssekretärs und des Betriebsrats in d. Verwaltungsstelle
< 50	37,9	33,8	19,7	8,5
50 – 99	25,6	37,2	20,1	17,1
100 – 199	21,3	27,8	27,8	23,1
200 – 499	10,7	24,0	29,3	36,0
> 500	5,6	16,7	30,6	47,2
Gesamt	28,2	31,8	22,5	17,4

Die Verlagerung von Regelungsgegenständen auf die betriebliche Ebene erfordert auch von den Gewerkschaften eine stärkere Unterstützung der Betriebsräte bei ihrer Arbeit. Der Bedarf an Unterstützungsleistungen durch die Gewerkschaften ist bei den Betriebsräten sehr hoch. Vor allem für die Gegenstände Kündigungsschutz und Entlohnung sowie flexible Arbeitszeiten besteht eine große Nachfrage bei den Betriebsräten. Bei Fragen der Technikgestaltung und der Qualitätssicherung wird vor allem von den Betriebsräten in den größeren Betrieben eine Unterstützung der Gewerkschaften erwartet (vgl. Tab. 22).

Tab 22: Unterstützung der Gewerkschaften wird zu folgenden Themen erwartet (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Kündigungsschutzfragen	Entlohnungsfragen	Technikgestaltung	Flexible Arbeitszeiten	Qualitätssicherung
< 50	85,9	71,9	7,8	65,7	9,5
50 – 99	92,1	75,0	21,3	67,5	9,8
100 – 199	86,3	72,8	29,1	72,5	16,7
200 – 499	81,9	78,1	37,0	71,2	20,8
> 500	74,3	70,6	44,1	79,4	23,5
Gesamt	86,5	73,4	19,3	68,4	12,5

### III. Eine neue Betriebsrat-Typologie?

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, daß aufgrund der Struktur der betrieblichen Interessenvertretung im Maschinenbau erhebliche zeitliche und personelle Ressourcenbeschränkungen bestehen. Die Analyse der Arbeit der Betriebsräte hat aber gezeigt, daß sich keineswegs alle Betriebsräte lediglich auf die Wahrnehmung der traditionellen Betriebsratsrolle beschränken, sondern daß sie die betrieblichen Veränderungen begleiten, neue Verhandlungsfelder besetzen und sich teilweise auf eine co-managerielle Aufgabe vorbereiten. Auf der Grundlage unserer Ergebnisse können wir unterschiedliche Varianten von Betriebsratshandeln identifizieren, für die wir eine Typologie gebildet haben.

Die betrieblichen Veränderungen und die nachlassende Entlastung der Betriebsräte durch allgemeine Tarifbestimmungen bedeuten für die betrieblichen Interessen-

vertreter eine Erweiterung ihrer Betriebsratsarbeit durch die Aufnahme neuer Verhandlungsfelder und Konkretisierung von allgemeinen tariflichen Vorgaben. Betriebsräte, die sich diesen neuen Anforderungen stellen, werden sich zunehmend auf neue Verhandlungsfelder – wie Arbeitsorganisation, Qualitätssicherung oder Weiterbildung – einstellen müssen. Sie werden bestrebt sein, durch Betriebsvereinbarungen betriebliche Veränderungen mitzugestalten, um die Beschäftigten vor negativen Folgen zu bewahren.

Aber gerade in kleineren Betrieben ist nicht immer davon auszugehen, daß betriebliche Veränderungen auch in Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden. Ausgehend von der Annahme, daß innovative Betriebsräte sich nicht gegen neue Formen der Arbeitsorganisation – wie Gruppenarbeit oder Qualitätszirkel – wenden, sondern versuchen werden, gestaltend auf diese einzuwirken, kann ein Index gebildet werden, der sowohl die Beschäftigung mit neuen Themen berücksichtigt, aber auch die Einführung veränderter Formen der Arbeitsorganisation und flexible Arbeitszeitmodelle sowie der Einfluß der Betriebsräte auf die Gestaltung dieser Veränderungen<sup>9</sup>. Auf der Grundlage dieses Index können – gleichsam als Pole – die traditionellen Betriebsräte ebenso wie die co-manageriell orientierten Betriebsräte identifiziert werden.

Die unterschiedlichen Ausprägungen werden zu vier Gruppen zusammengefaßt, die sich folgendermaßen beschreiben lassen: Die erste Gruppe (Typ I) besteht aus Betriebsräten, die sich auf den traditionellen Aufgabenbereich beschränken. Die zweite Gruppe (Typ II) setzt sich aus Betriebsräten zusammen, die sich zumindest mit neuen Themen beschäftigen und/oder eine Betriebsvereinbarung darüber abgeschlossen und/oder sich auf neue Formen der Arbeitsorganisation oder ein flexibles Arbeitszeitmodell eingelassen haben, auf die sie Einfluß zu nehmen versuchen. In der dritten Gruppe (Typ III) finden wir Betriebsräte, für die – neben dem, was für die zweite Gruppe gilt – ein Einfluß auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungen nachzuweisen ist. Die vierte Gruppe (Typ IV) besteht aus den Betriebsräten, von denen gesagt werden kann, daß sie starken Einfluß auf die Gestaltung der betrieblichen Veränderungen ausüben und damit eine Funktionserweiterung der Betriebsratsarbeit nicht nur akzeptieren, sondern diese auch in ihrer Praxis zum Ausdruck bringen. Es handelt sich hierbei um Betriebsräte, die bereits co-managerielle Aufgaben übernommen haben. Es ergibt sich folgende Verteilung für die genannten Gruppen:

<b>Typ I</b>	<b>Typ II</b>
--------------	---------------

<sup>9</sup> Der Index berücksichtigt die Beschäftigung mit neuen Themen, den Abschluß von Betriebsvereinbarungen darüber (doppelt bewertet), Gruppenarbeit sowie die Gestaltung von Gruppenarbeit hinsichtlich der Wahl des Sprechers, der Gestaltung von Arbeitszeit und Urlaubsplänen und der Beurteilung des Betriebsrats (doppelt bewertet), Qualitätszirkel, flexible Arbeitszeitmodelle sowie den Einfluß des Betriebsrates bei der Festlegung der Abweichungen von der regelmäßigen Arbeitszeit und den Abschluß einer Betriebsvereinbarung über dieses Modell und die Zusage einer Beschäftigungsgarantie (doppelt bewertet).

Konventioneller bzw. formeller Betriebsrat (N=219, 30,3%)	Engagierter Betriebsrat (N=313, 43,2%)
<b>Typ III</b> Ambitionierter Betriebsrat (N=137, 19,1%)	<b>Typ IV</b> Co-Manager (N=53, 7,2%)

Der Typ I orientiert sich sehr stark an der formellen Arbeit des Betriebsrats und hat sich noch nicht mit der Aufnahme neuer Themen in die Betriebsratsarbeit beschäftigen müssen, da es in seinem Betrieb auch keine neue Formen der Arbeitsorganisation gibt, Organisationsformen wie Profit- oder Cost-Center nicht eingeführt wurden und es auch keine neuen Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit gegeben hat. Der Typ des „konventionellen bzw. formellen“ Betriebsrats kann sich noch auf die traditionellen Aufgabenfelder beschränken. Betriebsräte des Typs II sind mit neuen Formen der Arbeitsorganisation bzw. der Reorganisation des betrieblichen Aufbaus bzw. neuen Formen der Arbeitszeitgestaltung konfrontiert und haben sich mit diesen neuen Anforderungen auseinandergesetzt. Sie „engagieren“ sich für diese neuen Aufgabenfelder. Die „ambitionierten“ Betriebsräte des Typs III sind bislang nicht nur mit den neuen Herausforderungen konfrontiert worden, sondern sie können auch bereits Erfolge durch den Abschluß von entsprechenden Betriebsvereinbarungen vorweisen. Betriebsräte des Typs IV sind vor allem in den Betrieben zu finden, die neue Arbeitsorganisationsformen und neue Arbeitszeitmodelle eingeführt haben. Sie haben sich an den betrieblichen Umstrukturierungsprozessen beteiligt und auch Betriebsvereinbarungen zu diesen neuen Feldern abgeschlossen. Diese Betriebsräte sind vor allem in den größeren Betrieben zu finden.

Tab. 23: Verteilung der Betriebsratstypen nach Betriebsgrößenklassen (Angaben in Prozent)

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV
< 50	39,5	40,7	16,8	2,9
50 – 99	30,3	49,7	15,2	4,8
100 – 199	20,2	48,6	20,2	11,0
200 – 499	14,7	41,3	26,7	17,3
> 500	5,6	25,0	38,9	30,6
Gesamt	30,2	43,2	19,1	7,5



Der konventionelle Betriebsrat hat seine Domäne in den Kleinbetrieben, während der engagierte Betriebsrat in den Betrieben bis 500 Beschäftigten der dominante Typus ist. Den ambitionierten und co-manageriellen Betriebsrat finden wir erst in den großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten als vorherrschenden Typus.

Der deutliche Anstieg des Anteils der Betriebsräte, die dem Typ des Co-Manager zuzurechnen sind, ab einer Betriebsgröße über 100 Beschäftigten zeigt, daß erst in diesen Betrieben verstärkt neue Formen der Arbeitsorganisation oder neue Arbeitszeitmodelle zu finden sind, mit denen sich die betrieblichen Interessenvertreter auseinandersetzen müssen. Der nochmals deutliche Anstieg seines Anteils in den Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten zeigt auch, daß die dort vorzufindende bessere zeitliche und personelle Ausstattung der Betriebsräte ihnen mehr Möglichkeiten schafft, co-managerielle Aufgaben zu übernehmen.

Betriebsräte in Betrieben, die zu einem Konzern oder größeren Unternehmen mit mehreren Betrieben gehören, werden deutlich häufiger mit neuen Anforderungen konfrontiert, so beispielsweise mit der Einführung von Profit- oder Cost-Center oder neuen Formen der Arbeitsorganisation. Dementsprechend finden sich in diesen Betrieben deutlich mehr Betriebsräte, die co-managerielle Aufgaben übernehmen.

Tab 24: Verteilung der Betriebsratstypen nach Konzern- bzw. Unternehmensgebundenen Betrieben (Angaben in Prozent)

Konzern- oder Unternehmens-Betrieb	Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV
nein	35,4	44,1	16,9	3,5
ja	25,1	42,4	21,5	11,0

Betriebsräte, die sich aktiv mit den neuen Herausforderungen auseinandersetzen (Typ III und IV) gehen keineswegs auf Distanz zu den Gewerkschaften; im Gegenteil: sie pflegen eher Gewerkschaftskontakte als daß sie sie meiden. Der Typ des Co-Managers muß keineswegs im Widerspruch zu gewerkschaftlichen Forderungen stehen, sondern kann sehr wohl die Interessen der Arbeitnehmer wahrnehmen und gleichzeitig die Interessen der Betriebsleitung ernstnehmen. Er versucht offensichtlich, nach dem Problemlösungsverfahren divergierende Anforderungen miteinander kompatibel zu machen.

Tab. 25: Gewerkschaftskontakte und Verteilung der Betriebsratstypen (Angaben in Prozent)

Regelmäßige Gewerkschaftskontakte	Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV
nein	34,3	51,0	13,7	1,0
ja	28,8	40,3	21,2	9,7

Trotz der unverkennbaren Anzeichen dafür, daß mit dem Einzug innovativer Formen der Arbeitsorganisation und flexibler Arbeitszeitmodelle auch in der mittel-

ständig geprägten Branche des Maschinenbaus ein Wandel in der Praxis der Betriebsräte stattfindet, ist gleichwohl nicht zu übersehen, daß die traditionelle und engagierte Schutzpolitik weiterhin einen bedeutsamen Teil der Betriebsratspraxis ausmacht, wie nicht zuletzt die hohen Anteile der Typen I und II in den Betrieben mit unter 200 Beschäftigten indizieren.

### Anhang

Die Konstruktion des Fragebogens sowie der Aufbau und die Durchführung der schriftlichen Befragung folgten weitgehend den Anforderungen der von Dillman konzipierten „Total-Design-Method“ (TDM) (vgl. Dillman 1978). Die technische Durchführung der Hauptbefragung wurde vom Befragungsinstitut ICON in Nürnberg übernommen.

Vor der schriftlichen Hauptbefragung wurden in einem Pretest (n=17) regional ansässige Betriebe aus dem Branchenbuch ausgewählt, um den Inhalt des Fragebogens, seine Handhabbarkeit, die Wirksamkeit eines Begleitschreibens und die Effizienz einer Nachfabrikation zu testen. Da nicht alle kontaktierten Betriebe über einen Betriebsrat verfügten, konnten lediglich 9 Pretests realisiert werden. Aus den Testergebnissen resultierte eine Überarbeitung des Fragebogens bezüglich der allgemeinen betrieblichen Angaben sowie der Items zu der Betriebsratsarbeit. Aufgrund der zeitlich begrenzten Ressourcen vor allem von nicht-freigestellten Betriebsräten zeigte sich die postalische Befragung als vorteilhaft, da die Betriebsräte den Beantwortungszeitpunkt selbst bestimmen konnten. Auf ein zusätzliches Begleitschreiben der Gewerkschaften wurde aufgrund der Erfahrungen des Pretests verzichtet, da so die Unabhängigkeit der Untersuchung für die Befragten deutlicher wurde. Als Nachfaßmodus zeigte sich ebenfalls die postalische Erinnerung als die effizienteste Lösung.

Die Grundgesamtheit für die Betriebsräte-Befragung basiert auf allen Betrieben, die im Juli 1996 in den Bereich 27 der Betriebsdatei der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit (BA) eingeordnet waren. Auf die Betriebsdatei der Bundesanstalt für Arbeit wurde zurückgegriffen, da sie eine Vergleichbarkeit unserer Erhebung mit dem NIFA-Panel ermöglicht und darüber hinaus einen Aktualitätsstand von max. 6 Monaten hat. Damit ist der ausgewählte Adressenbestand gegenüber den Alternativen überlegen.

Da die realisierte Stichprobe der Betriebsräte-Befragung nicht der gezogenen Stichprobe entspricht, ist ein Gewichtungungsverfahren anzuwenden, das nur vom realisierten Ergebnis ausgeht. Es handelt sich um das sogenannte „Redressment“, einer Gewichtung auf der Basis des Soll-Ist-Vergleichs zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe. Dabei wird für die Variable, nach der die Stichprobenziehung geschichtet wurde (Betriebsgröße), der Anteil der einzelnen Gruppen (Größenklassen) in der realisierten Stichprobe dem entsprechenden Anteil in der Grundgesamtheit angepaßt. Aus der Grundgesamtheit (N) wurde die Stichprobe (n) in fünf Betriebsgrößenklassen ( $n_i$ ) realisiert. Die Auswahlwahrscheinlichkeit für jeden Fall i in der Gruppe  $N_i$  beträgt  $p_1 = N_i / \sum N_i$  (Soll), für jeden Fall i in der Gruppe  $n_i$   $p_2 = n_i / \sum n_i$  (Ist). Aus dem Soll-Ist-Vergleich ergibt sich das Gewicht  $w_i = p_1 / p_2$ . Nach diesem Gewichtungungsverfahren ergibt sich als Transformationsgewicht für die realisierte Stichprobe folgendes Bild:

	$N_i$	$n_i$	$p_1 = N_i / \sum N_i$	$p_2 = n_i / \sum n_i$	$w_i = p_1 / p_2$	$n_{iw}$ (gewichtet)
$i_1$	3084	71	0,468	0,098	4,7755	340

i <sub>2</sub>	1502	105	0,228	0,145	1,5724	165
i <sub>3</sub>	989	150	0,150	0,207	0,725	109
i <sub>4</sub>	682	189	0,103	0,260	0,3961	75
i <sub>5</sub>	333	211	0,050	0,291	0,172	37
Summe	6590	726				726

Die dargestellten Ergebnisse der Betriebsräte-Befragung beruhen auf dem gewichteten Datensatz. Eine ungewichtete Randauszählung ist dokumentiert in Müller-Jentsch/Seitz (1997).

## Literatur

- Bechtle, G. (1989): Betriebliche Rationalisierungsstrategien als Herausforderung von Verhandlungssystemen im Kontext industrieller Beziehungen. In: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hg.): *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel*. Berlin: 275-284.
- Bosch, Aida (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Belegschaft*. München und Mering.
- Dillman, D.A. (1978): *Mail and Telephone Surveys. The Total Design Method*. New York.
- Dreher, C./Fleig, J./Harnischfeger, M./Klimmer, M. (1995): *Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie*. Berlin.
- Fischer, S. /Weitbrecht, H. (1995): Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations. In: *Industrielle Beziehungen 2*: 367-394.
- Funder, M. (1995): *Stand und Perspektiven der Mitbestimmung. Von der institutionenorientierten Mitbestimmungs- zur Industrial-Relations-Forschung*. Manuskripte 187 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Hauptmanns, P./Seitz, B. (1992): *Betriebspanel: Ein alternativer Weg industriesoziologischer Forschung? Zur methodischen Konzeption der ersten Welle des NIFA-Panels*. In: Schmid, J./Widmaier, U. (Hg.): *Flexible Arbeitssysteme im Maschinenbau. Ergebnisse aus dem Betriebspanel des Sonderforschungsbereichs 187*. Opladen: 35-53.
- Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*. Berlin.
- Kleinschmidt, M./Prekuhl, U. (1994): *Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben*. In: *Arbeit 3*: 150-172.
- Kotthoff, H. (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft*. Frankfurt/M.
- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering.
- Kotthoff, H. (1998): *Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“*. In: *Industrielle Beziehungen 5*: 76-100.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1997): *Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. Arbeitspapier des Lehrstuhls Mitbestimmung und Organisation*. Bochum.
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H.J./Weyrather, I. (1997): *Neue Technologien in der Verhandlungsarena. Schweden, Großbritannien und Deutschland im Vergleich*. München und Mering.
- Röbenack, S. (1996): *Betriebe und Belegschaftsvertretungen*. In: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hg.): *Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen*. Opladen: 161-212.

- Schmidt, R. (1998): Mitbestimmung in Ostdeutschland. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen“ der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage. München und Mering (i.E.).
- Weitbrecht, H. /Fischer, S. (1993): Human Resource Management und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftung durch das Management? München und Mering: 179-208.
- Widmaier, U. (Hg.) (1996): Betriebliche Rationalisierung und ökonomische Rationalität. Optionen und Determinanten von Differenzierungsprozessen im deutschen Maschinenbau. Opladen.