

Betriebsräte in der Zivilgesellschaft.

Überbetriebliches Engagement: Ansatz für die Erneuerung der Gewerkschaften?

Projekt

„Global mitbestimmen – lokal gestalten?“

Bürgerschaftliches Engagement von Betriebsräten“

Forschungsprojekt gefördert durch die

Hans Böckler Stiftung

und die Otto Brenner Stiftung

Durchführung:

Friedrich-Schiller-Universität Jena. Institut für Soziologie

Autoren:

Mario Candeias

Bernd Röttger

Jena, im Juni 2008

Vorbemerkungen zum Status des Textes und zur empirischen Grundlage

Bei folgendem Text handelt es sich um Auszüge aus der ersten Fassung des Endberichts, der insgesamt ca. 250 Seiten umfasst. Hierin beginnen wir unsere Darstellung mit ersten empirischen Befunden zum Stand und zu den Orientierungen des betrieblichen Interessenhandelns (Teil II). Basis für diese Darstellung bildet vor allem die quantitative Betriebsrätebefragung. Auf der Basis der quantitativen Erhebung vermittelt sich zunächst ein Bild von den verschiedenen Selbstverständnissen der Betriebsräte und den betrieblichen (und überbetrieblichen) Realitäten, in denen sie agieren. Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung werden jedoch auch mit Schlussfolgerungen aus den Expertengesprächen und den ersten Befunden aus der qualitativen Betriebsrätebefragung kombiniert, um eine klareres Bild des Feldes zeichnen zu können, in dem Betriebsräte heute agieren (müssen).

In Teil III werden auf der Grundlage des „Umrisses des Feldes“ auf der Grundlage der Auswertung des qualitativen Materials Typen des Betriebsratshandelns identifiziert. Zunächst geben wir einen Überblick über die von uns bestimmten Typen des zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten und zeichnen exemplarische Kurz-Portraits. Wir unterscheiden zwischen „nicht oder schwach ausgebildetem Engagement“ (Typ Betriebswirte, Typ Belegschaftsvertreter), konventionellen Ausprägungsformen des überbetrieblichen Engagements (Typ Repräsentant, Typ Multifunktionär, Typ Kommunalpolitiker) und unkonventionellen Formen betriebsrätlicher Politik in den lokalen Zivilgesellschaften (Typ Netzwerker, Typ regionaler Innovationsmanager, Typ Bewegungsgewerkschafter). Anschließend werden die einzelnen Typen in ihren spezifischen Ausprägungsformen in den entscheidenden Beziehungsverhältnissen der Praxis der Betriebsratsarbeit dargestellt: ihr Selbstverständnis, ihr Verhältnis zur Gewerkschaft, ihre Beziehungsmuster zum Management, ihr Verhältnis zur Belegschaft sowie die Modi, in denen betriebliches und zivilgesellschaftliches Engagement verknüpft sind. Alle Typen werden zugleich in ihrer Veränderungsdynamik analysiert. Abschließend analysieren wir in diesem Kapitel auf der Grundlage von Querschnittsanalysen

(Großbetriebe, Geschlechter, Ost-West) Bestimmungsfaktoren des Betriebsratshandelns.

Teil IV stellt Fallstudien zur Diskussion, in denen sich unkonventionelle Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten entfalten. Diskutiert werden die Herausbildungs-, Entfaltungs- und Wirkungsmechanismen dieser Formen des Interessenhandels am Beispiel von Betriebsrätenetzwerken, des Engagements in der regionalen Strukturpolitik und beteiligungs- und bewegungsorientierter Elemente der Erneuerung der Interessenpolitik.

Abschließend (Teil V) werden Konsequenzen der empirischen Analyse für die Erneuerung der gewerkschaftlichen Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik diskutiert. Die Gliederung des Endberichts im Detail:

I. Problemstellung und Untersuchungsdesign

1. Problemstellung: zunehmende Kluft zwischen betrieblichem und gewerkschaftlichem Interessenhandeln
2. Methode, Struktur und Dimension der Untersuchung
3. Aufbau der Studie

II. Betriebsräte und zivilgesellschaftliches Engagement: Umriss eines Feldes

1. Orientierungstendenzen von Betriebsräten: eine erste Annäherung
2. Druck auf die Tarife und wachsendes Unbehagen: zentrale Bezugspunkte des Betriebsratshandelns
3. Zivilgesellschaftliches Engagement von Betriebsräten

III. Eine Typologie des zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten

1. Betriebsratshandeln jenseits des Betrieblichen: die Typologie im Überblick
2. Betriebsratstypen: Praxisformen in Bewegung
 - 2.1 Die nicht zivilgesellschaftlich Engagierten
 - 2.1.1 Die Betriebswirte
 - 2.1.2 Die Belegschaftsvertreter
 - 2.2 Die Konventionellen
 - 2.2.1 Die Repräsentanten
 - 2.2.2 Die Multifunktionäre
 - 2.2.3 Die Kommunalpolitiker

- 2.3 Die Unkonventionellen
 - 2.3.1 Die Netzwerker
 - 2.3.2 Die regionalen Innovationsmanager
 - 2.3.3 Die Bewegungsgewerkschafter
 - 3. Zwischenfazit: Interessenhandelns zwischen Restriktion und Suchstrategien
 - 4. Bestimmungsfaktoren des Betriebsratshandelns: Querschnittsanalysen
 - 4.1 Innovation nur aus Großbetrieben? Der Zusammenhang von Betriebsgröße und zivilgesellschaftlichem Engagement
 - 4.2 Kämpferische Frauen - anpasslerische Männer? Genderspezifische Auswertungsaspekte
 - 4.3 Suche nach Erneuerung im Westen, wachsende Distanz im Osten?
- IV. Erneuerung aus dem Zentrum der Krise: Fallstudien**
- 1. Betriebsrätenetzwerke: Von Konsultationsinstrumenten zu Agenturen regionaler Intervention?
 - 1.1 Gründungen aus der Defensive
 - 1.2 Betriebsrätenetzwerke in der Praxis
 - 1.3 Mehr als nur Konsultationsinstrumente?
 - 2. Grenzen korporativer Konfliktbewältigung und die Entstehung regionaler Innovationsmanager: Tarifpolitik bei der Volkswagen AG und „projekt REGION BRAUNSCHWEIG GmbH“
 - 2.1 Die Erosion einer regionalen Tariflokomotive...
 - 2.2 ... und das neue Unbehagen der Betriebsräte an der Strategie korporativer Konfliktbewältigung
 - 2.3 Aufbruch zu neuen Ufern: von der betrieblichen Lokomotiv- zur regionalen Strukturpolitik
 - 2.3.1 (Gescheiterte) Traditionen gewerkschaftlicher Regional- und Strukturpolitik
 - 2.3.2 projekt REGION BRAUNSCHWEIG und die Neukonzeption gewerkschaftlicher Beteiligung
 - 2.3.3 projekt REGION BRAUNSCHWEIG at work
 - 2.4 Von der betrieblichen Defensive zur regionalen Offensive?
 - 3. Betriebliche Tarifbewegungen und Bewegungsgewerkschafter: Erneuerungsstrategien im IG Metall Bezirk Küste
 - 3.1 Krise der Betriebs- als Krise gewerkschaftlicher Stellvertreterpolitik
 - 3.2 Arbeitskampf bei der Heidelberger Druckmaschinen AG
 - 3.2.1 Beteiligungsorientierte Betriebspolitik und Streikentscheidung

- 3.2.2 Kampf um Rechtspositionen
- 3.2.3 Lokale Arbeiterbewegung, zivilgesellschaftliche Bündnisse und Verknüpfung betrieblicher und überbetrieblicher Praktiken

3.3 Der Konflikt bei Panasonic in Neumünster

Exkurs: Politisierende Beteiligung und soziale Bewegung in der lokalen Zivilgesellschaft nur im Bezirk Küste? Der Fall des Automobilzulieferers Dräxlmaier in Zwickau

3.4 Mit Beteiligungsansätzen aus der betriebspolitischen Defensive: Arbeitspolitik bei Sauer Danfoss, Neumünster

3.5 Möglichkeiten und Grenzen einer gewerkschaftlichen Kultur der Beteiligung

V. **Schlussfolgerungen: Potentiale gewerkschaftlicher Erneuerung**

1. Zwischen Organisationsmacht und institutioneller Macht, oder: auf welchen Machtressourcen basieren die Erneuerungsstrategien der Gewerkschaftspolitik?
2. Zwischen Pfadabhängigkeit und radikaler Erneuerung, oder: Neujustierungen im Verhältnis von gewerkschaftlicher Betriebs-, Tarif- und Gesellschaftspolitik

Die folgende Darstellung enthält vor allem Passagen aus dem dritten Teil des Berichts („Typologie“). Unserer Fragestellung sind wir in folgenden Untersuchungsregionen nachgegangen:

- der Region Kiel (umfasst die Verwaltungsstellen der IG Metall Kiel und Neumünster);
- der Region Hannover;
- der Region Braunschweig (umfasst die Verwaltungsstellen der IG Metall Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg);
- der Region Jena;
- der Region Ostbrandenburg;
- sowie der Region Zwickau.

Ursprünglich hatten wir auch die Region Rostock als Untersuchungsfeld im Visier.

Mit der Auswahl dieser Regionen verfolgten wird ein doppeltes Ziel: zum einen wollten wir unsere Untersuchung in den Hochburgen der gewerkschaftlichen Organisation durchführen. Wir vermuteten, dass sich gerade bei den „starken“

Betriebsräten der IG Metall Krisen- genauso wie Erneuerungsprozesse in den Beziehungsmustern von betrieblichem und gewerkschaftlichem Interessenhandeln am signifikantesten ausprägen müssten. Aus diesem Grund haben wir zunächst westliche Regionen mit Branchen gewählt, die einen besonders hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen (Automobilindustrie in der Region Braunschweig, Werften in der Region Kiel). Diese Perspektive wollten wir mit einem systematischen Ost-West-Vergleich verbinden. Mit Zwickau (ebenfalls Automobilindustrie) und Rostock (ebenfalls Werften) sollten dieser Vergleich realisiert werden. Unsere Studie basiert auf einem Feldzugang, der uns von den lokalen IG Metall Verwaltungsstellen geebnet wird. Dieser Zugang war durchaus gewollt: er ermöglichte uns ein „Eindringen“ in das Zentrum strategischer Debatten in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. In der Region Rostock bestand jedoch wenig Interesse an einer Unterstützung des Projekts. Aus diesem Grund haben wir dort nur wenige Gespräche mit gewerkschaftlichen Funktionsträgern und Experten der regionalen Ökonomie geführt. Hinzu kommen jedoch Regionen, die als Kontrastfälle fungieren. In der Region Braunschweig wussten wir, dass das Handlungsfeld regionale Strukturpolitik für die lokale Gewerkschaftsgliederung und die lokalen Betriebsräte ein zentrales Feld der Erneuerung ihrer Politik in der Region markiert; in Hannover gibt es ähnliche Projekte regionaler Strukturpolitik, jedoch ohne die Intensität gewerkschaftspolitischer Beteiligung, wie sie in Braunschweig anzutreffen ist. Jena als „Leuchtturm“ der ostdeutschen Ökonomie kontrastierte zu den Ostregionen mit großen Strukturproblemen und hoher Arbeitslosigkeit (Ostbrandenburg, Zwickau).

Der Zeitraum der Erhebung erstreckte sich von Dezember 2004 bis September 2007. Begonnen haben wir in allen Untersuchungsregionen mit *Expertengesprächen*. Sie dienten uns dazu, die Spezifik des regionalen Feldes näher zu bestimmen. In der ersten Phase des Projekts (bis ca. März 2005) führten wir insgesamt 37 Experteninterviews mit den wichtigsten regionalen Akteuren in den Untersuchungsregionen durch. Ergänzt wurden sie durch spätere Interviews mit regionalen Experten, um neuere Entwicklungstendenzen in den Regionen einfangen zu können. Insgesamt haben wir 41 Interviews zur Identifizierung von regionalen Entwicklungsmustern, arbeitspolitischen Problemen und lokalen Solidarisierungspotentialen durchgeführt.

Region Braunschweig	11
Region Kiel/Neumünster	8
Region Hannover	2
Region Zwickau	6
Region Jena	7
Region Ostbrandenburg	5
Region Rostock	2

Zu den befragten Akteuren zählten im Einzelnen:

Gewerkschaftsfunktionäre	23
Wirtschaftsförderung, Vertreter der lokalen Politik	5
Gewerkschaftliche Netzwerkakteure	13

Ergänzt wurden diese Expertengespräche durch Diskussionen mit verschiedenen regionalen Akteuren, die im Zusammenhang mit den Präsentationen des Projektes in den Regionen entstanden. Die Projektpräsentationen auf Treffen von Betriebsrätenetzwerken, Delegiertenversammlungen oder Ortsvorstandssitzungen der IG Metall (insgesamt 9) konnten zugleich zum Anlass genommen werden, einen feed back über erste Forschungsergebnisse und Arbeitshypothesen des Projektteams zu erhalten. Oft konnten diese Veranstaltungen auch für teilnehmende Beobachtungen genutzt werden (n = 8)¹.

Diese teilnehmenden Beobachtungen ermöglichten uns einen vertieften Einblick in die laufenden Debatten über die Zukunft von Betriebs- und Tarifpolitik in den einzelnen Untersuchungsregionen. Zudem konnten wir hier Prozesse des Infragestellens einst gesicherter Erkenntnisse und Diskussionsprozesse und -verläufe

¹ Teilnehmende Beobachtungen konnten auf folgenden Sitzungen oder Konferenzen realisiert werden: (1.) Konferenz der IG Metall Südostniedersachsen zur „Projekt Region Braunschweig“ in Potsdam, (2.) Bevollmächtigtentreffen der IG Metall Südostniedersachsen in Braunschweig, (3.) gemeinsame Vorstandssitzung der IG Metall Südostniedersachsen in Wolfsburg, (4.) Delegiertenkonferenz der IG Metall Kiel, (5.) und (6.) Büroklaturen der IG Metall Bezirksleitung Berlin-Brandenburg-Sachsen, (7.) Treffen des Betriebsrätenetzwerkes Eisenhüttenstadt, (8.) Treffen des Betriebsrätenetzwerkes Prenzlau.

„aus der Nähe“ beobachten. Hier sind wir auch zu Einsichten in spezifische Submilieus und lokale Konfliktformationen gelangt, die in Interviews so nicht abgefragt werden konnten. Die Ergebnisse dieser teilnehmenden Beobachtungen wurden in Kurzprotokollen festgehalten und in die Auswertung einbezogen.

Auf der Grundlage der Expertengespräche wurde in einer zweiten Projektphase ein Leitfaden für die *qualitative Betriebsrätebefragung* entwickelt (Kernzeitraum der Erhebung: März 2005 bis Dezember 2006). Aus früheren Untersuchungen wussten wir, dass betriebliche Interessenvertreter häufig besonders gesprächsbereit sind, wenn sie nicht ausschließlich als Experten oder Repräsentanten einer Organisation, sondern auch und gerade als besondere Persönlichkeiten angesprochen werden. Wir haben daher bewusst einen biographischen Einstieg gewählt, der den beruflichen Werdegang und das konkrete Tätigkeitsfeld des Befragten erfasst, um uns dann an die Themenfelder ‚betriebliches Handlungsfeld‘, ‚zivilgesellschaftliche Formen des Engagements‘ und ‚persönliche Sicht von Gesellschaft und Gewerkschaft‘ heranzutasten (vgl. Leitfaden 'qualitative Betriebsrätebefragung' im Anhang).

Es wurden 84 eineinhalb- bis dreieinhalb-stündige Interviews durchgeführt, die wir zumeist über Einzel-, teilweise aber auch über Gruppenbefragungen erfasst haben. Allein die unterschiedliche Dauer der Interviews verdeutlicht, dass die Leitfäden „nur“ als Orientierungshilfen fungierten, von denen in der Gesprächsdynamik auch abgewichen werden konnte. Dies erfolgte vor allem dann, wenn Betriebsräte von ihren Arbeitskämpfen, den veränderten Bedingungen ihrer Interessenvertretung oder den Verlaufsformen von Konflikten und ihren Ausgängen berichteten. Diese konkreten Konflikte in den Betrieben konnten oft genutzt werden, längere Diskussionen mit den Betriebsräten über das Verhältnis von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenpolitik zu führen.

Bereits in den Expertengesprächen deuteten sich regionale Schwerpunkte an, die den Focus der Untersuchung bildeten. Sie wurden in den ersten Interviews mit den Betriebsräten bestätigt. In der Region Braunschweig zeichneten sich Erneuerungsdynamiken im zivilgesellschaftlichen Engagement der Betriebsräte insbesondere im Handlungsfeld regionale Strukturpolitik ab; in der Region Kiel/Neumünster deuteten sich ebenfalls Erneuerungsdynamiken an, die jedoch

einer anderen, eher bewegungsorientierten „Logik“ folgten; in Jena schließlich zeichnete sich die Kluft zwischen betrieblichem und gewerkschaftlichem Interessenhandeln besonders deutlich ab. Diese drei Regionen bildeten die Kernregionen unserer Untersuchung (n = 65). Die qualitativen Betriebsräte-Interviews verteilen sich auf die Regionen wie folgt:

Region	Anzahl der Interviews	davon: Betriebsratsvorsitzende	Anzahl der Betriebe	davon: Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigte
Region Braunschweig	17	5	8	6
Region Kiel/Neumünster	16	6	7	2
Region Zwickau	5	3	2	2
Region Jena	32	11	12	2
Region Ostbrandenburg	14	6	7	2

Drei Betriebe bzw. Unternehmen wurden besonders intensiv erforscht: Heidelberger Druckmaschinen in Kiel (5 Interviews), die Volkswagen AG (in der Region Braunschweig 11 in 4 Betrieben, in der Region Zwickau 2 in 2 Betrieben des Volkswagen Konzerns) sowie Zeiss (Jena, 14 Interviews). Das Verhältnis von Frauen und Männern beträgt 17 zu 67. Von den insgesamt 17 befragten Betriebsrätinnen üben 9 den Vorsitz aus.

Infolge der über die IG Metall Verwaltungsstellen in den Untersuchungsregionen organisierten Betriebzugänge, der starken Repräsentanz der Betriebsratsvorsitzenden im Sample, aber auch der Auswahl „organisierter Betriebe“ sind in unserem Sample gewerkschaftlich organisierte, starke und zum Teil auch gewerkschafts- und gesellschaftspolitisch aktive Betriebsräte deutlich überrepräsentiert. Lediglich zwei der insgesamt 84 Betriebsräte sind nicht gewerkschaftlich organisiert.

III. Eine Typologie des zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten

Wir unterscheiden für unsere Typologie zwischen nicht bzw. schwach ausgeprägtem zivilgesellschaftlichem Engagement, konventionellem sowie unkonventionellem zivilgesellschaftlichem Engagement. Konventionelles zivilgesellschaftliches

Engagement umschließt die üblichen gewerkschaftlichen Betätigungsfelder wie die Arbeit in Tarifkommissionen, Arbeitskreisen, oder im Ortsvorstand, ebenso wie das Engagement in den Selbstverwaltungen der Sozialversicherungen oder ehrenamtliche Tätigkeiten als Sozialrichter und ähnliches mehr, aber auch die Arbeit in Kommunalparlamenten oder politischen Parteien. Unkonventionelles zivilgesellschaftliches Engagement bezieht sich auf darüber hinausgehende neue Felder von Aktivitäten der Betriebsräte. Sofern überhaupt Aktivitäten zu verzeichnen sind, sind Betriebsräte durchaus auf unterschiedlichen Feldern aktiv, jedoch mit unterschiedlicher Intensität. Entscheidend ist, welche Felder sie subjektiv als sinngebend und identitätsstiftend ansehen und wo sie sich besonders stark engagieren. Aus der Analyse der Kriterien des Vorhandenseins/Nichtvorhandenseins, der Orte/Felder und der subjektiven Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements für die Betriebsräte ergeben sich folgende Typen, die zunächst in einer konzentrierten synthetischen Form dargestellt werden. Im Anschluss wird jeweils ein exemplarisches Kurz-Portrait des jeweiligen Typus vorgestellt.

1. Betriebsratshandeln jenseits des Betrieblichen: die Typologie im Überblick

1. Kein oder schwaches zivilgesellschaftliches Engagement:

a) Der Typus der *Betriebswirte* plädiert dafür, dass die Reichweite seiner Arbeit an der Betriebsgrenze enden sollte. Insofern ist ein zivilgesellschaftliches Engagement kaum ausgeprägt, steht in keiner signifikanten Beziehung zum betrieblichen Interessenhandeln oder wird sogar dezidiert abgelehnt. Betriebsräte anderer Unternehmen sind für diesen Typus sogar in erster Linie Konkurrenten. Dieser Typus findet sich überdurchschnittlich oft in den östlichen Bundesländern und er ist signifikant unterdurchschnittlich Gewerkschaftsmitglied. Gewerkschaftliche 'Einmischung' in betriebliche Belange gefährde vielmehr Betriebsfrieden und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Management. Dabei stellt er seine betriebswirtschaftliche Kompetenz in den Vordergrund seiner Tätigkeit, was auch die Bezeichnung dieses Typus nahe legte. Er legt wert auf sachbezogene und sozialpartnerschaftliche Kooperation mit dem Management und meint, der Betriebsrat sollte Konflikten mit der Geschäftsleitung möglichst aus dem Wege

gehen. Dieser Typus pflegt also eine betriebskorporatistische Identität. Schließlich gelte: Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es auch der Belegschaft gut.

Exemplarisches Kurz-Portrait: Christian (RV-Bo8-BRV) ist Anfang Vierzig, verheiratet, zwei Kinder, seit 7 Jahren im Betriebsrat, seit drei Jahren Betriebsratsvorsitzender in einem mittelständischen Betrieb mit ca. 350 Beschäftigten, Gewerkschaftsmitglied. Zum zivilgesellschaftlichen Engagement meint er: „Ich bin nicht freigestellt“, aus eigenem Entschluss, „da hätte ich schon gar kein Zeit für andere Aktivitäten... aber das gehört auch nicht zu meinen Aufgaben. Als Betriebsrat bin ich für den Betrieb zuständig und Punkt.“ Das Unternehmen gehört keinem Unternehmensverband an, aber hat aber mit Betriebsrat und Gewerkschaft einen Haustarifvertrag vereinbart. Dieser weicht in Punkto Löhnen und Arbeitszeiten sowie Flexibilität leicht vom Flächentarifvertrag nach unten ab. „Der Flächentarif bildet nicht die reale Situation einzelner Unternehmen ab. Das ist ein zu grobes Raster, da wären wir durchgefallen. Wir sitzen doch in einem Boot. Macht der Betrieb keine Gewinne, sind wir auch unsere Jobs los. Also haben wir doch ein gemeinsames Interesse, das der Laden läuft.“ Zu diesem Zweck sei auch der Betriebsrat gefordert, auf die „Wirtschaftlichkeit zu achten, Einsparpotenziale zu optimieren“. Man brauche schon „betriebswirtschaftliches Know-how“, das man sich über die Jahre aneigne, um „in der Standortkonkurrenz zu bestehen“. Da müsse „jeder mit anpacken, ist ja keine Sozialstation hier“. Manchmal sei er gezwungen „auch harte Entscheidungen“ zu treffen, da könne „keiner helfen“. Für den Abschluss des Haustarifvertrages war es nötig enger mit der Gewerkschaft zusammen zu arbeiten, aber nur unter der Voraussetzung, „dass der Betriebsrat sagt, wo es langgeht. Wir wollten einen realistischen Abschluss im Konsens mit dem Management, keine Parolen, keine Unruhe“. Mit anderen Betriebsräten anderer Unternehmen „schwätzt man mal über Fußball oder so“, aber nicht über betriebliche Belange, „das ist ein sensibler Bereich“ – über den nicht gesprochen wird.

b) Der Typus der betrieblichen *Belegschaftsvertreter* sieht, dass eigentlich mehr über- und zivilgesellschaftliches Engagement erforderlich sei, aus Zeitgründen sei ihm dies aber nicht möglich. Er begreift die unmittelbaren betrieblichen Interessen 'seiner' Belegschaft als primäre Orientierung und zieht eine deutliche Grenze zur Überfrachtung seiner Arbeit mit managerialen Tätigkeiten wie überbetrieblichen

Aktivitäten. Mehr oder weniger klare Grenzen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, wie zwischen Betriebsrat und Management werden gezogen. Der Druck betrieblicher Anforderungen führt hier zum Rückzug auf einen engen Bereich des individuell Bearbeitbaren und den Abschluss von Betriebsvereinbarungen. Überbetriebliche Regelungen und Tarifverträge spielen für ihn subjektiv eine untergeordnete Rolle, bzw. er nimmt sie als gegeben hin. Sie fallen in den Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft, nicht in seinen. Eine gewerkschaftliche Identität spielt eine nachgeordnete Rolle. Dieser Typus findet sich überdurchschnittlich oft in den drei untersuchten ostdeutschen Regionen (v.a. Jena).

Exemplarisches Kurz-Portrait: Renate (RVI-BO1-BRV) ist Ende Dreißig, verheiratet, drei Kinder, seit zwei Jahren Betriebsratsvorsitzende in einem Betrieb mit ca. 200 Beschäftigten. Die Einrichtung eines Betriebsrats hat sie zusammen mit der Gewerkschaft erkämpft. Noch immer ist er vom Management nur „geduldet. Wir haben keinen guten Stand, der Organisationsgrad ist schlecht“. Natürlich müsse das eigentlich verändert werden, dass sei jedoch Aufgabe der Gewerkschaft. „Wir haben schon genug damit zu tun, dem Management unsere Aufgaben klar zu machen: die sind für das unternehmerische Zuständig, treffen die Entscheidungen, wir achten auf die Einhaltung der Tarifverträge.“ Gewerkschaftsarbeit sei auch wichtig, schließlich habe sie davon profitiert, aber dafür ist keine Zeit, „der Druck ist so groß, immer muss man seine Position irgendwie behaupten“. Zudem beschwerten sich auch die Kollegen immer wieder, „nicht beim Chef, das traut sich keiner, aber an uns, da mäkeln sie herum...“ und „dann noch die Kinder, für die schon zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit bleibt – man nimmt die Probleme ja doch mit nach Haus“. Entscheidend sei, sich als Betriebsrat auf das Wichtigste zu konzentrieren: „die Interessen der Belegschaft zu verteidigen“.

2. Konventionelles zivilgesellschaftliches Engagement:

a) Der Typus der *Repräsentanten* versteht sich als engagierter Stellvertreter der Interessen der Beschäftigten im Betrieb und lässt in diesem Sinne sich als Vertreter auch in andere Funktionen innerhalb der Gewerkschaft wie außerhalb des Betriebes berufen, übernimmt ehrenamtliche Ämter etwa in staatlichen oder halbstaatlichen Institutionen. Er erweitert damit sein im Betrieb ausgebildetes Rollenverhalten als

Stellvertreter auf sein zivilgesellschaftliches Engagement und erwirbt gesellschaftliche Reputation. Das zivilgesellschaftliche Engagement ist dabei subjektiv identitätsbildend (etwa als „Außenminister des Betriebsrates“), die gewerkschaftliche Identität ist demgegenüber sekundär. Gewerkschaftliche Aufgaben, etwa im Ortsvorstand, werden als institutionelle Repräsentationsfunktion im Sinne der Wahrnehmung von Ämtern betrachtet, ohne sie in besonderer Weise inhaltlich aufzufüllen oder an betriebliche Aktivitäten rückzubinden. D.h. das z.T. breite zivilgesellschaftliche Engagement wird nicht als wesentlich für die Erhaltung oder Verbesserung der eigenen betrieblichen Position bei der kooperativen Konfliktbewältigung mit dem Management betrachtet.

Exemplarisches Kurz-Portrait: Tobias (RV-B10-BRV) ist 58, verheiratet, ein Kind, seit 17 Jahren Betriebsrat, seit 15 Jahren Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb mit über 700 Beschäftigten. „Wir sind weit und breit der größte Arbeitgeber, da trägt man schon eine gewisse Verantwortung für die Region und die Leute hier.“ Daher bemüht er sich auch in anderen Funktionen, die Interessen „nicht nur der Beschäftigten im Betrieb, sondern der Arbeitnehmer überhaupt, also sozial und wirtschaftlich“ zu vertreten. Dafür verzichtet er auf viel Freizeit und Privatleben: „Man wird im gewissen Sinne öffentliche Person, tritt da auf, fährt dort hin, in ganz unterschiedlichen Funktionen“ - als Konzernbetriebsrat, ehrenamtlicher Richter am Sozialgericht, bei der AWO, im Fußballverein. Darüber hinaus wird er zu öffentlichen Veranstaltungen der Stadt oder von Seiten der politischen Parteien geladen. „Letztlich ist diese öffentliche Seite ja auch Werbung für den Betrieb.“ Und es stärke „schon auch die eigene Position, wenn man bei irgendeiner öffentlichen Sache auf Augenhöhe mit dem Geschäftsführer zusammen trifft, sozusagen beide Betriebsspitzen.“ Dazu kommen die Ämter in der örtlichen Gewerkschaft: „Natürlich ist man Mitglied des Ortsvorstandes oder auch mal der Tarifkommission. Aber man muss darauf achten, dass das nicht zu viel wird, da muss man Prioritäten setzen.“

b) Die gewerkschaftlichen *Multifunktionäre* beziehen sich wie die Repräsentanten auf die tradierten Orte und Formen zivilgesellschaftlichen Engagements. Auch hier wird die betriebliche Repräsentationsrolle auf zivilgesellschaftliche Aktivitäten übertragen. Als überzeugte Gewerkschafter jedoch ist ein entsprechendes Engagement in einer Vielzahl von Funktionen, etwa in der Tarifkommission oder im

Ortsvorstand, für diesen Typus notwendige Voraussetzung für betriebliche Handlungsfähigkeit. Aufgabe des Betriebsrates sei es auch zur Verbesserung des Ansehens von Gewerkschaften in der Öffentlichkeit beizutragen. Dieser Typus hat ein ausgeprägtes Bewusstsein von der Bedeutung von Gewerkschaft und tariflichen Grundsätzen für die betrieblichen Realitäten. Gewerkschaftliche Mitgliedschaft ist wichtiger Teil seiner Identität.

Exemplarisches Kurz-Portrait: Ulrike (RI-Bo7-BRV) ist 52, geschieden, ein Kind, seit 14 Jahren Betriebsrätin, seit 7 Betriebsratsvorsitzende in einem Betrieb mit fast 3000 Beschäftigten. Auch sie bemüht sich die „Interessen der Beschäftigten über den Betrieb hinaus“ zu vertreten, ist in der Selbstverwaltung der Allgemeinen Ortskrankenkasse tätig und als Elternvertreterin in der Schule aktiv. Besonders wichtig ist ihr die Arbeit in der Gewerkschaft, dafür Sorge zu tragen, „dass wir gut aufgestellt sind als IG-Metall“, im Betrieb wie in der Region. Ohne Gewerkschaft könnten „die in den Betrieben nix bewegen“. Da „ist Professionalität und Erfahrung gefragt“. Aber die „Kampfkraft lebt nicht zuletzt von der Unterstützung der einfachen Gewerkschaftsmitglieder“, die überzeugt werden wollen - „das ist nicht nur Aufgabe des Vertrauenskörpers“. Auch das „Ansehen“ der Gewerkschaft in der Bevölkerung sei ganz entscheidend. Daher engagiert sie sich im Ortsvorstand, in Arbeitskreisen, in Tarifkommissionen. „Eigentlich bist du immer irgendwie in einer Funktion unterwegs.“

c) Aus der Sicht des Typus der *Kommunalpolitiker* bedürfen betriebliche Praxis von Betriebsräten und Tarifpolitik in der Fläche einer darüber hinaus gehenden zivilgesellschaftlichen Absicherung und entsprechender Rahmenbedingungen. Diese erblickt er in der kommunalen Wirtschafts- und Sozialpolitik. Dabei überträgt er sein Selbstverständnis als Repräsentant der Beschäftigteninteressen im Betrieb auf die kommunale Politik, übernimmt zahlreiche Ämter auf allen Ebenen (im Betrieb, in der Gewerkschaft, in der Zivilgesellschaft, im lokalen Staat) und versucht auf diese Weise eine Erweiterung des Feldes der Interessenpolitik zu erreichen. Er versteht sich subjektiv als gesellschaftlicher bzw. politischer Repräsentant von Arbeiterinteressen (nicht nur von Gewerkschaftsinteressen). Der Tradition der strategischen Beziehungen von Arbeiterbewegung und -partei folgend, sieht er seine politische Heimat in der Regel in der Sozialdemokratie (wenn er auch deren Entfernung von

„Arbeitnehmerinteressen“ spürt, kritisiert er die Abwendung der Gewerkschaften und Betriebsräten vom partei- und kommunalpolitischen Engagement allgemein und von der Mitarbeit in der SPD im Besonderen).

Exemplarisches Kurz-Portrait: Bodo (RI-BO3-BRO3), 49, geschieden, ist seit 24 Jahren Betriebsrat, zuvor Jugend- und Auszubildenden-Vertreter (JAV) in einem Betrieb mit ca. 7000 Beschäftigten. Der Betrieb und die Gewerkschaft, „das ist das eine“; um Beschäftigteninteressen zu vertreten müsse „man aber auch auf die Parlamente schauen“. Dort würden immer noch die wesentlichsten Entscheidungen getroffen. Wenn „wir das Feld nicht selber beackern, können wir immer nur hinterher über von anderen getroffene Entscheidungen protestieren“. Wer soll den sonst versuchen, nicht nur gewerkschaftliche Positionen, sondern soziale Interessen allgemein zu verteidigen, „das kann man nicht delegieren an eine Partei, wenn man nicht selbst in dieser Partei [gemeint ist die SPD] engagiert ist, dafür streitet“ und Konflikte austrägt. Das beginnt auf kommunaler Ebene, die als „Gestaltungsebene unterschätzt wird“, weil sie nicht „so automatisch ins Blickfeld rutscht“ wie die Bundes- oder Länderpolitik. Dabei könne man hier manchmal „viel sachgerechter, oft parteiübergreifend zusammenarbeiten“. Als Betriebsrat habe man zudem einen guten Zugang, um „eben Gewerkschaften und große Unternehmen für Unterstützung zu mobilisieren“ für die Lösung wichtiger Probleme in der Stadt oder der Region – die Kommune allein, habe dafür angesichts der Haushaltsnöte nicht die Kraft. Man „bekommt einen viel weiteren Blick auf alles“, schließlich geht es nicht nur um den Erhalt von Arbeitsplätzen, sondern auch um „vernünftige Lebensbedingungen“. Von einem besseren regionalen Umfeld profitiere letztlich auch der Betrieb.

3. Unkonventionelles zivilgesellschaftliches Engagement:

a) Der Typus der *Netzwerker* sieht angesichts der Erosion von Tarifverträgen, abweichenden betrieblichen Vereinbarungen und schwacher gewerkschaftlicher Repräsentanz in der Region eine massive Einschränkung seiner betrieblichen Handlungsfähigkeit oder sieht sie als zukünftig bedroht an. Er reagiert – meist auf Initiative der Gewerkschaft – mit der überbetrieblichen Vernetzung mit anderen Betriebsräten, um so betriebliche Handlungsspielräume durch Erfahrungsaustausch, wechselseitige Unterstützung und gemeinsame Aktionen zu erweitern. Zudem sollen

die Betriebsrats-Netzwerke arbeitspolitische Positionen in der regionalen Politik stärken. Diese Netzwerke bewegen sich thematisch innerhalb des konventionellen Rahmens zivilgesellschaftlichen Engagements (Branchennetzwerke, Arbeitskreise), Form und Zielrichtung als eigenständige Betriebsratsnetzwerke gehen aber in Ansätzen über das tradierte zivilgesellschaftliche Engagement hinaus. Insbesondere entwickelt sich ansatzweise eine besondere Identität als Mitglied eines eigenständigen kollektiven (zivilgesellschaftlichen) Akteurs in und zugleich jenseits der Gewerkschaft.

Exemplarisches Kurz-Portrait: Corinna (RVI-BO3-BR01), 43, getrennt lebend, ein Kind, ist seit drei Jahren Betriebsrätin in einem Unternehmen mit 200 Beschäftigten. Angesichts des verschärften Wettbewerbs und in einer strukturschwachen Region sei es „äußerst schwierig auf betrieblicher Ebene zu bestehen, wenn man sich nicht die nötige Rückendeckung holt“. Betrieblich sei man dafür „nicht genügend aufgestellt“ und auch die Gewerkschaft könne mit den wenigen hauptamtlichen Sekretären nicht leisten, was nötig ist. Da lag es nahe, sich mit anderen Betriebsräten „zusammen zu tun – die Idee dazu kam von Seiten der Gewerkschaft selbst, „die unterstützt das auch, machen müssen wir das aber selbst“. Zunächst ging es nur darum, sich wechselseitig „zu beraten“ oder sich auch einfach nur „auszuheulen“, nach und nach „erarbeitet man sich Themen, entwickelt eigene, gemeinsame Positionen“ und schließlich tritt das Betriebsräte-Netzwerk als „Akteur in die Öffentlichkeit“. Wenn „wir als Betriebsräte die Arbeitsplätze unserer Leute erhalten wollen, müssen wir auch was für die Region tun, damit hier was getan wird, für die Qualifizierung der jungen Leute z.B.; da müsse auch eine „andere Regional- und Wirtschaftspolitik gemacht“, „Produktionsketten erhalten und entwickelt“ werden – als verlängerte Werkbank und „Billiglohnregion haben wir doch keine Chance gegen die Osteuropäer“.

b) Der Typus der *regionalen Innovationsmanager* betrachtet die tradierten Formen zivilgesellschaftlichen Engagements als nicht ausreichend zur Bearbeitung zukünftiger betrieblicher und regionaler Herausforderungen. Im Unterschied zum Typus der Kommunalpolitiker orientiert sich sein Engagement weniger auf übliche Formen kommunaler Politik als vielmehr auf neuartige, zivilgesellschaftliche Formen regionaler Governance zur Förderung innovativer Milieus oder regionaler

Wirtschaftscluster. Er setzt dabei systematisch auf konzeptive Kompetenz, die er in betrieblichem Co-Management erworben hat und nun in zivilgesellschaftlichen Netzwerken der Cluster- und Innovationsförderung weiter entwickelt. Ziel ist durch zukunftsfähige Konzepte regionaler Entwicklung kompetent in die Unternehmenspolitik eingreifen zu können, um Pfade betrieblicher Restrukturierung langfristig zu gestalten und das Unternehmen zu neuen Marktstrategien zu bewegen („besser statt billiger“). Er engagiert sich in seinen gewerkschaftspolitischen Aktivitäten stark dafür, dass sich Gewerkschaftspolitik verstärkt dem Handlungsfeld „Region“ und „Innovation“ zuwendet. Der regionale Innovationsmanager verkörpert somit einen Typus gewerkschaftlicher Erneuerung, der auf wertschöpfungsorientierte Strategien setzt, die deutlich über das betriebliche Feld hinausgehen.

Exemplarisches Kurz-Portrait: Ludger (RI-BO6-BRV), ist 50, ledig, seit 12 Jahren Betriebsrat, seit fünf Jahren Betriebsratsvorsitzender in einem Betrieb mit 330 Beschäftigten. Um auch zukünftig im regionalen Standortwettbewerb zu bestehen sei es notwendig „in gewissen Sinne dem Strukturwandel zuvor zu kommen, ihn aktiv zu gestalten“. Das betreffe nicht nur den Betrieb – da „machen wir das schon, drängen auf Zukunftstechnologien“ –, sondern die Region insgesamt. Auf die Politik könne man „nicht warten“ und gewerkschaftliche Arbeitskreise „bringen nichts“. Gefragt sei „die Leute zusammen zu bringen, die Innovationen hervor bringen können“, die nötigen „Schnittstellen“ zu schaffen. Es bringe nichts darauf zu hoffen, „neue Branchen und Unternehmen hier ansiedeln zu können“, vielmehr geht es darum „an den eigenen Stärken in der Region anzuknüpfen und auf neuen Feldern zukunftsgerichtet Strategien zu entwickeln“. Dabei solle man das im Co-Management im Betrieb erworbene Potential bewusst „nach außen tragen“ – zum einen, um andere Betriebsräte, die eine schwächere Stellung im eigenen Betrieb haben, „zu unterstützen“, betriebliche Innovationen im Sinne eines „besser statt billiger“ durchzusetzen, zum anderen um in der Gesellschaft die Gewerkschaft auch wieder „in einem anderen Licht“ erscheinen zu lassen: nicht als „Verhinderer“ von Innovationen, sondern als deren kompetenter Gestalter.

c) Der Typus der *Bewegungsgewerkschafter* (social movement unionist) sieht seine Handlungsfähigkeit durch Erosion der Tariflandschaft und innerbetrieblicher Mobilisierungsfähigkeit als gefährdet an. Er sucht daher nach Wegen betriebliche

Auseinandersetzungen zu 'regionalisieren' und zu politisieren, um aus den engen betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Formen der Konfliktaustragung herauszukommen, mit Bezug auf regionale Dimensionen übergreifende ethisch-politische Positionen und Forderungen zu integrieren und der gewerkschaftlichen Krise der Repräsentation durch Aktivierung der Mitglieder und regionaler Bündnisse (mit sozialen Bewegungen, Kirchen, lokaler Politik etc.) auch aus der Defensive heraus wirkungsvoll zu begegnen. Dabei werden Prinzipien und Erfahrungen der (neuen) sozialen Bewegungen wie Diversität, Horizontalität, Konsensorientierung in die eigenen Handlungsmuster integriert. Stärker als bei allen anderen Typen ist sein Selbstverständnis bestimmt durch die Identität als aktive politische Gewerkschaftsmitglieder. Im Unterschied zum regionalen Innovationsmanager zielt sie eher auf eine basis- und gegenmachtorientierte Erneuerung der Gewerkschaftspolitik durch betriebliche Tarifbewegungen und lokale Bündnisse.

Exemplarisches Kurz-Portrait: Paul (RII-Bo5-BR01) ist 42, verheiratet, zwei Kinder, seit 15 Jahren Betriebsrat. Betrieblich ist den „permanenten Drohungen“ von Unternehmensseite nicht mehr beizukommen. Für eine Standortgarantie „schluckst du eine Kröte nach der anderen, Verzichtest auf Tariflöhne, stimmst Arbeitszeitverlängerungen zu“, nur um nach kurzer Zeit „die nächste Forderungen auf den Tisch“ zu bekommen. Und am Ende „versuchen sie den Laden doch dicht zu machen“. Das geht „ja nicht nur uns so“, sondern immer mehr Betrieben in der Region. Aber „was willst du machen als Betriebsrat kannst du ja nicht einmal zum Streik aufrufen“. Dazu musst „du die Gewerkschaft mit ins Boot holen“, den „Tarifkampf“ aufnehmen, auch mit Streik. Das gehe nur, wenn die Belegschaft dahinter steht, die „muss mobilisiert und eingebunden werden, auch die der anderen Betriebe“. Eine „breite Bewegung“ sei gefragt, schließlich geht es „um die Zukunft der ganzen Region, wenn das mit der Verlagerung profitabler Betriebe Schule macht“. Das betreffe dann auch den Einzelhändler von nebenan, die leere Schulen und Kirchen, weil die Leute wegziehen usw. Nur gemeinsam, „von unten“ könnten die unterschiedlichen Gruppen von der Gewerkschaft über die Kirche bis zu Attac und der Antifa den nötigen „Druck auf Politik und Unternehmen“ ausüben, das beschränkt sich dann „nicht mehr nur auf betriebliche Interessen“.

Felder des zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten

Typen	Gewerkschaftsmitglied	Tarifkommission	Ordnungs- und u.a. gewerkschaftliche Ämter	Arbeitskreise	Selbstverwaltung der Sozialversicherungen	Ehrenämter (z.B. Sozialrichter)	Kommunalpolitik	Parteien	Betriebsratsnetzwerke	Regionale strukturelle Governance-Netze	Lokale Bewegungen	Soziales Engagement (Vereine, Caritas)
<i>Nicht/schwach ausgebildetes Engagement</i>												
Betriebswirte	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	0	0
Belegschaftsvertreter	0	0	0	-	-	-	-	-	0	-	-	0
<i>Die Konventionellen</i>												
Repräsentanten	+	+	+	0	+	+	0	0	+	0	0	+
Multifunktionäre	++	++	++	+	+	+	0	0	+	+	+	+
Kommunalpolitiker	+	+	+	0	+	+	++	++	+	0	+	+
<i>Die Unkonventionellen</i>												
Netzwerker	+	+	+	0	+	+	+	+	++	+	+	+
reg. Innovationsmanager	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	+	+
Bewegungsgewerkschafter	++	++	++	++	+	+	+	+	+	+	++	++

Die vorstehende Tabelle verdeutlicht nochmals die Ausprägungsformen und Intensitätsmuster des zivilgesellschaftlichen Engagements der verschiedenen Betriebsratstypen. Sie zeigt auch, dass sich bei der überwiegenden Zahl von Betriebsräten das Engagement keineswegs nur auf die betriebliche Sphäre beschränkt, sondern sich unterschiedliche Formen des zivilgesellschaftlichen Engagement herausbilden. Außer für die Typen von Betriebswirten und Belegschaftsvertretern, deren Engagement kaum über die betriebliche Grenze hinaus geht, stellt das zivilgesellschaftliche Engagement für die jeweilige Identität und das Selbstverständnis der Betriebsräte eine entscheidende Komponente dar und geht in die Handlungsmuster und den Habitus der betreffenden ein. Interessenhandeln wird nicht exklusiv auf den betrieblichen Handlungsraum beschränkt, sondern bewusst und mehr oder weniger stark auf die Zivilgesellschaft als wesentliche Sphäre der Konstitution von Interessen und Kräfteverhältnissen bezogen. Jenseits betrieblicher Auseinandersetzungen bildet sie die entscheidende Ebene gesellschaftlicher Kämpfe um Hegemonie, die auch von betrieblichen Akteuren nicht ohne Folgen außer acht gelassen werden kann. Insbesondere die halbstaatlichen Institutionen des Wohlfahrtsstaates oder Ehrenämter, vor allem aber die gewerkschaftliche Organisation sind dabei die bevorzugten Räume, um im zivilgesellschaftlichen Alltag die jeweils besonderen Interessen zu artikulieren. Zum Teil werden zu diesem Zweck auch neuartige Felder und damit Machtressourcen erschlossen, um spezifischen

Interessen stärkere Durchsetzungsfähigkeit zu verleihen, durch Vernetzung, Engagement in strukturpolitisch orientierten Governance-Strukturen oder durch Orientierung auf soziale Bewegungen.

Die Übersicht über die Engagementfelder zeigt: Zum Teil überschneiden sich bei den unterschiedlichen Typen die Felder des Engagements. Sie werden jedoch – wie im Folgenden deutlich werden sollte – unterschiedlich ausgefüllt bezogen auf Haltung und Intensität, wie auch in Bezug auf die Verknüpfung der verschiedenen Felder (einschließlich des betrieblichen).

2. Betriebsratstypen: Praxisformen in Bewegung

Wir gehen davon aus, dass diese, aus der Analyse des Vorhandenseins/Nichtvorhandenseins, der Orte/Formen und der subjektiven Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements für die Betriebsräte gewonnenen Typen, relativ festgefügte Handlungsmuster oder Habitus bilden, die sich einerseits in einem sich verändernden Feld betrieblichen und zivilgesellschaftlichen Handelns von Betriebsräten bewegen, sich jedoch andererseits nur in wenigen Fällen grundlegend verändern (können). Betriebliches und zivilgesellschaftliches Engagement bilden dabei nicht voneinander getrennte Handlungsfelder; in allen Untersuchungsregionen geht es vielmehr um die konkreten Formen ihrer Verknüpfung.

Um Veränderungen des Handelns von Betriebsräten in ihrem zivilgesellschaftlichen Engagement zu begreifen muss letzteres zu ihrem betrieblichen Handeln in Beziehung gesetzt werden. Damit öffnet sich ein Spannungsfeld unterschiedlicher, sich z.T. überlagernder Entwicklungs- und Krisenprozesse, denn das System industrieller Beziehungen ist in Bewegung geraten, auf allen Ebenen. Ein dynamisches Feld, in dem relativ verfestigte subjektive Orientierungen und überkommene Handlungsmuster in Frage gestellt, modifiziert, fallen gelassen oder ritualisiert fortgeführt werden. Betriebsräte spüren den Veränderungsdruck und reagieren auf höchst unterschiedliche Weise. Dies eröffnet die Möglichkeit das Werden tradierter und neuer Handlungsformen im Flusse der Bewegung zu Betrachten.

Die vorgestellten Typen von Betriebsräten zwischen gering ausgeprägtem, konventionellem und unkonventionellem zivilgesellschaftlichem Engagements abstrahieren jedoch notwendig von Entwicklungsprozessen der Interessenpolitik, sich manifestierenden Zweifeln an den bisherigen Praxisformen oder tatsächlichen Brüchen in der Form des Interessenhandelns. Daher gilt es, das zivilgesellschaftliche Engagement auf seine Beziehung mit den spezifischen Handlungsformen von Betriebsräten gegenüber Beschäftigten, Management, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft zu analysieren.² Aus der Kombination der jeweiligen Verknüpfung dieser unterschiedlichen Dimensionen wird die Dynamik in den Formen zivilgesellschaftlichen Handelns verständlich, werden Handlungsbedingungen, Handlungsrestriktionen und Entwicklungsperspektiven deutlich.

Insbesondere das Verhältnis der Betriebsratstypen zu den Belegschaften ist dabei von wesentlicher Bedeutung, da Repräsentationsprobleme von Betriebsräten „zu den blinden Flecken der Mitbestimmungsforschung“ gehören (Rehder 2006: 230). Typologien von Betriebsräten beschränken sich in der Regel nicht nur auf die betriebliche Ebene, sondern noch enger auf das Verhältnis von Betriebsrat und Management, also auf die Ebene der Interessenintegration von Beschäftigten- und Unternehmensinteressen. Trinczek kritisiert, dass damit stillschweigend Betriebsräte (aber auch das Management) als „monolithisch strukturierte Kollektivakteure“ konzeptualisiert werden (Trinczek 1989: 447; vgl. auch Bosch u.a. 1999). „Heterogene oder sogar widerstreitende Interessen innerhalb von Belegschaften und Interessenvertretungsgremien sowie die daraus resultierenden Repräsentations- und Legitimationsfragen bleiben dabei weitgehend ausgeklammert“ (Rehder 2006: 230).

Also schon die betriebliche Ebene ist komplexer als sie meist abgebildet wird. Keine der Typologien zieht jedoch das zivilgesellschaftliche (gewerkschaftliche), geschweige denn das weitere zivilgesellschaftliche Engagement von Betriebsräten mit ein. Gerade in Phasen der Defensive in den Betrieben aber sind Ansätze betrieblicher „Revitalisierung“ auf Unterstützung aus der Zivilgesellschaft angewiesen. Dieses Verhältnis von Repräsentations-, Integrations- und Solidaritätsproblemen

² Verhältnis des Betriebsrates zum Management, Verhältnis zur Belegschaft, Verhältnis zur Gewerkschaft, Ausprägung des zivilgesellschaftlichen Engagements, Verknüpfung von betrieblichem und zivilgesellschaftlichem Engagement.

(Fürstenberg 1958: 21) im Sinne eines Spannungsfeldes zwischen Belegschaft, Unternehmen, Gewerkschaft und Zivilgesellschaft, in dem sich Betriebsräte bewegen müssen, wurde selten im Zusammenhang untersucht. Der in unserer Studie gewählte methodische Ansatz, betriebliches und überbetriebliches, zivilgesellschaftliches Engagement systematisch in der Untersuchung des Betriebsratshandelns zu verschränken, kann diese Lücke schließen. Dabei sollen insbesondere Veränderungsdynamiken im System der Interessenvertretung systematisch eingefangen werden.

Denn das Unbehagen in den alten Formen der Interessenpolitik übersetzt sich in vielfältige Suchprozesse. Einige Betriebsräte versuchen betriebliche Handlungsspielräume durch unkonventionelle überbetriebliche, zivilgesellschaftliche Aktivitäten zu erweitern, Verbetrieblichungstendenzen aktiv entgegen zu arbeiten bzw. ihnen eine andere Richtung zu geben und das bestehende „System der Interessenpolitik“ durch neue Verknüpfung zwischen betrieblichen und zivilgesellschaftlichen Engagementformen zu erweitern. Andere kündigen das bestehende Modell tendenziell auf, distanzieren sich von Gewerkschaften und suchen ihre Position durch Konzentration auf die betriebliche Ebene zu verbessern, treiben damit passiv oder aktiv Prozesse der Verbetrieblichung voran. Wieder andere versuchen an den alten Praxisformen festzuhalten, sie zu verteidigen und zu stärken, da sie in ihrer entwickelten Form immer noch wirkungsvoller seien, als mögliche neue Formen. Das Zusammenspiel von betrieblichen und zivilgesellschaftlichen Handlungsformen und damit für die in den Typen angelegte Veränderungsdynamik wollen wir im Folgenden darstellen. Zu diesem Zweck wird das jeweilige Selbstverständnis der Betriebsratstypen, ihr Verhältnis zu Gewerkschaft, zu Belegschaft und Management sowie ihre spezifische Verknüpfung/Nicht-Verknüpfung von betrieblichen und zivilgesellschaftlichen Engagement analysiert, um schließlich aus dem Zusammenspiel Veränderungsdynamiken bei Orientierungen und Handeln der Betriebsräte anzudeuten. Je nach Typ stehen dabei unterschiedliche Elemente im Vordergrund.

- Wir fragen danach, wie die unterschiedlichen Typen von Betriebsräten ihr Selbstverständnis konstruieren, was die für sie aus ihrer Sicht bestimmenden Orientierungen sind. Wir nehmen an, umso stärker das eigene Handeln in einen

(gewerkschafts)politischen Kontext gestellt wird, desto enger wird versucht, betriebliches und zivilgesellschaftliches Agieren organisch zu verknüpfen.

- Wie verstehen die verschiedenen Typen ihr Verhältnis zur Belegschaft bzw. wer gehört für sie zur Belegschaft? Wir vermuten, je enger der Interessenhorizont gezogen wird, desto enger wird die eigene Vorstellung der zur Vertretenden Interessen auf Kernbelegschaften begrenzt. Wir vermuten weiter, dass das Verhältnis zur Belegschaft entscheidend ist für die Handlungsfähigkeit von Betriebsräten und zivilgesellschaftliches Engagement sowohl kompensatorisch zu einem guten Verhältnis zur Belegschaft als auch ergänzend dazu strategisch verfolgt wird.
- In welchem Verhältnis stehen die unterschiedlichen Typen von Betriebsräten zum Management? Wie definieren sie das Unternehmen? Wir gehen davon aus, dass je geringer das zivilgesellschaftliche Engagement entwickelt bzw. mit dem betrieblichen Engagement verknüpft ist, desto stärker werden Beschäftigteninteressen den Unternehmensinteressen untergeordnet (bzw. der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit tendenziell in eine imaginierte Interessengleichheit von Betriebsrat und Management transformiert).
- Wie definieren die verschiedenen Betriebsratstypen ihr Verhältnis zur Gewerkschaft, sind sie in der Regel Gewerkschaftsmitglied oder nicht, spielt die Mitgliedschaft für ihre eigene Identität als Betriebsräte eine Rolle oder eher weniger, arbeiten sie möglichst autonom oder eng mit gewerkschaftlichen Funktionären zusammen, distanzieren sie sich von Gewerkschaftspositionen, stehen ihnen indifferent gegenüber, unterstützen sie oder arbeiten sie selbst an ihrer Formulierung mit? Wir gehen davon aus, um so stärker Betriebsräte sich selbst in erster Linie als Gewerkschafter begreifen, desto eher werden sie auch über den Betrieb hinaus zivilgesellschaftliche Aktivitäten entfalten.
- In welcher Weise bilden für die verschiedenen Typen von Betriebsräten betriebliches und zivilgesellschaftliches Handeln unterschiedliche Felder des Handels, die unverbunden nebeneinander liegen bzw. auf einander verweisen?

Wir nehmen an, umso enger beide Felder miteinander verknüpft werden, desto eher können Betriebsräte ihre Handlungsspielräume zur Durchsetzung von Beschäftigten- und Gewerkschaftsinteressen erweitern?

(...)

2.3 Die Unkonventionellen

(...)

2.3.3 Die Bewegungsgewerkschafter

Selbstverständnis: Dieser Typus repräsentiert weniger die Institution des Betriebsrates, versteht sich vielmehr als Aktivist der Gewerkschaftsbewegung, die es zu Erneuern gelte. Gegen eine politisch passivierende ‚Stellvertreterpolitik‘ setzt er auf die Beteiligung von Beschäftigten, wie zugleich darauf, die Gewerkschaft „in den Betrieb holen“, nicht allein betrieblich, sondern tariflich und zivilgesellschaftlich zu kämpfen, also betriebsnahe Tarifpolitik zu aktualisieren.

Das sich dieser Typus in unserer Untersuchung auffällig in einer Region bzw. einem Bezirk häuft, lässt darauf schließen, dass spezifisch regionale Besonderheiten dafür besondere Bedingungen schufen. Zwei besondere Elemente wurden in den Interviews immer wieder benannt: zum einen eine besondere Tradition, aus der Politisierung in diversen sozialen Bewegungen und Initiativen herrührt, v.a. aus Studenten- und Lehrlingsbewegung sowie aus der Friedensbewegung und den gewerkschaftlichen Arbeitskreisen ›Alternative Produktion‹; zum anderen eine besondere Politik der Einbeziehung und Aktivierung der Betriebsräte für Beteiligungspolitiken von Seiten der betreffenden Verwaltungsstellen (Kiel, Neumünster, Unterelbe).

Regionaler Kristallisationspunkt von Friedens-, Ökologie, Lehrlings- und Gewerkschaftsbewegung in den 1980er-Jahren waren die Arbeitskreise zur Alternativen Produktion. Es wurden Alternativen zur Rüstungsproduktion gesucht, andere Produkte und entsprechend andere Strategien der Durchsetzung gewerkschaftlicher Positionen: „Das war nicht die klassische Organisationsform, sondern eher ein an politischen oder umweltpolitischen Themen orientiertes Zusammenkommen, sowohl im Unternehmen als auch über das Unternehmen hinaus. Wir haben uns mit der Frage von ›ganzen‹ Produkten beschäftigt. Welche Auswirkungen haben die Farbanstriche bei Schiffen in den Weltmeeren? Was

passiert eigentlich mit den Schiffen, wenn sie Schrott sind? Oder wie verunreinigen sie die Meere mit ihren Abgasen, Abfällen? In den Bewegungen, also Umweltbewegungen, Friedensbewegungen etc., da gibt es schon durchgängig eine höhere Politisierung. Für diese Politik haben wir von der offiziellen IG-Metall-Seite immer ordentlich einen auf den Rüssel bekommen. ... Das hat uns auch beflügelt. Wenn man Schläge bekommt, weiß man auch wofür, dann hält man dagegen und versucht neue Strategien zu entwickeln. Wir haben uns dann Ende der 80er Jahre recht gut durchsetzen können. Es sind satzungsmäßige Veränderungen vollzogen worden und in diesen ganzen Fragen politische Stellungnahmen vorstandsmäßig vollzogen worden“ (R II-Bo6-BRV).³

Die Dynamik ließ dann nach: „Wir wurden Anfang der 90er Jahre herumgereicht, als Aushängeschild (nachdem wir vorher Sprechverbot erteilt bekommen hatten). Das hatte zur Folge, dass die Aktivitäten die wir im Unternehmen und auch im Stadtteil unternahmen, darunter litten. Es wurde aufgefangen, wurde zur offiziellen Politik erklärt und damit flauten die Möglichkeiten der direkten Einbringen und Beteiligungen ab. ... Die Politisierung, die noch in den 1990er Jahren stark ausgeprägt war, hat im neuen Jahrtausend erheblich nachgelassen. ... Das wurde auch durch Rot-Grün in Form von Parlamentarismus aufgefangen, da wurden direkte Beteiligungsmöglichkeiten eingeschränkt“, Bewegungsformen in hierarchische Formen integriert (ebd.).⁴ Nichtsdestoweniger wird immer wieder auf diese politische Traditionen und einer daraus entstandenen Haltung, gewerkschaftliche Politik selbst zu gestalten, zurückgegriffen. Die Beschäftigten sollen aus Sicht dieses Typus wieder dort hinkommen, selbst über ihre Ziele nach zu denken, über Arbeits- und Lebensbedingungen, über das was „gute Arbeit“ und „gutes Leben“ sinnvollerweise ausmachen: „Wo wollen wir eigentlich hin?“ (RII-Bo6-BR-01) Dies stellt sich für sie nicht als betriebliches, gar betriebswirtschaftliches, sondern auch als regionale

³ „Wir haben damals auch durchaus erfolgreiche Projekte an geschoben.“ Schließlich sind daraus formelle und informelle Netzwerke im Bereich maritimer Wirtschaft entstanden. „Der maritime Koordinator in Berlin ist z.B. ein Produkt, das auch aus diesen Aktivitäten hervor ging.“ Auch das Projekt ›Zukunft Meer‹ in, mit einer Studie, „in die wir uns sehr intensiv mit eingebracht haben, über 10, 12 Jahre verschiedene Ansätze verfolgt haben und hier einen maritimen Koordinator in Schleswig-Holstein durchgesetzt haben usw., damit gute Kontakte zur Landesregierung, mit der wir uns austauschen, Gespräche führen. – Da ist ein breites Netzwerk an sich entstanden“, das dazu beigetragen hat das Betriebsräte und Gewerkschaften zu einem selbstverständlichen Ansprechpartner in Fragen der Struktur- und Wirtschaftspolitik wurden (R II-Bo6-BRV).

⁴ Dies spiegelt eine Problematik, die auch im Falle der beteiligungsorientierten betriebsnahen Tarifpolitik befürchtet wird.

Problematik. Der zielt dieser Typus auf überbetriebliche, regionale Mobilisierungen und zivilgesellschaftliche Bündnisse und erweitert damit das interessenpolitische Feld über die tradierten Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten hinaus.

Verhältnis zur Belegschaft: Dieser Typus von Betriebsräten pflegt ein enges, direktes und offenes Verhältnis zu den Kollegen im Betrieb, was auch für ihre Identität prägend ist. „Ganz wichtig ist die Arbeit an der Basis. Wir versuchen so viel wie möglich das Ohr an der Basis zu haben, um Stimmungen aufzufangen.“ Um angesichts der beschleunigten Dynamik ökonomischer Entwicklungen Strategien zu entwickeln, stehen die Betriebsräte „im ständigen Dialog mit der Belegschaft“ (RII-Bo2-BR-01). Angesichts des Umbruchs in der Beschäftigtenstruktur von gewerblichen Beschäftigten hin zu Angestellten in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe werde der direkte Kontakt nötig, da nicht länger auf quasi organisch gewachsene Arbeitermilieus und Gewerkschaftsaffinität gebaut werden kann. Intensive Gespräche mit den Angestellten, das ist „auch neu ist für uns. Das ist eine Klientel, bei der die Ideologie gilt, die helfen sich selbst. Da haben wir uns schwer getan, aber einen Einstieg gefunden. Die kommen jetzt, haben gesehen, dass sie beim BR Ansprechpartner haben“ (RII-Bo2-BR-01). Das komme durch den dauernden Kontakt. „Wir gehen überall vorbei, hören uns deren Probleme an, setzen uns mit denen an einen Tisch und diskutieren ihre Ideen durch“ (RII-Bo2-BR-02).

„Wir versuchen systematisch eine Informationspolitik auch bis in die letzten Ecken oder Büros zu gewährleisten, auch durch Vertrauensleutearbeit. Wir versuchen uns mit den Problemen, aber auch mit der Sprache, dieser für uns doch eher fremden Arbeitnehmerschaft auseinander zu setzen. ... D.h. wir müssen nicht grundsätzlich anders werden, aber darauf reagieren, damit umgehen lernen und Antworten finden. Auch die Ansprache, die Kommunikation, sei es mit Betriebsversammlungen oder mit Flugblättern, oder die direkte Ansprache: das erfordert Fingerspitzengefühl. Was Jahre in der Fertigung ... lief, dass man sich Mittags mal auf den Tisch stellt und dort eine Ansprache hält, kämpferisch, das wird man so nicht umsetzen können, in einer Konstruktions- oder Entwicklungsabteilung wo zwei, drei Ingenieure in einem Büro hängen und eigentlich nicht gestört werden wollen in ihren Projekten“ (RII-Bo6-BRV).

Gerade Beschäftigte aus Forschung und Entwicklung fordern zum Teil ein höheres Maß an Informationen ein. Sie haben den alten Habitus eines Arbeiters weitgehend abgelegt, sind aufgefordert ihre individuelle Subjektivität und ihr Wissen stärker in den Arbeitsprozess einzubringen und erwarten, sofern sie sich überhaupt an kollektiver Interessenvertretung beteiligen, individuelle Ansprache und Einbindung. Und sie möchten ihr spezifischen Wissens und ihre Fertigkeiten einbringen können. Dies kann von großem Nutzen sein, etwa wenn es um die kontroverse Einschätzung der Situation eines Unternehmens geht. Allzu häufig werden drohende Massentlassungen, Verlagerungen oder Abweichungen von den Tarifen von Geschäftsführungen mit einer mangelnden Rentabilität des Betriebes begründet. Hier „haben uns die Kollegen, die in den Bereichen Controlling arbeiten, uns immer die Zahlen dazu geliefert. So haben wir zum Beispiel eine Standort-Entscheidung noch mal drehen“ können (RII-Bo4-BR-01). In einem Fall sollte ein Teil der Produktion verlagert werden und mit dem verbleibenden Rest hätte bald eine vollständige Schließung gedroht. „Wir haben dem Vorstandsvorsitzenden eine Mappe zusammengestellt, in der wir das betriebswirtschaftlich dargelegt haben, und er hat seine Entscheidung revidiert“ (ebd.; vgl. auch RII-Bo3-BRV).

Dieser Typus nutzt also nicht nur seine vielfältigen Möglichkeiten zur Information der Beschäftigten intensiv, über häufige Betriebsversammlungen, persönliche Ansprache, Aushänge, Aktionen etc., sondern kann umgekehrt über die Informationen, die er von den Beschäftigten erhält, den Rückhalt in der Belegschaft verbessern, wenn sich die Kollegen in den Positionen des Betriebsrates wieder finden und darüber hinaus seine Position gegenüber der Geschäftsleitung stärken.

Gerade bei betrieblichen Auseinandersetzungen in Krisenzeiten kann eine ausgedehnte Informationspolitik mobilisierende Effekte entwickeln, insbesondere wenn Beschäftigte regen Gebrauch von ihrem Recht auf Information machen: Dann mussten „wir unsere täglichen Sprechzeiten für den Betriebsrat in die Kantine verlegen. Dann war die Halle leer, die Kantine voll. Wir haben uns zusätzlich abends getroffen, sind jeden Tag herum gegangen und haben gesprochen, uns selbst informiert, Fragen beantwortet... keiner von den nicht freigestellten Betriebsräten ging in dieser Zeit noch an seinen eigentlichen Arbeitsplatz“ (RII-Bo3-BRV).

Doch ist dies kein Selbstläufer, solche Strukturen müssen aufgebaut und „gepflegt werden, d.h. die Betriebsratsinformationsstrukturen sind nicht nur in eine Richtung gelaufen, sondern tatsächlich durch Einbeziehung, durch Informationen, durch Beteiligungsmodelle, durch Vertrauensleutearbeit kontinuierlich aufgebaut und gestärkt worden, auch durch unsere Betriebsversammlungen, die wir alle Vierteljahre durchführen,“ und nicht nur als Informationsveranstaltungen, sondern als Diskussionsforen genutzt werden – „das waren schon Highlights. Da melden sich zwei Dutzend Redeteilnehmer zu Wort und mischen sich ein, mischen dort den Vorstand auf und das kommt gut an. Das ist eigentlich Tradition. Es gibt eine Grundzustimmung, dass man nicht alles hinnimmt, sondern sich wehrt, und wenn man gut organisiert ist, auch durchsetzungsfähig ist“ (RII-Bo6-BRV).

Eine bidirektionale Informationspolitik sollte sicher zum Alltag von Betriebsratsarbeit gehören, sie ist es allerdings häufig nicht, beschränkt sich auf Information von ‚oben‘ nach ‚unten‘. Darüber hinaus wird die Informationspolitik hier jedoch in einen erweiterten Kontext gestellt, indem die Beschäftigten an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.

Beteiligungsorientierung: Diese sog. beteiligungsorientierte Praxis bedeutet, in konkreten betrieblichen Kontexten gibt der Betriebsrat keine Initiativen mehr vor und verhandelt diese hinter verschlossenen Türen mit der Geschäftsführung. Er gibt vielmehr Anregungen zur Diskussion, fragt und hackt nach, stellt vermeintliche Gewissheiten und tradierte Handlungsformen in Frage und fordert zur Positionierung auf. „Wir machen alles öffentlich, immer wieder Betriebsversammlungen... Uns ist wichtig, die Belegschaft einzubinden... nicht mit dem Management für die Belegschaft zu agieren, sondern mit der Belegschaft“ (RII-Bo2-BR-01).

Bei konkreten Anlässen werden alle Fragen „ergebnisoffen diskutiert“, es wird Raum und Zeit für Diskussionen gelassen, nicht gleich „nach fünf Minuten abstimmen lassen“. Die oft stundenlangen Diskussionen waren „mühsam“, „aber vom Ergebnis her sowohl für uns als auch die Belegschaft besser“ (RII-Bo4-BRV). Ergebnisse, die auf diese Weise erzielt wurden, wurden von den Beschäftigten akzeptiert. Die

Übernahme von Verantwortung durch gemeinsame Entscheidungen minderte spätere Distanzierung und Kritik, etwa wenn die Nachteile der Vereinbarungen spürbar wurden. „Mitbestimmen ist nicht so einfach. Einige haben noch immer die Einstellung, ich mache meinen Job und Schluss. Oder man stänkert immer dagegen, aus Prinzip, aber selber was machen, geht nicht“ (RII-Bo2-BR-02). Aber: „Da fängt auch ein Umdenken an. Die Leute sehen, dass sie sich einmischen müssen. Das man die Dinge ändern kann“ (RII-Bo2-BR-01).

Das macht den BR nicht überflüssig, sie werden soz. eher zu Organisatoren der Selbstorganisation. Es geht darum, „das Verhältnis von Stellvertreterpolitik und Beteiligung“ zu verschieben, nicht nur die Möglichkeit einzuräumen, seine Meinung zu äußern, sondern tatsächlich etwas mit zu entscheiden. Also keine Scheinbeteiligung der Mitglieder im Sinne von „Stimmvieh“, „nur so als Objekt, sondern die Leute als Subjekt einbeziehen“ (RII-IGM-03). D.h. in oft langwierigen Sitzungen werden gemeinsam Forderungskataloge entwickelt, die in Verhandlungen mit dem Management erreicht oder zumindest geklärt werden sollten. Hier werden Prinzipien der (neuen) sozialen Bewegungen wie Anerkennung der Diversität unterschiedlicher Interessen, Horizontalität, Konsensorientierung zumindest teilweise reintegriert und mit den tradierten institutionellen Formen der Repräsentation/Stellvertretung verbunden. „Die Rückmeldungen von den Versammlungen waren extrem gut. Die Leute empfanden, dass sie endlich mal gefragt wurden. So einen Aufbruch habe ich selten erlebt“ (RII-IGM-01). Letztlich schwächt eine solche Strategie der Beteiligung von Beschäftigten und der Initiierung betrieblicher Bewegungen nicht die Position von Betriebsräten, sondern stärkt sie gegenüber den Vertretern der Unternehmen. „Nur durch eine politische Diskussion an der Basis entsteht wieder ein Bewusstsein, das nötig ist“, um aus der Defensive heraus zu gelangen (R II-Bo4-BRV). Bei manchen herrsche zwar oft die Befürchtung, dass wenn man die Beteiligung von Beschäftigten erhöht und sie entscheiden lässt, sie unter Druck zu allem ja sagen, nur um ihren Arbeitsplatz zu behalten. Allerdings berichten Betriebsräte immer öfter von einer sinkenden Bereitschaft zu immer neuen Konzessionsverhandlungen und weiteren Verzicht (R II-Bo3-BRV; R II-Bo6-BR01).

Exkurs: Praxisformen der Beteiligungspolitik – die HDW in Kiel (...)

Verhältnis zum Management: Vor dem Hintergrund massiver Arbeitsplatzverluste ist die Selbstverständlichkeit, dass Tarifverträge und Gesetze akzeptiert werden in den Betrieben nicht mehr vorhanden, bis hinein in Großbetriebe. Doch mit Zugeständnissen allein, meint dieser Typus Betriebsrat, sind mittelfristig keine Arbeitsplätze in der Region zu retten. Vielmehr sinke der Organisationsgrad, was ihre eigene Durchsetzungsfähigkeit weiter schwächt (R II-Bo4-BRo4). Unter den Bedingungen nicht endender Konzessionspolitiken haben sich die Ressourcen betriebliche Bündnisse, der Sozialpartnerschaft wie des Co-Managements erschöpft, insbesondere, wenn betriebliche Abweichungen oder Bündnisse „dauerhaft und systematisch als Bestandteil des strategischen Managements“ genutzt werden (Rehder 2006: 230; Streeck 2005). Die Hoffnung, über befristeten Verzicht Beschäftigungssicherung und spätere Rückkehr zum Flächentarif zu erreichen, verschleißt sich. Zum Teil müssen „in sehr kurzen Abständen immer neue Konzessionen (für die immer gleichen Arbeitsplätze)“ zugestanden werden (ebd.: 233). Dann geraten Interessenvertretungen unter Rechtfertigungsdruck von Seiten der Mitglieder und Beschäftigten: „Wir müssen uns eine neue Legitimation“ erschließen (R II-Bo6-BRo1).

Daher gehört zur Haltung dieses Typus von Betriebsräten dazu, bestehende Differenzen gegenüber der Geschäftsleitung zu verdichten, um Widersprüche und Gegensätze deutlich zu machen. Dies heißt auch um einseitige Flexibilisierung zu verhindern, Konfliktfähigkeit auszubauen und zur Entwicklung progressiver Maßnahmen der Unternehmensrestrukturierung beizutragen. „Wenn du das richtig machen willst, fährst du immer mal wieder auf Konfrontationskurs, das ist zwangsläufig so. ... das macht man aus Überzeugung“ (R II-Bo2-BR-02). Denn wenn die unternehmerische Gegenseite sieht, „dass sie die Leute im Sack haben, gibt es nichts mehr, womit man sie unter Druck setzen könnte“ – aber allein die Tatsache, dass in der Belegschaft intensiv über Positionen und Alternativen diskutiert wird, „alle zusammen agieren“, die Gewerkschaft mit im Boot ist, das „übt Druck aus“ (R II-IGM-03).

Bis auf einen Fall war der Übergang zu beteiligungsorientierten Betriebsratsidentitäten und Organisation betrieblicher Bewegungen verbunden mit einem Generationswechsel, der zugleich ein politischer Wechsel war. „Wir versuchen

als Betriebsräte anders zu sein, offen. Bei meiner erste Begegnung mit einem Betriebsrat in jungen Jahren, kam ich ins Büro, großer Schreibtisch, Mann mit Anzug und Krawatte, unnahbar. Ich dachte, ich wäre beim Management gelandet. ... Ich habe ja Hoffnung: die jungen Leute sind wieder kritischer, kritischer als ich je war. Die haben Meinungen bzw. wieder Meinungen“ (RII-Bo2-BR-02).

Nur selten gelingt der Generationenwechsel einvernehmlich: „Unser Vorsitzender hat sich zurückgezogen und hat uns gezielt aufgebaut oder ›groß werden lassen‹. Du hast oft Patriarchen, die das nicht zulassen. Nun sind jüngere Kollegen dran“ (RII-Bo2-BR-01). Meistens ging der Wechsel mit harten Auseinandersetzungen einher und erforderte einen längeren Vorlauf. Es müssen sich „zehn bis zwölf Leute zusammenfinden, die meinen, dass man die Leute mit einbinden muss und nicht nur Stellvertreterpolitik machen wollen ... Diese zehn Leute waren ursprünglich der Vertrauenskörper in Opposition zum alten Betriebsrat“ (RII-Bo4-BRV).

Der alte Betriebsrat eines anderen Elektronikunternehmens beispielsweise, vor allem Männer mit Distanz zur Gewerkschaft, nur eine Frau (in einem Betrieb mit 80% Frauenanteil), hat „nie etwas gemacht. ... Die haben immer unterschrieben und zu allem ‚ja und amen‘ gesagt. Wir hatten aber massive Probleme im Betrieb: ungerechte Bezahlung, etwa, dass die Männer für die gleiche Arbeit mehr verdienten als die Frauen... Wer bereit war immer Überstunden zu leisten, hat Lohnerhöhungen bekommen und die, die Kinder zu hause hatten oder gesagt haben, ich kann nicht (oder will) nicht dauernd Überstunden leisten, eben nicht. Da gab es eine Gruppe von fünf Frauen, die gesagt haben, dass kann nicht sein, dass der Betriebsrat da nichts unternimmt“ (RII-Bo3-BRV). Bei den anstehenden Wahlen gewann die Fraktion der jungen IG Metall-Frauen.

Politisch bedeutete der Generationenwechsel eine Hinwendung sowohl zu einer stärkeren Konfliktorientierung in Verbindung mit einer Strategie des aktiven Eingreifens in Unternehmensstrategien – nicht Klassenkämpfer, nicht Co-Manager im engeren Sinn: „Wir beteiligen uns an den gesamten Prozessen im Unternehmen, angefangen bei den Arbeitsprozessen, wo wir uns intensiv – eigentlich schon seit vielen Jahren – einmischen, was auch in der Gewerkschaft während der 1980er-Jahre massiv umstritten war, diese Reform hin zum Co-Management“ (R II-Bo6-

BRV) Es ginge darum, „nicht immer als Betriebsräte und Gewerkschafter am Ende“ eines Prozesses zu stehen, wenn Entscheidungen von Management weitgehend gefasst sind und es nur noch darum geht, „wie organisiert man Entlassungen“, sondern frühzeitig einzugreifen“ und unabhängig vom Management eigene Konzepte für die Produktion zu entwickeln (R II-Bo6-BR-01).

Dabei sollte jedoch der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit nicht verwischt werden, da sonst Betriebsräte schnell für unternehmerische Entscheidungen, die die Situation der Beschäftigten treffen, mit verantwortlich gemacht werden. Eine „klare Arbeitsteilung“ sei nötig: alle Vorschläge des Betriebsrates müssen auf Verbesserungen für die Beschäftigten bzw. auf die Vermeidung negativer Auswirkungen gerichtet sein – Entlassungen, Teilverlagerungen, Arbeitszeitverlängerungen oder einseitige Flexibilisierungen, „was auch immer“ soll das Management „schon selber“ konzipieren und begründen, sonst werde der Betriebsrat schnell von den Beschäftigten für die negativen Seiten mitverantwortlich gemacht (RII-Bo2-BR02). Schließlich gebe es Entscheidungen, „die man, auch wenn man hier einiges verändert und verbessert, nicht beeinflussen kann“ (R II-Bo6-BRV).

Andernfalls drohen Legitimationsdefizite, resultierend aus der mangelnden Repräsentation der Beschäftigteninteressen bei der Integration mit den Unternehmensinteressen (vgl. Rehder 2006: 231), wenn von Seiten der Beschäftigten der Unterschied zwischen Management und Co-Management nicht mehr wahrnehmbar erscheint, die Erträge des Co-Managements nicht mehr gesichert sind bzw. sinken und Betriebsräte für negative Entscheidungen direkt verantwortlich gemacht werden (können). Ein konkretes Beispiel, das den Eingriff in Unternehmensstrategien und die Involvierung der Beschäftigten in Positions- und Entscheidungsfindung verdeutlichte, war der Erfolg der Beschäftigten und Betriebsräte bei HDW gegen den erklärten Willen des Managements den Handelsschiffbau fortzuführen, damit nicht allein auf Rüstung zu setzen, die Perspektive der Konversionspolitik offen zu halten und langfristig Arbeitsplätze zu sichern. Ein weiteres Beispiel ist die Form der Flexibilisierung der Arbeitszeiten bei Sauer Danfoss (siehe unsere Ausführungen in Kapitel IV).

Die Dynamik mobilisierender Beteiligungsmodelle bzw. betrieblicher Bewegungen und damit einhergehender Auseinandersetzungen wird als Grundlage für eine Anerkennung als Verhandlungs- und Kompromisspartner betrachtet. Es geht auch darum, falsche Alternativen zwischen Kompromiss und Konfrontation, zwischen Ordnungsfaktor und Gegenmacht zugunsten einer Entwicklung von Durchsetzungsmacht aufzulösen und auf betrieblicher Ebene eine solidarische und politische Kultur zu entwickeln, die perspektivisch aus der (gewerkschaftlichen) Defensive heraus führt. Zunächst jedoch ist eine Strategie der Beteiligung Ergebnis von Situationen, in denen Belegschaften und Gewerkschaften angesichts von Betriebsschließungen mit dem Rücken zur Wand stehen.

Verhältnis zur Gewerkschaft: Angesichts wachsender Dezentralisierung der Interessenpolitik auf die einzelunternehmerische Ebene und einer wachsenden Zahl von Verlagerungen von Betriebsteilen, zieht dieser Typus den Schluss, dass „wir die Auseinandersetzungen nicht alleine führen können“. Schließlich fehle den Betriebsräten letztlich das „entscheidende Mittel, sich zu wehren“, der Streik (RII-Bo7-BRV). Daher müsse dazu übergegangen werden, „stärker die Gewerkschaft einzubeziehen“ und eigene Positionen über betriebliche Tarifbewegungen durchzusetzen (RII-Bo4-Bo4). Dies gelte insbesondere im Falle drohender Schließungen von Betrieben oder Betriebsteilen, bei denen Betriebsräte laut Betriebsverfassungsgesetz nur über einen Sozialplan verhandeln konnte: „Natürlich protestiert man dagegen, aber machen kannst du nichts. Es gibt kein Druckmittel“ auf dieser Ebene (RII-Bo3-BRV).

Auch auf Seite der Gewerkschaft beginnt man sich zu fragen, „wieso halten wir uns als Gewerkschaften eigentlich aus so einer Situation weitgehend heraus?“ (RII-IGM-03.). Das Thema betriebliche Tarifpolitik wird periodisch seit dem Ende der 1960er Jahre immer wieder diskutiert. Immer war das Verhältnis von Flächentarifvertrag und betrieblicher Tarifpolitik ein spannungsreiches. „Die Fläche ist eben halt ein grober Besen, der über alle Unternehmen drüber geht, egal ob die gut oder schlecht da stehen. Und das Bedürfnis nach einer betrieblichen zweiten Stufe, sage ich mal, nach oben und nach unten, das ist eine uralte Debatte.“ (ebd.) In den 1960er und 1970er-Jahren markierte der Flächentarif die untere Grenze, in einer zweiten betrieblichen Tarifrunde wurden dann dort, wo es die Situation des Unternehmens

erlaubte, übertarifliche Zulagen ausgehandelt wurden. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts allerdings geht es um die umgekehrte Situation: eine betriebsnahe Tarifpolitik soll Abweichungen vom Flächentarifvertrag nach 'unten' begrenzen helfen.

Die Orientierung auf betriebsnahe Tarifpolitik bzw. „Tarifbewegung“ trifft in den untersuchten Fällen auf eine über die Jahre gewachsene politische Kultur, wie sie von Seiten der betreffenden Verwaltungsstellen gezielt entwickelt wurde: „patente Verwaltungsstellen“, die in Fragen der Beteiligungsorientierung „besonders aktiv sind, für die das erste Priorität hat“, wie die Bezirksleitung der IG-Metall (RII-IGM-03) ebenso wie Betriebsräte (RII-Bo2-BR01) bestätigen. Von den Betriebsräten wird der „extrem kurze Weg zur Verwaltungsstelle“ geschätzt (RII-Bo2-BR-01). Die Verwaltungsstellen seien „mitgliederorientiert“, im inklusiven Sinne auch einer fordernden Einbeziehung von Betriebsräten wie Mitgliedern (auch von Beschäftigten generell; RII-Bo6-BRV). Sie fungieren weniger als steuerndes Zentrum, denn als Ideengeber, inspirieren Suchprozesse, schaffen Möglichkeitsräume diese zu erproben, wollen Dinge „in Bewegung bringen“ (RII-Bo2-BR02). Zugleich ist eine besondere Sensibilität und organisatorische Offenheit gefragt, neue Ansätze im Stadium ihrer Erprobung aufzugreifen, die an konkreten Alltagsrealitäten in Betrieb und Lebenswelt anknüpfen (ohne aber vorschnell die Initiative von unten zu blockieren oder in Eigenregie zu übernehmen; RII-Bo4-BR04). Es handelt sich um Schleifen wechselseitiger Anregung von ›unten‹ und ›oben‹, in welcher die lokale Kultur der Gewerkschaft maßgeblichen Einfluss auf die Richtung nimmt.

Die bewegungsorientierten Betriebsräte machen daher auch „keine Trennung“ zwischen ihrer Tätigkeit im Betrieb und in der Gewerkschaft. Vielmehr gelte es sich „immer eindeutig als Gewerkschafter zu positionieren“ (RII-Bo6-BRV) – „Wer ist denn die Gewerkschaft? Das sind doch die Mitglieder“ (RII-Bo4-BR04). Dazu gehört auch aktiv die Vertrauensleutearbeit im Betrieb aufzubauen und zu unterstützen bzw. vielfach sind Betriebsräte auch im Vertrauenskörper tätig. Die Gewerkschaft selbst müsse wieder zur Bewegung werden. Entsprechend übernehmen sie auch gewerkschaftliche Funktionen im Ortsvorstand oder bei Tarifkommissionen, nutzen gewerkschaftliche Arbeitskreise für inhaltliche Auseinandersetzungen, sind an gewerkschaftlicher politischer Bildung interessiert oder wirken in der

gewerkschaftlichen Kulturarbeit mit. Dieser Typus ist der mit Abstand aktivste bezogen auf sein gewerkschaftliches Engagement innerhalb wie jenseits des Betriebes.

Die Beteiligungs- und Bewegungsorientierung sorgt für eine stärkere „Interaktion zwischen den hauptamtlichen Gewerkschaftern und den Kollegen im Betrieb, die näher an den Problemen dran sind. ... Die Leute bekommen das Gefühl, dass sie nicht nur auf Knopfdruck, als ›Masse‹ gebraucht werden, sondern dass man sich mit ihnen auch inhaltlich auseinandersetzt. Da fängt Gewerkschaft wieder an zu leben“ (RII-IGM-03). Nur auf diese Art sei gegen eine wachsende „Spaltung“ zwischen Betriebsräten und Gewerkschaft im Zuge der „weltweiten Durchsetzung eines neuen Kapitalismus“ vorzugehen, indem das Vertrauensverhältnis und die Zusammenarbeit auf eine neue Basis gestellt werde. Es war eine „der größten Errungenschaften der deutschen Gewerkschaftsbewegung, dass sie es geschafft hat“, die Betriebsräte über Jahrzehnte hinweg in die Gewerkschaften „zu integrieren“, entgegen der im Betriebsrätegesetz angelegten Intention. Doch genau dieses duale System der Interessenvertretung mit seiner spezifischen Arbeitsteilung und der Habitualisierung von Stellvertreterpolitiken sei heute Teil des Problems geworden (ebd.).

Von den bewegungsorientierten Betriebsräten wird hervorgehoben, dass es „einen Zusammenhang zwischen der Schwächung der Gewerkschaften und ihrer eigenen Arbeitssituation“ gibt (RII-IGM-03). Es gibt Reibungspunkte im Einzelnen (etwa dem Verhältnis von Gewerkschaften und SPD), einig ist man sich in der Strategie, nur über den Ausbau der Beteiligung von ›unten‹ eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit bewirken zu können. Mancher Betriebsrat scheut aufgrund der Erfahrungen mit widerstreitenden Interessen innerhalb der Belegschaft und den Schwierigkeiten der Organisierung von Solidarität, die sich letztlich negativ auf Ergebnisse bei Betriebsratswahlen ausgewirkt haben, davor zurück, eine erneute Auseinandersetzung in dieser Form zu führen. „Jetzt haben wir die Konstellation: es gab eine zweite Liste, von der sind 6 Leute gewählt worden, im Wesentlichen von den ‚Außertariflichen‘. Da waren viele, die mit der Politik der IG Metall und auch der des Betriebsrates nicht einverstanden waren“, sich aber in den Abstimmungen der Mitglieder nicht durchsetzen konnten (weil viele auch keine

Mitglieder der Gewerkschaft waren; RII-BO6-BRV). Auch wenn derart schwierige Probleme entstehen, eine Alternativen zur Beteiligungspolitik sehen sie nicht.

Also versuchen Betriebsräte und Gewerkschaft betriebliche Tarifbewegungen in Gang zu setzen, um sich gegen die Gefahr von Standortschließungen oder die Verlagerung von Betriebsteilen zur Wehr zu setzen. Das Problem, mit dem dabei umgegangen werden muss ist, inwieweit ein Streik tatsächlich noch eine Bedrohung für das Unternehmen ist, wenn es den Betrieb ohnehin zu schließen beabsichtigt. Doch in der Regel bedarf es eines erheblichen Aufwandes bei einer Schließung, es gibt fixe Werte, die verwertet oder im Falle einer Insolvenz zum Abbau von Schulden benötigt werden, und es gibt die nicht zu unterschätzende Angst vor Imageverlusten des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei Kunden (weshalb nicht zuletzt der regionale Bezug eine solche Bedeutung annimmt).

Die Schritte der beteiligungsorientierten betrieblichen Tarifbewegung: In offenen Mitgliederversammlungen werden gemeinsam mit den Beschäftigten die Lage, die Möglichkeiten und Grenzen des Machbaren diskutiert, fehlende Informationen und Sachverstand von außen werden eingeholt. Für diese Art diskursiver Positionsfindung und das gemeinsame Formulieren von Forderungen braucht es Zeit. Damit verbunden ist eine offensive Überzeugungsarbeit für gewerkschaftliche Organisierung, denn entscheiden dürfen immer nur Gewerkschaftsmitglieder. Ein hoher Organisationsgrad ist von gewerkschaftlicher Seite auch notwendig, um sich auf das hohe Risiko eines Arbeitskampfes einzulassen – ist dies nicht gewährleistet, erfolgt keine Tarifbewegung. Wenn aber, wird anschließend eine betriebliche Tarifkommission gewählt, die wiederum eine Verhandlungskommission benennt, welche die Forderungen in Verhandlungen mit Unternehmen und ggf. Unternehmensverband einbringen soll. Wird ein Ergebnis erzielt, muss es der Tarifkommission und dann auch der Mitgliederversammlung im Betrieb zur Entscheidung vorgelegt werden. Bei Ablehnung, weil die Forderungen nicht ausreichend berücksichtigt wurden, muss entsprechend weiter verhandelt werden. Kommt es zu keiner Einigung, wird wie in Tarifbewegungen üblich zur Urabstimmung über einen Streik aufgerufen. Über eine eventuelle Einigung entscheiden also immer drei Ebenen: Tarifkommission, Gewerkschaftsvorstand und betriebliche Mitglieder, die erwartungsgemäß nicht immer dieselbe Einschätzung

haben und entsprechend ihre Interessen neu austarieren müssen. Nicht dass Beschäftigte eventuell mit Nein stimmen, „sondern dass sie überhaupt gefragt werden“, ist eine „kleine Revolution“ (vgl. Die Mitbestimmung 9/06: 18).

Die Ergebnisse dieser Politik überraschen auch die beteiligten Betriebsräte: Erscheint in Verhandlungen etwa die eigene Position nicht durchsetzbar und neigen daher die Beteiligten gegenüber der Unternehmensseite schneller einzulenken und nachteilige Kompromisse in Kauf zu nehmen, kann eine Ablehnung der Verhandlungsergebnisse von Seiten der IG Metall-Mitglieder im Betrieb als „heilsamer Schock“ wirken (RII-Bo5-BR01). Durchweg hatten Betriebsräte, Vertrauensleute oder hauptamtliche Gewerkschafter „vorher eine andere Einschätzung, als das, was am Ende herausgekommen ist“ (RII-IGM01). Die Beteiligten müssen dann zurück in die Verhandlungen und fühlen sich in der Regel gestärkt, da sie nun genauer die Grenze des von den Beschäftigten Akzeptierten kennen. „Ich traue mich nicht mehr“ schwierige Kompromisse zu vereinbaren, „wenn nur der Betriebsrat ... das entscheidet. Ich glaube auch, dass die Kollegen“ das in manchen Situationen „nicht durchgestanden hätten. ... Wir müssen uns eine höhere Legitimation einholen“ (ebd.).

Doch bei betrieblichen Tarifbewegungen verlieren Betriebsräte auch ihre privilegierte Position in der Verhandlungsführung. Insbesondere zuvor relativ autonom 'regierende Betriebsratsfürsten' müssen sich nun stärker sowohl mit der Belegschaft wie mit der Verwaltungsstelle und dem Bezirk abstimmen. Soweit Betriebsräte mit einem starken gewerkschaftlichen Selbstverständnis agieren, empfinden sie dies eher als Entlastung. Auf der anderen Seite kommt den Betriebsräten (und Vertrauensleuten) die nicht minder schwierige Aufgabe der Aktivierung der Beschäftigten und der Moderation im Prozess der Beteiligung zu (etwa beim Erstellen einer Mängelbilanz des Betriebes, der Aufstellung von Forderungen, dem Austarieren unterschiedlicher Interessen z.B. bei Fragen der Arbeitszeit etc.).

Wenn Beschäftigte nicht nur gefragt werden, sondern sogar mitentscheiden sollen, fördert dies erst einmal Diskussionsprozesse untereinander, sie müssen sich, wenn sie sich beteiligen, Gedanken machen, sich mit gewerkschaftlichen Positionen auseinandersetzen, statt schlicht zu delegieren. Wenn sich dann ihre Vorstellungen

in gewerkschaftlichen Positionen und Forderungen wieder finden, sind sie auch eher bereit sich in Arbeitskämpfen oder bei Warnstreiks zu engagieren, aber auch alltäglich eine bewusstere Haltung einzunehmen. Die ungewöhnlich offenen und zeitlich gestreckten Diskussionen, das Gefühl nach der eigenen Meinung gefragt zu werden, die echten Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten, ein verändertes Verhältnis von Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaft, führen in der Regel zu einem sprunghaften Anstieg des Organisationsgrades, zu einem erhöhten Maß an Selbstorganisation und Engagement bei evt. Streikmaßnahmen, zu Erprobung kreativer Aktionen und stärken letztlich den Rückhalt und die Verantwortung für getroffene Entscheidungen und Kompromisse. „Das Zusammengehörigkeitsgefühl, was da entsteht, das hält lange vor. ... Es ist auch keineswegs so, dass danach alle wieder austreten ... unterm Strich bleiben uns viele engagierte Mitglieder erhalten“ (R II-IGM-03). Im Gegenteil, trotz oft unvermeidlicher Entlassungen oder Betriebsschließungen kam es aufgrund der Beteiligungspolitik eben nicht zu Massenaustritten, konnte die Mitgliederentwicklung insgesamt stabilisiert werden (R II-IGM-04).

Verhältnis von betrieblichen und zivilgesellschaftlichem Engagement: Für den bewegungsorientierten Typus von Betriebsräten *steht die betriebliche Situation von Interessenvertretung in einem spezifischen regionalen Kontext*, ist von diesem überdeterminiert, etwa durch vielfältige Probleme des ökonomischen Strukturwandels in der Region. Überkommene industrielle Strukturen sind andauernder Restrukturierung unterworfen, werden redimensioniert und erscheinen angesichts der harten Weltmarktkonkurrenz immer noch nicht als zukunftssicher. Periodische Entlassungswellen führen zu einer Verfestigung von Arbeitslosigkeit bei Frauen, Jugendlichen und Arbeitern ohne Ausbildung. Viele der ansässigen Unternehmen würden „zerschlagen“, Einzelbereiche in Konzerne eingegliedert, verlagert, verkauft, geschlossen: Solche Unternehmen „entwickeln keine regionalen Bindungen“ mehr, „Entscheidungen über den Standort werden nicht vor Ort getroffen, sondern am jeweiligen Unternehmenssitz“ (RII-WiFö-01). Schließt ein Betrieb seine Tore sei dies nicht nur für die Beschäftigten ein herber Einschnitt, sondern für die Familien, den Handel, das Vereinsleben, die Kommune, kurz: für die Region. Das „Bild“, das man erhalte, sei vielfach geprägt von „toten Fabriken, leer

stehenden Häusern, verfallenden Gebäude an jeder Ecke. ... man muss jeden Tag damit rechnen, dass die nächste Firma sagt: Und Tschüss“ (R II-Bo3-BRV).

Auch in florierenden Unternehmen sei dies zu spüren: „Wir sind hier nicht auf einer Insel. Das muss man sich immer wieder in Erinnerung rufen. Man braucht nur über die Strasse gucken. Gegenüber ist ein keines Unternehmen, die fertigen für uns, da gibt es keinen Betriebsrat, auch keinen Tarifvertrag – so eng liegt die Welt zusammen. Oder ein paar Meter weiter der Betrieb, früher AEG – ihre Haupttätigkeit zur Zeit ist ihre eigenen Arbeitsplätze abzuwickeln. So geht das hier vielen. Das ist die Region. Einer nach dem anderen schließt“ (R II-Bo2-BR-01) Ergebnis sei eine strukturschwache Region in der gewerkschaftliche Organisierung immer stärker in die Defensive geriet, Tarifstrukturen aufgekündigt werden, Standorte werden „gegeneinander ausgespielt“, die Lohnstruktur absackt, „zum Teil die übelsten Ausbeuterbuden hier“ (RIIB02-BR-01).

Vor diesem Bezug der Region wird ein verändertes Selbstverständnis der Rolle des betrieblichen Interessenvertreters zum regional verantwortlichen, politischen Akteur der Zivilgesellschaft formuliert: „Wir haben eine gesellschaftliche Verantwortung, die wir als Betriebsräte übernehmen, die auch Unternehmen übernehmen müssen, alle. Auch als Betriebsräte müssen wir über den Tellerrand schauen, das ist unsere gesellschaftspolitische Aufgabe. ... zu vermitteln, dass es noch etwas neben dem Etablierten geben muss. Der Staat zieht sich immer mehr aus der Verantwortung heraus und da müssen wir, die Menschen in der Region, 'rein, etwas verändern. ... Dafür sollten auch Betriebsräte stehen“ (R II-Bo2-BR-01).

Syndikalistischen Tendenzen einer Beschränkung auf betriebliche Aufgaben wird eine deutliche Absage erteilt. Anlass und unmittelbares Wirkungsfeld sind betriebliche Problemlagen. Entscheidendes Merkmal ist dabei die Suche nach neuen Verknüpfungen von betrieblichem und zivilgesellschaftlichem Engagement. Die Kombination aus betrieblichen Umbruchprozessen und Druck mit einer akuten oder latenten Situation regionaler ökonomischer und dann auch sozialer Krisen scheint wesentlicher Faktor für die Entwicklung von Suchstrategien der Erneuerung zivilgesellschaftlicher Handlungsformen zu sein. Es geht in der konkreten Arbeit der Betriebsräte nicht einfach um die Realisierung eines engen betrieblichen

Zusatznutzens durch instrumentelle Einwerbung von Unterstützung von außen – vielmehr artikulieren sich darin persönliche politische Überzeugungen und Interessen an einer Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Region.

Auf diese Art könne auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft wieder attraktiver werden, über die Möglichkeit innerhalb des eigenen Lebensumfeldes wie im ›großen Ganzen‹ gestaltend, eingreifend, verändernd aktiv zu werden. Schließlich ginge es darum Zusammenhänge wieder deutlich zu machen, da die gewerkschaftliche Position und Stärke sich nicht allein auf dem Feld des Betrieblichen ergebe, sondern auch im politischen Feld und im Alltag entscheidet. Dies gelte insbesondere für neue Beschäftigtengruppen und Hochqualifizierte, die zwar innerbetrieblich stärker enge Eigen- bzw. Gruppeninteressen verfolgen, aber im Alltag stärker politisch interessiert seien: „Meine These ist, wir gewinnen Angestellte durch Politik. Durch gewerkschaftliche Politik im Sinne von: die Gewerkschaft sagt etwas zum Atomkraft-Ausbau, sie sagt etwas zu den Menschenrechten, die sagt etwas zum Internationalismus, zu Demokratie oder Umweltschutz usw. Wir haben sie gefragt: Bei der Masse von Leuten war es nicht die Wahrung von klassischen Schutzrechten – also der hat dafür gesorgt, dass ich die richtige Entgeltgruppe bekommen habe oder der hat dafür gesorgt, dass die Kollegen nicht mehr rauchen oder mein Computer mich nicht mehr blendet – so etwas ist auch wichtig. Aber deswegen sind sie nicht zur Gewerkschaft gekommen, immer sind die Leute über politischen Fragen gekommen.“ (RII-Bo6-BR-01)

Entsprechend werden betriebliche Auseinandersetzungen „regionalisiert“ und „politisiert“ – eine Strategie, um aus den engen betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Formen der Konfliktaustragung herauszukommen, mit Bezug auf regionale Dimensionen übergreifende ethisch-politische Positionen und Forderungen zu integrieren und der gewerkschaftlichen Krise der Repräsentation durch Aktivierung der Mitglieder und regionaler Bündnisse auch aus der Defensive heraus wirkungsvoll zu begegnen.

Gezielt wird Öffentlichkeit hergestellt, die lokale Zivilgesellschaft mobilisiert. Besonders deutlich wurde dies auch bei den Auseinandersetzungen bei Heidelberger

und der HDW, die sich in der Initiative ›Kiel steht auf!‹ kristallisierten, die auf ihrem Höhepunkt über 7000 Menschen mobilisierte (vgl. unten). Betriebliche Tarifbewegungen und Reaktivierung einer lokalen Arbeiterbewegung werden zusammen gedacht. In der gesamten Verwaltungsstelle sprach sich herum, dass man bei Restrukturierungsmaßnahmen von der Gewerkschaft in eine Tarifbewegung hineingezogen werden kann, Streikmaßnahmen drohen, sich Termine damit verzögern könnten oder aber eine nicht zu kalkulierende Öffentlichkeit entsteht (RII-B05-BR01).

Kern der regionalen Mobilisierung sind die Beschäftigten der anderen Betriebe. Die Gewerkschaften würden ihren Zweck verfehlen, wenn sie sich darauf beschränkten, einen betrieblichen Kleinkrieg gegen die Wirkungen eines ›entfesselten‹ Kapitalismus zu führen, ohne gleichzeitig zu versuchen, die Bedingungen der Auseinandersetzung im übergreifenden Sinne zu verändern und die Kräfte auf breiter Basis neu zu organisieren. Eine „richtige kleine Arbeiterbewegung“ soll wieder sichtbar werden und Druck entfalten: „Es waren alle immer da“, von den anderen Betrieben. „Wir waren zuvor ja auch bei denen zu Hochzeiten ihres Streiks immer vor Ort ... eine echte Bewegung“ (RII-B03-BRV). Strassen werden blockiert, es gab ein Streikfest mit großem Zelt, Essen, Musik und Tanz. „Mit Auf- und Abbau war die Strasse drei Tage lang dicht und dafür viel Raum für Solidarität“ (ebd.) Insgesamt werde auf diese Weise der Handlungsspielraum für die betriebliche Auseinandersetzung durch die Konstitution einer (zumindest temporären) lokalen Arbeiterbewegung gestärkt (RII-B05-BR01).

Diese Formen des Abwehrkampfes können auch in einer Situation massiven Stellenabbaus eine Zersetzung gewerkschaftlicher Organisation verhindern, Vereinzelung entgegenwirken und die Bindung an Gewerkschaften erhöhen (R II-IGM-03). Zugleich richten sie sich gegen eine Konzentration auf korporatistisch-strategische Beziehungen zu Parteipolitik und verfasster Öffentlichkeit und stellen „Basisorientierung“ in den Vordergrund: „Ohne Druck funktionieren diese Beziehungen doch gar nicht. Und der Druck kann nur von ›unten‹ kommen, von den Kollegen, ihren Familien, Verwandten etc.“ (R II-B04-BR04).

Über die Reaktivierung einer lokalen Arbeiterbewegung hinaus orientiert dieser Typus von Betriebsräten auf breite Bündnispolitiken mit sozialen Bewegungen, Bürgerinitiativen und Kirchen, auf die Herstellung von Öffentlichkeit, sowie ›strategischer Kooperationen‹ mit der kommunalen Politik. „Ein Geflecht an vielfältigen Verbindungen“ wird kontinuierlich gepflegt (RII-Bo6-BRV), einerseits zu anderen Unternehmen, auch zu aufgeklärten, am Standort interessierten Geschäftsführern, zur Verwaltung, den Krankenkassen, den Institutionen der Wirtschaftsförderung oder der Arbeitsagentur (besonders wichtig etwa bei der Gründung von Transfergesellschaften) und zu den Lokal- und Landesparteien. „Bei unserer Demonstration hatten wir die Vertreter sämtlicher Landkreisfraktionen auf dem Podium. Nach ihren Reden, haben wir ihnen ihre Manuskripte weggenommen – damit wir sie darauf festnageln können“ (RII-Bo6-BRV). Andererseits werden vielfältige Kontakte zu zivilgesellschaftlichen Organisationen und Gruppen hergestellt bzw. Betriebsräte sind selbst dort aktiv, etwa in Elternverbänden, Kirchen, Arbeitslosen- und Anti-Hartz-Initiativen, in inter-regliösen und interkulturellen Vereinen, bei Attac oder den örtlichen Bündnissen gegen Rechtsextremismus.

Zum Teil wird versucht die unterschiedlichen „Welten“ von Betrieb und Lebenswelt zu vermitteln, etwa wenn Betriebsräte sich der „Nachwuchsförderung in den Schulen“ widmen, d.h. „diejenigen, die dann später Rektoren werden“, eine Art „Ausbildungsprogramm“ zu ermöglichen, „dass sie hier auf der Werft mit durchlaufen, auch beim Betriebsrat, in anderen Abteilungen, damit sie die Realität einer Werft oder der Lehrlingsausbildung kennen lernen, ... da legen wir viel Wert darauf, dass dieses Geflecht mit den Lehrern bestehen bleibt. Hinzu kommt, dass natürlich viele von den Beschäftigten in den Elternbeiräten aktiv sind und die Kontakte halten, damit die Schulen und auch Lehrergruppen hier die Werft besichtigen“ (R II-Bo6-BRV).

Ziel ist, dass damit Beschäftigtenperspektive und -interessen Teil einer breiteren Lebensrealität bleiben. Neben Lehrern, Schülern und Eltern zielt das bspw. auf Ärzte und die Vermittlung von Arbeitsbedingungen etwa im Schiffbau: „Die Einbeziehung der Ärzte in der Region ist wichtig, um vorzustellen, wie unsere Arbeitsbedingungen sind, weil doch häufig Beschäftigte durch arbeitsbedingte Leiden in der Praxis auftauchen. Dann müssen die Ärzte wissen, unter welchen Arbeitsbedingungen der

Patient leidet, um den Fall besser zu beurteilen. ... Hinzu kommt, dass wir mit den Krankenkassen Kontakte pflegen, Gesundheitsförderungsprogramme auflegen. Wir machen mehrere Projekte, angefangen von Rauchentwöhnung, über Rücken und Ernährung. ... Aktionen, wie mit Kopfschmerzen umgehen, um Medikamentenmissbrauch vorzubeugen, mit einer Klinik in der Nähe, ... solche Aktionen laufen dann hier, wie auch im Stadtteil“. Entsprechend sind Betriebsräte dann auch in der Selbstverwaltung der AOK oder den Berufsgenossenschaften engagiert, diskutieren die Malaise der Gesundheitsreformen etc. „Auch die kleinen Sachen sind es, z.B. dass ein Vertrauensmann der Krankenkasse dem Kollegen hilft in diesem Dschungel der Paragraphen klar zu kommen und seine Interessen wahrnimmt“ (ebd.) – Aus der Betriebsratsarbeit heraus „entwickelt man auch ein soziales Engagement. Meine Frau z.B. ist sehr aktiv im Elternbeirat im Kindergarten, in der Schule, macht in der Kirche mit etc. Bei mir ist das ähnlich. Wir versuchen unseren kleinen Mikrokosmos zu gestalten. Das Engagement ist auch Lebenselixier“ (RII-Bo2-BR-01).

Tatsächlich zeigt der bewegungsorientierte Betriebsrat die größte Vielfaltigkeit von Engagementformen, vom betrieblichen, über gewerkschaftliches, ehrenamtliches in Ämtern und zivilgesellschaftlichen Zusammenhängen, bis hin zum politischen Engagement und der Mitarbeit in sozialen Bewegungen. Vor diesem Hintergrund trifft die Thematisierung der betrieblichen Arbeitskämpfe als Auseinandersetzungen über die Zukunft der Region auf breite Unterstützung in der Bevölkerung, der Lokal- und Landespolitik und wird auch von den Medien aufgegriffen. „Da wurde sich aus der Bevölkerung – nicht nur von Seiten der Politik, sondern auch von Vereinen und Verbänden und Organisationen – massiv öffentlich für uns stark gemacht und eingemischt. Da kam uns zugute, dass man diese Kontakte gepflegt hat, zusammen gearbeitet hat. Das macht sich dann bemerkbar. Von daher ist es nie eine Einbahnstraße“ (RII-Bo6-BRV).

Veränderungsdynamik: Noch stärker als die andern gewerkschaftsorientierten Betriebsratstypen charakterisiert sich der bewegungsorientierte über sein dezidiert politisches Selbstverständnis als aktives Gewerkschaftsmitglied. Er versteht Gewerkschaft selbst als eine Bewegung, integriert dabei Erfahrungen der neuen sozialen Bewegungen. Auch seine alltägliche betriebpolitische Praxis ist mehr als

von der Vertretung von der Organisierung von Beschäftigteninteressen geprägt. Er pflegt einen engen Kontakt zu den Kollegen, betreibt eine wechselseitige Informationspolitik, die sich nicht auf Vermittlung von Informationen von ›oben‹ nach ›unten‹ beschränkt. Die Verdichtung von Differenzen gegenüber der Geschäftsführung, um Konfliktfähigkeit auszubauen, betrachtet er als Grundlage für die Anerkennung als Verhandlungs- und Kompromisspartner der Unternehmen. Explizit versucht er ein verändertes Repräsentationsverhältnis zu entwickeln, weg von der Stellvertreterpolitik, hin zur direkten Beteiligung der Beschäftigten. Initiativen werden nicht einfach vorgegeben, als vielmehr Anregung zu ergebnisoffenen Diskussionen mit viel Zeit fürs Debattieren. Es geht zunächst um die Entwicklung einer offenen Gesprächskultur, aus der dann auch die gemeinsame Entwicklung von Forderungen resultiert und damit Stärkung ihrer Legitimität. Beschäftigte sollen dabei echte Entscheidungsmöglichkeiten erhalten und selbst an organisierenden Prozessen mitwirken. Durch Anerkennung der Beschäftigten als Akteure und Politisierung wird die Erhöhung des Organisationsgrades zu einer zentralen Aufgabe, um Durchsetzungsfähigkeit zu gewährleisten.

In der betrieblichen Praxis wird dabei stets der engste Kontakt und die Einbeziehung der Gewerkschaft angestrebt, herausragend durch die Initiierung betrieblicher Tarifbewegung und ggf. Streikmaßnahmen. So wird versucht betriebliche und zivilgesellschaftliche Ebene durch betriebsnahe, beteiligungsorientierte Tarifpolitik neu zu verknüpfen. Es ist gut vorstellbar, dass Beschäftigte, die einmal an der Formulierung und Entscheidungen von Positionen, beteiligt waren, „auf dieses Recht nicht mehr verzichten werden“ (Rehder 2006: 240). Betriebssyndikalistischen Tendenzen wird durch Regionalisierung betrieblicher Konflikte eine klare Absage erteilt. Vielmehr wird die Erneuerung einer solidarischer lokalen Arbeiterbewegung in Gang gesetzt, die auch auf die Herstellung von Öffentlichkeit und in Ansätzen auf breite Bündnisse mit sozialen Bewegungen, Kirchen, lokaler Politik etc. orientiert. Die Region ist zentraler Bezugspunkt dieses Typus. Inwiefern sich dies stabilisieren und auf Dauer stellen lässt ist noch ungeklärt.

Dieser Typus betrachtet seine Praxis selbst als „Suchprozess“ und Experiment zwischen Basisorientierung und Stellvertretung, zwischen Selbstorganisation und Repräsentation, zwischen temporärer Mobilisierung von Bewegung und dauerhafter

Stärkung institutioneller Strukturen, zwischen betrieblichen Bewegungen bzw. betrieblicher Tarifpolitik und Flächentarifvertrag. Zudem handelt sich bei dieser Reorientierung von Betriebsrats- wie Gewerkschaftsidentitäten im Sinne eines spezifischen Social Movement Unionism um einen sehr voraussetzungsvollen und langfristigen Prozess, dessen Erfolg keineswegs garantiert ist. Nicht zuletzt ist dieser Typus unsicher, ob es sich dabei gewissermaßen nur um ein Abfedern des Abbaus tariflicher Standards und Beschäftigungsabbau handelt, also um Instrumente, die nicht über eine defensive Haltung hinaus gehen – dies hänge entscheidend davon ab, wie und mit welchen Zielen bewegungsorientierte Beteiligungspolitiken umgesetzt würden (RII- BO4-BRO4; vgl. dazu auch unsere Ausführungen in den Schlussfolgerungen).

3. Zwischenfazit: Interessenhandeln zwischen Restriktion und Suchstrategien

Die alte Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten, wie die tradierten Formen der Verknüpfung des betrieblichen mit (soweit vorhanden) zivilgesellschaftlichen Formen des Engagements von Betriebsräten sind insgesamt in Bewegung geraten. Dabei sind zunächst drei Logiken festzuhalten:

1.) die *Logik der Gewerkschaftsorientierung*: Das bestehende System der industriellen Beziehungen und die für es charakteristischen Handlungsräume bestimmen in dieser Logik das betriebliche und zivilgesellschaftliche Engagement. Zentraler Ansatzpunkt für betriebliche Regulation der Arbeitsbeziehungen ist das Tarifvertragssystem. Zivilgesellschaftliches Engagement weist eine starke Konzentration auf die gewerkschaftlichen und sozialstaatlichen Institutionen auf.

2.) die *Logik der Verbetrieblichung*: Das bestehende System der industriellen Beziehungen wird in dieser Logik als zu starre Fessel für (bessere) Lösungsformen auf betrieblicher Ebene verstanden. Aus in der eigenen Betriebspolitik wird dann eine kritische Distanz zu gewerkschaftlichen Positionen entwickelt. Zivilgesellschaftliche Engagementformen sind sehr heterogen, weisen aber nur geringe Bezüge zum betrieblichen Interessenhandeln auf.

Und 3.) *die Logik der Erneuerung*: Aus den Interviews mit Betriebsräten und lokalen Gewerkschaftern wissen wir, dass das System der industriellen Beziehungen faktisch bereits in eine neue Phase der Definition von Interaktionsmustern eingetreten ist. Betriebliche Interessenvertretungen sehen sich „in der Position der Defensive“ gezwungen, ihre betriebliche Politik, ihr Verhältnis zu den Belegschaften, aber auch ihre zivilgesellschaftlichen Engagementformen zu überdenken. Das bestehende System der industriellen Beziehungen wird hier als notwendiges, nutzbares, aber nicht mehr hinreichendes Instrument der eigenen Interessenpolitik begriffen. Zivilgesellschaftliches Engagement wird in dieser Logik zu einem „Experimentierfeld“, um zu neuen Verknüpfungen von betrieblicher und überbetrieblicher, zivilgesellschaftlicher Interessenpolitik zu gelangen. Diese Formen der Erneuerung wird nicht als Alternative zum bestehenden System der industriellen Beziehungen und ihren Verknüpfungen von Betriebs- und Tarifpolitik verstanden; sondern als Formen, mit denen diese wirkungsvoll ergänzt werden können. Diese „unkonventionellen“ Formen des betrieblichen und zivilgesellschaftlichen Engagements wollen wir nach einer Querschnittsanalyse des Betriebsratshandelns ausführlich in Kapitel IV darstellen.

<i>Logik der Verbetrieblichung</i>
Die Betriebswirte
Die Betriebssyndikalisten
Die Belegschaftsvertreter
<i>Logik des dualen Systems</i>
Die (gesellschaftlichen) Repräsentanten
Die (überbetrieblichen) Multifunktionäre
Die Kommunalpolitiker
<i>Logik der Erneuerung (des dualen Systems)</i>
Die Netzwerker
Die regionalen Innovationsmanager
Die Bewegungsgewerkschafter

Unsere These ist, dass nur die *neuen* Formen der Verknüpfung des betrieblichen und zivilgesellschaftlichen Engagements von Betriebsräten (in lokalen Bewegungen oder breiten Bündnissen) in der Lage sind, wirkungsmächtige Regulationsformen von Arbeit zu generieren und somit die Verbetrieblichungstendenz des Interessenhandelns einzudämmen.