

Deiß, Manfred; Heidling, Eckhard

**Book**

## Interessenvertretung und Expertenwissen: Anforderungen und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 54

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Deiß, Manfred; Heidling, Eckhard (2001) : Interessenvertretung und Expertenwissen: Anforderungen und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 54, ISBN 3-93514-528-4, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116303>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Manfred Deiß  
Eckhard Heidling*

# **Interessenvertretung** **und** **Expertenwissen**

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

*Manfred Deiß  
Eckhard Heidling*

# **Interessenvertretung** **und Expertenwissen**

**Anforderungen und  
Konsequenzen  
für Betriebsräte  
und Gewerkschaften**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 54

© Copyright 2001 by Hans-Böckler-Stiftung

Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2001

ISBN 3-935145-28-4

Bestellnummer: 13054

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

<b>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND ÜBERSICHTEN</b>	<b>5</b>
<b>VORWORT</b>	<b>7</b>
<b>I. ZUM FORSCHUNGSKONZEPT UND ZUR GEGENWÄRTIGEN HANDLUNGSSITUATION DER BETRIEBSRÄTE</b>	<b>9</b>
1. Untersuchungskonzept und Vorgehensweise	9
1.1 Ausgangssituation	10
1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen	12
1.3 Zum Projektablauf und zum methodischen Vorgehen	15
2. Die aktuelle Handlungssituation der Betriebsräte: Betriebliche Umstrukturierung als Dauerzustand	20
<b>II. FORMEN DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTENWISSEN FÜR BETRIEBSRÄTE – EIN ERSTER ÜBERBLICK</b>	<b>33</b>
1. Traditionelle Formen der Erschließung von Expertenwissen	34
2. Einsatz von wissenschaftlichen Fachreferenten und Geschäftsführern	39
2.1 Das loyalitätsorientierte Referentenmodell	41
2.2 Das expertiseorientierte Referentenmodell	42
2.3 Das karriereorientierte Referentenmodell	43
2.4 Zur Relevanz von Fachreferenten für Expertiseerschließung und Betriebsratsarbeit	44
3. Neuartige Formen der Erschließung von Expertenwissen	50
<b>III. INNOVATIVE FORMEN DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTENWISSEN – BETRIEBSRÄTE ALS WISSENSMANAGER</b>	<b>57</b>
1. Beteiligungsorientierte Betriebspolitik – IG Metall	59
2. Netzwerke – IG Metall	67
3. Experten in eigener Sache – IG Bergbau Chemie Energie (IG BCE)	73
4. Beteiligungsorientierte Mobilisierung von Expertenwissen jenseits gewerkschaftlicher Organisationsentwicklungsprozesse	81

<b>IV. RÜCKWIRKUNGEN INNOVATIVER FORMEN DER EXPERTISEERSCHLIESSUNG AUF DIE INTERESSENVERTRETUNG</b>	<b>87</b>
1. Rückwirkungen auf Betriebsratshandeln und Betriebsratsarbeit	88
1.1 Verstärkte Mobilisierung von Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten	88
1.2 Notwendigkeit zu kontinuierlicher Selbstreflexion und konsequenter Informationspolitik	90
1.3 Projektförmige Organisation von Betriebsratsarbeit	92
1.4 Engere Verknüpfung von Bildungs- und Beratungsprozessen	93
1.5 Ambivalente Effekte für die Arbeitsbelastung von Betriebsräten	97
1.6 Entwicklung von Strategiefähigkeit und Wissensmanagement	98
1.7 Management- und unternehmensorientierte Professionalisierung	104
2. Rückwirkungen auf die gewerkschaftliche Betriebs- und Bildungspolitik	106
2.1 Erweiterung des Bildungsangebots um betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche und überfachliche Kompetenzen	106
2.2 Allmähliches Aufbrechen innerorganisatorischer Strukturen	108
2.3 Verstärkte Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären	109
2.4 Betriebsräte als gewerkschaftliche Berater	110
2.5 Beteiligungs- und Strategieorientierung als Elemente gewerkschaftlicher Betriebspolitik	111
 <b>V. ANFORDERUNGEN AN FUNKTIONIERENDE PROZESSE DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTISE UND BERATUNG</b>	 <b>113</b>
1. Integration von Beratung und Qualifikation	114
2. Zusammenspiel interner und externer Beratung	116
3. Betriebsräte als Wissensmanager	119
4. Mobilisierung von Expertenwissen in Betriebsrätenetzwerken	121
5. Quervernetzung von neuen Ansätzen der Wissenserschließung	126
6. Entwicklung von Strategiefähigkeit	131
 <b>LITERATUR</b>	 <b>137</b>
 <b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	 <b>145</b>

# VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND ÜBERSICHTEN

---

Abbildung 1: Beteiligungsorientierte Betriebspolitik (IG Metall)	
– Das Konzept der Projektmanagement-Ausbildung	62
Abbildung 2: Struktur INTAG	70
Abbildung 3: Struktur KOMPENETZ	71
Abbildung 4: Experten in eigener Sache	75
Abbildung 5: Mobilisierung von Expertenwissen als spiralförmiger Prozeß	96
Abbildung 6: Scharnierfunktionen des Betriebsrats	101
Übersicht 1: Ausgewählte Fallbeispiele	22
Übersicht 2: Bewertungen der Projektmanagement-Ausbildung	66
Übersicht 3: Zentrale Merkmale von Netzwerkarbeit	69



Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München wurde Anfang 1999 von der Hans-Böckler-Stiftung beauftragt, im Rahmen des Forschungsförderschwerpunkts »Mitbestimmung im Wandel – Solidarität in der Arbeit« des Förderprogramms vom Dezember 1994 das Forschungsprojekt »Betriebsratsarbeit unter Veränderungsdruck – Die Rolle von Expertenwissen und von Beratungsinstitutionen für Betriebsräte und Gewerkschaften« durchzuführen. Das über den Zeitraum vom 1.1.1999 bis 31.10.2000 laufende Projekt versteht sich als ein Beitrag zur Stärkung der Handlungskompetenz der Betriebsräte angesichts der Herausforderungen neuartiger Unternehmensstrategien und den Folgen des europäischen Einigungsprozesses.

Das Vorhabenskonzept richtete sich schwerpunktmäßig darauf, einen Überblick über aktuelle Tendenzen der Einbeziehung von Expertenwissen durch die Betriebsräte bei der Bewältigung grundlegend veränderter Außen- und Innenanforderungen ihrer Interessenvertretungsarbeit zu gewinnen, zu klären, wie sich die Mobilisierung von Expertise innerhalb und außerhalb der Betriebsratsgremien vollzieht, sowie herauszuarbeiten, welche Rückwirkungen damit für ihre Handlungsvoraussetzungen und ihre Strategiefähigkeit verbunden sind. Darüber hinaus sollten die Projektergebnisse verknüpft werden mit Vorschlägen und Handlungshilfen für den Prozeß der Erschließung und Umsetzung von Experten- und Beratungswissen.

Im Laufe der empirischen Erhebungen des Projekts zeigte sich, daß die Erschließung von Expertenwissen in Form einer verstärkten und systematischen Beteiligung der Beschäftigten gegenwärtig ein deutlich zunehmendes Gewicht erhält. Zwar ist eine umfassendere Beteiligungsorientierung seit Mitte der 90er Jahre ein (wieder) breiter diskutiertes Thema, was jedoch in erster Linie im Zusammenhang mit neuen Perspektiven der Demokratisierung und der Partizipation im Rahmen betrieblicher Herrschaftsverhältnisse verfolgt wurde. Wie unsere empirischen Untersuchungsergebnisse zeigen, bedeutet eine aktive betriebliche Beteiligungsorientierung darüber hinaus einen grundlegenden Wandel gegenüber nahezu 40 Jahren »beteiligungsloser« Betriebspolitik und eine damit ebenfalls verbundene grundlegende Umorientierung der Interessenvertretungspraxis. Diese Entwicklungen eröffnen für viele Betriebsräte und Beschäftigte neue Wege zur Erschließung und Weiterentwicklung von fachlichem und überfachlichem Know-

how, womit grundlegende Veränderungen in den Anforderungen und im Bedarf an Qualifizierung sowie externer Beratung einhergehen. Diese innovativen Formen der Mobilisierung von Expertenwissen rückten damit verstärkt in den Mittelpunkt unserer Untersuchungen, resultieren daraus doch weit stärker als aus den herkömmlichen Beratungs- und Qualifizierungsformen nachhaltige Effekte für die Organisation und Orientierung der Betriebsratsarbeit selbst.

Die Projektmitarbeiter möchten hiermit den vielen Gesprächspartnern herzlich für ihre Informations- und Kooperationsbereitschaft sowie für die ausführliche und offene Beantwortung unserer Fragen danken, was eine wesentliche Voraussetzung für die Durchführung unserer Untersuchung war. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchten wir hier zuerst die Betriebsräte aus den Betrieben der Metallindustrie und der Chemischen Industrie sowie aus den Banken, Handels- und Versicherungsunternehmen nennen, die zusätzlich zu ihrer starken zeitlichen Beanspruchung durch das Alltagsgeschäft noch Gelegenheit fanden, uns ausführlich und geduldig Rede und Antwort zu stehen. Bedanken möchten wir uns außerdem bei den hauptamtlichen Kollegen der IG Metall, der IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie), der HBV und des DGB sowie den Wissenschaftlern, die uns wichtige Hinweise für das empirische Vorgehen und die Auswahl geeigneter Unternehmen bzw. Interviewpartner lieferten. Zu danken haben wir vor allem den mit dem Projekt befaßten Mitarbeitern und insbesondere der zuständigen Referentin der Hans-Böckler-Stiftung sowie den Mitgliedern der projektbegleitenden Arbeitsgruppe. Ihr Engagement und ihre – teilweise auch kritischen, aber immer konstruktiven – Hinweise sowie Diskussionsbeiträge in den Sitzungen der Arbeitsgruppe haben wesentlich zur Konkretisierung unseres Forschungskonzepts und zum Projektfortschritt beigetragen.

München, Februar 2001

Manfred Deiß  
Eckhard Heidling

# I. ZUM FORSCHUNGSKONZEPT UND ZUR GEGENWÄRTIGEN HANDLUNGSSITUATION DER BETRIEBSRÄTE

---

Im folgenden werden zunächst das Forschungskonzept des Vorhabens vorgestellt, das Vorgehen bei der Projektdurchführung beschrieben und die Handlungssituation geschildert, in der sich die Betriebsräte in den untersuchten Unternehmen befinden (Kapitel I). Anschließend wird ein Überblick zu den relevanten von uns vorgefundenen Formen und Prozessen gegeben, wie gegenwärtig Wissen und Beratung für bzw. durch die betrieblichen Interessenvertretungen intern und extern erschlossen werden (Kapitel II). In Kapitel III schließt sich eine Analyse der wichtigsten neuen Ansätze zur Mobilisierung von Expertenwissen an, insbesondere verschiedene gewerkschaftlich wesentlich mit initiierte beteiligungsorientierte und netzwerkförmige sowie einige eher durch die Mobilisierung anderer externer Experten angestoßene Entwicklungen. Mit diesen neuen Ansätzen zur Erschließung von Expertenwissen verbinden sich verschiedene Rückwirkungen und Konsequenzen für die Struktur und Orientierung der Betriebsratsarbeit ebenso wie für die gewerkschaftliche Bildungs- und Betriebspolitik, denen in Kapitel IV nachgegangen wird. In Kapitel V schließlich werden Überlegungen darüber angestellt, welche Anforderungen an funktionierende Prozesse der Erschließung von Expertise und Beratung sich aus den geschilderten Entwicklungen für die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung ergeben und welche Handlungshilfen sich daraus ableiten lassen.

## 1. UNTERSUCHUNGSKONZEPT UND VORGEHENSWEISE

In diesem Abschnitt wird nach einer kurzen Darstellung des Entstehungshintergrundes, den Fragestellungen und Zielen der Untersuchung das empirische und methodische Vorgehen erläutert. Unserer Absicht folgend, die Erhebungen inhaltlich auf aktuelle Problemzusammenhänge zu konzentrieren, wollen wir anschließend die charakteristische Handlungssituation der Betriebsräte, wie wir sie in verschiedenen Unternehmen vorgefunden haben und die sich durchgängig als permanente betriebliche Umstrukturierung kennzeichnen läßt, am Beispiel einiger

typischer Untersuchungsfälle näher beschreiben, bevor wir auf die Initiativen und Ansätze der betrieblichen Interessenvertretungen eingehen, mit denen diese auf den damit verbundenen Anforderungsdruck reagieren.

## 1.1 Ausgangssituation

Fragen der innerbetrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer spielen – wenn auch mit unterschiedlichem Gewicht – seit jeher in der Mehrzahl der Arbeiten des ISF München eine Rolle. Dabei handelt es sich vorwiegend um Untersuchungen zu den Wechselwirkungen zwischen Unternehmensstrategien, Technikgestaltung, Qualifikation und der Organisation der Arbeitsprozesse, Zusammenhänge, die für die Praxis und Entwicklung der industriellen Beziehungen jeweils von mehr oder weniger großer Bedeutung waren. Einzelerkenntnisse aus solchen Vorhaben,<sup>1</sup> an denen auch die Projektbearbeiter maßgeblich beteiligt waren, haben sich in einer längerfristigen Perspektive zu Hintergrundannahmen und Trendeinschätzungen verdichtet und sind u.a. auch in dieses Forschungsvorhaben eingeflossen, das sich auf einen bestimmten Ausschnitt der innerbetrieblichen Interessenvertretung konzentrierte.

(1) Ausgangspunkt unserer Überlegungen war der sich seit längerem verschärfende *Veränderungsdruck* in den wirtschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen, der sich für die betrieblichen Vertretungsorgane der Arbeitnehmer in zunehmend engeren Handlungsspielräumen und zugleich veränderten sowie neuartigen Handlungsanforderungen auswirkt. Dieser Veränderungsdruck ist u.E. gekennzeichnet als eine »Drei-Zangen-Bewegung« aus folgenden Entwicklungen:

- Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen unterliegen seit über einem Jahrzehnt einem tiefgreifenden Umbruch aufgrund von Verbandsflucht und Mitgliederschwund auf beiden Seiten der Tarifpartner sowie einer Unterwanderung der dualen Interessenvertretung durch Nutzung tarifvertraglicher Öffnungsklauseln und der Ausweitung betriebsspezifischer Vereinbarungen mit der Tendenz zur Flexibilisierung der industriellen Beziehungen und zur Verlagerung tariflicher Vertretungspolitik auf die Betriebsräte (Bahnmüller, Zachert 1994; Deiß 1994; Bispinck 1995; Bispinck 1996).

1 Stellvertretend für viele dieser Arbeiten seien hier genannt: Altmann, Düll 1987; Deiß u.a. 1989; Deiß, Döhl 1992; Altmann u.a. 1993; Mendius u.a. 1993; Deiß 1994; Altmann, Deiß 1996; Heidling 1997; Mendius, Heidling 1998; Deiß 1999; Deiß u.a. 2000.

- Seit praktisch zwei Jahrzehnten setzt sich im Zuge des globalen Strukturwandels in immer breiterem Maße ein neuartiger Rationalisierungstyp durch, der auf die organisatorische Neuordnung von Wertschöpfungsketten und Produktionsnetzwerken verbunden mit dem forcierten Einsatz neuer Technologien gerichtet ist (Altmann u.a. 1986; Bieber 1992; Deiß, Döhl 1992; Sauer, Döhl 1994). Produktions- und Zulieferketten werden im Zuge von Prozeß- und Funktionsauslagerungen (Outsourcing), von Standortschließungen und -neugründungen etc. betriebs- und branchenübergreifend und zunehmend auch grenzüberschreitend restrukturiert (Düll, Bechtle 1991; Hirsch-Kreinsen 1995), mit gravierenden Folgen insbesondere auch für die innerbetriebliche Interessenvertretung (Düll, Bechtle 1988; Bieber, Möll 1993; Altmann, Deiß 1996; Schmierl 1998).
- Mit der Tendenz zu umfassend angelegten Produktions- und Innovationsprozessen werden verstärkt dezentrale und (teil-)autonome Organisationseinheiten geschaffen, mit denen Unternehmen versuchen, gegenüber turbulenter werdenden Umweltbedingungen flexibler zu reagieren. Solche »fraktalisierten« Formen der Organisationsentwicklung (Warnecke 1992) können von der Einführung von Gruppenarbeit bis zu gezielten Partizipationsangeboten an die Beschäftigten reichen; mit ihnen verbinden sich u.a. mehr Verantwortung für die Arbeitskräfte, aber auch durchaus ambivalente Auswirkungen für den Stellenwert und den Einfluß der offiziellen Organe der traditionellen Interessenvertretung (vgl. dazu Kißler 1989; Dörre u.a. 1993; Schmierl 1998). Diese Entwicklung bringt auch eine verstärkte Ökonomisierung der Arbeitsprozesse mit sich aufgrund des verschärften Wettbewerbs zwischen den einzelnen Organisationseinheiten – etwa konzerninternen Standorten oder unternehmensinternen Abteilungen – und durch entsprechende zentral gesteuerte Kontrollmechanismen (Sauer, Döhl 1994; Deiß 1996).

(2) Aus dieser Drei-Zangen-Bewegung resultieren, so eine wichtige Ausgangsanahme zu Beginn unserer Projektarbeiten, in zunehmendem Maße *Einschränkungen in den Spielräumen für Betriebsratsarbeit*: Klassische Verhandlungsfelder erodieren und lassen herkömmliche Verhandlungsroutinen ins Leere laufen (Stichwort: neue Lohnformen jenseits taylorisierter Arbeitsprozesse); mit der Neuordnung der Wertschöpfungsketten und der Einbindung in eng vernetzten Zulieferbeziehungen bzw. mit der Ausgliederung von Unternehmenseinheiten gehen den Betriebsräten entscheidende Partner und Adressaten für die Verhandlung von Arbeitnehmerinteressen verloren; traditionell wichtige Beschäftigtengruppen verlieren an Stellenwert, während »neue« bedeutsame Beschäftigtengruppen insbe-

sondere im Angestelltenbereich nur schwer als Klientel für Betriebsratsarbeit zu gewinnen sind.

Zudem ergeben sich aus diesen Entwicklungen *neue Handlungsanforderungen an die Betriebsräte*: Betriebsinterne und unternehmensübergreifende Restrukturierungsmaßnahmen wie Gruppenarbeit, Produktionsverlagerungen und Outsourcing, Unternehmenserschlagungen und -fusionen etc. verlangen von der betrieblichen Interessenvertretung andere Handlungsmuster und ein umfangreicheres und vielfältigeres Expertenwissen; dazu kann und muß der Betriebsrat in verschiedener Weise auf intern und extern verfügbares Expertenwissen zurückgreifen (können), wie dies in einzelnen Unternehmen durch die Anstellung von Fachreferenten und die Rekrutierung betriebsratsinterner Experten aus dem Angestelltenbereich geschieht. Dies wiederum erfordert die Entwicklung und Erschließung neuer Beratungs- und Unterstützungsquellen.

Um die eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten auszugleichen bzw. zu erweitern und die neuen Handlungsanforderungen bewältigen zu können, müssen Handlungsressourcen über bisherige betriebsinterne- und externe Kanäle hinaus innerhalb und außerhalb der eigenen Reihen mobilisiert und aufgebaut sowie Beratungsbedarf jenseits der herkömmlichen Inanspruchnahme von Schulung und Beratung artikuliert und gedeckt werden. Es wird ein erweiterter Zugriff auf internes und externes Expertenwissen notwendig, was wiederum veränderte Formen des Erwerbs und der Erschließung von Wissen ebenso wie die Eingliederung von Fachreferenten oder die zielgerichtete Einbeziehung externer Experten in die Betriebsratsarbeit erfordert. Ferner muß Expertenwissen genutzt werden, um neue Verhandlungsfelder zu besetzen und neue Verhandlungsstile zu entwickeln, und schließlich bedarf es im Umgang mit dem Management neuartiger Verhandlungs- und Vereinbarungsformen.

## **1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen**

Auf dem Hintergrund dieser Ausgangsüberlegungen richtete sich die allgemeine Projektfragestellung darauf, *wie Betriebsräte angesichts grundlegend veränderter und sich weiter verändernder betrieblicher Außen- und Innenanforderungen ihre Interessenvertretungsarbeit (re)organisieren*. In Anbetracht der Komplexität und der vielfältigen Ausprägungen industrieller Beziehungen und den darin praktizierten Formen der Wissenserschließung wurde in intensiver Zusammenarbeit mit der HBS ein Forschungskonzept entwickelt, das sich auf die generelle – und damit eher

explorative – Untersuchung von aktuellen Prozessen der Wissenserschließung und der Nutzung von Beratungsinstitutionen durch die Betriebsräte und den damit verbundenen Rückwirkungen auf die Betriebsratsarbeit richtete.

Entsprechend gliederte sich die Projektfragestellung in drei zentrale Komponenten:

- Wie vollzieht sich der Aufbau von Fach- und Expertenwissen in den Reihen der Betriebsräte?
- Wie erfolgt die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen durch die Betriebsräte?
- Welche Rückwirkungen haben der Aufbau und die Mobilisierung internen und externen Expertenwissens auf die Verhandlungsmacht, Verhandlungsstile und Verhandlungsfelder der Betriebsräte?<sup>2</sup>

Mit den verfolgten Fragestellungen verorten sich die Projektarbeiten zum einen in der eher allgemeinen Problemstellung hinsichtlich neuer Tendenzen der Professionalisierung von Betriebsratsarbeit durch stärkere Versachlichung und dadurch bedingter Einflüsse auf die Interessenauseinandersetzung auf Betriebsebene ebenso wie auf das System der industriellen Beziehungen in seiner Gesamtheit. Die Projektarbeiten sind damit Bestandteil eines im ISF München schwerpunktmäßig bearbeiteten Forschungsthemas zur Entwicklung der industriellen Beziehungen, dem im Rahmen verschiedener Untersuchungskontexte nachgegangen wird.<sup>3</sup> Zum anderen liefern die Projektergebnisse auch wichtige Erkenntnisse für die Frage, ob und auf welche Weise sich Betriebsratsarbeit selbst im Zuge des ökonomischen und unternehmensorganisatorischen Strukturwandels grundlegend verändert, wie sie gegenwärtig in verschiedenen Forschungs- und Diskussionszusammenhängen in den Vordergrund gerückt wird.<sup>4</sup>

2 Dieser Dreischritt (intern, extern, Rückwirkungen) bestimmte auch die Struktur der empirischen Arbeiten und erwies sich für den gesamten Untersuchungsansatz als sehr fruchtbar.

3 Dabei handelt es sich um ein im Sonderforschungsbereich 536 »Reflexive Modernisierung« der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführtes Teilprojekt »Umbruch des Systems industrieller Beziehungen« und um ein von der Volkswagenstiftung gefördertes Projekt »Globale Strukturen und die Steuerungsfähigkeit nationaler Systeme der Arbeitsregulierung«.

4 Hier ist beispielsweise auf die Thematik von Weiterbildungsseminaren von DGB-Bildungsstätten wie »Betriebsratsarbeit auf neuen Wegen«, auf die Studien von Frerichs, Pohl 2000 oder auf das HBS-Forschungsvorhaben von Rudolph und Wassermann zu »Betriebsräte zwischen Erosion und neuer Beweglichkeit« zu verweisen sowie auf die aktuelle Debatte um die Notwendigkeit und Legitimität einer Reform bzw. Erweiterung des Betriebsverfassungsgesetzes und der dabei diskutierten Ansätze zur Verbesserung der Einflußmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. dazu stellvertretend etwa Ratayczak 1999).

Mit der Bearbeitung dieser Fragestellungen verfolgte das Vorhaben die Zielsetzung, gegenwärtig von den betrieblichen Interessenvertretungen praktizierte Ansätze der Erschließung von Expertenwissen durch Mobilisierung interner Fachkompetenzen und Inanspruchnahme externen Beratungswissens zu identifizieren und zu beschreiben und einen Überblick zu typischen Formen der Wissenserschließung und der Nutzung von Beratung zu erstellen. Weiter war angestrebt, die auf dieser Grundlage gewonnenen Ergebnisse in einem Katalog von Anforderungen und Erwartungen der Betriebsräte an Formen und Inhalte von Beratungsprozessen aufzubereiten und Kriterien für die Beurteilung vorgefundener Typen von Wissenserschließung und Beratung zu erarbeiten

Ziel war vor allem, die aktuelle Situation der Betriebsräte angesichts veränderter Innen- und Außenanforderungen zu analysieren und Vorschläge und Handlungshilfen für den Prozeß der Umsetzung von Experten- und Beratungswissen in Vertretungshandeln zu erarbeiten, um so mehr, als in einschlägigen Untersuchungen ein Mangel an aussagekräftigen Erkenntnissen zum Umfang und zur Nutzung von Beratungsangeboten durch die Betriebsräte konstatiert wird (Hurrle 1998; Ittermann 1998).

Im Zuge der ersten empirischen Erhebungen bei den Hauptverwaltungen der einbezogenen Gewerkschaften und bei den Betriebsräten verschiedener Unternehmen zeigte sich deutlich, daß in einer offensichtlich zunehmenden Minderheit von Betrieben – in wachsendem Maße auch gestützt von gewerkschaftlichen Projektaktivitäten – das Feld »Mobilisierung von Expertenwissen und Beratungsbedarf« über eine problemorientierte Qualifizierung der Betriebsratsgremien hinaus die Erschließung von Expertenwissen für die Betriebsräte durch verstärkte und systematische Beteiligung der Mitarbeiter und durch regionale überbetriebliche Betriebsrätenetzwerke umfaßt. Die – im Gegensatz zu ihrer vergleichsweise breiten Diskussion bis Mitte der 90er Jahre – in der Praxis eher noch seltenen und deshalb doch noch als neuartig zu betrachtenden Ansätze einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik sind in der interessenpolitischen Debatte vorrangig unter den Gesichtspunkten der Mitglieder-mobilisierung, der Demokratisierung im Betrieb oder einer veränderten betrieblichen Bildungsarbeit erörtert und abgehandelt worden (vgl. etwa Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995; Hurrle, Hurrle 1995). Beteiligungorientierte Projekte oder die Betriebsrätenetzwerke werden erst in jüngster Zeit in einzelnen Betrieben und gewerkschaftlichen Bezirken »pilothaft« umgesetzt bzw. fassen als »zarte Pflänzchen« (Frerichs, Martens 1999, S. 21) in der Realität Fuß. Angesichts des Qualifizierungs- und Beratungsbedarfs der Betriebsratsgremien vor Ort stellen sie sich als ein wichtiger, wenn nicht in vielen Fällen – insbesondere in kleinen und mittleren Unter-

nehmen – als einziger Weg zur Erschließung und zur Nutzung dringend benötigter Expertise für die Betriebsräte heraus.

Mit diesen neuartigen Ansätzen lassen sich offensichtlich Kenntnisse und Kompetenzen erwerben oder erschließen, die über bisherige Formen des Wissenserwerbs und der Beratung nicht bzw. nur sehr unzureichend zugänglich waren. Entsprechend zeigten die empirischen Erhebungen, daß zahlreiche Betriebsräte verstärkt versuchen, das in der Belegschaft als ihrer eigenen Klientel vorhandene Expertenwissen über beteiligungsorientierte Aktivitäten zu mobilisieren oder organisationsintern Beratung über Netzwerkkontakte zu Betriebsräten aus anderen Unternehmen zu erschließen. Aber auch die Einschaltung und Einbindung selbständiger Berater kann in diesem Zusammenhang bedeutsam werden, wenn auch in anderer Weise als in den eher traditionellen Formen der Beratung durch externe Experten. Schließlich kommt es in diesem Kontext auch zu Veränderungen im bisherigen Verhältnis zwischen Bildung und Beratung und nicht zuletzt zu gewissen Annäherungen zwischen den bislang eher abgeschottet arbeitenden gewerkschaftlichen Bereichen der Betriebs- und Bildungspolitik, aber auch der Tarifpolitik.

Deshalb sind wir verstärkt solchen neuartigen Entwicklungen der unternehmens- und organisationsinternen Erschließung von Expertenwissen auf der Grundlage eher beteiligungs- und netzwerkorientierter Ansätze der Interessenvertretung nachgegangen, zumal sich mit ihnen – weit mehr als mit herkömmlicher Qualifizierung und Beratung – grundlegende Rückwirkungen für die Art, die Struktur und die Orientierung von Betriebsratsarbeit verbinden. Dabei konzentrierten wir uns in unserer Analyse innovativer Formen der Erschließung von Expertenwissen und der Nutzung externer Beratung auf beteiligungsorientierte Ansätze und Betriebsrätenetzwerke. Darüber hinaus wurden auch die Rolle und der Einfluß der schon seit längerem – allerdings auf wenige Großunternehmen begrenzt – eingesetzten Fachreferenten für die Betriebsratsarbeit etwas näher untersucht, die u.E. aber Gegenstand einer eigenen Studie sein müßten. Befunde zur Funktion und zum Wirken der externen Berater wurden hauptsächlich im Kontext neuartiger Prozesse der Wissenserschließung erhoben.

### **1.3 Zum Projektablauf und zum methodischen Vorgehen**

(1) Angesichts der Tatsache, daß mit den aufgegriffenen Fragestellungen Erkenntnisse in einem noch wenig erforschten Feld gewonnen werden sollten, konzentrierten wir uns in dieser Studie auf *qualitative Erhebungsmethoden*. Dieser Weg

erwies sich als angemessen, da in der Empirie ein sehr breites Spektrum an neuartigen Formen und Prozessen der Erschließung von Expertenwissen vorgefunden wurde; vor allem werden sie bislang nur in einer begrenzten Anzahl von Betrieben und Wirtschaftsbereichen praktiziert, sie befinden sich zudem noch in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung und weisen in der Regel noch keine gesicherten und stabilen Strukturen auf.

Um sowohl einen breiten Überblick über solche Entwicklungen zu erhalten als auch exemplarische Konstellationen der Wissenserschließung durch und für die betrieblichen Interessenvertretungen zu identifizieren, wurden daher dem Forschungskonzept entsprechend – neben breiten Literatur- und Materialrecherchen sowie Analysen von betrieblichen sowie gewerkschaftlichen Dokumenten – schweremotiviert Expertengespräche mit betrieblichen Interessenvertretern entlang strukturierter Frageleitfäden durchgeführt. Diese überwiegend sehr intensiven und zwischen zwei und drei Stunden dauernden Interviews bildeten den Kern unserer fallstudienähnlich (»multi-case-multi-method«) durchgeführten empirischen Erhebungen. Die unterschiedlichen methodischen Instrumente der Material- und Dokumentenanalyse, der beobachtenden Teilnahme an überbetrieblichen gewerkschaftlichen Veranstaltungen, der Hintergrundgespräche in den Hauptverwaltungen der zuständigen Gewerkschaften und der teilweise mit mehreren Interessenvertretern in den Betrieben gleichzeitig durchgeführten Gespräche ermöglichten so zum einen, daß die Rahmenbedingungen der jeweiligen Handlungssituation der befragten Interessenvertreter differenziert erfaßt, die gewonnenen Ergebnisse miteinander abgeglichen und jeweils für die Vorbereitung und Durchführung der weiteren Erhebungsschritte genutzt wurden. Mit diesem sukzessiv-iterativen Vorgehen war es vor allem möglich, in einem noch wenig erforschten Feld Flexibilität und Offenheit für die Erfassung und Einbeziehung neuer und bisher wenig bekannter Wege der Wissenserschließung sicherzustellen.

Zum anderen waren die Experteninterviews mit den betrieblichen Interessenvertretern mehrfach auch Bestandteil von gewissermaßen »reflexiv« geprägten Erhebungen zu spezifischen überbetrieblichen Fallkonstellationen konkreter und neuer Formen der Wissenserschließung; damit konnten jeweils mehrere beteiligte Akteure – wie etwa Betriebsräte aus verschiedenen Betrieben oder Unternehmen eines Netzwerkes, hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre und/oder externe Berater – hinsichtlich unterschiedlicher Sichtweisen und Interessenpositionen befragt und ihre Antworten in der Art einer »Cross-Examination« miteinander konfrontiert und abgeglichen bzw. in die Gespräche mit den anderen Beteiligten eingebracht werden. Das sukzessiv-iterative Vorgehen und die mehrfachen Rück-

kopplungsschleifen im Projektverlauf (Sitzungen der projektbegleitenden Arbeitsgruppe, Workshop zur Präsentation von Zwischenergebnissen u.a.) ermöglichten es, zu generalisierenden Schlußfolgerungen über Voraussetzungen und Probleme neuer Ansätze der Wissenserschließung und ihrer Auswirkungen auf Betriebsratsarbeit zu kommen.

Bei den Expertengesprächen mit betrieblichen Interessenvertretern handelte es sich vorwiegend um Betriebsratsvorsitzende, aber auch um einzelne freigestellte und nicht freigestellte Betriebsratsmitglieder, Fachreferenten und Geschäftsführer sowie um Vertrauenskörperleiter. Um die jeweiligen Handlungsbedingungen der Betriebsräte aufgrund unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und Organisationsgrad erfassen zu können, konzentrierten sich diese Gespräche auf – in Abstimmung mit den Gewerkschaftsvertretern – ausgewählte Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen mit unterschiedlicher Betriebsgröße. Entsprechend entstammten die befragten Betriebsräte Unternehmen der Metallverarbeitenden Industrie, der Chemischen Industrie und der Papierindustrie sowie dem Banken- und Versicherungssektor und Einzelhandel; dabei besaßen die Gespräche im Metallbereich ein gewisses Übergewicht, da in diesem Organisationsbereich in größerem Umfang verschiedene neuere Entwicklungen, insbesondere Betriebsrätenetzwerke, zu beobachten sind und auch der Einsatz von Fachreferenten eine vergleichsweise größere Rolle spielt.

Insgesamt wurden 23 Expertengespräche mit betrieblichen Interessenvertretern, darunter drei wissenschaftliche Fachreferenten bzw. Geschäftsführer, in 19 Betrieben bzw. Unternehmen geführt, davon etwas mehr als die Hälfte aus der Metallverarbeitenden Industrie. Die Auswahl der Unternehmen erstreckte sich im Metallbereich von vier Betrieben unter 1.000 Beschäftigten über fünf Betriebe zwischen 1.000 und 10.000 bis zu zwei Betrieben bzw. Standorten mit etwas über 50.000 Beschäftigten. Im Bereich der Chemischen Industrie reichten die Betriebsgrößen von 960 bis 12.000 Beschäftigten, im Banken- und Handelssektor von 1.600 bis 5.400 Beschäftigten. Der Organisationsgrad lag in den einzelnen Untersuchungsbetrieben der Metallindustrie in fünf Standorten bei 80 bis 97 %, in den übrigen zwischen 25 % und 50 %. In den Standorten der Chemischen Industrie waren jeweils zwischen 55 % und 90 % der Beschäftigten organisiert, während in den Betrieben des Handels-, Banken- und Versicherungssektors lediglich Organisationsgrade zwischen 5 % und 15 % erreicht wurden.

Diesen Gesprächen waren während der Vorbereitungsphase mehrere Interviews mit Hauptamtlichen aus den für diese Bereiche zuständigen Gewerkschaften – der IG Metall, der IG Chemie und der HBV – vorgeschaltet, mit denen auch die Auswahl

der Unternehmen bzw. der dort jeweils verantwortlichen Interessenvertreter abgestimmt wurde. Dabei orientierten wir uns an den realen betrieblichen Problemlagen und dafür gegenwärtig interessanten und relevanten betrieblichen Fällen. Entsprechend kam es im Laufe der Untersuchung weniger zur Ausweitung der Expertengespräche im Sinne von betrieblichen Fallstudien, sondern – wie bereits angedeutet – eher zu einer fallstudienartigen Analyse neuartiger Formen und Konstellationen der Erschließung von Expertenwissen (wie z.B. von Betriebsratsnetzwerken), an denen Gesprächspartner aus den Betriebsräten der ausgewählten Unternehmen beteiligt waren.

Mit hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern wurden insgesamt 15 Interviews geführt, von denen fünf der IG Metall, drei der IG BCE und zwei der Gewerkschaft HBV zuzuordnen sind. Zusätzlich fanden einige ergänzende Gespräche mit hauptamtlichen Gewerkschaftsvertretern insbesondere auf Verwaltungsstellenebene sowie Vertretern aus gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtungen statt. Darüber hinaus wurden intensive Expertengespräche mit externen Beratern geführt, und zwar jeweils zwei Gespräche mit selbständigen Betriebsräteberatern sowie – einer Anregung der projektbegleitenden Arbeitsgruppe folgend – mit Vertretern aus den Technologieberatungsstellen. Zudem fanden ergänzende Gespräche mit einschlägig erfahrenen gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Experten statt. Außerdem nahmen die Projektbearbeiter an verschiedenen für die Fragestellung relevanten Fachveranstaltungen – auch auf Bezirksebene – teil.

Schließlich wurde – entsprechend der von Projektbeginn an verfolgten Linie einer *kontinuierlichen Rückkopplung von Zwischenergebnissen* mit den Gewerkschaftsvertretern, den Teilnehmern der projektbegleitenden Arbeitsgruppe sowie im Rahmen von Fachveranstaltungen auf Bezirksebene – gegen Mitte der Projektlaufzeit ein Workshop veranstaltet. Auf diesem wurde ein erster Überblick über die wichtigsten, auf verschiedenen Ebenen vorgefundenen Ansätze zur Erschließung von Expertenwissen für und durch die Betriebsräte vorgestellt und einzelne Ansätze im Rahmen von Vorträgen ausgewiesener Referenten näher erläutert und diskutiert. Sowohl durch die zahlreichen Rückkopplungsschleifen zu Gewerkschaftsvertretern und wissenschaftlich einschlägig befaßten Kollegen als auch im Rahmen dieses Workshops konnten nicht nur Befunde und Ergebnisse aus dem Vorhaben frühzeitig und kontinuierlich zurückgespielt, sondern auch wertvolle Anregungen für den weiteren Forschungsprozeß gewonnen werden.

(2) Ursprünglich wollten wir den Projektfragestellungen vor allem mit Blick auf einige aktuelle Problemzusammenhänge nachgehen, von denen zu erwarten war, daß sie mit erheblichen neuen Handlungsanforderungen und entsprechendem

Qualifikations- und Beratungsbedarf für die Betriebsräte verbunden sein würden. Dabei handelte es sich einmal um den Umgang der Interessenvertretung mit betriebsübergreifenden Problemfeldern wie der Neuordnung von Wertschöpfungsketten und der Positionierung der Betriebe und Organisationseinheiten in diesen Ketten sowie ihrer Einbindung in industriepolitische Aktivitäten auf regionaler Ebene. Zum anderen sollten unternehmensinterne Problemzusammenhänge wie der Aufbau von Euro-Betriebsräten oder der Umgang mit Umweltaudits bzw. der Aufbau von Umweltmanagementsystemen in ihrer Relevanz für den Bedarf an Wissenserschließung für die Betriebsräte untersucht werden. Zugleich bestand aber aufgrund unseres konzeptuellen und methodischen Zugriffs Offenheit für andere Problemfelder, die sich in der Empirie für die Betriebsratsarbeit möglicherweise in besonderem Maße als wichtig erweisen würden.

Im Zuge der empirischen Erhebungen zeigte sich relativ rasch, daß die Eingrenzung auf die genannten Problemzusammenhänge nur teilweise zutraf. Eine nur sehr geringe Rolle spielten umweltpolitische Themen für die Arbeit der befragten Betriebsräte. In ähnlicher Weise erzeugen industriepolitische Aktionen regionaler Akteure, in die Betriebsräte durchaus im Zuge eigener standorterhaltender Bemühungen involviert sein können, offensichtlich kaum spezifischen Wissens- und Beratungsbedarf, auch wenn sich wichtige Verknüpfungen zwischen neuartigen Formen der Wissenserschließung und landespolitischen oder kommunalpolitischen Förderaktivitäten feststellen lassen (s. Kap. III). Selbst Interessenvertretungsarbeit in europäischer und in internationaler Perspektive spielt zumindest für die befragten Betriebsräte eine untergeordnete Rolle, auch wenn ihre Unternehmen international verteilte und miteinander kooperierende Standorte haben und sie selbst durchaus die Effekte grenzüberschreitender Produktionsprozesse und transnationaler Standortkonkurrenz wahrnehmen und problematisieren. Dies geschieht freilich vorrangig unter dem Aspekt ihrer Relevanz für die Erhaltung der Arbeitsplätze am eigenen Standort. Ferner wurde deutlich, daß sich, obwohl unter den in die Empirie einbezogenen Unternehmen der Metallverarbeitenden Industrie auch einige Automobilzulieferer waren, auf welche die Aufweichung der Branchengrenzen im Zuge der Reorganisation von Produktionsketten in besonderer Weise zutraf, daraus nach übereinstimmender Aussage der Gesprächspartner für die Interessenvertreter und ihr Vertretungshandeln bzw. für die Erschließung von Expertenwissen keine besonderen Auswirkungen ergeben.

Die ersten Zwischenergebnisse unserer Erhebungen wiesen dagegen deutlich darauf hin, daß die *Handlungssituation der Betriebsräte* offensichtlich seit Jahren und in immer stärkerem Maße vorrangig durch das Problemfeld der Neuordnung

von Wertschöpfungsketten sowie der Fokussierung auf bestimmte Produkt- und Leistungsbereiche der Unternehmen (Stichwort: Portfoliomanagement) und den damit verbundenen *Restrukturierungsprozessen* geprägt ist. Angesichts der dabei anstehenden Problemstellungen wie Betriebsaufspaltungen, Outsourcing, Dezentralisierungen oder Unternehmensfusionen – wobei informationstechnische und arbeitsorganisatorische Fragen vielfach mit anfallen – entstehen neue Anforderungen an die Gestaltung traditioneller Verhandlungsfelder (wie z.B. Lohn, Arbeitszeit etc.) ebenso wie an neuartige Verhandlungsfelder (etwa der Mitgestaltung von Arbeitsprozessen (Stichwort: Gruppenarbeit) bis hin zur Entwicklung von (Gegen-)Entwürfen zur Bewältigung zukünftiger betrieblicher Entwicklungen). Aus diesen Themenstellungen resultiert ein steigender Bedarf an Expertenwissen und Beratung für die Betriebsräte. Deshalb konzentrierten sich die empirischen Erhebungen darauf, welche Wege und Formen der Erschließung von Expertenwissen in den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen von den betrieblichen Interessenvertretungen angesichts sich verändernder Verhandlungsfelder und Verhandlungsgegenstände gegenwärtig praktiziert bzw. gesucht werden.

Auf die wesentlichen Charakteristika dieser Handlungssituation und die daraus resultierenden Anforderungen und Probleme soll daher zunächst etwas ausführlicher im nächsten Abschnitt eingegangen werden. Damit soll verdeutlicht werden, welcher immenser Veränderungsdruck sich im Laufe der 90er Jahre für die Betriebsräte entwickelte und welcher vielfältiger Bedarf an Wissen über veränderte Arbeitsweisen ebenso wie über neuartige fachliche und überfachliche Kompetenzen entstand und die Mobilisierung betriebsinterner Ressourcen sowie betriebsexterner Hilfestellung über das bisher bekannte Maß und die bisher praktizierten Formen hinaus notwendig machte.

## **2. DIE AKTUELLE HANDLUNGSSITUATION DER BETRIEBSRÄTE: BETRIEBLICHE UMSTRUKTURIERUNG ALS DAUERZUSTAND**

(1) Vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten Entwicklungen konzentrieren sich in den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen die *Anforderungen* an die Betriebsräte durchgängig und vorrangig auf *betriebliche Umstrukturierungsprozesse*, die verstärkt seit Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre zu beobachten sind. Gekennzeichnet durch wechselnde Themenstellungen erstrecken sich diese im Erhebungszeitraum der Projektarbeiten (1999/2000) untersuchten Prozesse in der überwiegenden Zahl der Fälle bereits über mehrere Jahre. Einen neuen Schub

erhielten diese Umstrukturierungsprozesse offensichtlich zum einen durch die zu Beginn der 90er Jahre auch in der Bundesrepublik einsetzende Debatte um Lean-Production (Womack u.a. 1992) – dem in diesem Zeitraum zentralen Ansatz in der Diskussion um betriebliche Umstrukturierungsprozesse – sowie zum anderen durch die darauf folgende Welle betrieblicher Restrukturierungsansätze (vgl. zusammenfassend: Beyer, Müller 1997; Sauer, Döhl 1997; Sperling 1994; 1997). Diese Entwicklung wurde beschleunigt durch die ab 1993/94 einsetzende wirtschaftliche Rezession und durch die in der Folge stark steigenden Zahlen von Entlassungen und Arbeitslosen (Walwei 1999).

Charakteristisch für die ökonomischen Restrukturierungsprozesse in den von uns untersuchten Fällen sind insbesondere Betriebsaufspaltungen, Outsourcing- und Dezentralisierungsprozesse sowie Unternehmensfusionen und -zusammenschlüsse. Gemeinsam sind diesen Strategieansätzen der Unternehmen drei zentrale Zielsetzungen:<sup>5</sup>

- Erhöhung von Effizienz und Effektivität der betrieblichen Abläufe bei wachsender Weltmarktkonkurrenz;
- Restrukturierung der Produktions- und Dienstleistungsprozesse und Umsetzung neuer Personaleinsatzkonzepte;
- Beschäftigungsabbau.

Die Situation der betrieblichen Interessenvertretungen stellt sich dazu gewissermaßen spiegelbildlich dar. Der Schwerpunkt der gegenwärtigen Anforderungen für die Betriebsräte liegt in der Auseinandersetzung mit den innerbetrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen und besonders deren personal- und leistungspolitischen Folgen. Dabei wird den betrieblichen Interessenvertretungen durch die Unternehmensleitungen häufig sehr deutlich gemacht, daß mangelnde Kooperationsbereitschaft den gesamten Standort oder zumindest Teile davon – und damit verbunden die Arbeitsplätze – nachhaltig gefährden würde. Die innerbetrieblichen Aufgabenstellungen der Betriebsräte konzentrieren sich im Zusammenhang mit dem zentralen Thema der Standortsicherung in erster Linie auf folgende Themenkomplexe:

- Verhinderung oder mindestens sozialverträgliche Gestaltung des Personalabbaus und längerfristige Sicherung der verbleibenden Arbeitsplätze;

5 Diese Unterscheidung hat allerdings nur analytischen Stellenwert, da in der Praxis zumeist alle drei Ziele gleichzeitig verfolgt werden.

- Entwicklung eigenständiger Ansätze zur Beteiligung an und Mitgestaltung von innerbetrieblichen Umstrukturierungsprojekten (Einführung von Gruppenarbeit, neue Arbeitszeitmodelle und Entgeltsysteme, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Qualitätsmanagementsysteme, neue betriebswirtschaftliche Controllingssysteme wie SAP u.a.);
- Entwicklung einer eigenen, arbeitnehmerorientierten Strategiefähigkeit innerhalb der Betriebsratsgremien.

Neben diesen ökonomischen und technischen, gleichsam objektiven Momenten, die die Handlungssituationen der Betriebsräte wesentlich beeinflussen, kommt als zweites, eher subjektiv geprägtes Element hinzu, daß in zahlreichen Fällen die Betriebsratsgremien neu zusammengesetzt bzw. neue Betriebsratsvorsitzende gewählt worden sind. Denn in den 90er Jahren hat vielfach ein Generationswechsel stattgefunden (vgl. auch Rudolph, Wassermann 1998), der oft von einer veränderten Arbeits- und Organisationsweise in den Gremien der betrieblichen Interessenvertretungen begleitet ist. Beide Momente sollen in den folgenden Ausführungen zur Handlungssituation der Betriebsräte an verschiedenen, in unseren Erhebungen jedoch typischen betrieblichen Fällen illustriert werden. Eine erste Übersicht zeigt wichtige Merkmale dieser Fallbeispiele (vgl. Übersicht 1), die eine Auswahl unserer Erhebungsbetriebe darstellen und anschließend kurz erläutert werden.<sup>6</sup>

### Übersicht 1: Ausgewählte Fallbeispiele

Fall	Branche	Zahl der Beschäftigten am Standort (1999)	Arbeitskräfteabbau in den 90er Jahren	Betriebsrat im Amt seit
(a)	Automobilzulieferer	550	25 %	1994
(b)	Maschinenbau	250	71 %	1993
(c)	Verpackungen	1.700	–	1998
(d)	Papier	960	1 %	1993
(e)	Automobilherstellung	7.100	20 %	1998
(f)	Filteranlagen	1.750	25 %	1982
(g)	Montagetechnik	160	10 %	1990
(h)	Automobilherstellung	6.600	21 %	1990
(i)	Bank	3.000	9 %	1991
(j)	Bank	5.400	5 %	1980

6 Wir kommen im Zusammenhang mit der Darstellung innovativer Formen der Betriebsratsarbeit neben weiteren Beispielen aus unseren empirische Erhebungen ausführlicher auf einige dieser Fälle zurück (vgl. genauer Kap. III).

(a) In einem mittelständischen Automobilzulieferbetrieb für Preßteile mit gegenwärtig etwa 550 Beschäftigten war in der ersten Hälfte der 90er Jahre ein erheblicher Beschäftigungseinbruch zu verzeichnen. Die Belegschaft wurde zwischen 1992 und 1995 um fast 25 % auf weniger als 500 Arbeitskräfte abgebaut. Verantwortlich für diese krisenhafte Entwicklung waren neben den in diesem Zeitraum konjunkturellen Problemen der gesamten Automobilwirtschaft gravierende Managementfehler, die durch Uneinigkeiten in der damaligen Inhabersfamilie verursacht wurden. Nach längeren Auseinandersetzungen wurde der Betriebsrat – vermittelt über die Geschäftsleitung – mit Bankforderungen konfrontiert, wonach die Verlängerung einer für den Betrieb überlebensnotwendigen Kreditlinie daran geknüpft sein sollte, daß die Arbeitnehmer zusätzliche Leistungen im Umfang von fünf unbezahlten Arbeitsstunden pro Woche einzubringen hätten. Gemeinsam mit der zuständigen Gewerkschaft (IG Metall) lehnte das Betriebsratsgremium – dessen Vorsitz in der 94er Wahl gewechselt hatte – dies zunächst ab. Nach einer Reihe von Verhandlungen wurde 1996 ein Vertrag zur betrieblichen Beschäftigungssicherung und zur Arbeitszeitflexibilisierung mit einer dreijährigen Laufzeit bis 1999 abgeschlossen. Statt der geforderten fünf sollten nur drei Stunden Mehrarbeit geleistet und in ein Zeitkonto eingebracht werden. Vorteil für das Unternehmen war, daß diese zusätzlichen Arbeitsstunden nicht in die Bilanz eingestellt werden mußten, bilanztechnisch also zunächst als unbezahlte Mehrarbeit wirkten. Die Wochenarbeitszeit sollte 38 Stunden (gegenüber der tarifvertraglich vereinbarten 35-Stunden-Woche) betragen, wobei Samstagsarbeit ausgeschlossen wurde. Weiterhin war geplant, diese Mehrarbeit innerhalb einer dreijährigen Laufzeit durch Freizeit auszugleichen, wobei der Ausgleichszeitraum in der Realität dann länger ausfiel. Mit diesen Zugeständnissen der Betriebsratsseite sollten Entlassungen verhindert werden, was freilich aufgrund der – wenn auch nur unter restriktiven Bedingungen für den Fall von Umsatzeinbrüchen und Betriebsänderungen vereinbarten – Öffnungsklauseln nicht gänzlich ausgeschlossen werden konnte.

(b) Ähnlichen Anforderungen sehen sich die Arbeitnehmer in einem anderen Unternehmen ausgesetzt. Dabei handelt es sich um einen wirtschaftlich gesunden Betrieb, der Teil eines größeren Unternehmenskonglomerats ist. Dieser mittelständische Maschinenbaubetrieb mit etwa 250 Arbeitskräften hat eine lange Tradition, wechselte seit Beginn der 80er Jahre jedoch mehrfach den Besitzer und wurde zuletzt zu Beginn der 90er Jahre von einem Großunternehmen aufgekauft. Aufgrund der schlechten ökonomischen Situation drohte die Unternehmensleitung 1993 die Schließung des Betriebs an, tatsächlich wurden 200 der zu diesem Zeitpunkt beschäftigten 280 Arbeitskräfte entlassen. Seither verzeichnete das Unter-

nehmen eine positive ökonomische Entwicklung, begleitet von einem kontinuierlichen Anstieg der Zahl der Beschäftigten. Diese gute wirtschaftliche Situation steht allerdings im Gegensatz zu jener der Konzernmutter, so daß bereits Mitte der 90er Jahre konzernweit bindende Einsparziele vorgegeben wurden. Für die Beschäftigten bedeutete dies den Verzicht auf etwa 5 % ihrer Lohn- und Gehaltssumme (bezogen auf ein Jahreseinkommen). Da der Betriebsrat kurzfristig keine Alternative dazu sah, stimmte er nach Abstimmung mit der Belegschaft einem Verzicht auf einige Urlaubstage als Äquivalent zu den geforderten Lohnabschlägen zu. Gegenwärtig sehen sich die Beschäftigten erneut mit Forderungen der Geschäftsleitung nach weiteren Zugeständnissen konfrontiert. So soll die Zahl der Beschäftigten um etwa 5 % verringert werden. Dagegen will der Betriebsrat – in dessen Vorsitz bei der 98er Wahl ein Wechsel stattfand – den drohenden Belegschaftsabbau durch eine kurzfristige, über alle Abteilungen gleichmäßig verteilte Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich sowie durch eine verstärkte Akquisition von Aufträgen verhindern.

(c) Die Abhängigkeit von betriebsübergreifenden Konzernstrukturen wurde ebenfalls für die Belegschaft eines Papierverarbeitenden Unternehmens (mit gegenwärtig etwa 1.700 Beschäftigten) spürbar, wenn auch erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. Dieser gegen Ende des 19. Jahrhunderts gegründete Betrieb blieb bis weit ins 20. Jahrhundert in Familienbesitz. Am Ende der 80er Jahre wurde er dann an einen Konzern mit Hauptsitz in der Schweiz verkauft. Zunächst führte dies zu keinen größeren betrieblichen Veränderungen, weil das dort seit Mitte der 50er Jahre arbeitende Management weiter aktiv blieb. Dies änderte sich allerdings in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, als das Management sukzessive neu besetzt wurde. Mit einem neuen Geschäftsführer wurden andere, stärker betriebswirtschaftlich orientierte Maßstäbe insbesondere für die Produktionsorganisation etabliert. Gegenüber dem Betriebsrat – der bei der 98er Wahl fast komplett gewechselt hatte und seither von einem neuen Vorsitzenden geleitet wird – wurden sehr deutlich die Interessen der Aktionäre an einer mindestens zweistelligen Rendite, verbunden mit der angedrohten Kürzung betrieblicher Sozialleistungen, in den Vordergrund gerückt. Gleichzeitig bot die Geschäftsleitung der Interessenvertretung an, die Einführung eines TPM-Systems (Total Productive Maintenance) als zentrales Mittel zur Steigerung der Effizienz des Produktionsablaufs kooperativ zu gestalten. Nach längeren internen Diskussionen hatte sich bereits der alte Betriebsrat 1997 für eine Zusammenarbeit bei der Umsetzung dieses Programms entschieden, weil er davon ausging, auf diesem Wege im Zuge des ein-

setzenden Rationalisierungsprozesses noch am ehesten eine größtmögliche Anzahl von Arbeitsplätzen sichern zu können.

(d) In einem Unternehmen der Chemischen Industrie führte die externe Analyse der Produktionsabläufe durch eine Unternehmensberatung zu Beginn der 90er Jahre zur Forderung der Geschäftsleitung nach einem umfassenden Beschäftigungsabbau. Es sollten etwa 15 % der Belegschaft von etwa 1.000 Beschäftigten ihren Arbeitsplatz verlieren. Die Geschäftsleitung begründete dies – neben der allgemein schwachen konjunkturellen Situation – u.a. mit dem Aufbau eines weiteren Werkes in den neuen Bundesländern, aufgrund dessen eine teilweise Verlagerung der Arbeitsplätze angekündigt wurde. Gegen diese Pläne des Beschäftigungsabbaus gab es im Betriebsrat massiven Widerstand, und von der Geschäftsleitung wurde der Verzicht auf Entlassungen gefordert. Untermuert wurden diese Forderungen mit einer eigenständigen Bestandsaufnahme der ökonomischen Situation sowie mit der Entwicklung eigenständiger Perspektiven seitens der betrieblichen Interessenvertretung. Das Ergebnis war, daß letztlich Entlassungen fast völlig verhindert werden konnten. Auf Initiative des alten – und anschließend wieder gewählten – Betriebsratsvorsitzenden erfolgten parallel der Rücktritt und die Neuwahl des gesamten Betriebsrats, um neue interessenpolitische Zielsetzungen zu definieren und umzusetzen.

(e) Ebenfalls bereits zu Beginn der mittlerweile seit etwa zehn Jahren andauernden betrieblichen Umstrukturierungsaktivitäten schaltete sich der Betriebsrat am Produktionsstandort eines Automobilherstellers in diesen Prozeß ein. Dieser Betriebsrat, der seit 1990 im Gremium mitarbeitet und seit 1998 Vorsitzender ist, vertritt gut 7.000 Beschäftigte. Bei den Umstrukturierungsmaßnahmen stand zunächst die Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung im Mittelpunkt, dazu wurde zwischenzeitlich eine Reihe von Betriebsvereinbarungen für verschiedene Abteilungen (Montage, Metallbearbeitung) abgeschlossen. Inzwischen wird an einem Großteil der Arbeitsplätze in Gruppenarbeit produziert. Seit Mitte der 90er Jahre ist ein weiterer Schwerpunkt für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung hinzugekommen. Dabei geht es um die Sicherung des Standortes, wobei für den Betriebsrat mittlerweile deutlich geworden ist, daß sich dies zu einem Dauerthema entwickelt. Ursache sind neben der zwischenzeitlich schwächeren Automobilkonjunktur starke Produktivitätssprünge, so daß auch bei guter Auslastung die betriebliche Beschäftigungsstabilität keineswegs automatisch gesichert ist. Ablesen läßt sich diese Tendenz – trotz einer gegenwärtig positiven Geschäfts- und Beschäftigtensituation – an einer Reduzierung der Belegschaft um etwa ein Drittel im Verlauf der 90er Jahre. Zwar konnte der Betriebsrat durch mehrere Stand-

ortsicherungsvereinbarungen den Erhalt des Betriebes erreichen, allerdings mußten die verbliebenen Beschäftigten eine Reihe von Einschränkungen ihres Besitzstandes hinnehmen. Dies umfaßte die Absenkung der Verdienstgrade, die Kürzung der Erholzeiten sowie den Abbau betrieblicher Sozialleistungen.

(f) In einem weiteren Fall, einem mittelständischen Hersteller von Filteranlagen für den Automobil- und den Industriesektor, hat sich die Belegschaft an einem Standort zwischen dem Beginn und dem Ende der 90er Jahre etwa halbiert und umfaßt gegenwärtig noch 1.750 Beschäftigte. In der ersten Hälfte der 90er Jahre wurde auf Initiative des Betriebsrats von der Geschäftsleitung – im Unterschied zu früheren Zeiten, als man an solchen Initiativen nicht interessiert war – ein Projekt mit Teilnehmungsorientierung initiiert, dessen wesentlicher Bestandteil eine Weiterbildungsoffensive darstellte. Damit verbunden wurden kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) gefördert und das Verbesserungsvorschlagswesen forciert. Durch Arbeitsablaufanalysen sollte die Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung vorbereitet werden. Mitte der 90er Jahre kam es jedoch, u.a. aufgrund der schlechten Konjunktur in der Automobilwirtschaft, neuerlich zu einer Kehrtwendung in der Unternehmensstrategie. In den Mittelpunkt rückten jetzt wieder die Rationalisierungsstrategien mit den klassischen Instrumenten der Lohnkostensenkung, verbunden mit Personalabbau.

(g) Mit den herkömmlichen Rationalisierungsmaßnahmen und der Forderung nach einer 20%igen Personalverringerung war auch der Betriebsrat – hier hatte 1990 ein Wechsel im Vorsitz stattgefunden – eines kleineren Maschinenbauunternehmens mit etwa 160 Beschäftigten zu Beginn der 90er Jahre konfrontiert. Anlaß waren die zu diesem Zeitpunkt stagnierenden Auftragseingänge. Eine genauere Analyse des Betriebsrats zeigte jedoch, daß die Ursachen für die prekäre Situation in einer zu hohen Fertigungstiefe und einer zu einseitigen Ausrichtung der Lieferbeziehungen lagen. Gleichzeitig fehlten Konzepte zur Krisenbewältigung seitens des Managements. Deshalb forderte der Betriebsrat detaillierte Analysen für jede Abteilung, an deren Erstellung sowohl Vertreter des Managements als auch die jeweiligen Arbeitskräfte beteiligt werden sollten. Die Umsetzung dieser Forderung mündete in einem umfassenden betrieblichen Restrukturierungsprozeß, in dem eine Vielzahl von Verbesserungs- und Veränderungsvorschlägen durch die Belegschaft eingebracht wurde und der ursprünglich geplante Beschäftigungsabbau weitgehend verhindert werden konnte.

(h) Eine ähnliche Strategie einer stärker aktiv ausgerichteten betrieblichen Interessenvertretungspolitik verfolgt ein Betriebsratsgremium an einem Standort der Automobilindustrie. Als zentrales Ziel strebt der Betriebsrat seit Anfang der 90er

Jahre die Entwicklung dieses Standorts von der verlängerten Werkbank zum konzerninternen Modul- und Systemlieferanten an. Systematische Analysen der 1990 neugewählten Interessenvertretung zeigten, daß der Fortbestand des Betriebs mit den 1991 noch über 7.000 vorhandenen Arbeitsplätzen aufgrund der veralteten Strukturen stark gefährdet war. Diese Einschätzungen bestätigten sich in der Folgezeit: Beschleunigt durch die schlechte konjunkturelle Entwicklung kam es schließlich zu einem Verlust von etwa 1.500 Arbeitsplätzen bis Mitte der 90er Jahre. Ein wichtiges Ergebnis der neustrukturierten und stärker zukunftsorientierten Betriebsratsarbeit besteht in den seit 1992 jährlich stattfindenden Konferenzen mit der Konzern- und Werksleitung zu unterschiedlichen Konzepten und Einschätzungen der Entwicklungslinien im Automobilbau und in der Zulieferindustrie mit dem zentralen Ziel der Beschäftigungssicherung. Dabei war ein wichtiges Ergebnis der Strukturanalysen, mit dem Aufbau eigener Entwicklungsleistungen am Standort zu beginnen. Dies war aus Sicht des Betriebsrats der Schlüssel für die ansteigende Zahl der Beschäftigten, die sich gegen Ende der 90er Jahre wieder dem Stand zu Beginn des Jahrzehnts annäherte.

(i) Solche betrieblichen Entwicklungsverläufe beschränken sich keineswegs auf die »alten« Industrien, sie sind auch im Dienstleistungsbereich zu beobachten. So wurde in einem Fall im Bankgewerbe durch die Fusion zweier vorher unabhängiger Bankhäuser eine Welle von Restrukturierungsprozessen ausgelöst, die noch immer nicht abgeschlossen ist. Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre begann ein mehrjähriger, überwiegend intern gesteuerter, d.h. von der neuen Geschäftsleitung selbständig betriebener Fusionsprozeß. Ab Mitte der 90er Jahre wurden weitergehende strategische Entscheidungen von der Geschäftsleitung getroffen, was in Zusammenhang mit den Analysen eines externen Unternehmensberaters erfolgte. Der Betriebsrat – dessen Vorsitz im Zuge der 90er Wahl wechselte – war im Lenkungsausschuß vertreten, der die Ergebnisse dieser Analysen umsetzte. Ein wichtiges Resultat war die Neueinteilung einer ganzen Reihe von Geschäftsfeldern, wobei ein wesentlicher Hintergrund dafür war, daß infolge der Fusion mehrere Abteilungen doppelt existierten. Durch die Neuaufteilung der Funktionen wurde die Abteilungsstruktur reorganisiert sowie einzelne Beschäftigungsfelder, wie etwa die Kundenberatung, neu bewertet – allerdings mit verschlechterten Entlohnungsbedingungen. Diese Neustrukturierungen führten zu einem erheblichen Beschäftigungsabbau, wobei zunächst 600 Stellen eingespart werden sollten. Tatsächlich realisiert wurde ein Abbau von 300 Stellen, der nach Verhandlungen mit dem Betriebsrat sozialverträglich geregelt werden konnte. Ein Teil der Beschäftigten ging auf Basis von Abfindungsregelungen in den Vorruhestand, ein anderer

Teil wurde in eine Personalreserve in Form zeitlich befristeter Umsetzungen übernommen. Aus diesem Überhang wurden dann freiwerdende Stellen sukzessive wieder besetzt. Darüber hinaus wurden im Umstrukturierungsprozeß die EDV-Abteilung bzw. Teile davon ausgegründet. Allerdings fiel der Stellenabbau in diesem Bereich geringer als beabsichtigt aus, weil die internen Umstellungen länger als geplant dauerten und der verbliebene EDV-Bereich zwischenzeitlich neue Aufgaben erhielt. Im Mittelpunkt der interessenpolitischen Arbeit steht gegenwärtig die Auseinandersetzung um veränderte Entgeltregelungen. Dabei geht es zum einen um die Streichung von Provisionen für eine bestimmte Beschäftigtengruppe, zum anderen um eine Variabilisierung eines Teils des Gehalts für neu eingestellte Mitarbeiter durch Umwandlung eines vormals festen Gehaltsbestandteils in eine Erfolgsprämie. Diese sollen zudem entsprechend den tarifvertraglichen Regelungen länger arbeiten und nicht mehr in den Genuß der vorteilhafteren bisherigen betrieblichen Arbeitszeitregelungen kommen. Außerdem geht es um die Auseinandersetzung mit einem Zielvereinbarungssystem, das die Geschäftsleitung mittelfristig bis auf die Ebene der Sachbearbeiter einführen will.

(j) Auslagerung und Personalabbau sind auch die zentralen Themen in einem anderen Bankhaus. Dort erstreckt sich der Umstrukturierungsprozeß bereits ebenfalls über mehrere Jahre. Besondere Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Beschäftigungsabbau sieht der Betriebsrat in den vorgesehenen Auslagerungen verschiedener Geschäftsaktivitäten. Nach den Planungen der Geschäftsleitung werden diese Ausgliederungen in Form von Tochterunternehmen erfolgen, die aber nicht tarifgebunden bleiben sollen. Für die dort Beschäftigten bedeutet dies verschlechterte Arbeitsbedingungen, insbesondere bei der Entlohnung, für die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen wesentlich erschwerte Voraussetzungen zur Organisation der Belegschaften.

(2) Dieser Überblick über konkrete betriebliche Handlungskonstellationen zeigt deutlich, daß die Problemfelder der betrieblichen Interessenvertretungen durch einige zentrale Themenstellungen im Kontext betrieblicher Umstrukturierungsprozesse dominiert werden. Dagegen finden sich in den Aussagen der von uns befragten Betriebsräte nur vereinzelt Hinweise auf eine direkte Orientierung der *Interessenvertretungsarbeit in europäischer bzw. internationaler Perspektive*, selbst wenn die jeweiligen Unternehmen über international verteilte Standorte verfügen. Nur in wenigen der von uns untersuchten Fälle existieren in international agierenden Unternehmen etwa auf europäischer Ebene transnationale Gremien der Interessenvertretung. In diesen Ausnahmefällen scheint ein solches Engagement häufig vom individuellen Einsatz der jeweiligen Betriebsräte abzuhängen. Dies

hängt offensichtlich eng mit der dadurch nochmals wachsenden Arbeitsbelastung der Betriebsräte zusammen, die sich dann neben den Aufgaben im nationalen Rahmen zusätzlich im europäischen bzw. internationalen Raum engagieren müssen. Von den Mitgliedern europäischer Betriebsräte oder internationaler Institutionen der Interessenvertretung sind dann Anforderungen auf zwei Ebenen zu erfüllen, »ein gemeinsames europäisches Alltagsgeschäft herzustellen und es zugleich in das nationale Alltagsgeschäft ... (zu) integrieren« (Lecher u.a. 1998, S. 251).<sup>7</sup> Kaum erleichtert wird die Situation durch ein institutionelles Umfeld, das noch eher schwach ausgeprägt ist, da »die Gewerkschaften in ihrem Denken und Handeln noch zu sehr dem nationalen Umfeld verhaftet sind« (Jacobi 1998, S. 191). Gleichwohl zeigen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen, »daß der Europäische Betriebsrat zumindest potentiell ein reich differenziertes Handlungsspektrum vorfindet und diese Handlungsmöglichkeiten als ein Arrangement je spezifischer Handlungskomponenten entwickeln muß« (Lecher 1998, S. 696).

Diese Perspektive ist den von uns befragten betrieblichen Interessenvertretungen durchaus bewußt, da durchgehend betont wird, daß der transnationalen Dimension der Interessenvertretungsarbeit wachsende Bedeutung zukommt. Das hängt zum einen mit dem Veränderungsdruck auf das Management der international verteilten Standorte zusammen, der durch den Vergleich der jeweiligen Arbeits- und Leistungsbedingungen bei unterschiedlichen nationalen Regelungsstrukturen zunehmend verstärkt wird und dem sich entsprechend auch die betrieblichen Interessenvertretungen stellen müssen. Zum anderen deuten die Aussagen einiger der von uns befragten Betriebsräte auch auf die Chancen hin, die sich für die nationalen Arbeitnehmervertretungen durch internationale Zusammenarbeit eröffnen. Denn durch die internationale Kooperation etwa in Euro-Betriebsräten werden auch vergleichsweise vorteilhaftere Regelungen für die Interessenvertretungen an anderen Standorten transparent, die dies in Forderungen gegenüber ihrem heimischen Management umsetzen können.

Solche positiven Auswirkungen einer transnationalen Interessenvertretungsarbeit können sich auch für deutsche Beschäftigte positiv auswirken. So zeigten etwa in einem Fall die Vergleiche von Sozialplanregelungen und von Arbeitszeiten, die innerhalb eines europäischen Betriebsrats durchgeführt wurden, daß an den spanischen und den französischen Konzernstandorten materiell bessere Regelungen bestanden als am deutschen Standort. In einem anderen Fall wurde darüber hin-

7 Für einen Überblick zu den verschiedenen Akteuren und Handlungsfeldern in den europäischen Arbeitsbeziehungen vgl. Volz, Mayrhofer 1999.

aus deutlich, daß eine entwickelte und gefestigte Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretungen der international verteilten Standorte trotz formal nur schwach entwickelter und meist auf gegenseitige Informationen beschränkter Rechte positive Effekte für eine generelle Beschäftigungssicherung haben kann. Aufgrund der Initiativen des Betriebsrats der deutschen Konzernzentrale konnte zumindest die Schließung von – aus betriebswirtschaftlicher Sicht unrentablen, aus entwicklungspolitischer Perspektive jedoch wichtigen – Standorten in Lateinamerika und Afrika verhindert werden. Für die Beschäftigten an den ausländischen Standorten mußten allerdings Einbußen bei den Arbeitszeiten und beim Entgelt hingenommen werden. Der Beitrag der deutschen Standorte zu dieser Verhinderung von Massenentlassungen bestand in der Abgabe bzw. dem Verzicht von Fertigungskontingenten bestimmter Produktmodule.

Insofern zeigen die Aussagen der Mehrzahl der befragten Betriebsräte, daß die gegenwärtig wenig verbreitete Ausrichtung der Interessenvertretungsarbeit in internationaler Perspektive keineswegs mit einem generellen Desinteresse an derartigen Fragestellungen verwechselt werden darf. Vielmehr werden die Auswirkungen internationaler ökonomischer Entwicklungen auf die betriebliche Situation sehr genau registriert. Beispielsweise war in einem Unternehmen aufgrund entsprechender Marktanalysen beabsichtigt, das bereits bestehende Engagement im südostasiatischen Raum auszuweiten. Wegen der unsicheren ökonomischen Entwicklung in dieser Region in der zweiten Hälfte der 90er Jahre wurden diese Aktivitäten jedoch zunächst gestoppt. Für den deutschen Betrieb hatte dies unmittelbar negative Auswirkungen, weil keine Arbeitskräfte an den neuen Standort entsandt werden konnten und folglich auch die zunächst als Ersatz geplanten Neueinstellungen in Deutschland ausblieben.

Wenig Bedeutung für die schwerpunktmäßigen Themenstellungen der betrieblichen Interessenvertretungen hat – im Gegensatz zu unseren ursprünglichen Annahmen – offensichtlich auch die Auseinandersetzung mit betrieblichen umweltpolitischen Themen, etwa im Zusammenhang mit Umweltaudits oder dem Aufbau von Umweltmanagementsystemen.

Wesentliche Gründe für die gegenwärtig eher untergeordnete Rolle solcher Themenfelder in der Interessenvertretungsarbeit der von uns untersuchten Betriebe liegen in den konkreten Anforderungen, die an die Betriebsräte und die Belegschaften in einem sich inzwischen häufig über mehrere Jahre erstreckenden betrieblichen Umstrukturierungsprozeß gestellt werden. Aufgrund der Komplexität dieser Prozesse bleibt offensichtlich wenig Kapazität, sich mit den transnationalen oder umweltpolitischen Perspektiven von Interessenvertretungstätigkeit

in breitem Umfang auseinanderzusetzen, was zudem sehr voraussetzungsvoll wäre. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht deshalb die Sicherung der betrieblichen Arbeitsplätze in der Perspektive des Standorterhalts. In den entsprechenden Auseinandersetzungen geht es durchgängig um die Neudefinition traditioneller Verhandlungsfelder wie Lohn- und Arbeitszeiten, die aufgrund struktureller betrieblicher Umbruchprozesse inhaltlich neu gestaltet werden müssen.

Als wichtiges neues Verhandlungsfeld tritt die *Mitgestaltung von Arbeitsprozessen* hinzu. Hier liegt das eigentliche Feld, das für die betrieblichen Interessenvertretungen neue Herausforderungen enthält und neue Konzepte erfordert. Zurückzuführen ist dies auf eine Reihe von Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen innerbetrieblichen Themenstellungen. Aus der Perspektive unserer Fragestellungen bestehen deren wichtigste Momente in der prinzipiellen Offenheit der Umstrukturierungsprozesse und der daraus resultierenden Möglichkeit zur Mitgestaltung, aber auch zur Notwendigkeit, dafür zusätzliches Expertenwissen zu mobilisieren.

- Die betrieblichen Umstrukturierungsprozesse sind häufig in ihrer inhaltlichen Ausrichtung nur durch Eckpunkte vordefiniert, in den Details jedoch meist *ergebnisoffen*. In den weit überwiegenden Fällen kann auch das Management am Beginn der Prozesse nur unscharf angeben, wie die Umsetzung von z.B. Gruppenarbeit letztlich realisiert wird, welche Qualifikationen der Projektleiter notwendig sind und mit welchen weiteren Auswirkungen in der betrieblichen Organisation zu rechnen ist – neue Entlohnungssysteme, veränderte Arbeitszeiten, neue unterstützende EDV-Systeme u.a. Hier kann der Betriebsrat mit Forderungen nach Mitsprache und Mitgestaltung ansetzen.
- Auch die Dauer betrieblicher Umstrukturierungsprozesse ist in der Regel unbestimmt, zeitlich terminiert werden können meist nur bestimmte Prozeßabschnitte. Dies kann mit dem Charakter der Prozesse selbst zusammenhängen – aus der Umorganisation bestimmter betrieblicher Teilbereiche ergeben sich vorher nicht gesehene Umstrukturierungsanforderungen in anderen betrieblichen Abteilungen – oder auch mit der Offenheit und dem Weiterentwicklungspotential bestimmter technischer Systeme, z.B. der Systemarchitektur von SAP. Einführungsprozesse werden dann zum Dauerzustand und erfordern vom Betriebsrat eine »Dauerintervention« (Kotthoff 1998, S. 82).
- In den betrieblichen Umstellungsprojekten werden i.d.R. betriebswirtschaftliche und technisch-organisatorische Faktoren berücksichtigt, dagegen bleiben qualifikatorische Momente meist unterbelichtet oder werden vernachlässigt. Bei den detaillierten technischen und organisatorischen Umstrukturierungserfordernissen können die Betriebsräte und die Mitarbeiter ihre Kompetenz und

ihr Erfahrungswissen durch direkten Zugang zum Gegenstand der Veränderungsprozesse, zu den konkreten Arbeitsplätzen und -abläufen einbringen und daran anknüpfend eigene Forderungen entwickeln. Allerdings ist dies durchaus voraussetzungsvoll: Wenn das Know-how der Beschäftigten in arbeitsorientierte Gegenkonzepte der Arbeitnehmerseite einfließen soll, muß es zunächst erschlossen und systematisch aufbereitet werden. Häufig aber sind für die Betriebsräte insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse – als einem wichtigen Bestandteil alternativer Entwürfe – nur unzureichend verfügbar, meist müssen für solche Fragestellungen neue Wege der Wissenserschließung gegangen und externe Berater hinzugezogen werden.

## **II. FORMEN DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTENWISSEN FÜR BETRIEBSRÄTE – EIN ERSTER ÜBERBLICK**

---

Angesichts dieser für das Gros der Betriebe beschriebenen Handlungssituation und der damit verbundenen neuen Herausforderungen für die Interessenvertretungen kam es sowohl auf der betrieblichen Ebene innerhalb vieler Betriebsratsgremien als auch auf der überbetrieblichen Ebene seitens einzelner gewerkschaftlicher Verwaltungsstellen, Bezirke und Abteilungen der Hauptverwaltungen zu veränderten Vorgehensweisen, Initiativen und Ansätzen. Damit wurde versucht, den allmählichen Verlust an inhaltlichen Kompetenzen und das Fehlen von Qualifikationen und Expertenwissen bezüglich der neuen Anforderungen und neuer Problem- und Verhandlungsfelder zu kompensieren. Solche Entwicklungen waren um so mehr zu beobachten und um so dringlicher, als die Betriebsräte über längere Zeit immer weniger auf die Beratungs- und Betreuungsstrukturen der Gewerkschaften in Fragen der Technik- und Arbeitsgestaltung zurückgreifen konnten (Trautwein-Kalms 2000). Sie waren daher darauf angewiesen, neue Wege bei der Erschließung von Expertenwissen zu gehen, Wege, die von der gegenseitigen Unterstützung der Betriebsräte untereinander über erweiterte Ansätze gewerkschaftlicher Betriebsarbeit bis hin zur verstärkten Inanspruchnahme externer Berater reichten. In diesem Kontext kam es auch zu einer schrittweisen Verschiebung und Ergänzung des gewerkschaftlichen Bildungsangebotes für die betrieblichen Interessenvertretungen. Im Zuge dieser Entwicklungen veränderten und erweiterten sich die bisherigen Ansatzpunkte und Formen der Mobilisierung von Expertenwissen spürbar und in zahlreichen Fällen geradezu grundlegend.

Bevor wir in den anschließenden Kapiteln auf diese neuen und in vielerlei Hinsicht innovativen Ansätze der Mobilisierung von Expertenwissen und auf ihre Rückwirkungen für die Betriebsratsarbeit näher eingehen, soll zunächst ein kurzer Überblick über das breite Spektrum an Formen der Erschließung von Wissensressourcen und Beratungsexpertise für und durch Betriebsräte gegeben werden, wie er sich aufgrund unserer Erhebungen gegenwärtig darstellt. Dabei unterscheiden wir traditionelle und neuartige Formen sowie als besondere – gewissermaßen quer dazu stehende – Form den Einsatz von Geschäftsführern und Fachreferenten. Auf die bekannten, eher traditionellen Formen der Mobilisierung von Expertise wollen

wir hier nur sehr kurz und skizzenhaft, gewissermaßen als Hintergrundfolie für die neuartigen Entwicklungen, eingehen.

Die Rolle und Bedeutsamkeit des Einsatzes wissenschaftlicher Referenten sollen hingegen anschließend etwas ausführlicher betrachtet werden, handelt es sich dabei doch um eine spezifische Form der Mobilisierung von Expertenwissen. Zwar finden sich Fachreferenten nur in wenigen Betriebsräten von Großunternehmen und weisen dort z.T. schon eine lange Tradition auf; für viele stellen sie aber doch ein neuartiges und in seiner Relevanz unbekanntes Instrument dar, das als *eine* Antwort auf die veränderten Anforderungen gesehen werden kann, einen erweiterten Zugang zur Expertiseerschließung für die Betriebsräte zu erreichen – mit durchaus erheblichen Rückwirkungen für die Orientierung und Arbeitsweise der betrieblichen Interessenvertretungen.

## **1. TRADITIONELLE FORMEN DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTENWISSEN**

Daß Betriebsräte Bedarf an Expertenwissen und an Beratung haben, ist kein neuer Sachverhalt. In der Vergangenheit wurde dieser Bedarf vorrangig durch *gewerkschaftliche Schulungen und Betreuungsmaßnahmen* sowie durch Teilnahme an gewerkschaftlichen Arbeitskreisen u.ä. gedeckt. Bei diesen insbesondere von gewerkschaftlich orientierten Bildungsstätten und -trägern angebotenen Seminaren handelte es sich in erster Linie um die Vermittlung grundlegender arbeits- und tarifrechtlicher Kenntnisse für die Vertretungsarbeit im Betrieb (etwa zu Entlohnung und Arbeitszeit, Rationalisierung und Rationalisierungsschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz). Gewerkschaftliche Betreuungsarbeit war vielfach Rechtsberatung in konkreten betriebsverfassungsrechtlichen Fragen und Mitbestimmungs-fällen. Hinzu kam die *punktueller Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Betreuer* von Verwaltungsstelle und Bezirksverwaltung zu sozialrechtlichen bzw. sozialpolitischen Aspekten. Mit dieser Orientierung auf rechtlich-normative Inhalte festigte die gewerkschaftliche Bildungs- und Betreuungsarbeit das insbesondere durch Verrechtlichungstendenzen gekennzeichnete deutsche System der dualen Interessenvertretung. Nur vereinzelt spielten hier auch weiterreichende arbeitswissenschaftliche und arbeitssoziologische Themen oder betriebswirtschaftliche Sachverhalte (wie Bilanzen etc.) eine Rolle.

Mit diesem Erwerb extern verfügbaren Expertenwissens wurde *in den eigenen Reihen Wissen aufgebaut*, das für die lange in der Interessenvertretung vorherr-

schenden Verhandlungsfelder und Sachverhalte vielfach ausreichte. Denn für die konkrete Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber Management und Arbeitgeberseite konnten die Betriebsräte in der Regel auf das *Erfahrungswissen aus ihrer eigenen betrieblichen Tätigkeit* bzw. auf Informationen aufgrund ihrer Belegschaftskontakte vornehmlich zum Produktionsbereich zurückgreifen. Darüber hinaus eigneten sich die Betriebsräte ökonomische Kenntnisse durch *Informationen aus dem Wirtschaftsausschuß* und von Betriebsratskollegen an, die sich – eher unsystematisch – im Zuge der eigenen Erfahrungen als Betriebsrat sukzessive erweiterten. Weitgehend unberücksichtigt blieb jedoch eine systematische Mobilisierung von Wissensressourcen durch die Nutzung des intern verfügbaren Expertenwissens. Dies galt und gilt in vielen Fällen auch heute noch für die eigenen Belegschaften. Aber auch das *im Management vorhandene Expertenwissen* wurde allenfalls *punktuell und selektiv* in Anspruch genommen und setzte die Nutzung informeller Kommunikationskanäle voraus, die keineswegs immer verfügbar waren.

Betriebsratsarbeit war dementsprechend weitgehend geprägt durch eine passive und reaktive Schutzorientierung im Interesse der Belegschaftsmitglieder, umgesetzt als delegative Durchsetzung von Arbeitnehmerrechten und -interessen mittels der gewählten und betriebsverfassungsrechtlich damit betrauten Interessenvertretung, eine Interessenvertretungspraxis, die vielfach sehr hierarchisch geprägt war durch die Dominanz der Betriebsratsvorsitzenden – häufig über mehrere Jahrzehnte hinweg – und die relativ nachgeordnete Einbeziehung der nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder in die konkrete Interessenvertretungsarbeit.

Um schwierigere Probleme des Arbeits- und Unternehmensrechtes oder kompliziertere Einzelfragen zu Arbeit und Technik oder zum Arbeitsschutz (Einführung neuer Technologien, insbesondere von EDV-Systemen, von Gruppenarbeit) klären zu können, griffen die Betriebsräte außerdem bereits damals – auf Basis von § 80 III BetrVG – auf *externe Berater und Sachverständige* zurück; dies erfolgte allerdings sehr *selektiv und anlaßbezogen*, d.h., die Einschaltung blieb zeitlich begrenzt und auf die unmittelbare Umstellungsmaßnahme, Rechtsfrage etc. beschränkt.

Alle diese traditionellen Formen der Erschließung von Expertenwissen und der Nutzung von Beratungsleistungen sind in vielen Betrieben nach wie vor für die Betriebsräte wichtig, um so mehr, wenn andere Möglichkeiten nicht zur Verfügung stehen. In vielen, insbesondere kleinen und mittelgroßen Unternehmen werden diese traditionellen Instrumente weiterhin breit genutzt. Aber auch dort, wo Betriebsräte bereits neue Ansatzpunkte aufgreifen, stehen sie noch im Vordergrund, zumal es dafür nach wie vor zahlreiche geeignete

Anlässe gibt und man damit doch am ehesten Erfahrungen hat. Zudem besteht auch weiterhin prinzipiell Bedarf am Erwerb von Grundlagenwissen für neu gewählte Betriebsräte.

Gleichwohl waren die betrieblichen Interessenvertretungen in der jüngeren Vergangenheit immer mehr auf neuartiges und komplexes Expertenwissen angewiesen. Seit Anfang der 90er Jahre rückten zunehmend die Themenbereiche Gruppenarbeit und Unternehmensumstrukturierung und damit verbundene Fragen zu Entlohnung, Arbeitszeitorganisation und Personalabbau in den Vordergrund. Angesichts der geschilderten gegenwärtigen Handlungssituation der Betriebsräte hat daher in den letzten Jahren der Bedarf nach Expertenwissen und Beratung zu solch übergreifenden Themenkomplexen erheblich zugenommen: Immer häufiger geht es um Betriebsaufspaltung, Prozeßauslagerung, Dezentralisierung oder Unternehmensfusionen und -zusammenschlüsse, wobei dann informationstechnische und arbeitsorganisatorische Problemstellungen vielfach mit »anfallen«, Problemfelder, die in wachsendem Maße auch in den nicht industrie- und produktionsgeprägten Unternehmen des Dienstleistungsbereichs zur Debatte stehen. In diesem Zusammenhang entwickelte sich eine immer stärkere Nachfrage der Betriebsräte auch nach überfachlichen und methodischen Kenntnissen hinsichtlich Projektarbeit, Moderationstechnik etc.

Die traditionellen Formen der Expertiseerschließung sind hierfür immer weniger geeignet. Betriebs- und problemfern ansetzende Qualifizierungsformen eignen sich ebensowenig wie punktuelle und einzelfallbezogene Expertise für Umstrukturierungsprozesse, die auf Dauer gestellt und durch prozeßhafte Probleme geprägt sind sowie umfassende, betriebs- und unternehmensübergreifende Wirkungen entfalten. Auch die bislang stark normative Ausrichtung herkömmlicher Unterstützungs- und Beratungsformen verliert an Bedeutung, je mehr die klassischen tarifvertraglich bestimmten Verhandlungsfelder wegbrechen und neue Verhandlungsfelder im Zuge verstärkter Flexibilisierungsanforderungen der Managementseite (flexible Arbeitszeit, dezentrale Verantwortung etc.) entstehen (Schmierl 2000). Ebenso wird die Punctualität der traditionellen Klärung von Einzelfragen angesichts der prozeß- und unternehmensübergreifenden Arbeitsfolgen solcher Umstrukturierungsprozesse obsolet. Zudem entspricht die herkömmliche Bearbeitung von Interessenvertretungsaufgaben nicht den zunehmend in den Betrieben implementierten neuartigen Formen teamartiger Arbeitsorganisation und projektförmiger Aufgabenbewältigung, weshalb die Betriebsräte bei solchen Problemfeldern wachsende Zugangs- und Vermittlungsschwierigkeiten mit der eigenen Belegschaftsklientel bekommen.

## **Typische Defizite in der bisherigen Betriebsratsarbeit waren etwa:**

- Die Ausschüsse, in denen betriebliche Interessenvertretungsarbeit traditionell organisiert ist, sind zunehmend thematisch überfordert. Denn die Auswirkungen betrieblicher Änderungsprozesse lassen sich kaum noch auf bestimmte Arbeitsplätze oder Funktionen beschränken, zumal die Reichweite der Umstrukturierungs- und Rationalisierungsfolgen immer weniger vorhersehbar ist (Altmann, Deiß 1996). Zum Beispiel werfen veränderte Schichtsysteme neben i.e.S. technischen Fragen nach Lage und Dauer der Arbeitszeiten sowie der Zahl und der personellen Besetzung der Schichtgruppen weitergehende Fragen auf nach den Konsequenzen für die Entgeltregelungen, die Neuverteilung der Urlaubszeiten und schließlich auch für die Lebensbedingungen der Beschäftigten selbst – komplexe Wirkungszusammenhänge, mit denen isoliert arbeitende Betriebsratsausschüsse ohne Einbezug der in verschiedener Weise betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter schnell überfordert sind.
- Auch die interessenvertretungsinterne Vermittlung der Arbeitsergebnisse insbesondere in den Betriebsratsgremien großer Unternehmen ist zunehmend erschwert, weil häufig nicht alle Ausschüsse und Arbeitsgruppen über ihre Sprecher in zentralen Gremien vertreten sind, z.B. im Gesamtbetriebsausschuß, wo die politischen Schwerpunkte für die Arbeit des Gesamtbetriebsrats gesetzt und dessen Beschlüsse vorbereitet werden.
- In den Betriebsratsgremien kleinerer und mittlerer Betriebe liegt das Hauptproblem unzureichender Interessenvertretungsarbeit wiederum häufig in der zeitlichen und aufgabenbezogenen Überforderung der wenigen aktiven Betriebsratsmitglieder, beschränkt meist auf den Vorsitzenden und ein oder zwei weitere Betriebsräte, die den steigenden Anforderungen zeitlich und inhaltlich kaum gewachsen sind.
- Zudem werden durch die herkömmliche Organisation und Verteilung der Aufgaben die für die Betriebsratsarbeit wichtigen Themen nicht immer dort und von den Betriebsratskollegen und Mitarbeitern bearbeitet, die über den notwendigen Sachverstand und die entsprechenden Erfahrungen verfügen, sei es, daß der intern vorhandene Sachverstand nicht zureichend mobilisierbar ist, sei es, daß den Kollegen die zur Bearbeitung der Themenfelder erforderlichen erweiterten fachlichen und methodischen Kompetenzen fehlen.
- Derartige Defizite werden vor allem in betrieblichen Krisensituationen deutlich, in denen die betriebliche Interessenvertretungen nicht (mehr) in der Lage sind, kurzfristig ausreichende Informationen zu sammeln und auf der Basis des bis-

herigen Erfahrungswissens Analysen zu erstellen, um die Konzepte und Maßnahmen des Managements umfassend zu bewerten, selbst Vorschläge und Forderungen zu entwickeln, geschweige denn, eigene Gestaltungs- oder Lösungsalternativen anzubieten und schließlich darüber kompetent und erfolgreich mit der Gegenseite zu verhandeln.

Für eine erfolgreiche Bearbeitung der skizzierten Problemfelder ist vor allem die Abschöpfung internen Expertenwissens notwendig, was aber mit den herkömmlichen Formen der Wissenserschließung der Betriebsräte schwerlich möglich ist. Denn dies setzt eine stärkere Einbeziehung und Beteiligung aller Betriebsratskollegen und auch der Belegschaft selbst auf der Grundlage einer projektförmigen Bearbeitung und Diskussion solcher Fragen und möglicher Lösungen voraus. Entsprechend richtete sich der Qualifizierungs- und Beratungsbedarf in wachsendem Maße auf die Aneignung von fachlichen und methodischen Kenntnissen im Rahmen betriebs- und problembezogener »Anwendungs«-Projekte unter Beteiligung der Belegschaften bis hin zur Wissensvermittlung sowie Projektbegleitung und -moderation durch externe arbeitnehmerorientierte Institutionen und Berater.

Traditionelle Formen der Wissenserschließung führen deshalb bei den Betriebsräten auf Dauer zu *Kompetenzverlust* in ihren ureigenen Aufgabenbereichen, je stärker ihre Unternehmen und ihre Belegschaften mit den veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert werden. Da die Betriebsräte seit Anfang der 90er Jahre aber auch immer weniger auf die Unterstützung durch gewerkschaftliche Betreuung, Qualifizierung und Beratung zurückgreifen konnten (IG Metall 1999b, S. 6 f.), kam es in diesem Zusammenhang zu einer *vermehrten Inanspruchnahme externer Berater und wissenschaftlicher Einrichtungen*.<sup>8</sup> Immer mehr Betriebsräte begannen darüber hinaus, die Struktur und Organisation ihrer eigenen Arbeit zu überdenken und mit neuartigen Ansätzen das benötigte Expertenwissen zu erschließen; diese Bemühungen wurden durch die allmähliche Umsetzung eher projektförmig orientierter erweiterter gewerkschaftlicher Konzepte der Betriebsarbeit in einzelnen Betrieben wesentlich unterstützt, auch wenn sie z.T. unter anderen Zielsetzungen wie Demokratisierung im Betrieb, Mobilisierung von gewerkschaftlichen Mitgliedern, Erhöhung des Organisationsgrades etc. vorangetrieben wurden.

8 Sofern sie nicht, wie in einigen wenigen Großunternehmen, auf betriebsratseigene Expertise in Form von wissenschaftlichen Referenten zurückgreifen konnten (s. dazu im nächsten Abschnitt).

## **2. EINSATZ VON WISSENSCHAFTLICHEN FACHREFERENTEN UND GESCHÄFTSFÜHRERN**

Bereits seit längerem werden in einigen wenigen Großunternehmen zur fachlichen Unterstützung der Betriebsratsvorsitzenden und der Gremien von Gesamt- oder Konzernbetriebsräten Referenten und Assistenten eingesetzt, die – ggf. zusätzlich zu ihrer beruflichen Erstausbildung – einen ingenieurwissenschaftlichen oder auch wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Studiengang durchlaufen haben. Sie werden vom Unternehmen angestellt und dem Bereich der betrieblichen Interessenvertretung bzw. der Dienst- und Fachaufsicht des (Gesamt-)Betriebsratsvorsitzenden als Geschäftsführer oder Stabsmitarbeiter zugeordnet, und zwar ohne daß es dafür eine betriebsverfassungsrechtliche Grundlage gibt. Nach unseren Erhebungen finden sich solche Fälle insbesondere bei nahezu allen Automobilherstellern – auf Ebene der Unternehmenszentrale, aber auch zum Teil in den einzelnen Werken – sowie in sehr wenigen großen Zulieferunternehmen von Kfz-Teilen und -Systemen; vereinzelt werden derartige Stellen aber auch in der Großchemie, bei Großbanken oder bei großen Verkehrsunternehmen eingerichtet. Insgesamt gesehen ist die Verbreitung wissenschaftlicher Fachreferenten, obwohl ihre Geburtsstunde vergleichsweise früh geschlagen hatte und angesichts des inzwischen enorm und generell gestiegenen Bedarfs an Expertenwissen, doch eher gering.

So ergab ein bereits 1992 erschienenes Ergebnis zu einer Befragung (Müller-Bauer 1992) in fünf Unternehmen, in denen Betriebsräte über Stabsmitarbeiter verfügten, daß die Belegschaftsgröße am jeweiligen Standort zwischen 1.900 und 35.000 und im Unternehmen zwischen 3.600 und 16.500 Beschäftigte lag. Es handelte sich also um Großunternehmen bzw. international tätige Konzerne. Die Einrichtung solcher Stabsstellen wird dort z.T. schon auf die 60er Jahre sowie Anfang und Mitte der 80er bis zum Beginn der 90iger Jahre datiert.

Auch in den Unternehmensstandorten der von uns befragten Fachreferenten, die weltweit agierenden Konzernen angehören und Standortbelegschaften von 6.600 bis 64.000 aufweisen, geht die Einrichtung solcher Beraterstellen beim Betriebsrat auf die 60er bzw. 80er Jahre zurück. Dennoch lassen unsere Erhebungen vermuten, daß der Einsatz von wissenschaftlichen Fachreferenten nach wie vor wenig verbreitet ist, obwohl er eine bedeutsame Möglichkeit der Erschließung und Nutzung von Expertise im Verhandlungsprozeß mit dem Management darstellt. Er findet sich vor allem nicht in mittelgroßen Unternehmen, aber auch kaum in Großunternehmen von Wirtschaftsbereichen, die einen geringen Organisationsgrad aufweisen. Detaillierte Daten liegen dazu freilich nicht vor.

Gleichwohl stellt der Einsatz von Fachreferenten und Geschäftsführern u.E. eine wichtige, zwischen herkömmlichen und neuen Formen der Mobilisierung von Expertenwissen zu sehende Möglichkeit der Expertiseerschließung dar. Ziel dieses spezifischen Typs ist vor allem, den Betriebsräten und Betriebsratsvorsitzenden angesichts der in Großbetrieben und Unternehmensgruppen in den letzten Jahrzehnten immer vielfältigeren fachlichen Anforderungen und immer wichtigeren unternehmenspolitischen Fragen Hilfestellung bei der Bearbeitung und Beurteilung komplizierter, konzeptioneller sowie funktionsübergreifender Problemzusammenhänge zu geben, aber auch die immer umfangreicheren geschäftsführenden Tätigkeiten abzunehmen. Insbesondere um unternehmerische Strategien zu erkennen und nachzuvollziehen, ihre Konsequenzen für Standorte und Mitarbeiter beurteilen und ggf. kompetent und wirksam, möglichst bereits im Rahmen von Planungsprozessen zu beeinflussen, bedurfte es zunehmend des Einsatzes fundierten ingenieurwissenschaftlichen, betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Know-how. Dafür reichten aber die – nach wie vor unverzichtbaren – autodidaktisch und durch Weiterbildungsseminare erworbenen Kenntnisse der Betriebsräte allein kaum mehr aus, um so wenig, als das Weiterbildungsangebot die dafür erforderlichen Kenntnisse nur unzureichend vermitteln konnte oder aus Zeitmangel nicht in Anspruch genommen wurde. Hinzu kam, daß in den Betriebsräten selbst im allgemeinen Mitglieder mit solchen typischerweise im Angestelltenbereich vorfindbaren Fachkenntnissen zumindest damals »Mangelware« darstellten.

Um dieses – meist wissenschaftlich gestützte – Know-how hinsichtlich fachlicher, aber auch fachübergreifender Kenntnisse für den Betriebsrat dauerhaft bereit- und sicherzustellen, bot sich in Großunternehmen der Einsatz von Referenten an. Damit wird den Betriebsräten die unmittelbare Erschließung von Fachwissen und wissenschaftlicher Beratung in den eigenen Reihen ermöglicht. Dies korrespondiert mit einer gezielten managementartigen Ausstattung und Nutzung an Expertenwissen der Betriebsräte und eröffnet ihnen im Prinzip weitreichende Optionen in Richtung einer aktiven und offensiven Politik der Gestaltungsorientierung bis hin zur strategisch orientierten Einflußnahme auf unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse.

Die Formen und Konstellationen, in denen es zum Einsatz solcher Fachreferenten kommt, sind freilich sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht, insbesondere bezüglich Rekrutierung, Einbindung und Karriereperspektiven, sehr unterschiedlich und weisen daher sehr verschiedene Funktionsausprägungen von Referententätigkeit und -einfluß auf. Im Rahmen unserer Erhebungen stießen wir

auf drei unternehmensbezogen jeweils spezifische gehandhabte Referentenmodelle, mit denen sich sowohl für die Betriebsräte und ihre Arbeit als auch für die Referenten selbst sehr unterschiedliche Konsequenzen verbinden.

## **2.1 Das loyalitätsorientierte Referentenmodell**

In diesem Modell kommt es den Betriebsräten, insbesondere den Betriebsratsvorsitzenden, vor allem darauf an, geeignete Bewerber für die Referentenstellen intern aus dem eigenen Betriebsrat oder dem Gremium eines anderen Standorts oder dem Vertrauensleutkörper des Unternehmens zu gewinnen, zumal externe Rekrutierungen eher skeptisch gesehen werden. Ziel ist, über ein im Betriebsrat gewachsenes Vertrauensverhältnis und eine langjährige Tätigkeit im Unternehmen eine hohe Loyalität des Referenten zum Vorsitzenden und dessen Arbeitsstil sowie größtmögliche Zuverlässigkeit in interessen- und gewerkschaftspolitischer Hinsicht sicherzustellen. Dies schlug sich in einem der Unternehmen früher sogar darin nieder, daß lange Zeit der Geschäftsführer des Betriebsrats dort immer zugleich Mitglied des Gesamtbetriebsrats sein mußte, beide Positionen also in Personalunion wahrgenommen wurden. In diesem Modell können in die Auswahlorientierung in gewisser Weise auch Interessen der Unternehmensleitung mit einfließen, um auf diese Weise auch Loyalität zum Unternehmen und zu dessen kultureller Orientierung (z.B. eines »Familienunternehmens«) zu gewährleisten. Dies gipfelte z.B. in einem Fall darin, daß die Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Betriebsrat qua Betriebsvereinbarung festlegte, daß der einzustellende Geschäftsführer des Betriebsrats bis zum Zeitpunkt seiner Einstellung Mitglied in einem Betriebsrat des Unternehmens gewesen sein muß.

Mit einer solchen nahezu ausschließlichen Priorisierung betriebserfahrener und zugleich unternehmenszugehöriger Kollegen bei der Besetzung von Geschäftsführer- und Referentenstellen verbindet sich aber geradezu zwangsläufig, daß die in Frage kommenden Kollegen eine zusätzlich zum beruflichen Werdegang durchlaufene eher praxisorientierte wissenschaftliche Qualifizierung aufweisen (etwa in Form eines Studiums an der Berufsakademie, einer Fortbildung in Abendseminaren etc.). Qualifikatorisches Auswahlkriterium ist bei diesem Modell auch weniger das wissenschaftliche Expertenwissen als vielmehr das betriebliche Erfahrungswissen, das freilich durch betriebswirtschaftlich-organisatorische Kenntnisse und methodisch-analytische Fähigkeiten ergänzt sein sollte.

Zum einen können bei diesem Modell für den Referenten durchaus wichtige Stärken für seine Position aus der Rückbindung an seinen ehemaligen Standort gezogen werden. Auch weisen solche Referentenstellen eine geringe Fluktuation auf, weil damit grundsätzlich angestrebt ist, daß eine solche Vertrauensstelle von einer Person dauerhaft eingenommen wird. Zum anderen heißt dies aber auch, daß die Karrierechancen im Unternehmen und ein Wechsel bzw. eine Rückkehr auf »die andere Seite« dadurch erheblich verringert, wenn nicht gar völlig verbaut sind. Zudem hängt die Verweildauer in dieser Position stark von der Entwicklung der Vertrauensbeziehung zum Betriebsratsvorsitzenden und dessen eigenem Verbleiben im Amt ab. Karriereperspektiven beschränken sich daher in diesem Modell weitgehend auf den Betriebsratsbereich selbst. Auch der Wechsel in andere Unternehmen ist aufgrund eines längeren Einsatzes auf solchen Positionen erschwert. Es ist daher nicht zufällig, daß dieses Modell sich gerade in Unternehmen findet, in denen zahlenmäßig vergleichsweise weniger oder gar nur ein Referent, in der Regel als Geschäftsführer, bestellt ist.<sup>9</sup>

## **2.2 Das expertiseorientierte Referentenmodell**

In diesem Modell werden Referenten sowohl intern aus dem eigenen Unternehmen als auch von außen rekrutiert, ohne daß sie zuvor Mitglied in der betrieblichen Interessenvertretung gewesen sein müssen. Im Vordergrund steht die Verfügbarkeit des Betriebsrats über Expertise zu anspruchsvollen Themen und Aufgabenstellungen. Hierfür werden vor allem fachlich ausgewiesene Personen geholt. Ihnen werden damit aber keinerlei Karriereoptionen im Unternehmen, weder für den Betriebsrat noch für das Management eröffnet, und es ist auch keine professionelle Betreuung hinsichtlich weiterer beruflicher Perspektiven vorgesehen. Der Betriebsrat sichert sich mit diesem Modell primär den Zugriff auf jeweils aktuell benötigtes fachliches Expertenwissen. Dementsprechend bedeutet dies für den Referenten, daß er im Unternehmen kaum Aufstiegschancen hat und der Referentenposten gewissermaßen die »Endstation« seiner Karriere darstellt, sofern er diese Tätigkeit nicht nutzen kann, um sich für ein externes Weiterkommen fachlich weiter zu profilieren. Die Verweildauer auf den Referentenstellen fällt in diesem Modell daher eher länger aus.

9 Von daher waren wohl auch die ersten Fälle von Stabsmitarbeitern der Betriebsräte vorrangig nur Geschäftsführerstellen mit einer Tendenz zur persönlichen Referententätigkeit für den Betriebsratsvorsitzenden und weniger wissenschaftliche Referenten (vgl. Müller-Bauer 1992).

Für wissenschaftliche Referenten erweist sich das Modell daher als vergleichsweise wenig attraktiv, zumal das längere Verweilen auf Stellen von Stabsmitarbeitern – mit denen sich keine weiteren Perspektiven verbinden – für deren berufliche Karriere im allgemeinen wenig förderlich ist. Als Alternative bleibt ihnen in der Regel nur, sich soweit weiterzubilden, um auf dem Referentenposten länger bleiben oder aber – und das nicht zu spät – in ein anderes Unternehmen wechseln zu können. Aber auch im Hinblick auf die betriebliche Interessenvertretung bietet dieses Modell nur begrenzte Möglichkeiten, weil im Prinzip unternehmensintern verfügbares Expertenwissen eher selektiv genutzt und vor allem nicht längerfristig ausgebaut wird, zumal sich für die Referenten damit eben wenig Karriereanreize verbinden.

### **2.3 Das karriereorientierte Referentenmodell**

Im Gegensatz zu den beiden ersten Modellen verbindet sich mit diesem für den Betriebsrat wie auch für die Referenten ein umfassendes und stark professionelles Einsatz- und Karrierekonzept. Wissenschaftliche Fachreferenten werden hier sowohl aus dem eigenen Unternehmen als auch von außen rekrutiert und sollen in der Regel nur für einen begrenzten Zeitraum von drei bis fünf Jahren auf dieser Stelle bleiben. Zugleich werden ihnen gezielt Perspektiven für einen späteren Wechsel in Managementpositionen in Aussicht gestellt, obwohl ihnen auch ein Verbleib mit einer anderen Tätigkeit im Betriebsratsbereich im Prinzip offensteht. Hinter dieser Orientierung steht die Erfahrung, daß die Funktion eines wissenschaftlichen Fachreferenten in der Regel für diesen nach fünf Jahren ausgereizt ist und die Aufstiegschancen im Betriebsratsbereich – schon rein zahlenmäßig – sehr beschränkt sind. Der Betriebsrat verfolgt dabei das Ziel, für seine Arbeit sowohl fachlich fundiert vorbereitete Diskussions- und Entscheidungsgrundlagen von den wissenschaftlichen Referenten abzurufen als auch konzeptionell mit alternativen Überlegungen und Vorschlägen munitioniert zu werden, um mit Management und Führungsebene in gewisser Weise ebenbürtig verhandeln zu können. Das bei den Referenten vorhandene Expertenwissen stellt im Zuge solcher vorbereitender Arbeiten auch eine gewisse Zugangsvoraussetzung dar, um mit dem Management verschiedene Fragen auf fachlicher Ebene vorklären und das Verhandlungsterrain sondieren zu können.

Mit diesem Modell, das offensichtlich eher dort praktiziert wird, wo für die Betriebsräte vergleichsweise mehr Referentenstellen geschaffen wurden, werden

die Fachreferenten zum einen von ihren Karrieremöglichkeiten im Unternehmen nicht abgehängt, da sie am Ende ihrer Referententätigkeit noch nicht zu lange aus ihrer früheren Arbeitsstelle bzw. der Unternehmenspraxis heraus sind und sich zudem in ihrer Referententätigkeit fachlich weiterentwickeln können und sollen. Zum anderen bietet eine solche Perspektive auch einen stärkeren Anreiz, für den Betriebsrat effiziente Arbeiten zu erbringen. Dies um so mehr, als in diesem Modell der Betriebsratsvorsitzende ein Interesse daran hat, seine Fachreferenten anschließend im Unternehmen unterzubringen und damit auch die Voraussetzungen für zukünftig günstige Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zum Management zu schaffen. Für die Referenten verbinden sich damit vergleichsweise gute Chancen, im Anschluß an ihre Referententätigkeit im Management des eigenen Unternehmens unterzukommen.

Zugleich erfordern natürlich auch in diesem Modell die wissenschaftliche Zuarbeit für den Betriebsrat bzw. seine Fachausschüsse und für den Vorsitzenden sowie die entsprechende Kontaktpflege zum Management ein funktionierendes Vertrauensverhältnis zum Vorsitzenden und zu den Betriebsratsmitgliedern und damit eine gewisse politische Nähe zu den Gewerkschaften. Aber auch der Aufbau guter und vertrauensvoller Beziehungen zum Management ist erforderlich, um dort vorhandenes internes Fachwissen und aktuelle Informationen abzuschöpfen. Entsprechend ist das Verhältnis zwischen Referent und Betriebsrat in diesem Modell eher rational geprägt, was auch eigene inhaltliche Positionen des Referenten nicht ausschließt. Aber auch im Verhältnis zum Management bedarf es einer sachlich-nüchternen Analyse der Entwicklungen im Unternehmen, um Distanzen zu überbrücken, aber auch Vereinnahmung zu vermeiden. Deshalb erfordert die im Prinzip hybride Position von Fachreferenten in diesem Modell am stärksten einen Balanceakt zwischen fachlich anspruchsvoller und zugleich loyaler Arbeit für den Betriebsrat einerseits und der Nutzung eines informellen Netzwerks zu den Managern andererseits; dies verlangt von ihnen neben qualifizierten Fachkenntnissen auch verschiedene soziale Kompetenzen (wie Sensibilität, Einfühlungsvermögen, Verschwiegenheit etc.).

## **2.4 Zur Relevanz von Fachreferenten für Expertiseerschließung und Betriebsratsarbeit**

Insgesamt gesehen zeigen unsere Erhebungen, daß abhängig davon, welches Referentenmodell in einem Unternehmen bzw. Standort – mehr oder weniger

bestimmend – praktiziert wurde, und abhängig von der Anzahl der eingerichteten bzw. jenseits des Betriebsverfassungsrechtes dem Betriebsrat zugestandenen Geschäftsführer- und Referentenstellen, unterschiedlich große Möglichkeiten zur Erschließung des Fach- und Methodenwissens der Referenten selbst, aber auch zur Abschöpfung weiteren internen und externen Expertenwissens gegeben sind. Insbesondere in den wenigen Betrieben, in denen mehr als nach dem Betriebsverfassungsrecht erforderlich oder gar sämtliche gewählten Betriebsratsmitglieder freigestellt sind, sind diese Möglichkeiten besonders groß. Damit verbinden sich natürlich auch sehr unterschiedliche Chancen und Erscheinungsformen zum professionellen Umgang mit Management- und Unternehmensstrategien und zur Einflußnahme auf betriebliche Restrukturierungsprozesse bis hin zur Entwicklung strategischer Konzepte und Alternativen gegenüber dem Management. Vor allem ergeben sich hieraus auch grundlegende Rückwirkungen auf die Struktur und Durchführung betrieblicher Interessenvertretungsarbeit.

Damit wird deutlich, daß der Einsatz von wissenschaftlichen Fachreferenten als vergleichsweise neue Form der Erschließung von Expertenwissen und fachlicher Beratung für sich genommen durchaus ein wichtiger und in manchen Bereichen entscheidender Ansatz zur Veränderung von Orientierung und Art der Betriebsratsarbeit ist. In seiner Problematik und Differenziertheit wäre er u.E. zum Gegenstand einer eigenen Untersuchung zu machen, um so mehr, als die interviewten Referenten selbst Grundlagen und Ansätze zu einem systematischen Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen über die Arbeit von Fachreferenten und ihre Rolle im System industrieller Beziehungen begrüßen würden.<sup>10</sup> Denn obwohl der Referentenansatz nur für wenige Betriebsräte im Bereich der deutschen industriellen Beziehungen eine gangbare Alternative bietet, so stellt er gerade wegen seiner im Einzelfall schon längeren Tradition eine gewichtige und konkret praktizierte, allerdings eben nur *eine* Möglichkeit innerhalb eines Spektrums vieler neuartiger Versuche dar, mit denen Betriebsräte neue Wege der Erschließung von Wissens- und Beratungsquellen für ihre Arbeit beschreiten.

Geschäftsführer und wissenschaftliche Referenten stellen in allen drei Modellen gewissermaßen unternehmens- und vor allem betriebsratsintern agierende, jedoch mehr oder weniger eigenständige Dauerberater dar. Sie sind vom Unternehmen angestellt, im Betriebsverfassungsgesetz aber nicht vorgesehen und

10 Ein solcher Erfahrungsaustausch, so ein Gesprächspartner, müßte vor allem zwei Fragen aufgreifen: Wie kann wissenschaftliche Kapazität in Form von Fachreferenten von der Interessenvertretung am besten genutzt werden, und welche Effekte oder Vorteile hat der Einsatz von Referenten für das Unternehmen selbst?

gehören auch dem Betriebsrat formal nicht an, obwohl sie eng mit ihm zusammen- bzw. ausschließlich ihm zuarbeiten. Von daher nehmen sie seit jeher unter arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Gesichtspunkten höchst hybride Positionen ein (Müller-Bauer 1992), die gerade wegen ihrer ausgesprochen verantwortungsvollen und vertrauensbasierten Tätigkeiten für ein alle vier Jahre zu wählendes Gremium grundsätzlich relativ ungesichert sein können, auch wenn die Arbeitsverhältnisse in der Regel formal keiner zeitlichen Befristung unterliegen.

Mit dieser komplexen Anstellungs- und Zuordnungskonstellation, in der konkret für Personen gearbeitet wird, die Mandatsstatus haben und deren Interessen und Aufgaben zu einem erheblichen Teil aus diesem politisch geprägten Betriebsratsmandat resultieren, verbinden sich für solch betriebsratsintern agierende Dauerberater wesentliche Konsequenzen im Unterschied etwa zu externen Beratern: Der Grad der Verbindlichkeit von Anforderung und Leistung ist für sie wesentlich höher, stehen sie den Betriebsräten gegenüber doch unmittelbar und permanent in der Pflicht; denn sie haben nicht wie externe Berater einen genau umrissenen, in der Regel zeitlich begrenzten Beratungsauftrag zu erfüllen und es bestehen anschließend keinerlei finanzielle oder vertragliche Verpflichtungen mehr gegenüber dem Betriebsrat. Auch wird vom externen Berater keine oder sehr viel weniger Kontaktpflege zum Management erwartet als von den Fachreferenten, die als Unternehmensangehörige gewissermaßen dauerhafte Informationskanäle zum Management aufbauen und im Interesse des Betriebsrats erschließen sollen.

Ein Referent arbeitet damit kontinuierlich und eng mit einzelnen Betriebsratsmitgliedern und Fachausschüssen zusammen und erbringt gewissermaßen von diesen regelmäßig abgerufene Beratungsdienstleistungen. Dabei handelt es sich wesentlich um Arbeiten der wissenschaftlichen Unterstützung in fachlichen Fragen und die Vorbereitung einschlägiger Analysen für komplexe Probleme und Entwicklungen im Unternehmen. Hiermit werden zwar auch Geschäftsführer befaßt; diese haben aber zudem Arbeiten der Vor- und Nachbereitung der Geschäfte des Betriebsratsvorsitzenden, der Organisation von Betriebsrats- und Ausschusssitzungen sowie von Verhandlungen mit dem Management, der Kostenstellenverwaltung etc. zu bewältigen, die viel Vertrauen und Loyalität im Verhältnis zu Betriebsrat und Betriebsratsvorsitzenden voraussetzen. Eine wichtige Hilfe stellen auch das Zusammenführen strukturierter Aus- und Bewertungen sowie entsprechende Aufbereitungen verschiedener problemrelevanter Informationen und Unterlagen etwa von den Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten, aus den Wirtschaftsausschüssen oder von einzelnen Managementvertretern dar. Insbesondere durch die standortübergreifende Einbezogenheit von Fachreferenten und Geschäftsführ-

ren in jeweils lokale Interessenauseinandersetzungen wird es diesen und damit dem Betriebsrat leichter möglich, Erfahrungen in den einzelnen Betrieben zu sammeln und für Entwicklungen in anderen Standorten der Unternehmen im Interesse der Beschäftigten strategisch zu nutzen (z.B. zur Erhaltung der Tarifbindung bei Auslagerungsabsichten der Unternehmensleitung).

All dies verlangt von einem internen und dauerhaft Beratungsleistung erbringenden Referenten eine sehr viel weitergehende Unterstützung, die auch den Bereich der betriebspolitischen Mitverantwortung und Entscheidung tangieren und von daher für den Referenten zu ambivalenten Situationen führen kann, vor allem wenn er betriebspolitisch bedeutsame Fragen bearbeitet. So darf ein Referent trotz aller von ihm erwarteten und für seine Arbeit auch sinnvollen Arbeitnehmerorientierung und Nähe zu den Gewerkschaften niemals, wie es ein Gesprächspartner formulierte, zum »Ersatzbetriebsrat« werden; bei aller für das Ergebnis der Interessenvertretung vorteilhaften engen Zusammenarbeit und politischem Engagement wird es für wichtig angesehen, daß die interessenpolitischen Verantwortlichkeiten von den Mandatsträgern wahrgenommen werden. Insbesondere befreit die Inanspruchnahme von wissenschaftlichen Referenten die Betriebsräte nicht davon, sich selbst das notwendige strukturelle und analytische Fachwissen zumindest in Grundzügen anzueignen, um so nicht nur einer theoretisch möglichen Abhängigkeit vom Herrschaftswissen der Referenten vorzubeugen (Müller-Bauer 1992), sondern vor allem auch in der Lage zu sein, im Zusammenwirken mit diesen die für Betriebsratsentscheidungen zu bearbeitenden Problem- und Aufgabenstellungen zutreffend zu definieren.

Gerade in diesem Zusammenhang liefert die wissenschaftliche Fachkompetenz der Referenten entscheidende Voraussetzungen für den Aufbau professioneller, aber informell gehaltener Kontakte zu einzelnen Managern und stellt damit einen wichtigen Schlüssel zur Beschaffung von Informationen über strategische Ziele und Absichten von Management und Unternehmensleitung dar. Über solche Netzwerke können Positionen des Betriebsrats bereits im Prozeß der Konzipierung und Planung betrieblicher Veränderungen eingebracht und die eigentlichen Verhandlungsschritte vorab fachlich und atmosphärisch vorbereitet werden.

Umgekehrt führt die eher sachorientierte und strukturierte Herangehensweise wissenschaftlicher Referenten nicht nur dazu, grundlegende und problemübergreifende fachliche Analysen als Bezugspunkte für die oft durch Pragmatismus und Interessenpolitik geprägten Diskussionen und Entscheidungen in den Gremien der betrieblichen Interessenvertretung zu liefern. Dadurch, daß Referenten verstärkt auch fachliche und insbesondere methodische Kompetenzen, wenn

auch in arbeitnehmerorientierter Perspektive in die Betriebsratsarbeit einbringen, induzieren und begünstigen sie auch veränderte Arbeitsweisen im Betriebsrat selbst: etwa in der Arbeit der Ausschüsse hinsichtlich ihrer zahlenmäßigen Verkleinerung und fachlichen Zusammensetzung, hinsichtlich der Straffung ihrer Arbeitsprozesse durch selbständige Durchführung und regelmäßige Rückkopplungsschleifen, die Initiierung von Projektgruppen und Projektarbeit und beteiligungsorientierten Vorgehensweisen, die Forcierung von Projektmanagement im Betriebsrat selbst und entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Entwicklung effizienter Formen des Wissensmanagements. Damit werden vor allem auch neuartige Entwicklungen der Betriebsratsarbeit gerade durch den Einsatz von Fachreferenten forciert angegangen, und zwar um so stärker, je mehr Referenten beschäftigt und Betriebsratsmitglieder freigestellt sind – Entwicklungen, wie sie im Zuge der Herausbildung innovativer Formen der Wissenser-schließung von Betriebsräten generell zu beobachten sind und im folgenden Kapitel näher beschrieben werden.

Im Ergebnis bedeutet dies, daß die Anstellung von Geschäftsführern und Fachreferenten beim Betriebsrat in solchen Großunternehmen nicht nur eine zugleich eher neuartige, wenn auch bereits bewährte Form der unmittelbaren Erschließung von Fachwissen und Expertise in den eigenen Reihen des Betriebsrats darstellt. Sie beschleunigt vielmehr in solchen Betrieben tendenziell auch die Entwicklung und Nutzung weiterer Formen der unternehmens- und organisationsinternen Wissenser-schließung, wie sie im folgenden Kapitel näher untersucht werden sollen. Rückwirkungen auf die Betriebsratsarbeit sind daher nicht allein zu beziehen auf ihren Einsatz, sondern auch auf die dadurch mitinduzierten innovativen Formen der Mobilisierung von Wissensressourcen und der damit verbundenen Veränderungen, worauf ebenfalls weiter unten näher einzugehen sein wird (Kap. IV).

Es zeigt sich darüber hinaus, daß der Einsatz wissenschaftlicher Stabsmitarbeiter bewirkt, daß die Betriebsräte in solchen Großunternehmen verstärkt zur Erschließung und Nutzung unternehmensintern vorhandenen Expertenwissens bei den Managern wie auch bei den Mitarbeitern tendieren, ggf. unter Einschaltung hauptamtlicher Funktionäre der zuständigen gewerkschaftlichen Verwaltungs- und Bezirksstellen, im Einzelfall auch des DGB (z.B. zu Themen wie etwa der Altersversorgung) oder der Gewerkschaftszentralen (z.B. für die Analyse von Geschäftsberichten oder Bilanzen). Neben der eher unsystematischen Inanspruchnahme von Kontakten auch der Referenten zu externen Wissenschaftlern und Experten werden externe Beratungsleistungen eher wenig und dann nur punktuell und sachproblembezogen in Anspruch genommen, etwa zu Fragen des

Datenschutzes bei der Einführung von SAP-Systemen oder zur Reorganisation der Betriebsratsarbeit in Form von Projektmanagementschulungen. Dabei wird dann in der Regel auf gewerkschaftsnahe oder durch informelle Referenzen als arbeitnehmerorientiert ausgewiesene Berater bzw. Bildungs- und Beratungsinstitutionen zurückgegriffen. Deshalb werden kaum konkrete Beratungsaufträge nach außen vergeben, vielmehr sieht man sich mit dem in den Betriebsräten und bei den Fachreferenten inzwischen versammelten Expertenwissen ausreichend gerüstet, zumal man ergänzend auf das in der Organisation verfügbare Know-how zurückgreifen kann.

Damit zeichnet sich aufgrund unserer Erhebungen vor allem ab, daß im Zuge der Erschließung von Expertenwissen über den Einsatz von Fachreferenten die Durchführung von Reorganisationsprojekten und die Entfaltung von Selbstreflexionsprozessen in der betrieblichen Interessenvertretung begünstigt werden. Die permanente Verfügbarkeit und das systematische Einbringen entsprechenden Fach- und Methodenwissens stärken sie in ihrer Arbeit beim Umgang mit den neuen Handlungsanforderungen. Dadurch, daß die Referenten größere Fachkompetenz und Methodenwissen in den Betriebsrat einbringen, muß sich dieser fachlich intensiver mit den neuen Handlungsanforderungen und ihren Auswirkungen auseinandersetzen und ggf. eigene Konzepte etwa zur Beschäftigungs- oder Standortsicherung entwickeln. Fachreferenten liefern dem Betriebsrat dafür wichtige Grundlagen und Anstöße und versetzen ihn tendenziell in die Lage, unter Berücksichtigung arbeitnehmerorientierter Kriterien betriebswirtschaftlich relevante Vorschläge zur Mitgestaltung und zur strategischen Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik zu machen. Fachreferenten tragen damit wesentlich zur Entwicklung der Strategiefähigkeit von Betriebsräten bei.

Ihr Einsatz und die dadurch möglicherweise verstärkte Einflußnahme der Betriebsräte auf unternehmenspolitische Entscheidungsprozesse kann allerdings zu einer größeren Distanz der Betriebsratspolitik zu den konkreten Bedürfnissen und Erwartungen der Basis im Betrieb führen, weshalb es notwendig wird, dem durch gezielte Aktivitäten entgegenzuwirken. Über eine systematische Forcierung der Vertrauenskörperarbeit und – neben entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen – über das Angebot neuer Formen der Interessenvertretungsarbeit wie Projektmanagement oder Beteiligungsprozesse können und müssen Betriebsrat und Fachreferenten ihre Strategie und ihr Vorgehen transparent im Betrieb rückvermitteln und so die Vertrauensleute und damit letztlich auch die Belegschaft an der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung der Interessenvertretung mitwirken lassen.

### 3. NEUARTIGE FORMEN DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTENWISSEN

Die Spannweite der Ansatzpunkte neuartiger Formen der Wissenserschließung erstreckt sich angesichts der oben geschilderten gegenwärtigen Handlungssituation von der Inanspruchnahme neuartiger Schulungsangebote über die Durchführung von Eigenprojekten der Betriebsräte bis hin zur Nutzung arbeitnehmerorientierter Beratung, Qualifizierung und Moderation durch externe Beratungseinrichtungen. Im Vordergrund steht dabei das Bestreben der Betriebsräte, durch beteiligungsorientierte Aktivitäten und Strukturen – neben den dadurch durchaus intendierten Demokratisierungs- und Mobilisierungseffekten – verstärkt das Expertenwissen der eigenen Belegschaft für die Interessenvertretung aufzuschließen und in der konkreten Betriebsratsarbeit zu nutzen. Um einen Überblick über die von uns vorgefundenen Ansätze neuartiger Wissenserschließung zu vermitteln, sollen diese im folgenden kurz skizziert werden, um dann im nächsten Kapitel differenzierter auf die wichtigsten Formen einzugehen.

Einen wichtigen Ansatzpunkt stellt die *Nutzung inhaltlich und methodisch innovativer Schulungsangebote gewerkschaftsnaher Bildungs- und Beratungseinrichtungen* dar. Solche Qualifizierungsaktivitäten werden prozeßbezogen und betriebs- bzw. problemnah gestaltet sowie beteiligungs- und ergebnisorientiert durchgeführt. Betriebsräte und Mitarbeiter werden dabei mit den strukturierten Arbeits- und Organisationsmethoden von Projektarbeit und Projektmanagement vertraut gemacht, und es wird ihnen gezeigt, wie mit strategisch-konzeptionellen Fragen der Beschäftigungssicherung, der Reorganisation, der Einführung von Gruppenarbeit, von SAP etc. umgegangen werden kann. Dies kann auch im Rahmen von konkreten betrieblichen Umstellungsprojekten geschehen, die von externen arbeitnehmerorientierten Schulungs- und Beratungsinstitutionen begleitet werden.<sup>11</sup> Hierbei werden Betriebsräte und andere Projektteilnehmer auch zu Projektbegleitern und -betreuern ausgebildet, die die erworbenen Kenntnisse nicht nur für ihre Betriebsratsarbeit nutzen oder bei konkreten betrieblichen Projekten anwenden können, sondern sie gewissermaßen als Multiplikatoren an die Belegschaften weitergeben.

11 Vgl. etwa das von der TBS-Regionalstelle Ruhrgebiet begleitete und moderierte Verbundprojekt »Einführung von TPM (Umfassende produktive Instandhaltung)« im Rahmen der Verbundinitiative Automobil (VIA) des Landes Nordrhein-Westfalen (Satzler 2000).

Die Mobilisierung unternehmensintern vorhandener Wissensressourcen wird vor allem durch die *Teilnahme an und die Begleitung von unternehmens- oder eigen-initiierten Umgestaltungsprojekten* erreicht. Dabei handelt es sich ebenfalls vielfach um die Konzipierung und Einführung geeigneter Gruppenarbeitsformen, aber auch um die Einrichtung von Costcentern oder die konkrete (Um-)Gestaltung von Entlohnungssystemen, von Arbeitszeit- und Schichtplanmodellen angesichts veränderter Rahmenbedingungen. Durch eine sehr viel frühzeitigere Einbeziehung in solche Maßnahmen, etwa durch die Beteiligung an den Gruppengesprächen von Arbeitsgruppen, läßt sich nicht nur Expertenwissen erwerben, sondern es können auch eher gestaltungsrelevante Vorstellungen eingebracht werden. Auch Alternativkonzepte zu Outsourcing-Plänen des Managements können zu solchen Projektthemen gemacht werden, für deren kompetente Bearbeitung unternehmensinternes Fachwissen unverzichtbar ist. Solche Projekte werden z. T. innerhalb übergreifender gewerkschaftlicher Aktivitäten zur Qualifizierung von Betriebsräten und zur Modernisierung von Betriebsratsarbeit durch beteiligungsorientierung angestoßen und betreut. Dabei geht es zunehmend um die gezielte Erschließung von internem Expertenwissen, vielfach unterstützt durch eine forcierte (Re-)Aktivierung der Vertrauensleutearbeit, auch wenn mit solchen Projekten durchaus Zielsetzungen einer stärkeren Beteiligung und Mobilisierung der Mitarbeiter unter interessenpolitischen Aspekten intendiert sind, wofür freilich das »Vehikel« der beteiligungsorientierten Einbringung eigener Erfahrungen und Kompetenzen der Kollegen eine wichtige Voraussetzung darstellen kann.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Mobilisierung und Nutzung *gewerkschaftlicher Expertise im Rahmen gewerkschaftsintern forcierter Projekte der Organisationsentwicklung* eine zunehmend wichtige Rolle, Projekte die auf die Reorganisation der über- und innerbetrieblichen Interessenvertretung, der stärkeren Einbeziehung von Vertrauensleuten etc. abzielen und damit auch qualifikatorische Voraussetzungen für andere eher beteiligungsorientierte Formen von Interessenvertretungsarbeit schaffen. Vor allem durch die Teilnahme an *gewerkschaftspolitischen Initiativen zur Stärkung und Unterstützung der Betriebsräte* wie »Experten in eigener Sache« (IG BCE) oder »Beteiligungsorientierte Betriebspolitik und Netzwerkarbeit« (IG Metall) (vgl. dazu jeweils Kap. III) in Form von Projekten, die sich auf die Bewältigung aktueller betrieblicher Probleme oder auf die Reorganisation der Betriebsratsarbeit selbst beziehen, kann in der Organisation und bei anderen Betriebsräten vorhandenes Expertenwissen erschlossen und für die eigenen Aktivitäten genutzt und zugleich die Beteiligung der Belegschaft an solchen Vorhaben aktiviert werden.

Durch die intensivere Beschäftigung der gewerkschaftlichen Verwaltungsstellen und Bezirke mit den neuen Themenfeldern können die Betriebsräte auch jenseits solcher Projekte *Beratungsleistungen von Hauptamtlichen* etwa zu Projektsteuerung- und -management, zu Fragen von Gruppenarbeit und Entlohnung oder zu Outsourcing in Anspruch nehmen, soweit entsprechendes Expertenwissen in der Organisation verfügbar ist. Diese Möglichkeiten sind trotz weiterhin sinkender Ressourcen um so eher gegeben, als durch verschiedene Ansätze erweiterter Betriebsarbeit innerhalb der Organisation, insbesondere zur Weiterqualifizierung hauptamtlicher und ehrenamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre, (wieder) mehr kompetente organisationsinterne Berater zur Verfügung stehen; zumindest aber können über die hauptamtlichen Gewerkschaftskollegen oder über andere Betriebsräte im Vorfeld von Beratungen Hinweise auf entsprechend geeignete externe Beratungsexperten und -institutionen oder Hilfestellungen für eine entsprechende Vermittlung eingeholt werden. Dabei erweist sich der seit längerem von den Gewerkschaften unternommene Versuch, zur Verbesserung der Beratungsinfrastruktur vor allem die Informationsbasis zu verbreitern (Erstellung von Beraterverzeichnissen und Datenbanken) (vgl. z.B. Gabriel 1996) zwar als hilfreich dafür, einen ersten Überblick über möglicherweise in Frage kommende Experten zu gewinnen; gleichwohl scheint der informelle Weg der Sammlung von Informationen und Referenzen über die regionalen Netzwerkbeziehungen der Betriebsräte der gängige und zuverlässigere Weg bei der Suche und Vorauswahl potentieller Berater und Beratungsinstitutionen zu sein.

Eine weitere neuartige Möglichkeit zur Erschließung von Expertenwissen, zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen und zur Veränderung der eigenen Betriebsratsarbeit stellt die *Teilnahme an betriebsübergreifenden oder gewerkschaftsübergreifenden Aktivitäten zur Qualifizierung und Reorganisation von Betriebsräten* dar. Im Vordergrund kann dabei die selbstreflexive Analyse und entsprechende projektförmige und schrittweise Entwicklung neuartiger und kompetenzförderlicher Betriebsratsstrukturen stehen, wie dies im Rahmen eines Gesamtunternehmens wie etwa im Projekt BRIWA<sup>12</sup> bei DaimlerChrysler unter gewerkschaftlicher und wissenschaftlicher Begleitung standortübergreifend konzipiert und dann an einzelnen Standorten mit unterschiedlichem Umsetzungsfortschritt realisiert worden ist. Oder es werden organisationsübergreifend gemeinsam problembezogene Qualifizierungsbausteine entwickelt, um den Betriebsräten etwa Einblicke in die durch prozeßförmige Arbeitsstrukturen notwendig gewordene

12 BRIWA steht für »Betriebsrat im Wandel« (vgl. Frerichs, Schneider 1998).

integrierte Betrachtung von Arbeitsablauforganisation, Personalplanung und Qualifizierung oder die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsorganisation etc. zu vermitteln, wie dies im Rahmen des Projektes KomMit<sup>13</sup> umgesetzt wurde. Wie diese Beispiele zeigen, bedürfen solche Formen der organisationsübergreifenden, aber auch der das Betriebsratsgremium übergreifenden Wissenserschließung offensichtlich der Einbeziehung externer Berater oder Wissenschaftler, um den Prozeß der Kompetenzentwicklung erfolgreich zu gestalten, indem sie ihn als neutrale Begleiter inhaltlich strukturierend vorantreiben sowie zugleich interessenintegrierend und konfliktlösend moderieren.

Einen völlig anderen und ebenfalls innovativen Ansatz stellt die aktive und dauerhafte Beteiligung von Betriebsräten an *unternehmens- und bezirksübergreifend organisierten Netzwerken* dar, mit denen die Qualifizierung und die Beratung von Betriebsräten durch Betriebsräte verfolgt werden. Unter Beteiligung und in enger Kooperation mit hauptamtlichen gewerkschaftlichen Funktionären werden auf informeller Basis Netzwerke (z.B. INTAG oder KOMPENETZ<sup>14</sup>), bestehend aus interessierten ehrenamtlichen Kollegen von verschiedenen Unternehmen einer Region oder eines Bezirks und engagierten Hauptamtlichen, aufgebaut und – z.T. mit Hilfe externer Bildungs- und Beratungsinstitutionen – zu organisationsinternen Experten sowie zu Projektbegleitern ausgebildet; zugleich werden auch neuartige Seminarbausteine zu Arbeit- und Technikgestaltung entwickelt. Diese Aktivitäten können teilweise auch kombiniert mit der Betreuung betrieblicher, verschiedentlich öffentlich geförderter Umstrukturierungsprojekte stattfinden.

Schließlich nehmen Betriebsräte – z.T. im Zuge der genannten neuen Formen der Wissenserschließung – verstärkt *externe arbeitnehmerorientierte Berater und Beratungsinstitutionen* in Anspruch. Dies richtet sich allerdings im Gegensatz zu früher in wachsendem Umfang auf *prozeßbezogene Zusammenhänge* sowie auf *überfachliche und methodische Kenntnisse*. Entsprechend wird von externen Experten oft über einen längeren Zeitraum hinweg oder im Laufe eines betrieblichen

13 »Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte«, ein Projekt der TU Darmstadt/Institut für Berufspädagogik in Zusammenarbeit mit der DAG, IG Metall, ÖTV und IG BCE im Forschungsprogramm »Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung« (vgl. etwa Paul-Kohlhoff 1996).

14 INTAG steht für »Interessenbezogenes Netzwerk Technik- und Arbeitsgestaltung« des IG Metall-Bezirks Baden-Württemberg, KOMPENETZ ist ein Netzwerk des IG Metall-Bezirks Nordrhein-Westfalen; darüber hinaus existieren inzwischen zahlreiche regionale und/oder branchenbezogene und unterschiedlich strukturierte Netzwerkansätze wie etwa das Beraternetzwerk Küste, das bayerische »Betriebsräte-Beratungsnetz Arbeit und Technik«, das Netzwerk Maschinenbau Leipzig-Westsachsen (vgl. dazu etwa Kaßebaum 1999).

Umstellungsprozesses immer wieder und mit Rückkopplungsschleifen Fachwissen abgerufen, etwa bei prozeßorientierten betrieblichen Projekten zur Einführung arbeitsorganisatorischer und informationstechnischer Neuerungen wie Gruppenarbeit, SAP etc. Auch zur Vermittlung methodischer Kenntnisse und Moderationskompetenzen und zur Begleitung von Reorganisationsprozessen der Betriebsratsarbeit selbst werden externe Berater in zunehmendem Maße herangezogen und in ihrer Eigenschaft als neutrale Begleiter in Qualifizierungs- und Umstellungsprozessen eingesetzt. Aber auch zur Unterstützung in Fällen von Betriebsspaltung, Unternehmenszusammenschlüssen, Outsourcing etc. bedarf es einer eher prozeßhaften und in enger Zusammenarbeit stattfindenden Erschließung und Nutzung des Wissens externer Experten, sowohl was die Entwicklung alternativer Konzepte und Gestaltungsvorschläge des Betriebsrats angeht als auch um Berater ggf. als Gegenpart zu den Unternehmensberatern des Managements in den Verhandlungen nutzen zu können. In allen Fällen kommt es verstärkt auf ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Betriebsrat und Berater an, weil nur so eine arbeitnehmerorientierte Beratung durchführbar ist.<sup>15</sup>

Unabhängig davon dienen natürlich auch traditionelle Formen der Wissenser-schließung dazu, Kontakte aufzubauen und Informationen zu erwerben, um hierüber dringend benötigtes Know-how – sei es in den eigenen Reihen, sei es aus externen Quellen – verfügbar machen zu können. Dazu gehört auch die in wenigen Unternehmen verstärkt bestehende Möglichkeit, über die Kontakte in Konzern- und Euro-Betriebsräten Wissen oder zumindest Informationen über geeignete, betriebsübergreifend orientierte Anlaufstellen abzuschöpfen, was für die Problembewältigung am eigenen Standort von Bedeutung sein kann.

Insgesamt gesehen ist allerdings festzuhalten, daß alle diese neuartigen Formen der Erschließung von Expertenwissen *erst in einer begrenzten Zahl von Betrieben* angestrebt bzw. umgesetzt sind, in der Regel nur eine *beschränkte Reichweite* aufweisen und hinsichtlich ihrer nachhaltigen Inanspruchnahme *nicht ausreichend* gesichert sind. Dies gilt um so mehr, als beteiligungsorientierte Umstellungsprojekte in den Betrieben nicht selten im Konzeptstadium stehenbleiben oder realisierte Veränderungen z.B. aufgrund verschlechterter Konjunkturlage oder häufig

15 Als weitere Voraussetzungen für eine solch »arbeitsorientierte Beratung«, wie sie von einer Technologieberatungsstelle anvisiert ist, gelten ein interdisziplinärer arbeitswissenschaftlicher sowie ganzheitlicher Beratungsansatz, ein interner »Kontrakt« zwischen Betriebsrat und Berater hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Arbeitsschritte des Beratungsprozesses sowie geklärte finanzielle und ggf. ökonomische Voraussetzungen auf seiten des Unternehmens (§ 80 III BetrVG, stabile wirtschaftliche Lage bei Umstrukturierungsprozessen).

wechselndem Management wieder revidiert werden. Auch Betriebsrätenetzwerke, die ohnehin in ihren zumeist regional begrenzten informellen Strukturen zunächst nur über sehr fragile Infrastrukturen verfügen, hängen vom permanenten Engagement ihrer Teilnehmer ab und besitzen von daher noch wenig Stabilität. Gleichwohl sind in diesen neuartigen Formen der Wissenserschließung Ansätze zu erkennen, mit denen die Betriebsräte in die Lage versetzt werden, mit den veränderten Anforderungen an die Interessenvertretung erfolgreicher als bisher umzugehen – wichtige Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung vor allem auch für das Gros der Betriebsräte in eher kleineren und mittelgroßen Unternehmen (ggf. auch für organisierte Belegschaftsangehörige in betriebsratslosen Betrieben). Es verbinden sich damit auch erhebliche Rückwirkungen auf die Stoßrichtung, die Struktur und die Durchführung von Betriebsratshandeln. Diese innovativen Ansätze und ihre Effekte für Betriebsratsarbeit werden deshalb in den folgenden Kapiteln differenzierter dargestellt.



### III. INNOVATIVE FORMEN DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTENWISSEN – BETRIEBSRÄTE ALS WISSENSMANAGER

---

Erste Ansätze zu längerfristigen, prozeßorientierten Beratungsprozessen im gewerkschaftlichen Umfeld wurden seit etwa Mitte der 80er Jahre im Rahmen von HdA(Humanisierung des Arbeitslebens)-Projekten in pilothafter Form durchgeführt. In diesen mit öffentlichen Mitteln geförderten Projekten ging es meist um die Einführung neuer Technologien, etwa von CAD- oder CNC-Systemen,<sup>16</sup> bei denen die Betriebsräte prozeßbegleitend beraten wurden. Die gewerkschaftlichen Experten deckten in der Regel sowohl die fachliche als auch die organisatorische Seite dieser Beratungsprojekte ab. Dagegen war der Einsatz weiterer externer Experten für die Betriebsräte meist begrenzt oder wurde in Kooperation mit den zuständigen Gewerkschaften organisiert. Kennzeichnend für den mit diesen HdA-Projekten verbundenen Ansatz war – ähnlich der neuartigen Formen einer veränderten Arbeitspolitik – die Schaffung von Insellösungen. Entweder in bestimmten abgegrenzten betrieblichen Bereichen oder nur bezogen auf einzelne Arbeitsplätze wurden alternative Organisationsweisen von Arbeitsprozessen sowie veränderte Beratungsprozesse zwar erprobt, anschließend jedoch meist kaum weitergeführt oder gar weiterverbreitet. Schon die innerbetrieblichen Verallgemeinerungseffekte blieben häufig begrenzt, noch weit weniger gelang die Diffusion dieser innovativen Lösungsansätze in andere Betriebe und Branchen (Altmann u.a. 1987, S. 72 ff.).<sup>17</sup>

Folgt man den Aussagen der von uns befragten betrieblichen und gewerkschaftlichen Experten, war bis Ende der 80er Jahre die Arbeitsteilung innerhalb der gewerkschaftlichen Betriebsberatung, die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten sowie die Organisation der Betriebsräte selber relativ eindeutig und überschaubar strukturiert. Die operative Betriebsratsarbeit war Ausschüssen übertragen, die the-

16 CAD – Computer Aided Design; CNC – Computerized Numerical Control.

17 Gleichwohl hat das HdA-Programm sowohl inhaltlich als auch institutionell eine Vielzahl innovativer Entwicklungen ausgelöst. Sieht man die HdA-Projekte insgesamt als Beispiel für die Möglichkeiten und Grenzen staatlich geförderter, in weitgehender Selbstverwaltung der Beteiligten durchgeführter humaner Arbeitsgestaltung, scheint die Kennzeichnung eines »erfolgreichen Scheiterns« angemessen (Leminsky 1998, S. 166).

men- bzw. fallbezogen arbeiteten, etwa zu Lohn/Akkord, dem Einsatz neuer Technologien oder der Arbeitsplatzgestaltung. Damit bildeten die Ausschüsse zugleich die Basis für eine eigenständige und häufig exklusive Mobilisierung von Expertenwissen in den Reihen der betrieblichen Interessenvertretungen. Organisiert war die Betriebsratsarbeit vergleichsweise hierarchisch, mit dem Betriebsratsvorsitzenden an der Spitze, seinem Stellvertreter sowie den Betriebsausschüssen. Hauptsächlich zwischen diesen Gremien – bzw. dort, wo keine Ausschüsse bestanden, wie häufig in den kleinen und mittleren Betrieben, zwischen den weiteren Betriebsratsmitgliedern – wurden die anfallenden Aufgaben verteilt und abgearbeitet. Deutlich unterentwickelt waren dagegen weitergehende, kontinuierliche und systematisch organisierte Beteiligungsprozesse der Belegschaften. In vielen Fällen konnte diese Situation auch nicht durch die Vertrauensleutearbeit – als traditionellem gewerkschaftspolitischen Ansatz zur Entwicklung und Verbreitung von Beteiligungsprozessen der Belegschaften – kompensiert werden. Denn die Zahl gewählter Vertrauensleute war (und ist) rückläufig und funktionierende Vertrauenskörper blieben zunehmend auf Großbetriebe beschränkt (Koopmann 1981, S. 48 ff.; Müller-Jentsch, Ittermann 2000, S. 223). Daneben war (und ist) die gewerkschaftliche Betreuung der Betriebe durch die Verwaltungsstellen häufig so organisiert, daß je ein Gewerkschaftssekretär in einem bestimmten Industrie- oder Handwerkssegment für die betriebliche Betreuung zuständig ist. Unterstützung wird durch fachlich spezialisierte Kollegen – etwa zum Arbeitsrecht, zur Sicherheit am Arbeitsplatz, zum Gesundheitsschutz u.a. – sichergestellt. Weitere fachliche Unterstützung erhalten die Verwaltungsstellen von den Gewerkschaftssekretären des Bezirks oder des Vorstands etwa in Bereichen wie Arbeit und Technik, zu tariflichen Fragen sowie zum Gesundheitsschutz (Prott, Keller 1997, S. 273 ff.; Heidling 1997, S. 99 ff.). Ziel der gewerkschaftlichen Beratungen auf Betriebsebene war in aller Regel die formale Absicherung der Verhandlungsergebnisse zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten in Betriebsvereinbarungen zu den jeweiligen Themenstellungen.

Nun zeigte sich seit Beginn der 90er Jahre eine Reihe von Entwicklungen, die die gewerkschaftliche Präsenz im Feld der betrieblichen Beratungsprozesse stark einzuschränken drohten. Ausgelöst durch die immer weiter wachsenden ökonomischen Schwierigkeiten suchte man Antworten auf die Frage, wie man einerseits durch attraktive Angebote den sich beschleunigenden Mitgliederschwund aufhalten oder sogar umkehren und andererseits durch die Definition gewerkschaftlicher Kernkompetenzen eine Straffung der eigenen organisatorischen Strukturen erreichen konnte, um Ressourcen zu bündeln und Parallelarbeiten zu beseitigen.

Eine strukturelle Ausdünnung war jedoch zugleich verbunden mit der Zusammenlegung von Verwaltungsstellen, dem damit zusammenhängenden Personalabbau innerhalb der Organisation sowie der daraus resultierenden Gefahr einer verschlechterten Mitgliederbetreuung.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation konzentrieren wir uns in den folgenden Ausführungen auf die Frage, welche neuen interessenpolitischen Ansätze der Mobilisierung von Expertenwissen im Verlauf der 90er Jahre entwickelt wurden. Dabei betrachten wir schwerpunktmäßig die von den gewerkschaftlichen Organisationen wesentlich mitinitiierten beteiligungsorientierten und netzwerkförmigen Ansätze. Anschließend gehen wir auf neue Entwicklungen ein, die stärker mit der Mobilisierung externer Experten zusammenhängen.

## **1. BETEILIGUNGSORIENTIERTE BETRIEBSPOLITIK – IG METALL**

Im Bereich der IG Metall wurde aufgrund der wachsenden finanziellen Probleme zu Beginn der 90er Jahre – zunächst bedingt durch die Eingliederung der ostdeutschen Gewerkschaftsmitglieder, durch den dann erst dort und schließlich auch auf die westlichen Bundesländer übergreifenden massiven konjunkturellen Einbruch mit sprunghaft erhöhten Arbeitslosenzahlen und folgenden Gewerkschaftsaustritten sowie einem deutlicher sich abzeichnenden säkularen Mitgliederchwund – ein organisationspolitischer Restrukturierungsprozeß eingeleitet. Aufgelöst wurde in diesem Prozeß das vorher eigenständige Ressort Arbeit und Technik und dessen Aufgaben in die als zentral definierten Arbeitsbereiche – Wirtschafts- und Strukturpolitik, Tarifpolitik, Betriebspolitik, Bildungspolitik – integriert. Faktisch verlor die Organisation dadurch jedoch zentrale Kompetenzen in den Bereichen Arbeits- und Technikgestaltung, was beschleunigt wurde durch die rückläufigen öffentlichen Fördermittel des HdA-/AuT-Programms. Dadurch standen auch für die Durchführung von Projekten sehr viel weniger Ressourcen zur Verfügung, in denen man früher pilothaft neue Lösungen mit Beratungs- und Bildungscharakter für die Interessenvertretungen erprobt hatte.

Zugleich erhöhten sich seit Anfang der 90er Jahre die Anforderungen der Betriebsräte an Beratung und Unterstützung im Bereich der Arbeits- und Technikgestaltung sowie in der Konfrontation mit neuen Unternehmenskonzepten. Bei der Suche nach Antworten wurde deutlich, daß diese Fragestellungen durch die gewerkschaftlichen Beratungsstrukturen nicht mehr bzw. nur noch unzulänglich

beantwortet werden konnten. Im Hauptamtlichenbereich waren nur noch wenige Spezialisten in der Lage, dieses Feld zu bearbeiten. Ausgefüllt wurde diese Kompetenzlücke partiell von den seit den 80er Jahren neugegründeten Technologieberatungsstellen sowie anderen gewerkschaftsnahen und arbeitnehmerorientierten Einzelberatern und Unternehmensberatungen. Deren Hilfestellungen waren jedoch häufig zeitlich begrenzt, setzten nur punktuell an und vernachlässigten meist die (tarif-)politische Dimension der Interessenvertretungsarbeit etwa bei Lohn- und Arbeitszeitfragen. Von den externen Beratern wurden in diesen Feldern teilweise Lösungen erarbeitet, die den tariflichen Bestimmungen nicht oder nur unzulänglich entsprachen und damit den Kernbereich des gewerkschaftlichen Einflusses tangierten. Stark ausgedünnt war darüber hinaus die ehrenamtliche Referentenstruktur – also kompetente Referenten aus der Gruppe der Betriebsräte – in diesem Themenfeld.

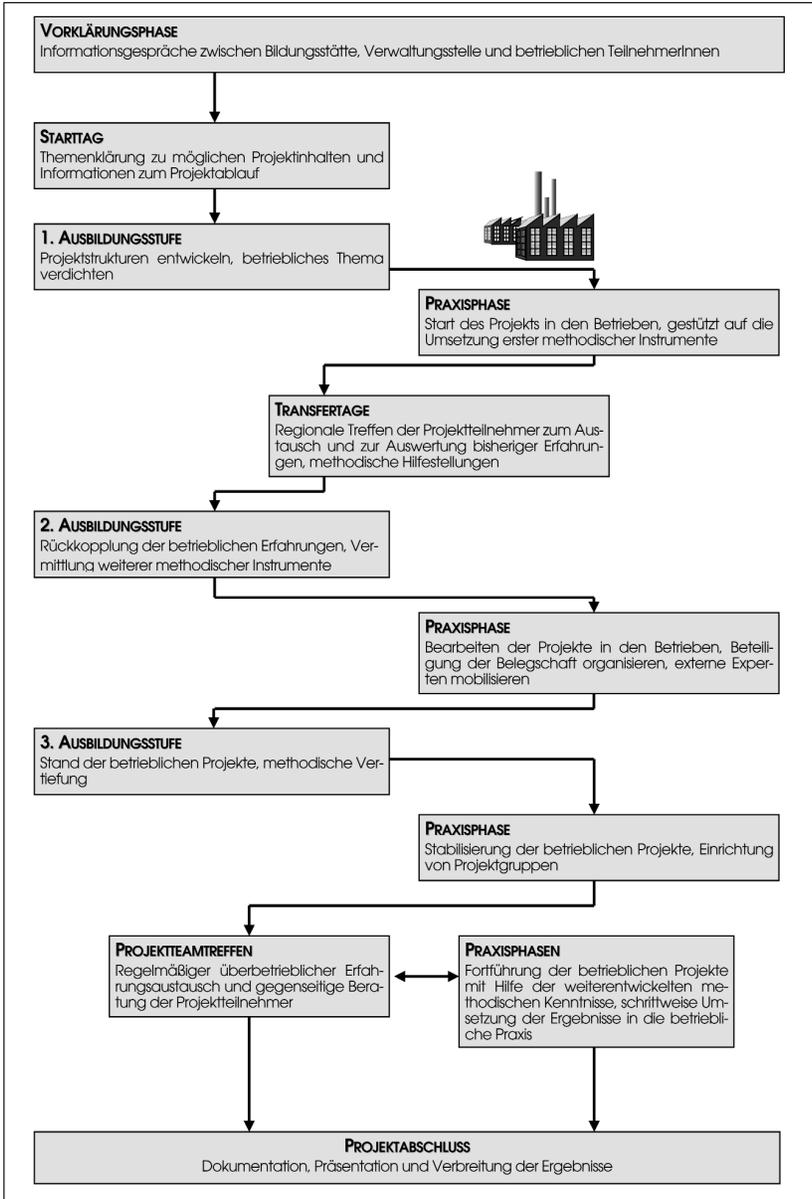
Eine zentrale Folge der weitgehenden Auslagerung von Kompetenzen im Feld der Arbeits- und Technikgestaltung bestand darin, daß die höhere Fachkompetenz spezialisierter externer Berater in Einzelfragen erkaufte wurde durch sinkende eigene Kompetenz, mangelnde Praxisanbindung und unzureichende gewerkschaftspolitische Orientierung der Beratungsinhalte. Ebenso wenig aufgefangen werden konnte dieser Mangel durch die herkömmlichen gewerkschaftlichen Seminarkonzepte, die sich als untauglich für die Bearbeitung von Fragen erwiesen, die im Zusammenhang mit den betrieblichen Umstrukturierungsprozessen zu lösen waren. Abzulesen war dies am nachlassenden Interesse der Betriebsräte an den klassischen gewerkschaftlichen Bildungsangeboten, etwa in Form der zweiwöchigen Grundlagenseminare zu Arbeit und Technik. Dagegen häuften sich die Anfragen der Betriebsräte zu betriebsspezifischen Problemstellungen und verstärkter prozeßbegleitender Beratung. Damit erwies sich der gewerkschaftspolitische Ansatz, Beratungs- und Betreuungskompetenzen im Feld Arbeit und Technik in großem Umfang an externe Experten abzugeben und diesen Prozeß ausschließlich politisch zu koordinieren, als nicht erfolgreich. Vielmehr zeigte sich, daß eine Mindestvoraussetzung für eine solche Steuerung darin besteht, an inhaltlich zentralen Punkten weiterhin ausreichende Kompetenzen in der eigenen Organisation vorzuhalten.

Um diesem Kompetenzverlust entgegenzuwirken, entwickelte die IG Metall im Rahmen des für die gesamte Organisation zwischen 1993 und 1998 durchgeführten Organisationsentwicklungsprozesses (OE-Prozeß) einen neuen Ansatz für Bildung und Beratung der Interessenvertretungen. Als eigenständiges OE-Teilprojekt wurde in einer bereichsübergreifenden Kooperation zwischen den für die gewerk-

schaftliche Bildungs- und Betriebspolitik zuständigen Abteilungen sowie mit externen Experten das Konzept einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik ausgearbeitet.<sup>18</sup>

18 Die folgenden Ausführungen beruhen neben eigenen Erhebungen auf der Auswertung einzelner Projekte und Ergebnisse des Organisationsentwicklungsprozesses innerhalb der IG Metall (vgl. IG Metall 1997; 1998a; o.J.; o.J.a; o.J.b) sowie auf einer ersten Evaluation dieses Prozesses (Frerichs, Martens 1999). Deutlich wird, daß die gewerkschaftspolitischen Maßnahmen insbesondere auf den Bereich mittelgroßer Betriebe mit 400 bis 600 Beschäftigten zielten. Für weitere Beispiele organisationspolitischer Erneuerungsprozesse stehen die Falldarstellungen aus der Informations- und Kommunikationsindustrie, der Metallindustrie sowie einer gewerkschaftlichen Verwaltungsstelle bei Drinkuth 1999; 1999a.

## Abb. 1: Beteiligungsorientierte Betriebspolitik (IG Metall) – Das Konzept der Projektmanagement-Ausbildung



Kernstück dieses Konzepts ist ein Projektzyklus, der etwa neun bis zwölf Monate dauert und in den jeweils drei bis vier Teilnehmer aus drei bis vier Betrieben sowie ein bis zwei Hauptamtliche aus der Verwaltungsstelle oder dem Bezirk eingebunden sind. Im Beratungsprozeß werden am Beispiel jeweils einer zu lösenden konkreten betrieblichen Themenstellung neben dem notwendigen Fachwissen – über technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Zusammenhänge – zusätzlich übergreifende Kompetenzen des Projektmanagements vermittelt. Diese überfachlichen Weiterbildungsbausteine (Planung, Organisation und Steuerung von Projekten mit Beteiligung der Betroffenen; soziale Rollen im Team, methodische Bausteine zur Organisation von Gruppenprozessen, Kommunikationsmodelle; Dokumentation von Projektergebnissen) stehen im Mittelpunkt von drei mehrtägigen, jeweils im Abstand von etwa eineinhalb Monaten stattfindenden Ausbildungsabschnitten. Diese Schulungen werden sowohl von den betrieblichen Projektmitgliedern als auch von den Gewerkschaftsvertretern zusammen besucht, so daß eine gemeinsame Qualifizierung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Interessenvertreter stattfindet.<sup>19</sup> Durch die gewissermaßen parallel stattfindende Durchführung der betrieblichen Projekte und die Vermittlung der überfachlichen Weiterbildungsbausteine finden die in der Methodenausbildung erarbeiteten Instrumente direkten Eingang in die innerbetrieblichen Projektarbeiten. Diese regelmäßigen Rückkopplungsschleifen stellen damit einen dauerhaften Theorie-Praxis-Austausch sicher.

Solche engen Rückkopplungsprozesse beschränken sich jedoch nicht nur auf den innerbetrieblichen Raum, sondern sie sind auch überbetrieblich ausgerichtet. So geht es etwa im Rahmen von Transfertagen als einem weiteren Element der Projektmanagement-Ausbildung um den systematischen Erfahrungsaustausch mit den Projektteams anderer Betriebe. Bei dieser »Methode der kollegialen Beratung« präsentieren die betrieblichen Teams regelmäßig den anderen Teilnehmern den Stand ihrer Projekte und erhalten entsprechende Rückmeldungen. Dadurch wird zum einen erreicht, daß der nur auf die betriebliche Perspektive eingeengte Blickwinkel erweitert wird, zum anderen wird durch den regelmäßigen überbetrieblichen Austausch sichergestellt, daß erfolgreiche Lösungsansätze (etwa zur betrieb-

19 Zu Beginn übernahmen ausschließlich externe Experten diese Schulungen, weil dafür innerhalb der Organisation keine Kompetenz vorhanden war. Zwischenzeitlich wurden in den gewerkschaftlichen Schulungsstätten entsprechende Weiterbildungen durchgeführt, so daß die gewerkschaftliche Organisation jetzt auf eigene Referenten und Moderatoren zurückgreifen kann und die Ausbildung überfachlicher Kompetenzen inzwischen auch Bestandteil des gewerkschaftlichen Seminarprogramms für Betriebsräte und Beschäftigte ist.

lichen Umsetzung von Gruppenarbeit, neuen Arbeitszeitmodellen u.a.) sowie entsprechende Regelungen (insbesondere Betriebsvereinbarungen) betriebsindividuell angepaßt und schneller verbreitet werden können.

Grundsätzlich geben die Betriebsräte die jeweiligen Themenstellungen vor, die sie innerbetrieblich projektförmig bearbeiten wollen. Zunächst wird gemeinsam mit den anderen Beteiligten des Projektzyklus untersucht, ob das jeweilige Thema projektfähig ist oder wie es projektfähig gemacht werden kann. Dabei soll ein aktuelles betriebliches Problem identifiziert werden, für das in einem begrenzten und überschaubaren Zeitraum eine Lösung erarbeitet wird. Anschließend müssen sich die Betriebsräte bzw. die Beschäftigten, die Teilnehmer des Projektzyklus sind, einen Auftrag für die projektförmige Bearbeitung des ausgewählten Themenbereichs von ihrem Gremium holen, so daß ein »Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis« zwischen Projektgruppe und Betriebsrat entsteht. Der Betriebsrat definiert das Ziel, den Zeithorizont sowie den Ablauf der geplanten Maßnahmen, wobei die Projektleitung keineswegs durch Betriebsratsmitglieder übernommen werden und die Projektarbeit nicht auf Mitglieder des Interessenvertretungsgremiums begrenzt sein muß. Projektarbeit zielt vielmehr auf die breite Beteiligung der Beschäftigten auch außerhalb der gewählten Interessenvertretung und ist damit ein Instrument, mit dem die traditionell für die betriebliche Interessenvertretung verantwortlichen Gremien entlastet werden. Eine zentrale Voraussetzung für den weiteren Beratungsprozeß besteht im nächsten Schritt darin, den einbezogenen Beschäftigten und Betriebsräten mit professioneller Hilfe über die ersten Hürden – genaue Definition der Themenstellung, Abstimmung innerhalb des Betriebsratsgremiums, Erstellung erster schriftlicher Vorlagen u.a. – hinwegzuhelfen. Diese Aufgabe übernehmen die gewerkschaftlichen Berater sowie weitere externe Experten.

Ähnlich wie bei unseren betrieblichen Untersuchungsfällen waren die Projektthemen im Rahmen des gewerkschaftlichen Organisationsentwicklungsprozesses in den meisten Fällen eng mit betrieblichen Umstrukturierungen verbunden. So ging es etwa um die Einführung veränderter Lohnsysteme im Rahmen von Gruppenarbeit, die Umsetzung von Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit in die betriebliche Praxis, Änderungen der betrieblichen Arbeitsabläufe, die flexiblere, an den Wünschen der Belegschaften orientierte Gestaltung der Arbeitszeiten oder den Abschluß von Betriebsvereinbarungen zu betrieblichen Beschäftigungspaketen und zur Standortsicherung (vgl. Frerichs, Martens 1999, S. 24 f.). Ein wesentliches Moment dieser beteiligungsorientierten Projekte bestand in der Nutzung des Know-how der Beschäftigten. Die betrieblichen Projektgruppen setzten dies um,

indem sie zu Beginn der Projektarbeiten und im weiteren Verlauf die Wünsche und Forderungen der Belegschaften systematisch erfaßten. Die eingesetzten Instrumente umfaßten die Durchführung von Fragebogenaktionen und entsprechender Auswertungen sowie einen direkten Austausch mit den Beschäftigten in den einbezogenen Abteilungen. Wichtig in diesem Zusammenhang war der Aufbau einer funktionierenden Kommunikationsstruktur zwischen Projektteams und Belegschaften, etwa durch regelmäßige Informationsblätter, Versammlungen und Diskussionen vor Ort.

Offensichtlich ist die Mehrzahl dieser Projekte erfolgreich verlaufen und führte zur Umsetzung von Regelungen, die sehr viel stärker als früher auf die Interessen der Belegschaften abgestimmt sind. In einzelnen Betrieben wurden aufgrund dieser ersten positiven Erfahrungen neue Projekte angestoßen, um weitere, für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit ebenfalls wichtige Themenkomplexe zu bearbeiten. Ein weiteres wichtiges Moment ist darin zu sehen, daß das Angebot konkreter Partizipation sich offensichtlich auch positiv auf die Bereitschaft der Beschäftigten auswirkt, der Gewerkschaft beizutreten. In den uns vorliegenden betrieblichen Fallbeschreibungen des Organisationsentwicklungsprozesses wird generell auf einen steigenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Verlauf der Projekte verwiesen (IG Metall 1997; 1998a; o.J.; o.J.a; o.J.b).<sup>20</sup>

20 So erhöhte sich in einem Betrieb der Organisationsgrad – ausgehend von 58 % – durch eine erfolgreiche Projektarbeit, bei der es um die Erarbeitung und Umsetzung einer neuen Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Arbeitszeit ging, um 9 % (IG Metall 1998a). In einem anderen Betrieb, in dem ein Projekt zur Umsetzung einer Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit durchgeführt wurde, stieg der Organisationsgrad von 70 % auf 74 % (IG Metall 1997).

## Übersicht 2:

### Bewertungen der Projektmanagement-Ausbildung<sup>21</sup>

#### 1. Positive Bewertungen der Projektbeteiligten

- Hohe Motivation der Beteiligten durch die Orientierung der Projektarbeit an einem konkreten betrieblichen Thema
- Ergebnisorientiertes Arbeiten der Projektgruppen
- Abteilungsweite Beteiligung der Beschäftigten, die dieses Angebot durchgängig mit großem Interesse und Engagement aufnahmen
- Einsatz der methodischen Instrumente auch nach Projektabschluß in der weiteren Betriebsratsarbeit
- Dokumentation der Arbeitsschritte
- Stärkung des Rückhalts für den Betriebsrat durch beteiligungsorientierte Mobilisierungsprozesse in der Belegschaft
- Förderung der gegenseitigen Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft zwischen betrieblichen Interessenvertretern, nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten und der IG Metall
- Wandel der Rolle des Betriebsrats vom Reagieren zum Agieren gegenüber der Geschäftsführung

#### 2. Kritische Bewertungen der Projektbeteiligten

- Erhöhte Arbeitsbelastung des Betriebsrats und zeitweise Vernachlässigung des Alltagsgeschäfts
- Mangelnde Akzeptanz für die Projektarbeit bei den direkten Vorgesetzten
- Unzureichender Informationsfluß zwischen den verschiedenen, in die Projektarbeit eingebundenen Gremien und Personen (Projektlenkungsausschuß, Projektgruppen, Betriebsrat, Belegschaft)

Unsere eigenen Erhebungen zeigen jedoch auch, daß ein erfolgreicher Projektabschluß nicht unbedingt zu einer veränderten betrieblichen Praxis führen muß. Deutlich wird dies im Fall eines Baumaschinenherstellers, der Teil eines Unternehmenskonglomerats ist und etwa 1.200 Arbeitskräfte beschäftigt. Die ökonomische Situation ist sehr positiv, im Jahreszeitraum vor unserer Befragung wurden 100 neue Beschäftigte eingestellt. In dem von uns untersuchten Betrieb wurde von einer Projektgruppe – eingerichtet aufgrund der Initiative des Anfang der 90er Jahre neugewählten Betriebsrats, der den zuvor mehr als drei Jahrzehnte amtierenden alten Betriebsratsvorsitzenden ablöste – ein neues Entlohnungsmodell bei

21 Zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Bewertungen der einzelnen Projekte durch die jeweiligen Teilnehmer (IG Metall 1997; 1998a; o.J.; o.J.a; o.J.b).

Gruppenarbeit erarbeitet. Besonders aktiv im Beratungsprozeß des Betriebsrats war hier die Verwaltungsstelle engagiert, die maßgeblich zur Ausarbeitung der neuen Organisationsmodelle des Betriebsrats beitrug. Der Geschäftsführung wurde ein entsprechender Betriebsvereinbarungsentwurf vorgelegt, hatte darauf jedoch auch eineinhalb Jahre später, d.h. bis zum Zeitpunkt unserer Erhebungen, noch nicht reagiert. Zurückzuführen ist dies in erster Linie darauf, daß die vorgesehene Einführung von Gruppenarbeit seitens der Geschäftsführung in diesem Zeitraum nur in Ansätzen umgesetzt wurde und deshalb weiterhin die herkömmlichen Entgeltregelungen bestehen. In Zusammenhang zu sehen ist diese Inaktivität offensichtlich mit einer zwischenzeitlich günstigen wirtschaftlichen Lage, die die Notwendigkeit arbeitsorganisatorischer Veränderungen wieder in den Hintergrund rücken ließ.

Schließlich gab es auch (wenige) Fälle, in denen solche Projekte abgebrochen wurden. Dies hing teilweise mit Betriebsänderungen bis hin zu Betriebsschließungen zusammen, teilweise jedoch auch mit einem Ausstieg von Projektteams wegen der Überlastung einzelner Mitglieder oder unklarer Projektziele. Dies verweist auf eine Reihe wichtiger Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektdurchführung:

- eine stabile ökonomische Situation des Betriebs;
- ein Kriterium bei der Auswahl des Projektthemas muß die Konfliktbereitschaft des Betriebsrats sein;
- klare Aufgabenverteilung zwischen den betrieblichen Interessenvertretern und der zuständigen Verwaltungsstelle zu den Inhalten und zur Durchführung des Projekts;
- Klärung des erforderlichen Zeitaufwands und der mit der Projektdurchführung verbundenen zusätzlichen Belastungen für die betrieblichen Interessenvertreter;
- Offenlegung »heimlicher Projektziele« am Anfang von Projekten, um zu verhindern, daß Projekte zu »Verschiebebahnhöfen« für andere Themen und Konflikte zwischen den Mitgliedern des Betriebsrats werden.

## **2. NETZWERKE – IG METALL**

Die Bildung von Betriebsrätenetzwerken, die bisher vornehmlich im Organisationsbereich der IG Metall stattgefunden hat, vollzog sich im Zusammenhang mit der Entwicklung beteiligungsorientierter Konzepte seit etwa Mitte der 90er Jahre.

Die Gründung solcher Netzwerke war somit ganz ähnlich motiviert, allerdings erweitert um eine stärker über den Einzelbetrieb hinausreichende Orientierung. Von den Initiatoren dieser Netzwerke werden einmal die immer deutlicher spürbaren Lücken gewerkschaftlicher Expertise bei arbeits- und technologiepolitischen Themen hervorgehoben, darüber hinaus erwiesen sich auch die bisher praktizierten Formen der überbetrieblichen Vermittlung von Wissen als nicht länger angemessen. Deutlich wurde dies etwa an der immer schwächeren Resonanz der betrieblichen Interessenvertreter auf das Angebot der herkömmlichen Arbeitskreise als themenbezogene Veranstaltungen, die in mehr oder weniger großen zeitlichen Abständen durchgeführt wurden. Das Konzept angebotsbezogener Seminare mit der Vermittlung von Bildungsbausteinen »auf Vorrat« funktionierte nicht mehr, weil die Themenstellungen zu wenig auf die jeweiligen betrieblichen Probleme der Betriebsräte abstellten und entsprechend nicht genügend Raum für die Entwicklung konkreter, am je betrieblichen Einzelfall orientierter Gestaltungskonzepte blieb. Gleichzeitig waren die Grenzen der Beratung und Betreuung durch Hauptamtliche deutlich erkennbar, abzulesen an dem wachsenden Mißverhältnis zwischen tendenziell verringerter personeller Kapazität der hauptamtlichen Gewerkschaftsarbeit bei potentiell wachsendem Bedarf an Betreuung für die zunehmende Zahl kleiner und mittlerer Betriebe. Vor dem Hintergrund dieser Konstellation bildete sich eine Reihe inhaltlich unterschiedlich ausgerichteter Netzwerke, von denen wir die beiden aus Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg näher in unsere Untersuchung einbezogen haben.<sup>22</sup>

In beiden Fällen bestanden die Ziele der Netzwerkarbeit zum einen darin, am Ende des jeweils etwa dreijährigen Aufbauzeitraums gewerkschaftsintern wieder flächendeckend Seminare im Bereich Arbeits- und Technikgestaltung mit neuen konzeptionellen Ansätzen durchführen zu können; zum anderen sollte ein Kompetenzzuwachs innerhalb der IG Metall in Fragen der Einführung und Gestaltung

22 Auswahlkriterium war der enge Zusammenhang zwischen neuen Formen der Mobilisierung von Expertenwissen und Qualifizierung der Netzwerkteilnehmer, der bei den Betriebsräte-Netzwerken in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen im Mittelpunkt steht. Dagegen zielt etwa das Beraternetzwerk Küste auf eine bessere Verknüpfung zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Strukturen, was durch die Entwicklung eines 2. Standbeins – z.B. durch die organisationspolitische Stärkung der gewerkschaftlichen Arbeitslosen- und Seniorenarbeit sowie den verstärkten Aufbau lokal und regional orientierter gewerkschaftlicher Strukturen – umgesetzt werden soll (IG Metall 1999a, S. 129 ff.). Eine besondere regionale und branchenbezogene Orientierung wiesen auch spezifische Netzwerke von Betriebsräten aus unterschiedlichen Betrieben in den neuen Bundesländern auf, die sich insbesondere auf die Beschäftigungs- und Standortsicherung in den verbliebenen industriellen Kern Ostdeutschlands richteten (Fischer, Grundmann 1999).

von Gruppenarbeit erreicht werden. Im eigenen Selbstverständnis sollen Netzwerke zur gegenseitigen Information, zum Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Qualifizierung und Beratung der Betriebsräte bei der Neuorganisation von Arbeit und Technik in den Betrieben dienen. Mit diesem Ansatz der »Hilfe zur Selbsthilfe« will man die vorhandenen Strukturen in den Verwaltungsstellen und Bezirken stärken, die Aktivitäten werden deshalb immer mit diesen gewerkschaftspolitischen Strukturen rückgekoppelt. Ein weiteres zentrales Merkmal der Netzwerkarbeit ist ihr offener und freiwilliger Charakter. Sowohl die einzelnen Arbeitskreise als auch die anderen Aktivitäten stehen prinzipiell für alle Interessierten – insbesondere für betriebliche Interessenvertreter und Beschäftigte – offen; die Beteiligten können sich aber auch zu von ihnen selbst gewählten Zeitpunkten aus der aktiven Mitarbeit wieder zurückziehen. Netzwerke haben *keine Mitglieder*, sondern *Teilnehmer*. Deren inhaltliche Interessen und ihr Engagement sind entscheidend für den Erfolg und den Fortbestand der Netzwerkarbeit. In beiden Netzwerken wurde zunächst eine Projektstruktur aufgebaut, die jeweils von haupt- und ehrenamtlichen Vertretern getragen wird und wesentliche Unterstützung bei den Koordinierungsarbeiten und den infrastrukturellen Anforderungen von der Bezirksebene erhält. Neben dem Steuerkreis, als dem eigentlichen Kern des Netzwerks, arbeiten zwei weitere Arbeitskreise mit den Schwerpunkten Finanzverwaltung (»Knete AG«) und Informationsverbreitung (»Info AG«).

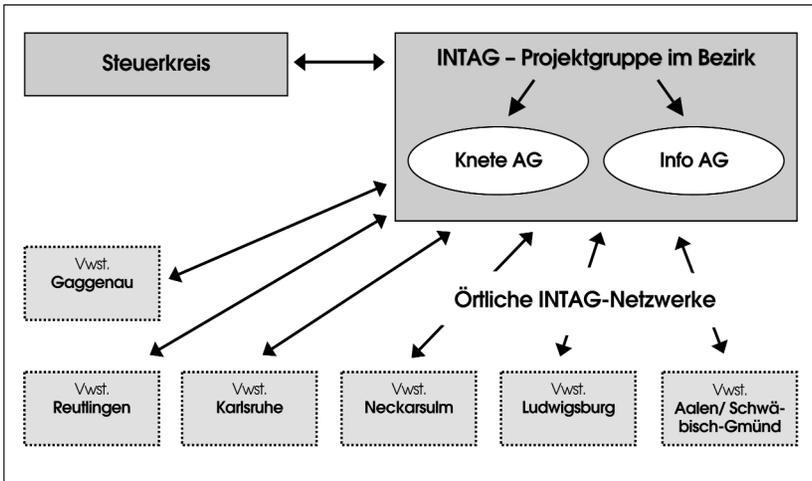
### **Übersicht 3: Zentrale Merkmale von Netzwerkarbeit**

- Netzwerke haben keine Mitglieder, sondern Teilnehmer
- Die Basis von Netzwerken bilden die inhaltlichen Interessen und das Engagement der Teilnehmer
- Getragen werden Netzwerke vom gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch der Teilnehmer
- Netzwerke folgen dem Ansatz der »Hilfe zur Selbsthilfe«

In *Baden-Württemberg* waren betriebliche Vertreter aus einer Reihe von Verwaltungsstellen beteiligt, die am Aufbau des Netzwerks *INTAG* (Interessenbezogenes Netzwerk Technik und Arbeitsgestaltung im Bezirk Baden-Württemberg) zwischen 1996 und 1999 teilnahmen. Dabei konnte auf Erfahrungen zurückgegriffen werden, die in einer Verwaltungsstelle zum Thema »Humane Arbeitsorganisation« in den Jahren zwischen 1994 und 1996 gesammelt worden waren. Die langfristig aktive Gruppe der *INTAG*-Netzwerker bildete ein Kreis von etwa 12 bis 15 Perso-

nen, darunter auch Vertreter des Bezirks, in dem man in halbjährlichen Treffen die jeweils nächsten Arbeitsschritte verabredete. Zunächst wurden die fachlichen und überfachlichen Qualifizierungsbausteine für die Netzwerkmitglieder geplant. Im weiteren Verlauf bildeten sich unterhalb dieser Struktur in einer Reihe von Verwaltungsstellen und Bildungsregionen örtliche INTAG-Netzwerke, in die etwa 60 bis 70 Personen einbezogen waren und sind.

**Abb. 2: Struktur INTAG**

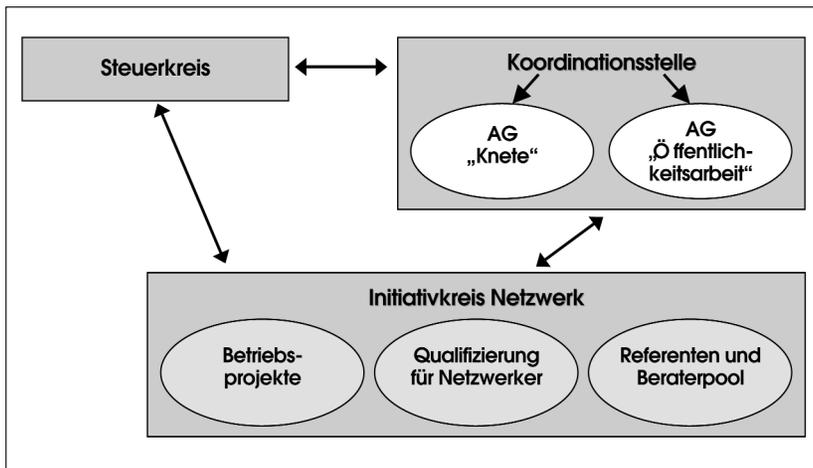


Da man in Baden-Württemberg keine öffentliche Projektförderung erhielt, wurden die Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit (v.a. § 37 Abs. 6 bzw. 7 BetrVG) durchgeführt. Die Bildungsabteilung beim Hauptvorstand und die einbezogenen gewerkschaftlichen Bildungsstätten unterstützten die konzeptionelle Erarbeitung und die Durchführung der jeweiligen Module. Diese Qualifizierungsbausteine umfassten sowohl fachliche (Gruppenarbeit und Entlohnung, EDV-Vernetzung, SAP) als auch überfachliche Bausteine (Projektmanagement, Präsentationstechniken, Zeit- und Konfliktmanagement, Ausarbeitung professioneller Beratungsstrategien). In die Weiterbildungsmaßnahmen integriert waren darüber hinaus regelmäßige Betriebsbesuche und Betriebsseminare zu diesen Themenfeldern. Dadurch erhielten die Teilnehmer einen Überblick zu den jeweiligen betrieblichen Ansätzen, Problemen und Perspektiven, wobei im Rahmen der Betriebsbesuche in den Erfahrungsaustausch mit den betrieblichen

Interessenvertretungen häufig auch Vertreter der jeweiligen Geschäftsleitungen einbezogen waren.

Ebenfalls 1996 gegründet wurde das Netzwerk *KOMPENETZ* (Kompetenznetzwerk für Betriebsräte) in *Nordrhein-Westfalen*. Einen neuen Schub erhielt die Arbeit dieses Netzwerks 1998 durch eine teilweise Förderung aus öffentlichen Mitteln im Rahmen eines landesweiten Programms zur Unterstützung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Damit zusammenhängend entwickelte sich bei *KOMPENETZ* eine im Vergleich zu *INTAG* etwas anders gestaltete Arbeitsstruktur. Aus dem ursprünglichen Kern hat sich das Netzwerk um eine Reihe von – meist gewerkschaftsnahen – Beratungsinstitutionen sowie um mehrere Betriebe erweitert.

**Abb. 3: Struktur KOMPENETZ**



Ein zentrales, durch *KOMPENETZ* angestoßenes Element des Beratungsprozesses besteht in der Qualifizierung von Beschäftigten zu betrieblichen Prozeßbegleitern. Im Zusammenhang mit der öffentlichen Förderung kann dieses Weiterbildungsangebot auch von Vertretern des (mittleren) Managements, also etwa Meistern und Abteilungsleitern, genutzt werden. Die Schulungsgruppen umfassen jeweils acht bis neun Teilnehmer und die Ausbildung ist aufgeteilt in acht jeweils dreitägige Schulungsabschnitte, die sich über ein Jahr erstrecken. Vermittelt werden unterschiedliche Schulungsmodulare, wozu Projektmanagement, der Bereich Gruppenarbeit/Entlohnung oder das Themenfeld lernende Organisation zählen. Die Schulungen umfassen eine Mischung aus überfachlichen, fachlichen und betriebs-

spezifischen Elementen. Entwickelt und umgesetzt wird dieses Programm von den ins Netzwerk eingebundenen Beratungsinstitutionen. Inzwischen arbeiten die zu Prozeßbegleitern ausgebildeten betrieblichen Interessenvertreter bei den Seminaren teilweise als Komoderatoren mit. Fester Bestandteil des Ausbildungsprogramms sind hier ebenfalls gegenseitige Betriebsbesuche, wo auch mit Vertretern der Geschäftsführungen über die jeweiligen betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen diskutiert wird. Nach Auskunft der Experten wird dabei von den Managementvertretern häufig die Akzentsetzung auf eine beteiligungsorientierte Umsetzung der betrieblichen Reorganisationsprozesse skeptisch eingeschätzt. Gleichwohl zeigen die Erfahrungen, daß solche Kontroversen immer dann konstruktiv verarbeitet werden können, wenn die KOMPENETZ-Schulungen von »betrieblichen Pärchen“ – also je einem Vertreter der Interessenvertretung bzw. der Belegschaft und einem der Geschäftsführung – besucht werden.

Ein wichtiges Merkmal beider Netzwerke besteht darin, die beteiligten betrieblichen Interessenvertreter durch die Weiterbildungsmaßnahmen in die Lage zu versetzen, überbetrieblich aktiv zu werden und selbst an Beratungsprozessen teilzunehmen. Um Rat gefragt, helfen sie anderen Betriebsräten, deren jeweiligen Beratungsbedarf zu präzisieren und zu strukturieren, um dann geeignete Experten – entweder innerhalb der Gewerkschaftsorganisation oder externe Sachverständige – zu empfehlen. Diese Eingangs- oder Vorfeldberatung soll nicht den Stellenwert einer offiziellen Beratung der Betriebsräte (etwa nach §80 Abs. 3 BetrVG) erhalten, gleichzeitig jedoch das Know-how und die Erfahrungen der einzelnen Betriebsräte für andere nutzbar machen und den Austausch zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen stärken und verbreitern.

Beide Netzwerke sollen über die jeweiligen Pilotphasen hinaus weitergeführt werden. Bei INTAG kommt dem Steuerkreis weiterhin die Funktion zu, für eine aktive Fortsetzung der Arbeiten zu sorgen mit fortlaufender Unterstützung durch die gewerkschaftliche Bezirksleitung. Inhaltlich will man neben der Weiterführung des Themenkreises Gruppenarbeit mit der betrieblichen Technikgestaltung einen zweiten Schwerpunkt setzen. Auch die Qualifizierung im methodisch-didaktischen Bereich sowie die Betriebsbesuche sollen fortgeführt werden. Neben dem schon bisher praktizierten Austausch mit anderen Netzwerken will man engere Kooperationen mit (gewerkschafts-)externen Institutionen anstoßen und ausbauen. Bei KOMPENETZ wird die Besetzung einer hauptamtlichen Stelle zur weiteren Unterstützung der Netzwerkarbeiten auf der Ebene der Gewerkschaftsorganisation im Bezirk anvisiert. Wie in Baden-Württemberg geht es auch hier um die Fortführung der qualifizierenden Maßnahmen für die betrieblichen Interessenvertreter. Einen

anderen Schwerpunkt in der zukünftigen Arbeit sieht man in einer stärkeren An- und Einbindung der Verwaltungsstellen in die Netzwerkaktivitäten. Damit zusammenhängend will man die Netzwerkarbeit deutlicher regional ausrichten, z.B. entlang regional konzentrierter Schwerpunktbranchen.

Von den Vertretern beider Netzwerke wird deren organisationspolitische Ausnahmestellung gegenüber der bestehenden Struktur und den Entscheidungsbebenen innerhalb der IG Metall deutlich unterstrichen. Ihr Ansatz liegt quer zu unterschiedlichen Themenbereichen, die bisher organisationsintern mehr oder weniger getrennt bearbeitet werden, was insbesondere die Abteilungen Bildung, Betriebspolitik und Tarifpolitik betrifft. Innerhalb der Netzwerke gelingt inzwischen die Integration dieser verschiedenen inhaltlichen und politischen Ansatzpunkte, allerdings ergeben sich offensichtlich nach wie vor Reibungsflächen mit den (hauptamtlichen) Vertretern der bestehenden Strukturen. »Der gegenseitige Nutzen, das heißt, daß auch die Hauptamtlichen von den Kompetenzen Ehrenamtlicher profitieren können, wird oft nicht gesehen. Wenn Kompetenzen der Netzwerker nicht abgefordert werden, verkümmert das Netzwerk“ (IG Metall 1999, S. 64). Erst in jüngerer Zeit erfahren stärker selbstgesteuerte Formen der Erschließung von Expertenwissen auch Unterstützung durch offizielle gewerkschaftspolitische Beschlüsse (Benz-Overhage 2000; s. dazu ausführlicher auch Kap. IV).

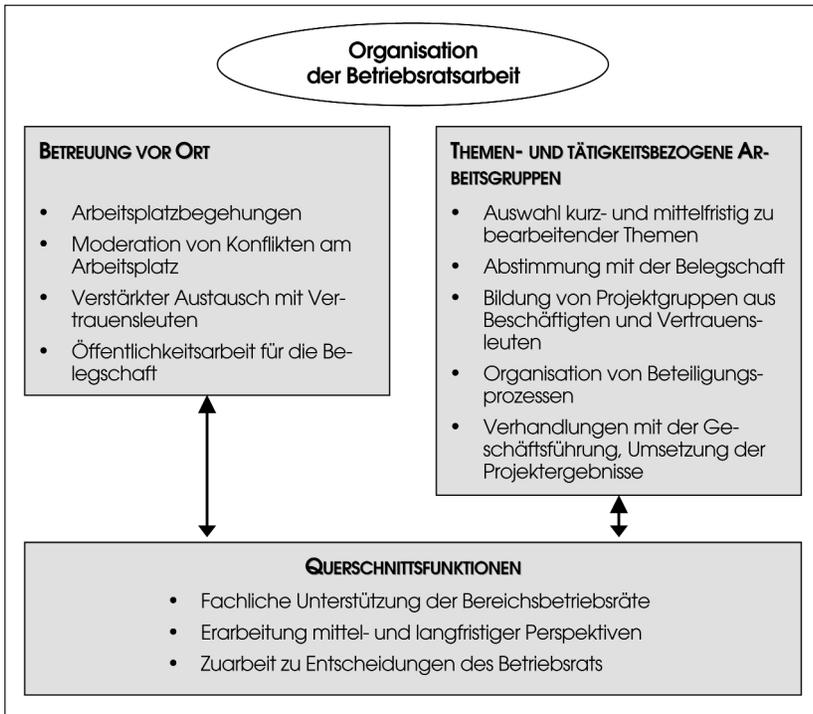
### **3. EXPERTEN IN EIGENER SACHE – IG BERGBAU CHEMIE ENERGIE (IG BCE)**

Ähnlich wie bei der IG Metall ist das Konzept »Experten in eigener Sache« in einen breiter angelegten Umstrukturierungsprozeß der gewerkschaftlichen Organisation integriert und zielt darauf ab, die betriebliche Interessenvertretungspolitik neu zu gestalten und dafür sehr viel stärker als bisher das Wissen der Belegschaften zu nutzen. Innerhalb der IG BCE wurde diese Neuorientierung von der Abteilung Betriebsräte in Zusammenarbeit mit den Abteilungen Bildung und Mitbestimmung vorangetrieben. Dieser Ansatz gründete auf der Einschätzung, daß die Rahmenbedingungen für die gewerkschaftliche Organisation im allgemeinen und das Feld der gewerkschaftlichen Beratung im besonderen in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren zunehmend schwieriger geworden sind, wobei die Gewerkschaft mit ihren bisherigen Beratungsleistungen den Betriebsräten immer weniger der geforderten Unterstützungsleistungen anbieten konnte. Kaum gerecht wurde man den zunehmenden Forderungen nach spezifischer Beratung, bezogen auf die

einzelnen Betriebe, Abteilungen oder sogar Arbeitsplätze. Folge dieses Kompetenzverlustes war in immer breiterem Umfang die Übernahme solcher genuin gewerkschaftlichen Beratungsaufgaben durch externe Bildungsanbieter oder Berater. Im Zuge der so entstandenen Beratungskonkurrenz zeigte sich nach Einschätzung der befragten gewerkschaftlichen Experten sehr deutlich, daß man mit dem eigenen Angebot auf dem Beratungsmarkt immer stärker ins Hintertreffen geriet.

Eine erste Reaktion war Anfang der 90er Jahre die Organisation von Beteiligungsprozessen in einigen Großbetrieben der Chemischen Industrie. Vermittelt wurden in den Schulungen besonders überfachliche und methodische Qualifikationsbausteine. Dabei erwies sich dies als ein Weg, den Mitgliedern solche Kompetenzen zu vermitteln, mit denen die Interessenvertretungen und die Beschäftigten selbständig in die betrieblichen Modernisierungsprozesse eingreifen können. Ziel war, Modernisierung mit Beteiligung zu identifizieren. Nach diesen positiven Erfahrungen wurde das Konzept »Experten in eigener Sache« weiter ausgearbeitet und in etwa 30 Betrieben zwischen 1993 und 1997 umgesetzt. Kern des Konzepts war die Identifikation betrieblicher Probleme und deren Bewältigung in entsprechenden Projekten. Begleitet wurde dieser Prozeß durch Hauptamtliche, die in den Betrieben als Prozeßberater fungierten. Um eine erfolgreiche Projektgestaltung vorzubereiten, wurden die einbezogenen betrieblichen Interessenvertreter zunächst im Rahmen von Projekttagen geschult. Außer fachlichen Fragen zählten zu den Qualifizierungsinhalten auch die Vermittlung überfachlicher Bestandteile, z.B. der Umgang mit Meta-Plan-Technik. In der praktischen betrieblichen Umsetzung zeigte sich, daß man teilweise an Erfahrungen anknüpfen konnte, die die Betriebsräte schon in ihrer bisherigen Arbeit mit der projektförmigen Bearbeitung bestimmter Themenstellungen gemacht hatten.

**Abb. 4: Experten in eigener Sache**



Dieses Konzept zielt sowohl auf einen veränderten Umgang mit interessenpolitisch relevanten Fragestellungen als auch auf eine andere Ausrichtung der Arbeit im Betriebsrat, indem die jeweils betroffenen Arbeitskräfte im Betrieb sehr viel stärker in die Erarbeitung neuer Lösungen eingebunden werden. Beteiligungsorientierung akzentuiert in dieser Perspektive, daß nicht allein die betrieblichen Interessenvertreter, sondern vielmehr die Beschäftigten selbst – gewerkschaftlich organisiert oder nicht – Experten in eigener Sache werden sollen, und daß Projektarbeit als Instrument dient, um dieses Ziel zu erreichen. Mit einer intensiveren Kooperation zwischen Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretern wird nach Ansicht der befragten gewerkschaftlichen Experten explizit die Abkehr von bisher üblichen Verfahrensweisen geprobt, die dadurch gekennzeichnet waren, daß neue Wege mehr oder weniger ausschließlich »im stillen Kämmerlein der Betriebsratsgremien« erdacht wurden. Damit stellt dieser Ansatz auch den Versuch dar, die betriebliche Interessenvertretungspolitik weg von der herkömmlichen Stellvertre-

terpolitik des Betriebsrats und hin zu einer breiteren interessenpolitischen Mitwirkung der Belegschaften zu entwickeln.

Unsere Untersuchungen zeigen, daß mit diesem Ansatz auf der betrieblichen Ebene umfassende Mobilisierungsprozesse in den Interessenvertretungen und den Belegschaften angestoßen werden können. Dies soll am Beispiel der Entwicklung der Interessenvertretungspolitik in zwei Unternehmen der Chemischen Industrie näher gezeigt werden.

(1) In dem bereits kurz vorgestellten chemischen Unternehmen (vgl. Kap. I, 2., Fall d) konnten die von einer Unternehmensberatung entwickelten Pläne eines umfangreichen Beschäftigungsabbaus aufgrund des massiven Widerstands sowie der Entwicklung eigener Strategien der betrieblichen Interessenvertretung abgelehnt werden. Entscheidend war, daß in dieser prekären Situation der Betriebsrat begann, das Know-how der Belegschaft zur Analyse der einzelnen Arbeitsplätze zu aktivieren und zu nutzen. Für ganze Abteilungen wurden durch die betriebliche Interessenvertretung und mit Hilfe der Beschäftigten eigene Bestandsaufnahmen durchgeführt und der Geschäftsführung entsprechende Vorschläge zur Umgestaltung von Arbeitsabläufen und Verfahrensweisen vorgelegt. Unterstützung erhielt man dabei von gewerkschaftlichen Beratern, außerdem durch Einschaltung von Wissenschaftlern der örtlichen Universität. In regelmäßigen Treffen entwickelte diese Gruppe eine eigene betriebspolitische Strategie.

Außerdem fand in diesem Zeitraum eine Neuwahl des Betriebsrats statt, der – unter der Leitung des alten Vorsitzenden – eine programmatische Neuausrichtung seiner Arbeit formulierte. Nachdem dieser Weg durch die Wahlen von der Belegschaft bestätigt wurde, bereitete sich das neue Gremium durch eine ganze Reihe von Schulungen auf die neuen Aufgaben vor. Während der Betriebsrat früher praktisch nur Weiterbildungsmaßnahmen zum BetrVG besucht hatte, erweiterte man das Spektrum insbesondere durch Seminare zu Managementtechniken und zur Selbstorganisation (Kartentechnik, Brainstorming, Vortragstechniken). Mit diesen Qualifikationsbausteinen – die man sich aus gewerkschaftlichen Seminaren und einer Auswahl von Angeboten externer Beratungsinstitutionen zusammenstellte – verfolgte man weitreichende Ziele: Jedes Mitglied des Betriebsrats sollte in der Lage sein, selbständig Verhandlungen mit dem betrieblichen Management zu führen, Probleme innerhalb des Betriebsrats eigenständig zu erkennen und zu lösen sowie verschiedene Organisationskonzepte betrieblicher Arbeits- und Verfahrensweisen in den Grundzügen zu erkennen und kritisch zu beurteilen. Darüber hinaus begann man, stärker zukunftsgerichtete Fragestellungen zu formulieren, also seitens der betrieblichen Interessenvertretung eigene Strategien zur

betrieblichen Entwicklung auszuarbeiten. Ein erstes Ergebnis dieser veränderten Betriebsratsarbeit und zugleich Kernstück der Gegenvorschläge des Betriebsrats zur Verhinderung der angedrohten Entlassungen war ein 1993/94 mit der Geschäftsleitung abgeschlossener »Vertrag des Vertrauens«. Dieser weiterhin gültige Kontrakt legt in erster Linie eine frühzeitigere Information der Interessenvertretung fest – z.B. regelmäßige Darstellung der betrieblichen Entwicklungsperspektiven durch das betriebliche Management –, so daß v.a. Konsequenzen der Betriebspolitik für personelle Entscheidungen rechtzeitig verhandelt werden können. Konkrete Bestimmungen zu einzelnen Verhandlungsfeldern, so eine weitere wichtige Abmachung, sollen jeweils in Betriebsvereinbarungen gefaßt werden.

Rückblickend wurde aus Sicht des Betriebsrats dieser Erfolg gegenüber den ursprünglichen Vorschlägen der externen Unternehmensberatung wesentlich begünstigt durch die Kooperationsbereitschaft der obersten Geschäftsführung. Dort entdeckte man in den Vorschlägen der betrieblichen Interessenvertretung offenbar Parallelen zu den eigenen Plänen, die weitreichende betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen vorsahen, jedoch keine breite Unterstützung im Kreis der betrieblichen Führungskräfte gefunden hatten. Nach Einschätzung des Betriebsrats wirkten Teile des oberen und mittleren Managements als »Lähmschicht“ im Veränderungsprozeß. Aufgrund des zwischenzeitlich intensivierten Dialogs hat sich die Zusammenarbeit mit dem obersten Management nunmehr so weit entwickelt, daß der Betriebsrat im Einzelfall sogar die Besetzung von Werkleistungspositionen beeinflussen kann.

Als wichtiges Element der Betriebsratsarbeit ist inzwischen etabliert, daß der Betriebsrat die technische Ausstattung und personelle Besetzung des Betriebs (Umfang der betriebenen Aggregate und Anzahl der benötigten Arbeitskräfte) kontinuierlich analysiert und darauf aufbauend eigene Entwicklungsstrategien erarbeitet. Ergänzt wird dies durch regelmäßige Bilanzanalysen, wobei man inzwischen die wichtigsten Kennzahlen selbständig analysiert bzw. interpretiert und nur noch etwa einmal jährlich einen externen Berater zur Unterstützung heranzieht. Dies ist auch das Ergebnis eines längeren Qualifizierungsprozesses innerhalb des Betriebsratsgremiums, das erreicht wurde durch die Teilnahme an entsprechenden Lehrgängen des gewerkschaftlichen Bildungsangebots und die mehrjährige Zusammenarbeit mit einem externen Berater. Dadurch kann sich der Betriebsrat inzwischen selbständig ein umfassendes und aussagekräftiges Bild zu bestimmten Trends der Unternehmensentwicklung machen. Solche Analysen sind die Voraussetzung für Verhandlungen mit der Personalleitung, der man eigene Modelle präsentiert, etwa zur Arbeitszeitentwicklung oder zur Frühverrentung.

Ein aktuelles Beispiel ist der Einführungsprozeß eines neuen Schichtsystems. Erste Entwürfe der Geschäftsleitung waren mit einer Ausdehnung der Arbeitszeiten und einer höheren gesundheitlichen Belastung der Beschäftigten verbunden. Positive Änderungen konnten durch eine direkte Beteiligung der Arbeitskräfte erreicht werden, da der Umstellungsprozeß nicht von einem Ausschuß des Betriebsrats, sondern in enger Abstimmung mit den Schichtarbeitern gesteuert wurde. Zunächst wurden Schichtversammlungen vom Betriebsrat organisiert, wo sich zeigte, daß die Beschäftigten wegen der weitreichenden Konsequenzen der geplanten Umstellungen, die auch den privaten Bereich berührten, einem veränderten Schichtsystem zunächst eher negativ gegenüberstanden. Der Betriebsrat selbst informierte sich über mögliche Modelle bei der Gewerkschaft sowie im Austausch mit externen Experten. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wurde ermittelt, wieviele Arbeitskräfte in das neue Schichtkonzept einbezogen werden sollten. Auf dieser Informationsgrundlage erarbeitete man in engem Austausch mit den Beschäftigten ein neues betriebliches Konzept, so daß nach eineinhalbjähriger Planungszeit ein neuer Schichtplan vorgelegt wurde. In Verhandlungen mit der Geschäftsleitung legte der Betriebsrat eine einjährige Probezeit fest, anschließend wurde im September 1999 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Insgesamt zeigten die Ergebnisse eine hohe Akzeptanz, was der Betriebsrat wesentlich auf die frühzeitige und umfassende Einbeziehung der Beschäftigten zurückführt.

Insgesamt bewertet der Betriebsrat die neuen Arbeits- und Verfahrensweisen in der betrieblichen Interessenvertretung positiv. Deutlich hervorgehoben wird allerdings, daß die Neuorientierung der Betriebsratsarbeit mit einem erhöhten Arbeitsvolumen verbunden ist. Viel Arbeit wurde in der Freizeit geleistet, insbesondere die Entwicklung der verschiedenen Konzepte fand überwiegend außerhalb der normalen Arbeitszeit statt. Für die Entwicklung neuer Ideen und Konzepte besonders wichtig war dabei die Durchführung mehrtägiger Klausursitzungen der betrieblichen Interessenvertretung. Viele dieser Konzepte konnten anschließend in die betriebliche Praxis umgesetzt werden.

(2) Ein enger Zusammenhang zwischen einem Umbruch in der Zusammensetzung des Betriebsrats und der Nutzung des Konzepts »Experten in eigener Sache« ist auch in einem anderen Unternehmen der Chemischen Industrie erkennbar, einem mittelständisch strukturierten Betrieb mit etwa 1.200 Beschäftigten, der Standort eines global agierenden Konzerns ist. Seit Beginn der 90er Jahre wuchs in der Belegschaft und in Teilen der betrieblichen Interessenvertretung, besonders bei den Vertrauensleuten, die Unzufriedenheit mit der Arbeit des Betriebsratsvorsitzenden. Kritisiert wurde die Entscheidungsfindung, die häufig allein »im Kopf«

des Vorsitzenden oder in Zweiergesprächen mit der Geschäftsleitung abgeschlossen und den übrigen Betriebsratsmitgliedern und der Belegschaft anschließend nur noch verkündet wurde. Nach längeren Auseinandersetzungen wurde der alte Betriebsratsvorsitzende Mitte der 90er Jahre abgewählt und durch den vorherigen Leiter der Vertrauensleute ersetzt. Damit verbunden war ein neuer Stil der Betriebsratspolitik. Sehr viel stärker als zuvor setzt man jetzt bei der Erschließung von Expertenwissen am Know-how der Belegschaft an, die Betriebsratsarbeit wird gegenwärtig zu großen Teilen projektbezogen organisiert. Durch regelmäßige Tage der »offenen Tür« werden der Stand und die Ergebnisse dieser Projekte der Belegschaft präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Eines dieser Vorhaben der betrieblichen Interessenvertretung richtete sich auf eine Änderung der Schichtpläne, da die Belegschaft über Monate hinweg gegen die Verteilung der Arbeitszeiten protestiert hatte. Daraufhin organisierte der Betriebsrat im Projekt »Schichtplan« zunächst einen Interessenaustausch der betroffenen Schichtarbeiter. Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt, wobei die Auswertungen sehr deutlich eine große Bandbreite der unterschiedlichen individuellen Präferenzen zeigte. Anschließend stellte man eine Arbeitsgruppe mit je zwei bis drei Vertretern aus den verschiedenen Schichtgruppen zusammen, die einen neuen Schichtplan erarbeiteten. Die neuen Regelungen wurden der Belegschaft zunächst zur Abstimmung vorgelegt mit dem überraschenden Ergebnis, daß nur noch eine Minderheit für eine Schichtplanänderung stimmte, eine Mehrheit sich dagegen für die zuvor bekämpfte alte Regelung entschied. Entsprechend diesem Votum verfolgte der Betriebsrat nicht länger die Änderung der Schichtpläne.

In einem anderen Projekt erarbeitete der Betriebsrat dieses Unternehmens gemeinsam mit Vertrauensleuten und ausgewählten Beschäftigten neue Grundlagen für die Eingruppierung der betrieblichen Handwerker. Parallel zu entsprechenden Aktivitäten auf seiten der Arbeitgeber erstellte man Tätigkeitslisten sowie Konzepte zu den dafür erforderlichen Qualifikationsgrundlagen und erarbeitete Unterlagen für eine angemessene Ausstattung der Arbeitsplätze mit Werkzeugen. Anschließend bildete der Betriebsrat Diskussionsgruppen mit jeweils 10 bis 15 Beschäftigten, die diese neuen Tätigkeitsprofile den Vorstellungen der Abteilungsleiter gegenüberstellten und darüber hinaus eigene Vorschläge zu veränderten Eingruppierungen entwickelten. Dabei zeigten sich weitgehend übereinstimmende Einschätzungen zwischen den Vertretern der Beschäftigten und des Managements, was die Umsetzung der neuen Eingruppierungsregelungen beschleunigte. Im Ergebnis wurden 70 % der Elektriker und 50 % der Schlosser höhergruppiert. Nach Ansicht des Betriebsrats wäre in den früheren Strukturen der Interes-

senvertretungstätigkeit ein solches Ergebnis nicht erreicht worden, da man eine von der Gruppe der Angestellten dominierte Lohn- und Gehaltskommission gebildet hätte, in der die Diskussionen und Entscheidungen weniger fachlichen, sondern stärker personellen Kriterien gefolgt wären.

Die aus Sicht des Betriebsrats entscheidende Änderung in der betrieblichen Interessenvertretungspolitik besteht in einer sehr viel aktiveren Strategie gegenüber der Geschäftsführung. So versucht man inzwischen, selbständig Themen vorzugeben, entsprechende Betriebsvereinbarungen zu entwickeln und damit den Geschäftsführungen gegenüber in Vorlage zu treten. Aktuell befindet sich der Betriebsrat in einer Phase der Neuorientierung. Einerseits hat man in den letzten zwei bis drei Jahren eine ganze Reihe von Projekten angestoßen und erfolgreich umgesetzt – über die oben näher beschriebenen Aktivitäten hinaus zur Einführung von Gruppenarbeit, zur Leistungsentlohnung sowie einer Qualifizierungsoffensive –, andererseits zeigt gegenwärtig die Aktivitätskurve eher nach unten. Neue Anforderungen sieht man zukünftig in erster Linie durch Entwicklungen, die von außen an den Betrieb herangetragen werden. Zentrale Themen sind dabei die geplante Einführung eines konzernweit einheitlichen Entgeltsystems, die Auslagerung der werkinternen Logistik – wodurch etwa 50 Arbeitsplätze gefährdet wären –, die Neustrukturierung von Geschäftsbereichen sowie Fusionsüberlegungen der Geschäftsleitung. Auf diese Herausforderungen reagiert der Gesamtbetriebsrat im Konzern nach Einschätzung des von uns befragten Standortbetriebsrats eher in der bekannten, traditionellen Weise, da dieses Gremium die Entwicklungen in erster Linie als Sachzwänge interpretiert, denen man als Interessenvertretung vornehmlich passiv mit einer Schutz- und Kompromißorientierung gegenüber dem Management begegnen müsse. Aus Sicht des Standortbetriebsrats unterbleibt dabei die Entwicklung alternativer eigener Konzepte und Vorschläge. Insofern steht dieser Betriebsrat vor einer Neuausrichtung seiner interessenpolitischen Aktivitäten sowohl innerhalb des eigenen Betriebes als auch über die Betriebsgrenzen hinaus.

(3) Insgesamt stellt nach Ansicht der von uns befragten Experten eine stärker beteiligungsorientierte Interessenvertretung einen zentralen Baustein für eine offene und entwicklungsfähige gewerkschaftliche Organisation dar. Angesichts neuer Arbeitsformen in den Betrieben genügt es in dieser Perspektive nicht (mehr), den Mitgliedern neben den tarifpolitischen Ergebnissen in erster Linie versicherungsähnliche Leistungen anzubieten, dies würde zu einer dauerhaften und nachhaltigen Schwächung der Gewerkschaften führen. Vielmehr will man im Rahmen des neuen Ansatzes die Betriebsräte in der Breite zu Moderatoren ausbilden, um

sie in die Lage zu versetzen, gemeinsam mit den Belegschaften aktiv in die betrieblichen Modernisierungsprozesse einzugreifen. Die besondere Kompetenz gegenüber den Managementvertretern liegt dabei in der vergleichsweise größeren Nähe zu den Arbeitsplätzen und den konkreten Arbeitsbedingungen. Im Gegensatz zum Management erfolgt der Problemzugriff quasi von unten, aus der Sicht der Arbeitskräfte und erfaßt Perspektiven, die das Management i.d.R. gar nicht im Blick hat.

Seitens der gewerkschaftlichen Organisation wertet man es als Erfolg, daß das Konzept »Experten in eigener Sache« inzwischen zum Synonym für moderne Betriebsratsarbeit geworden ist und eine ganze Bandbreite unterschiedlicher arbeitsorganisatorischer betrieblicher Neuorientierungen als »beteiligungsorientiert« gekennzeichnet wird. Allerdings blieb der Erfolg der bisherigen Projekte auf etwa 50 bis 60 Betriebe beschränkt und löste keinen »Flächenbrand« aus, d.h., es arbeitet insgesamt nur eine Minderheit der betrieblichen Interessenvertretungen tatsächlich mit dem Konzept. Für die vergleichsweise geringe betriebliche Verbreitung werden eingefahrene und nur schwer änderbare Vorgehens- und Verhaltensweisen sowohl bei den Betriebsräten – und dabei vornehmlich den bereits lange amtierenden – als auch bei einem Teil der hauptamtlichen Interessenvertreter verantwortlich gemacht. Unterstützt wird diese Einschätzung durch die Beobachtung, daß das Konzept in den Betrieben der Chemischen Industrie offensichtlich in erster Linie von den jüngeren Interessenvertretern getragen wird, die noch nicht so lange im Amt sind. Um die mit diesen Erklärungsansätzen verbundenen Fragen genauer zu klären, wurde jüngst eine organisationsinterne Evaluation durchgeführt, um daraus Vorschläge zur Weiterführung des – möglicherweise modifizierten Konzepts – abzuleiten.

#### **4. BETEILIGUNGSORIENTIERTE MOBILISIERUNG VON EXPERTENWISSEN JENSEITS GEWERKSCHAFTLICHER ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESSE**

Wie unsere Erhebungen in den Betrieben zeigen, entwickelt sich eine stärker beteiligungsorientierte Mobilisierung von Expertenwissen offensichtlich auch unabhängig von entsprechend ausgerichteten gewerkschaftlichen Organisationsentwicklungsprozessen. Ausgangspunkt des Beratungsbedarfs sind in aller Regel betriebliche Umstrukturierungsprojekte, die von den Geschäftsführungen angestoßen werden und die häufig mit Angeboten an einer aktiven Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen verbunden sind (vgl. genauer Kap. I, 2.). Die-

sen Angeboten können sich die Betriebsräte kaum entziehen, weil seitens des Managements mehr oder minder deutlich signalisiert wird, daß eine Verweigerungshaltung mit negativen Konsequenzen für die Belegschaft – was heißt: noch schnellerer und umfangreicherer Beschäftigungsabbau – verbunden sein würde. In vielen Fällen ist der Betriebsrat darüber hinaus nicht nur mit dem betrieblichen Management, sondern auch mit dessen Beratern konfrontiert. Selbst wenn in den von dieser Seite entwickelten Konzepten eine Belegschaftsbeteiligung vorgesehen ist, ergibt sich im Verlauf solcher Prozesse häufig ein weiterreichender eigenständiger Beratungsbedarf für die Betriebsräte.

Die von uns untersuchten Fälle zeigen eine relativ klare Aufgabenteilung bei der Nachfrage der Betriebsräte nach externen Experten: Für tarifliche und gewerkschaftspolitische Fragen wird auf den Sachverstand der Hauptamtlichen in den Verwaltungsstellen und Bezirken zurückgegriffen; dagegen arbeiten die betrieblichen Interessenvertretungen bei inhaltlichen und überfachlichen Fragen eher mit den regionalen Technologieberatungsstellen oder arbeitnehmernahen unabhängigen Beratern zusammen. Diese externen Akteure lösen dann auch häufig Klärungsprozesse innerhalb der betrieblichen Interessenvertretungen aus und stoßen Umorientierungen in der Ausrichtung und Umsetzung der betrieblichen Interessenvertretungspolitik an. Diese Zusammenhänge sollen an einigen betrieblichen Beispielen gezeigt werden.

(1) Im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit, womit die Geschäftsführung eines mittelständischen Maschinenbaubetriebs eine externe Unternehmensberatung beauftragte, ergab sich auch für die betriebliche Interessenvertretung ein erhöhter Beratungsbedarf (vgl. Kap. I, 2., Fall b). Durch Vermittlung der gewerkschaftlichen Verwaltungsstelle organisierte der Betriebsrat eine Zusammenarbeit mit der regionalen Technologieberatungsstelle (TBS). Die Beratungsleistung umfaßte etwa ein bis zwei Tage pro Monat, wobei bisher Schulungen für den gesamten Betriebsrat zum Themenfeld teilautonome Gruppenarbeit (Merkmale, Prozeßorientierung u.a.) und den daraus resultierenden betrieblichen Reorganisationsprozessen durchgeführt wurden. Gemeinsam erarbeitete man in diesem Zusammenhang ein Modell zur flexibilisierten Arbeitszeit und ein Konzept zu neuen Entlohnungsformen. Eine weitere wichtige Beratungsaufgabe der TBS besteht in der Moderation von Konflikten innerhalb des Interessenvertretungsgremiums, die häufig auf unterschiedliche Einschätzungen zum Verlauf und den Zielen des betrieblichen Umstrukturierungsprozesses zurückzuführen sind. Dabei ist der Beratungsansatz auf »Hilfe zur Selbsthilfe« angelegt, d.h., die TBS geht – nachdem die notwendigen Qualifikationsbausteine vermittelt wurden – von

einem sukzessiven Rückzug aus der Beratung aus. Auf Grundlage der erworbenen Kompetenzen strebt der Betriebsrat an, den weiteren Einführungsprozeß möglichst eigenständig zu bewältigen. Neben der Umsetzung der fachlichen Expertise schließt dies auch die Fähigkeit ein, konfliktuelle Situationen innerhalb des Betriebsrats selbst zu lösen.

Eine zentrale Rolle in diesem noch nicht abgeschlossenen Umstrukturierungsprozeß spielt der Betriebsratsvorsitzende, der für die praktische innerbetriebliche Umsetzung der Gruppenarbeit zum Prozeßbegleiter ausgebildet wurde, wobei die externe Managementberatung die entsprechenden Schulungen durchführte. In seiner neuen betrieblichen Position hat der Betriebsratsvorsitzende einerseits erheblichen Einfluß auf eine beschäftigungspolitisch angemessene Gestaltung der Gruppenarbeit, zum anderen muß er sich im Betriebsrat immer wieder den Kritikern stellen, die die Einführung von Gruppenarbeit ablehnen.

Eine der wichtigsten Erfahrungen im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit besteht für den Betriebsratsvorsitzenden in den dadurch ausgelösten Wechselwirkungen zwischen der Beteiligung an den betrieblichen Umstrukturierungsprozessen und einer veränderten Interessenvertretungspolitik. Als zentrales Merkmal sieht er dabei eine sehr viel stärkere Einbeziehung der Belegschaften in Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse des Betriebsrats. Durch die intensive Zusammenarbeit mit der TBS gelang es darüber hinaus, im Zuge der bisherigen Einführung von Gruppenarbeit betriebsbedingte Entlassungen zu verhindern. In dieser Perspektive wären rückblickend intensivere Schulungen des Betriebsrats zu den durch die Gruppenarbeit ausgelösten betrieblichen Reorganisationsprozessen erforderlich, um einerseits noch präziser eigenständig Vorstellungen der betrieblichen Interessenvertretungen zum Verlauf der Einführung entwickeln und um andererseits zukünftig noch genauere Aussagen zu den Folgen für die Beschäftigten – etwa durch Szenariotechniken – treffen zu können.

Als generelle Erfolgsvoraussetzung für eine intensive Beeinflussung betrieblicher Umstrukturierungen ist aus Sicht des Betriebsrats zukünftig eine sehr viel stärkere strategische Ausrichtung der betriebliche Interessenvertretungspolitik erforderlich. Angesichts der dauernden und verschärften Anforderungen der Geschäftsführung an eine erhöhte Rentabilität der Betriebs- und Geschäftsabläufe muß der Betriebsrat eigene Vorstellungen zur ökonomischen Entwicklung auszuarbeiten und umsetzen, um auf diesem Weg mittel- und langfristig Arbeitsplätze zu sichern.

(2) In einem anderen betrieblichen Umstrukturierungsprojekt eines mittelgroßen Papierverarbeitenden Unternehmens entschied das Management, die Produktionsabläufe zur Steigerung der Effizienz durch ein TPM-System umzustruktu-

rieren (vgl. Kap. I, 2., Fall c). Nach längeren Überlegungen entschied sich der Betriebsrat dafür, das Kooperationsangebot der Geschäftsleitung bei der Umsetzung dieses betrieblichen Projekts anzunehmen, in erster Linie, um den Abbau von Arbeitsplätzen zu verhindern. Dabei war diese integrative Lösung eingebettet in den Ansatz des Managements zur weitgehend konsensualen Einführung des neuen Instandhaltungssystems, wie eine ganze Reihe von Maßnahmen zeigt. Dazu zählen eine gemeinsam mit dem Betriebsrat organisierte Projektpräsentation auf einer Betriebsversammlung, Mitarbeiterbefragungen in zwei Wellen (vor der Einführung und zu ersten Erfahrungen mit den umgestalteten Arbeitsprozessen), die Freiwilligkeit der Teilnahme auf seiten der Beschäftigten sowie die Einrichtung eines paritätisch besetzten Lenkungsausschuß mit je zwei Vertretern des Betriebsrats und der Geschäftsführung. Darüber hinaus war der Betriebsrat an der Auswahl des Managementberaters beteiligt, der neben den Konzeptionen für die betrieblichen Umstellungsprozesse auch die gemeinsamen Informationsveranstaltungen und -reisen für die Management- und Betriebsratsvertreter organisierte. Im Betriebsrat richtete man sich auf die Anforderungen durch die Einrichtung eines TPM-Ausschusses ein, der Schulungen für die Belegschaft sowie die Arbeit im erweiterten Steuerkreis (mit etwa 50 Beschäftigten aus den Bereichen der Werker, der Personalabteilung und den Abteilungsleitungen) organisierte. Allerdings stellte sich im Prozeßverlauf heraus, daß der Betriebsrat mit der Beteiligung an der Prozeßsteuerung relativ schnell überlastet sein würde, da über 100 Unterprojekte entstanden (u.a. zu SAP, KVP). Etwas entspannt wurde die Situation durch die von der Geschäftsführung akzeptierte – und vom BetrVG nicht vorgeschriebene – zusätzliche Freistellung eines weiteren Betriebsrats.

Zunächst war die Reaktion von Teilen der Belegschaft gegenüber dieser kooperationsorientierten Politik der Betriebsräte eher skeptisch. Eingewendet wurde, daß man letztlich doch vom Management abhängig sei und deshalb nicht auch noch deren Geschäft besorgen solle. Der Widerstand wurde besonders von den älteren Kollegen artikuliert, die seit 30 oder 40 Jahren im Betrieb waren und jetzt um ihren Arbeitsplatz fürchteten. In dieser Gruppe war auch der größte Anteil derjenigen, die nicht am TPM-Prozeß teilnahmen. Dagegen wurde neben dem Mitgestaltungs- bzw. Mitsteuerungsargument seitens des Betriebsrats hervorgehoben, daß Arbeitskräfte im TPM-Prozeß ebenso wie die Managementvertreter eine entsprechende Qualifizierung durchlaufen und damit einen vergleichbaren Kenntnisstand erreichen können. Außerdem verwies man auf die weitgehenden Interventionsmöglichkeiten. Auf Basis entsprechender Vereinbarungen mit dem Management kann der Betriebsrat jederzeit in die Teams gehen und sich direkt vor

Ort informieren, was besonders in Konfliktsituationen wichtig ist. Vor dem Hintergrund der bisher eher positiven Erfahrungen hat sich beim überwiegenden Teil der Belegschaft inzwischen die Ansicht durchgesetzt, daß die Teilnahme am TPM-Prozeß mehr Chancen bietet als er Risiken enthält. Abzulesen ist dies daran, daß sich mehr als 500 Arbeitskräfte gemeldet haben, die freiwillig am TPM-Prozeß teilnehmen wollten. Für diese Gruppe entwickelte der Betriebsrat gemeinsam mit der Personalabteilung ein Schulungsprogramm, das einen Grund- und einen Aufbaukurs umfaßt. Im Mittelpunkt des Aufbaukurses steht die Teamfindung, wobei in diesen Prozeß alle Teammitglieder integriert sind.

Geändert hat sich zwischenzeitlich die Zusammenarbeit mit dem externen Managementberater. Ab einem bestimmten Zeitpunkt distanzierte sich der Betriebsrat von diesem Berater, da sich immer stärker der Eindruck durchsetzte, daß dieser die Belegschaftsinteressen zu wenig beachtete. Deshalb arbeitet man seit einiger Zeit eng mit der regional zuständigen TBS zusammen. Besonders wichtig in der bisherigen Zusammenarbeit mit der TBS waren die gemeinsame Durchführung von Workshops zum Thema TPM sowie die Ausarbeitung entsprechender Betriebsvereinbarungen, wobei die zentralen Punkte in der Verhinderung von Arbeitsplatzabbau und in verbindlichen Investitionszusagen des Managements für den Standort lagen.

(3) Anders als in den bisher dargestellten Fällen betrieblicher Umstrukturierungen stand an einem großbetrieblichen Standort eines weltweit agierenden Konzerns die Reorganisation der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit selbst im Mittelpunkt. Neben einer verbesserten Interessenvertretungspolitik bestand das Ziel dieses Projekts auch darin, wirksamer in die betrieblichen Umstrukturierungsprozesse eingreifen zu können (vgl. Kap. I, 2., Fall e). Ein externer Berater, der mit der Begleitung des Betriebsratsprojekts beauftragt worden war, stieß zu Beginn seiner Tätigkeit auf eine heterogene Mischung aus sowohl neu gewählten jüngeren als auch älteren Betriebsratsmitgliedern sowie Vertretern von Arbeitern und Angestellten. Aus seiner Sicht war unter den Betriebsratsmitgliedern nur wenig Engagement für Veränderungen erkennbar. Im ersten Schritt wurde daher ein Workshop durchgeführt, der jedoch anders als geplant die bis zu diesem Zeitpunkt nicht thematisierten persönlichen Spannungsfelder im Betriebsrat offenlegte. Ein ebenfalls uneinheitliches Bild zeigten die Diskussionen zur inhaltlichen Ausrichtung der Interessenvertretungspolitik. Zwar identifizierte man als einen zentralen inhaltlichen Themenschwerpunkt – sowohl für den Betriebsrat als auch für die Belegschaft – die Standortsicherung des Betriebes. Deutlich wurden dabei jedoch verschiedene Teilstrategien, etwa in den Themenfeldern Gleitzeit und Lohn innerhalb

des Gremiums, die nicht zusammenpaßten und durch keine übergreifende Strategie zusammengehalten wurden. Im Beratungsverlauf wurde eine solche Strategie entwickelt, die gleichzeitig die Grundlage für die weitere Struktur der Diskussion und für die Festlegung von zehn zentralen Handlungsfeldern legte. Entlang dieser Handlungsfelder bildete man thematisch orientierte Arbeitsgruppen mit dem Ziel der Konzeptentwicklung. Gegenwärtig ist die Entwicklung der Teilkonzepte weitgehend abgeschlossen, so daß jetzt die Umsetzungs- und Verhandlungsphase mit dem Management beginnt.

Den Schwerpunkt seines – zum Zeitpunkt der Projektarbeiten noch nicht ganz abgeschlossenen – Auftrags sieht der externe Berater in der Vermittlung überfachlicher Kompetenzen, weil er bei den Betriebsräten dort große Lücken identifiziert hat. Für den inhaltlichen Teil der Projektarbeiten – also die Bestimmung der konkreten Themenfelder und Strategieschwerpunkte – waren die Betriebsräte selbst verantwortlich, weil sie hier über viele betriebliche Detailkenntnisse in Sachfragen verfügen und externe Beratung in diesem Bereich kaum notwendig erschien. Deshalb war der Beratungsprozeß stark auf die methodische Unterstützung des Umorganisationsprozesses innerhalb des Betriebsrats zentriert und umfaßte eine Diagnosephase, die Erarbeitung einer einheitlichen Strategie, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen, die Umorganisation der Bereichsbetreuung sowie eine Neudefinition der Aufgaben der Betriebsratskommissionen. Gegenwärtig steht die Entwicklung von Verfahren im Vordergrund, durch die das erworbene Know-how der qualifizierten Betriebsräte ständig aktualisiert und für die Ausschubarbeit nutzbar gemacht werden kann. Ein wichtiges Instrument ist dabei eine stärkere und kontinuierlichere Rückkopplung der Betriebsräte mit der Belegschaft. Dies umfaßt insbesondere anders strukturierte, eher dialogisch geführte Betriebsversammlungen sowie eine stärkere Verankerung der Betriebsräte in den betrieblichen Bereichen, für die sie verantwortlich sind. Darüber hinaus wird innerhalb des Betriebsrats über Zielvereinbarungen für die einzelnen Kommissionen und das Gesamtgremium nachgedacht, mit denen die Planung, Umsetzung und Kontrolle der jeweiligen Maßnahmen sichergestellt werden sollen. Bei den weiteren Qualifizierungsaktivitäten soll der Akzent darauf liegen, den Unternehmensberatern der Geschäftsführung eigenständige Konzepte zu präsentieren, um diesen als kompetente Gesprächspartner gegenüberzutreten zu können. Auf Basis dieser Ergebnisse und Anforderungen erarbeitet man jetzt gemeinsam mit einer gewerkschaftlichen Bildungsstätte ein entsprechendes Qualifizierungsprogramm.

## IV. RÜCKWIRKUNGEN INNOVATIVER FORMEN DER EXPERTISE-ERSCHLIESSUNG AUF DIE INTERESSENVERTRETUNG

---

Fragt man nun danach, wie die gegenwärtige Praxis der Erschließung von Expertenwissen und der Aufbau von Expertise in den eigenen Reihen einerseits sowie die Mobilisierung und Einwerbung externer Wissensressourcen und Beratungsleistungen andererseits durch die Betriebsräte auf die Vertretungsmacht, Verhandlungsstile und Verhandlungsfelder der inner- und überbetrieblichen Interessenvertretung rückwirken, so wird zunächst deutlich, daß von den traditionellen Ansätzen kaum Wirkungen ausgehen. Denn der seminarförmige Erwerb von Wissensinhalten, die sich vorrangig an normativen Inhalten des individuellen und kollektiven Arbeitsrechts oder an Arbeitsschutzregelungen orientieren, befähigt gerade eher dazu, Aufgaben in den klassischen Verhandlungsfeldern im Rahmen der bislang vorherrschenden Strukturen und Formen von Betriebsratsarbeit wahrzunehmen. Die herkömmliche Beratung durch die Gewerkschaft und durch externe Berater wiederum bezieht sich vorwiegend auf konkrete Einzelanlässe tarif- und arbeitsrechtlicher Art, so daß hieraus kaum Impulse resultieren, Betriebsratsarbeit anders zu organisieren und durchzuführen. Vielmehr entsprechen unseren Erhebungen zufolge diese Formen der Wissenserschließung der herkömmlich eher passiven und reaktiven Schutzorientierung der Betriebsräte und ihrer hierarchisch aufgebauten und ausschlußförmig organisierten Themenbearbeitung, die sich in etwas zugespitzter Form wie folgt darstellt:

- Die klassische Betriebsratsarbeit ist auf den Betriebsratsvorsitzenden zugeschnitten, der im unmittelbaren Gespräch mit dem Management oder der Geschäftsleitung – allenfalls unter Einbeziehung weniger freigestellter Kollegen – aktuelle Probleme relativ eigenständig verhandelt und vorentscheidet bzw. diese Entscheidungen dann im Gremium vorträgt und von diesem nur noch »absegnen« läßt. Bei einzelnen Anlässen holt er primär die Expertise der zuständigen Verwaltungsstelle oder Bezirksstelle der jeweiligen Gewerkschaft, in komplizierteren Rechtsfällen die von externen Beratern oder Anwälten ein.
- Regelmäßig wiederkehrende Aufgaben in den traditionellen Verhandlungsfeldern werden durch Ausschüsse vorbereitet, die ihre Themen unabhängig voneinander ohne übergreifende Bezüge abarbeiten und dabei nicht selten abge-

schottet ohne kontinuierliche Rückkopplung zum gesamten Betriebsratsgremium vorgehen.

- Die sog. »Abteilungsbetriebsräte«, also Betriebsratsmitglieder, die für bestimmte Arbeitsbereiche bzw. Betriebsabteilungen zuständig und in mittelgroßen Unternehmen oft keine freigestellten Kollegen sind, werden nur anlässlich regelmäßiger Sitzungen und Abstimmungen über Entscheidungen im Gremium einbezogen, weil systematische Feedback-Prozesse zwischen den Abteilungsbelegschaften und der Interessenvertretung nicht stattfinden.
- Eine Einbeziehung der Vertrauensleute findet praktisch nicht statt, zumal sich deren Aufgabe zunehmend auf die Aufrechterhaltung der organisationspolitischen Verbindung zur Gewerkschaft beschränkt.

Dementsprechend werden durch traditionelle Formen der Expertiseerschließung allenfalls schrittweise die wachsenden Wissensbedürfnisse der Betriebsräte aufgedeckt und sich allmählich verstärkende Weiterbildungsanstrengungen der Kollegen veranlaßt, ohne daß sich damit wesentliche Veränderungen in der Betriebsratsarbeit verbinden.

Vor dem Hintergrund der veränderten Außenanforderungen an die betriebliche Interessenvertretung und des deutlich erkennbaren sukzessiven Generationswechsels in der Zusammensetzung der Betriebsratsgremien (Rudolph, Wassermann 1998) sind hingegen im Zuge neuartiger Formen der Mobilisierung von Expertenwissen sehr viel stärkere Rückwirkungen zu beobachten. Dies betrifft sowohl die Arbeit der Betriebsräte als auch die der Gewerkschaften. In eingeschränktem Maße gilt das auch für die Interessenvertretungen in Betrieben, in denen beteiligungsorientierte Projekte stattgefunden haben und dann im Sande verlaufen sind oder wo Betriebsräte nur sporadisch an entsprechenden gewerkschaftlichen Projekten oder an Betriebsratsnetzwerken teilgenommen haben.

## **1. RÜCKWIRKUNGEN AUF BETRIEBSRATSHANDELN UND BETRIEBSRATSARBEIT**

### **1.1 Verstärkte Mobilisierung von Betriebsratsmitgliedern und Vertrauensleuten**

Generell ist festzuhalten, daß es im Zuge der Umsetzung beteiligungsorientierter Ansätze zu einer umfassenden Mobilisierung der Betriebsratsgremien kommt, was in vielen Fällen heißt, daß jedes einzelne Betriebsratsmitglied in die Betriebsrats-

arbeit einbezogen wird und gefordert ist, aktiv mitzumachen, engagierte Teilnahme also, wie sie in eher klassisch geführten Betriebsräten keineswegs selbstverständlich ist. Diese aktive Teilnahme geht in zwei Richtungen:

Zum einen handelt es sich darum, als Betriebsratsmitglied auf der Grundlage der eigenen qualifikatorischen Ausstattung sowie zusätzlich erworbener Kenntnisse der Interessenvertretung und im Rahmen der jeweils verfügbaren Freistellungsspielräume an der (Um-)Gestaltung der Betriebsratsarbeit und deren Durchführung aktiv mitzuwirken bzw. entsprechende Aufgaben zielgerichtet zu übernehmen. Die Betriebsräte werden sehr viel umfassender als früher in konkrete Aktivitäten eingebunden und müssen sich spezifischer auf ihre Arbeit vorbereiten; insbesondere benötigen sie intensive Schulungen etwa zu Themen der Unternehmensreorganisation, des Outsourcing etc., um solche Fragen kompetent bearbeiten und entsprechende Entscheidungsprozesse aktiv mitgestalten zu können. Für die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten bedeutet das, daß nicht mehr der Betriebsratsvorsitzende alleine die Verantwortung trägt, sondern diese auf mehrere Schultern verteilt wird. Einzelne Betriebsräte müssen mehr oder oft überhaupt erstmals Verantwortung übernehmen; dies heißt stärkere Selbstverantwortlichkeit bezüglich der eigenen Arbeiten ebenso wie Verantwortung in der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Geschäftsleitung bzw. dem Management.

Zum anderen ist aber auch erforderlich, daß der Informationsaustausch mit der Belegschaft bzw. mit der eigenen Abteilung kontinuierlich gepflegt und auf diese Weise internes Expertenwissen für den Betriebsrat erschlossen wird, sei es durch die Einbindung der Belegschaftsmitglieder selbst, sei es, daß zumindest deren Wissen abgefragt wird; d.h., die Belegschaft selbst muß konkret »gefragt« sein, damit eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik die Belegschaftsmitglieder auch tatsächlich mobilisiert. Die Betriebsräte müssen dazu nicht nur ihre Zuständigkeit für alle Belegschaftsgruppen – insbesondere bei den Angestellten und den unteren Vorgesetzten – deutlich machen, sondern auch verstärkt und regelmäßig in ihre Bereiche gehen und vor Ort präsent sein, an Gruppengesprächen teilnehmen etc.

Je größer die Betriebe sind, um so mehr zeigt sich auch die Notwendigkeit, daß im Zuge von beteiligungsorientierten Ansätzen eine intensivere (Re-)Aktivierung der Vertrauensleutearbeit erfolgt bzw. erfolgen müßte. Gerade die Vertrauensleute haben den Draht zur Belegschaft; ihr Mitwirken ist für eine breite und dauerhafte Bereitschaft der Belegschaft zur Mitarbeit in den Prozessen der Interessenvertretung unverzichtbar; dies erfordert aber selbst ein engeres Zusammenwirken zwi-

schen Betriebsrat und Vertrauensleuten, was nach allen Aussagen der Experten in den vergangenen Jahren stark vernachlässigt worden ist (vgl. auch Bergmann u.a. 1998, S. 67 ff.). Es muß also eine frühzeitige Einbeziehung der Vertrauensleute in konkrete Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsprozesse des Betriebsrats stattfinden und ein kontinuierlicher Austausch zwischen beiden erreicht werden.

Dabei lassen unsere Erhebungsergebnisse allerdings auch klar erkennen, daß die jeweilige – homogene oder heterogene – Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums nach Gewerkschaftsfraktionen und Generationszugehörigkeit sowie das oft historisch belastete Verhältnis zwischen Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten entscheidende Bedingungen für das mehr oder weniger erfolgreiche Gelingen solcher durch Beteiligungsorientierung angestrebten Mobilisierungsprozesse darstellen können. Diese Bedingungen sind um so günstiger, je offener und konsequenter Beteiligung zwischen den jeweiligen Gruppen praktiziert wird.

## **1.2 Notwendigkeit zu kontinuierlicher Selbstreflexion und konsequenter Informationspolitik**

Eine stärkere Teilhabe der gewählten Betriebsratsmitglieder am Diskussions- und Entscheidungsprozeß und die stärkere Einbeziehung einzelner Belegschaftsmitglieder in den Betriebsratsgremien lassen allerdings auch eher als früher Konflikte aufbrechen, die nicht länger durch die Dominanz des Betriebsratsvorsitzenden und von den hierarchischen Strukturen in der Interessenvertretung kaschiert bzw. neutralisiert werden. Verstärkt kommen jetzt unterschiedliche Interessen der Betriebsratsmitglieder zum Vorschein, werden Einschätzungen, Vorurteile und negative Erfahrungen geäußert sowie Kritik und Unzufriedenheit mit der bisherigen Organisation bzw. Durchführung von Betriebsratsarbeit, ihrer Orientierung gegenüber dem Management etc. zum Diskussionsgegenstand gemacht. Sehr viel mehr als früher kommt es jetzt auch zu kontrovers geführten Diskussionen im Betriebsrat.

Damit entstehen neue Erfordernisse der Auseinandersetzung untereinander und mit der eigenen Arbeit. Wichtig werden für die Konfliktregulierung im eigenen Gremium vor allem die sozialen und methodischen Kompetenzen, die im Verlauf von beteiligungsorientierten Projekten oder dazu begleitend besuchten Weiterbildungsseminaren zu Projektsteuerung und Projektmanagement erworben werden. Ihre Anwendung verändert den Umgang mit den anstehenden Probleme-

men ebenso wie den Umgang untereinander grundlegend. Betriebliche Probleme werden stärker im Rahmen diskursiver Analyse- und Entscheidungsprozesse im Betriebsrat behandelt. Zur Regulierung von Konflikten und Interessengegensätzen im Betriebsrat wird es zudem notwendig, über die eigenen Strukturen und Arbeitsweisen nachzudenken und zu diskutieren. Es werden gemeinsam geeignete Lösungen bzw. Wege dorthin in einem gewissermaßen selbstreflexiven Prozeß erarbeitet. Dieser Prozeß muß angesichts des Alltagsgeschäfts und den ohnehin in allen Betrieben anstehenden Umstrukturierungsfragen und je nach Größe der Gremien freilich einen längeren Zeitraum laufen und systematische Meilensteine zur zwischenzeitlichen Bestandsaufnahme und Revision der geplanten Schritte vorsehen; er ist unseren Erhebungen zufolge sinnvollerweise von einem Dritten als einem neutralen, den Prozeß moderierenden und weitertreibenden, ggf. Konflikte lösenden Experten zu begleiten.

Die verstärkte und systematische Erschließung internen Expertenwissens über die Durchführung beteiligungsorientierter Projekte verändert darüber hinaus die Informationspolitik der Betriebsräte und die Informationsprozesse zwischen Interessenvertretung und Belegschaft. Grundsätzlich werden die Belegschaften frühzeitiger und umfassender informiert, als dies früher der Fall war, und zwar einschließlich einer forcierten Nutzung geeigneter Informationsinstrumente wie regelmäßiger Informationsblätter des Betriebsrats, dem Aufbau von Intranet-Systemen etc. Dadurch kann der Informationsfluß spürbar verbessert und offener gestaltet werden, eine grundlegende Voraussetzung für die Vorbereitung von beteiligungsorientierten Projekten ebenso wie für die Mobilisierung internen Expertenwissens und des Engagements der Mitarbeiter auf allen Ebenen. Von wesentlicher Bedeutung für eine solche Verbesserung des Informationsflusses sind dabei besonders die Aktivitäten der Vertrauensleute und eine möglichst intensive Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauenskörper.

Der besseren Information der Belegschaft ebenso wie ihrer stärkeren Einbeziehung in die Prozesse der Interessenvertretung dienen auch eine andere Struktur und Gestaltung von Betriebsversammlungen. Beteiligungsorientierung widerspricht herkömmlichen Belegschaftsversammlungen, die durch die frontale Präsentation von Rechenschaftsberichten der Betriebsräte und von Geschäftsleitungsberichten zur Unternehmenslage geprägt sind. Sie erfordert eine veränderte Gestaltung solcher Versammlungen durch Dialoge und Diskurse über aktuelle Probleme und zukünftige Perspektiven, damit aus der Belegschaft Kritik, Anregungen und Diskussionsbeiträge eingebracht werden und soweit möglich unmittelbar darauf reagiert werden kann; eine entsprechende Beteiligung nicht nur der

Geschäftsleitung, sondern aller Abteilungsleiter und Führungskräfte des Managements wird in solchen Fällen durchgängig befürwortet.

### **1.3 Projektförmige Organisation von Betriebsratsarbeit**

Betriebsratsarbeit verändert sich aber in vielen Fällen nicht nur hinsichtlich ihrer bislang eher autokratisch geprägten Entscheidungsstruktur in Richtung auf eine stärkere Mitwirkung des gesamten Gremiums oder – wie es ein Gesprächspartner formulierte – zu mehr »Mitbestimmung« im Betriebsrat. Mit beteiligungsorientierten Ansätzen verändert sich auch ihre organisatorische Struktur nachhaltig. Betriebsratsarbeit erhält zunehmend Projektstruktur. Man geht von der herkömmlichen, vielfach in sich abgeschotteten, zeitlich und aufgabenbezogen eher unbestimmten Ausschußarbeit ab und führt zunehmend Aufgaben der Interessenvertretung in zeitlich befristeten, thematisch eingegrenzten und ergebnisorientierten Projekten durch, deren (Zwischen-)Resultate systematisch und regelmäßig an das gesamte Gremium bzw. an einen – seine Arbeit ebenfalls anders organisierenden – Betriebsausschuß rückgekoppelt werden. Das heißt, die von der Interessenvertretung zu bearbeitenden Probleme werden immer mehr in Form von Projekten konzipiert, an denen verschiedene Betriebsratsmitglieder und Mitarbeiter aus den Bereichen, die davon betroffen sind, ggf. sogar Personen aus dem Management, auf Zeit mitarbeiten. Insbesondere problem- und prozeßübergreifende Themen, wie z.B. die Entwicklung von Schichtsystemen oder Arbeitszeitmodellen, für die sich herkömmliche Ausschußarbeit nicht eignet, werden so unter Einbindung der Mitarbeiter und Vertrauensleute projektmäßig abgearbeitet. Aber auch dort, wo weiterhin Ausschüsse und Kommissionen in den Betrieben erforderlich sind bzw. gebildet werden, wird deren Arbeit zunehmend anders strukturiert: Probleme werden schrittweise bearbeitet, zunächst Informationen gesammelt, Bestandsaufnahmen gemacht, die Diskussion mit den Mitarbeitern gesucht und regelmäßig an die Betriebsratsgremien berichtet, bevor Lösungen entwickelt werden.

Die projektförmige Organisation von Betriebsratsarbeit wie auch die Beteiligung von Betriebsratsmitgliedern an betrieblichen Projekten als Teilnehmer oder gar als Prozeßbegleiter erhöhen die Verbindlichkeit der für die Erledigung von Projektschritten getroffenen Aussagen hinsichtlich Terminen und Inhalten. Die beteiligten Betriebsräte müssen also ihre Aufgaben zielorientiert abarbeiten und systematisch Rückmeldungen an die Betriebsratsgremien vornehmen. Zudem praktizieren die Betriebsräte in den Gremien und in den Projekten neuartige Arbeits-

techniken und Präsentationsmethoden (wie z.B. Metaplantechniken etc.), um beteiligungsorientiert und zielgerichtet zu Ergebnissen zu kommen. Insgesamt gesehen gleicht die Arbeit immer mehr der Arbeit betrieblicher Projektgruppen. Auch die Vorbereitung und Organisation der Arbeiten im Betriebsrat ähnelt zunehmend der Arbeit von Managern, übernehmen doch der Betriebsratsvorsitzende und die Projektleiter im Betriebsrat zunehmend auch Managementfunktionen, indem sie versuchen, Aufgaben so zu strukturieren, aufzuteilen, zu delegieren und qua systematischer Feedback-Schleifen die Übersicht zu behalten, damit möglichst effiziente Ergebnisse erzielt werden. Deshalb denken einzelne Betriebsratsvorsitzende, die innovative Prozesse der Wissenserschließung besonders weit vorangetrieben haben und wo die Arbeit im Betriebsrat nachhaltig verändert worden ist, daran, die Verbindlichkeit in der Arbeit der Betriebsratskollegen – ähnlich den Instrumenten auf der Managementseite – zu erhöhen, indem etwa für die Ausschuß- und Kommissionsarbeit gleichsam »Zielvereinbarungen« abgeschlossen werden sollen, in denen systematisch Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollschritte vorgesehen werden. Generell befürwortet wird die Benennung von Verantwortlichen, die die Projektarbeit »anschieben«, da Projekte grundsätzlich nie von alleine funktionieren; das gilt erst recht für projektförmig angelegte Veränderungen in der Betriebsratsarbeit selbst. Betriebsräte, aber auch Hauptamtliche, müssen also vielfach Promotorenfunktion übernehmen. In dieser Einschätzung zeigen sich auch die Rückwirkungen der Inanspruchnahme externer Berater, die als Prozeßbegleiter oder Moderatoren bei Reorganisationsprojekten der Betriebsräte selbst oder bei betrieblichen Umstrukturierungsprojekten beteiligt sind und besonderen Wert darauf legen, mit den Betriebsräten klare Vereinbarungen über Ziele, Aufgaben und die von jeder Seite zu erledigenden Arbeitsschritte zu treffen.

#### **1.4 Engere Verknüpfung von Bildungs- und Beratungsprozessen**

Im Rahmen beteiligungsorientierter Projekte und durch die Teilnahme an Betriebsrätenetzwerken kommt es auch zu einer breiten und engeren Verknüpfung von Qualifikations- und Beratungsprozessen. Neben der nach wie vor wichtigen, weil grundlegenden, Weiterbildung der Interessenvertreter insbesondere in Fragen des Betriebsverfassungs- und Tarifrechtes durch Seminare der gewerkschaftlichen Bildungsstätten etc. werden von den Betriebsräten Formen der qualifizierenden Wissenserschließung favorisiert und benötigt, in denen Elemente der Weiterbildung

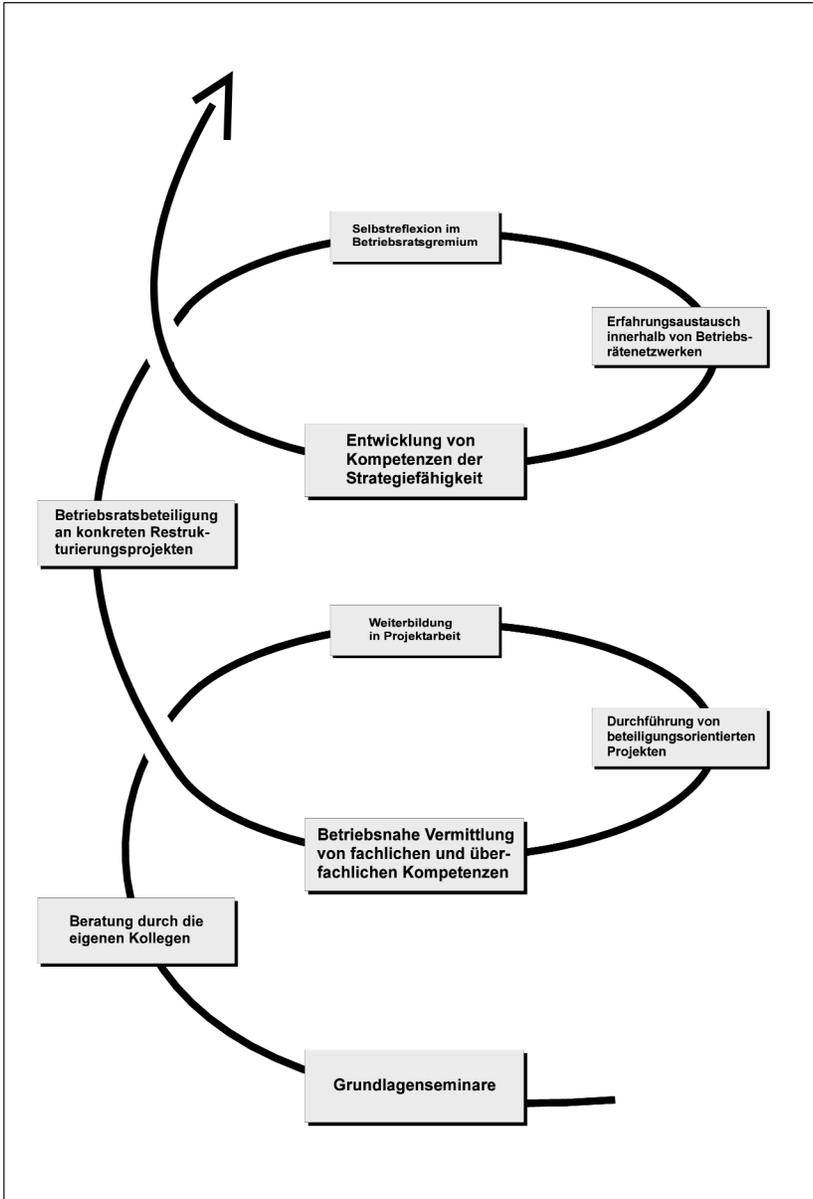
mit Bestandteilen und Ansatzpunkten von Beratung verknüpft werden bzw. in neuen Formen der Betriebsrätequalifizierung verschmelzen. Gerade wenn Betriebsratspolitik mit Projekten der Organisationsentwicklung etwa zu Fragen der Einführung von Gruppenarbeit, neuen Arbeitszeitmodellen, Aufgabenerweiterung etc. vernetzt wird, erhalten die Interessenvertreter am Beispiel konkret zu lösender Probleme in ihren jeweiligen Betrieben nicht nur beratende Hinweise für ihre Arbeit. Ihnen werden dabei auch – über das notwendige fachliche Wissen zu technisch-organisatorischen Aspekten und inner- und überbetrieblichen Zusammenhängen hinaus – Kompetenzen des Projektmanagements (wie Arbeits- und Planungstechniken, Konfliktlösungsmethoden etc.) und überfachliche Aspekte (wie Flexibilität oder die Fähigkeit zu Kommunikation, zur Beschaffung und Auswertung von Informationen etc.) vermittelt. Vor allem durch die phasenförmige Abwicklung solcher Projekte in mehrtägigen außerbetrieblichen Seminaren und in regelmäßiger Projektarbeit im Betrieb orientieren sich Ausbildung und Beratung eng an interessenpolitischen Fragestellungen der jeweiligen Betriebsräte. Auch durch die gezielte Durchführung gegenseitiger Betriebsbesuche werden Lern- und Beratungsprozesse nicht nur konkret illustriert, sondern auch der Blick für vergleichbare Probleme und spezifische Lösungen unter anderen betrieblichen Bedingungen erweitert. Außerbetrieblich erworbene Expertise wird so unmittelbar für die Analyse und Bearbeitung innerbetrieblicher Probleme genutzt, dabei auftretende Schwierigkeiten und gewonnene Erkenntnisse werden wiederum direkt in den Qualifizierungs- und Beratungsprozeß zurückgespielt und dort im Kontext überbetrieblicher Sichtweisen abgearbeitet, um so wieder zu Ansatzpunkten für das weitere Vorgehen im eigenen Projekt zu gelangen. Gerade im überbetrieblichen Austausch und der Systematisierung konkreter Fragen durch die beteiligten Betriebsräte anderer Unternehmen kommt es zu einer kollegialen Beratung, einer Methode, wie sie im Rahmen von Betriebsratsnetzwerken systematisch angestrebt wird (vgl. dazu etwa Kaßbaum 2000).

In beiden innovativen Formen der Wissenserschließung liefern in der Regel externe Berater – seien dies gewerkschaftliche »Kümmerer« aus den Bezirken und Verwaltungsstellen oder externe arbeitnehmerorientiert beratende Experten von Beratungs- oder Bildungsinstitutionen – professionelle Beratungshilfe bei der Durchführung von Projekten wie etwa der Definition der Themenstellung, bei der Abstimmung und Konfliktbewältigung innerhalb der Betriebsratsgremien, bei der Erstellung schriftlicher Vorlagen oder von Präsentationsunterlagen usw. Aus angebotsbezogen dominierter Seminararbeit wird so Weiterbildung zu nachfrageorientierter und problembezogener Kompetenzentwicklung (Heimann 1999). Quali-

fizierung und Beratung der Betriebsräte entwickelt sich dabei zu selbstorganisierten Lernprozessen, die weniger seminarförmig und stärker handlungsorientiert und in gemeinsamer Arbeit durchgeführt werden (Schliebeck 1999). Derartige »selbsttätig« und gemeinsam verfolgte Qualifizierungsprozesse stellen zudem das Grundgerüst für Betriebsratsnetzwerke dar, in denen die Grenzen zwischen Bildung und Beratung immer stärker verfließen, wenn Betriebsräte selbst zu Beratern und Ausbildern ihrer eigenen Kollegen werden. In diesem Zusammenhang erhält Betriebsratsarbeit zu einem gewichtigen Teil den Charakter von Bildungs- und Beratungsarbeit, sei es für sich selbst, für das eigene Gremium bzw. für die eigene Belegschaft oder für die gesamte Organisation. Sie schlüpfen dabei immer mehr in die Rolle »offensiver Qualifizierungs- und Weiterbildungspromotoren« (Heimann 1999, S. 16).

Im Ergebnis bleibt festzuhalten: Angesichts der veränderten Anforderungen an Betriebsratsarbeit gehen die Formen und Inhalte von Bildung und Beratung stärker ineinander über. Überfachliche und methodische ebenso wie fachbezogene Qualifizierungs- und Beratungsprozesse treten zunehmend in ein Wechselverhältnis zueinander, indem gewissermaßen in einem Kreislauf bzw. einer Spirale (vgl. Abb. 5) von qualifizierenden und beratenden Abschnitten Weiterbildungsergebnisse erreicht werden, die unmittelbar in Beratungsprozesse eingehen, welche sich auf die Lösung konkreter betrieblicher Probleme richten. Zugleich werden durch die begleitende Beratung bei der Reorganisation von Betriebsratsarbeit methodisch qualifizierende Effekte erzielt.

**Abb. 5: Mobilisierung von Expertenwissen als spiralförmiger Prozeß**



## **1.5 Ambivalente Effekte für die Arbeitsbelastung von Betriebsräten**

Es darf freilich nicht vernachlässigt werden, und auch dies ist ein wichtiges Ergebnis unserer Erhebungen, daß sich mit diesen, durch innovative Prozesse der Wissenserschließung bewirkten Veränderungen in der Betriebsratsarbeit angesichts der strukturell restriktiven Rahmenbedingungen betrieblicher Interessenvertretung auch problematische Konsequenzen für die Betriebsratsmitglieder selbst verbinden. Abgesehen von den durchgängig erwähnten Belastungen aufgrund der Anforderungen an Konfliktfähigkeit und der nahezu gleichzeitigen, z.T. widersprüchlichen Rollenanforderungen, die sich im Rahmen beteiligungsorientierter Projekte oder durch die Tätigkeit als Prozeßbegleiter noch verschärfen können, geht es vor allem darum, daß Betriebsräte zeitlich tendenziell überfordert werden: Es kommt zu einem erhöhten Arbeitsvolumen der einzelnen Betriebsräte und zu nicht unerheblicher Freizeitarbeit, da sich das Alltagsgeschäft der traditionellen Arbeitnehmerschutzaufgaben und der individuellen Betreuung, die sukzessive Reorganisation der eigenen Arbeit, die verstärkte Beschäftigung mit Restrukturierungsfragen und die Teilnahme an qualifizierenden Projekten und Veranstaltungen in der verfügbaren Arbeitszeit immer weniger ausreichend bewältigen lassen, ganz abgesehen von den weiteren Aktivitäten für bzw. in der Gewerkschaftsarbeit. Diese Problematik zeigt sich in besonderer Weise bei der großen Zahl der nicht freigestellten Kollegen, deren zeitliches und persönliches Engagement für diese innovativen Formen der Wissenserschließung ebenso wie für aktive und offensive Betriebsratsarbeit unverzichtbar ist, von denen aber nicht wenige sich angesichts der nach dem Betriebsverfassungsgesetz vorgeschriebenen und seit 1972 nicht mehr erweiterten Freistellungskontingente und -anlässe eher zurückhalten, zumal sie durch den kontinuierlichen Wechsel zwischen beruflicher und Betriebsratsarbeit besonders belastet sind.<sup>23</sup>

Solchen problematischen Konsequenzen stehen allerdings auch Effekte bzw. Erwartungen gegenüber, über beteiligungsorientierte Projekte und Betriebsrätenetzwerke auf Dauer auch für die eigene Arbeit eine Entlastung zu erhalten. Entsprechende Wirkungen stellen sich – allerdings nur mittel- bis langfristig – ein, wenn durch die Inanspruchnahme der neuen Qualifizierungsangebote schritt-

23 Entsprechend richtet sich ein wesentlicher Teil der Diskussion um eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes auf diesen Aspekt der zeitlichen Spielräume für die Weiterbildung und sachverständige Befassung mit den durch Umstrukturierungsprozesse verbundenen neuen Aufgaben der Interessenvertretung (vgl. etwa Ratajczak 1999).

weise die Arbeit im Betriebsrat auch faktisch auf mehrere Mitglieder verteilt werden kann und diese allmählich mehr Verantwortung übernehmen; auch durch ein verstärktes Engagement von Vertrauensleuten und Belegschaftsmitgliedern kann das Gremium selbst von bestimmten Interessenvertretungsaufgaben in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht entlastet werden. Von der Erweiterung der eigenen Kompetenzen können die einzelnen Betriebsräte auch deutlich für sich selbst profitieren, indem sie die anstehenden Aufgaben qualifikatorisch besser bewältigen und ihre Tätigkeit besser organisieren lernen (durch geeignete Strukturierung und Delegation von Arbeit etc.). Ein wichtiger Entlastungseffekt verbindet sich schließlich mit den Netzwerken selbst, indem sie vielen Betriebsräten, die in ihren Betrieben dauerhaft unter Druck stehen und unter Arbeitsüberlastung leiden, temporäre Rückzugsmöglichkeiten bieten; sie finden dort geschützte Räume zur Reflexion und zum Erfahrungsaustausch mit Kollegen, losgelöst vom Betriebsratsalltag mit seinen psychisch belastenden Auseinandersetzungen und oft im Raum stehenden, jederzeit spürbaren Bedrohungssituationen, notwendige Freiräume zum Ausgleich für die intensive Interessenvertretungsarbeit, um mit den Belastungen einer solchen Position und Funktion auch über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgreich umgehen zu können.

## **1.6 Entwicklung von Strategiefähigkeit und Wissensmanagement**

Auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse ist als wichtigste Rückwirkung zu sehen, daß sich Betriebsratsarbeit insbesondere dort, wo innovative Formen der Wissenserschließung praktiziert und entsprechende überfachliche und fachlich komplexeren Kenntnisse erworben werden, zunehmend auf die Entwicklung eigener Strategien ausrichtet. Damit vollzieht sich schrittweise eine Verschiebung von der arbeitnehmerschutzorientierten hin zu einer aktiven und offensiven, gestaltungsorientierten Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse, ohne daß ersteres überflüssig würde; d.h., Arbeitnehmerschutz wird vor allem auch durch (Mit-)Gestaltung anstatt durch bloße Vertretung betriebsverfassungsrechtlicher und individueller Schutzinteressen zu erreichen versucht. Im Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit stehen dabei die Suche und die Ausarbeitung von Konzepten mit dem Ziel, vorbeugend gegen den durchgängig zu beobachtenden und auch für den eigenen Betrieb häufig drohenden Abbau von Personal und von Arbeitsplätzen vorzugehen.

Für eine solche offensive Orientierung betrieblicher Interessenvertretung werden in der Praxis Begriffe verwendet, die von der »qualifizierten Mitbestimmung« über eine »Politik der kooperativen Konfliktbewältigung« oder »kritischem Co-Management« bis hin zu »ganzheitlicher Interessenvertretung« reichen. Zwar handelt es sich in diesem Zusammenhang vielfach auch um die Bearbeitung von Aufgaben, wie sie vom eigentlich dafür zuständigen und weit besser ausgestatteten Management wahrgenommen werden bzw. werden müßten. Dennoch besagt dies grundsätzlich nicht, daß damit die Arbeit der Gegenseite erbracht wird. Vielmehr verdeutlichen diese Begriffe und die jeweiligen Spielarten derartiger Interessenvertretung generell zunächst nur eines: den Versuch von Betriebsräten, durch offensiv und strategisch vorgetragene Konzepte das Management zur Überprüfung ihrer eigenen Pläne zu zwingen oder überhaupt erst zu Aktivitäten zu veranlassen, um im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen für den Faktor Arbeit bzw. das Interesse an einer aktuellen und zukünftigen Beschäftigungssicherung am eigenen Standort die notwendige Aufmerksamkeit zu erreichen bzw. in den betriebswirtschaftlichen Kalkülen die entsprechende Berücksichtigung zu sichern. Deshalb ist u.E. auch die traditionelle Debatte um Co-Management in Frage gestellt bzw. überholt, sind die Betriebsräte doch geradezu gezwungen, sich in die Umstrukturierungsprozesse einzuklinken, wenn sie damit verbundene oder zumindest drohende Verschlechterungen in den Arbeitsbedingungen, Entlassungen, Prozeßauslagerungen oder gar Standortschließungen wirksam verhindern oder zumindest in Grenzen halten wollen (vgl. auch Mendius, Weimer 1999, S. 25).

Gleichwohl bleiben diese Entwicklungen natürlich nicht ohne grundlegende strukturelle Konsequenzen für das Rollenverhalten der Betriebsräte. Ihre veränderte Orientierung schlägt sich vor allem darin nieder, daß sie sich verstärkt mit der Frage beschäftigen, welche betrieblichen Probleme und Anforderungen des Managements kurz- und mittelfristig auf sie zukommen. Darauf ausgerichtet sind Zielsetzungen festzulegen und das betriebsrats- und betriebsintern vorhandene Expertenwissen richtig einzuschätzen und zu mobilisieren, möglicherweise sind Projekte zur Einbindung der Belegschaft zu starten. Gegebenenfalls muß gezielt externe Expertise akquiriert werden, mit dem intern verfügbaren Fachwissen verknüpft und ergebnisorientiert für die Betriebsratsarbeit genutzt werden, um auf dieser Grundlage gewissermaßen antizipatorisch Konzepte und Vorschläge zu entwickeln. Die Betriebsräte müssen also selbst strategieorientiert handeln und ihre Kompetenzen und Arbeitstechniken entsprechend ausrichten.

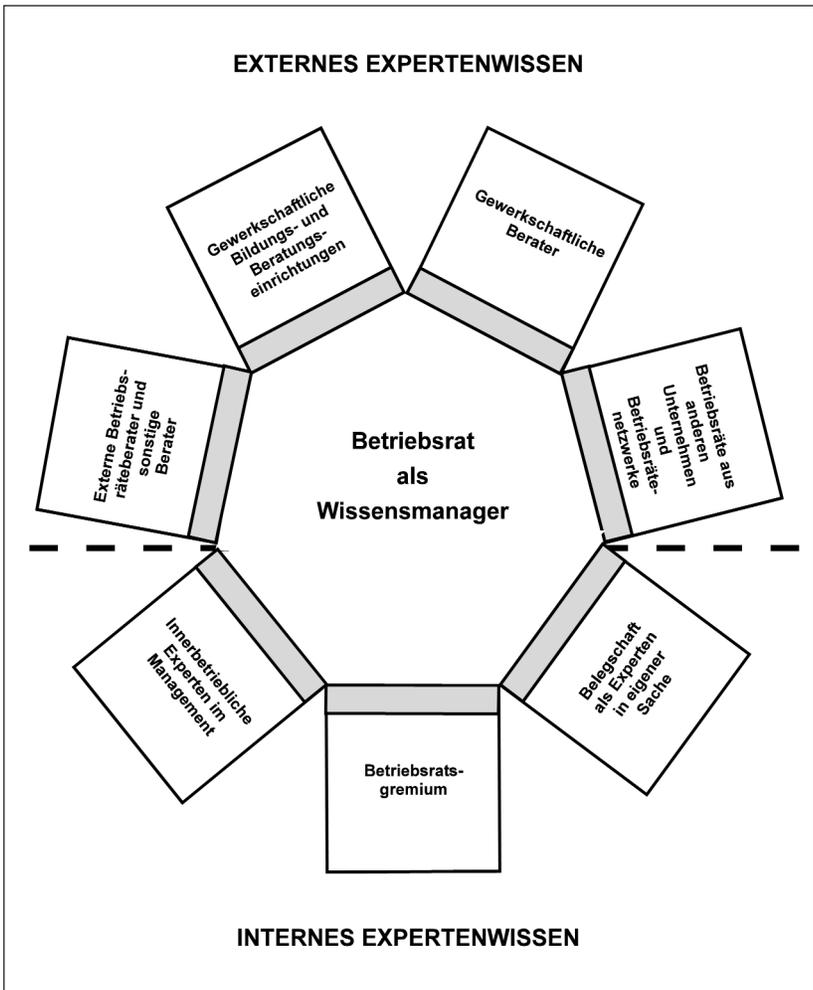
Die Chancen für solche Formen von Betriebsratsarbeit sind um so größer, als die zu bearbeitenden Themenkomplexe, wie bereits ausgeführt, vorrangig mit inner-

betrieblichen Umstrukturierungsprozessen zusammenhängen, die in der Regel grundsätzliche Offenheiten aufweisen, zumal ihre inhaltlichen Ziele lediglich durch Eckpunkte definiert, in ihren Details aber ergebnisoffen und in ihrer Dauer höchst unbestimmt sind. Häufig weiß auch das dafür zuständige Management nicht, wie die genaue Umsetzung einzelner Umstrukturierungsmaßnahmen funktioniert, welche Voraussetzungen erforderlich sind und welche (Neben-)Folgen sich daraus ergeben. Gerade hier können Betriebsräte mit ihren Kompetenzen bzw. ihrem über die Belegschaft vermittelten Kompetenzzugang zu den detaillierten technisch-organisatorischen Aspekten der betroffenen Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze wirkungsvoll Forderungen aufstellen und Gestaltungsvorschläge einbringen, die zu Resultaten im Interesse der Belegschaft führen können.

Strategisch orientierte Einflußnahme heißt deshalb auch, sich von der bisherigen »Bittstellerrolle« zu lösen und als kompetente und ebenbürtige Verhandlungspartner der Geschäftsleitung und dem Management gegenüberzutreten. Dazu gehört ferner, daß in den für die Arbeitnehmer wichtigen Punkten offensiv agiert wird: anstatt wie bisher auf (An-)Forderungen oder Vorgaben der Gegenseite nur zu reagieren, ergreift man mit gestalterischen Vorschlägen die Vorhand, geht mit eigenen Entwürfen von Betriebsvereinbarungen in Verhandlungen, um so aus einer Position der kompetenzbedingten Stärke zu argumentieren. Die Grundlagen für ein solches »proaktives« Vorgehen liegen in der großen Nähe der Betriebsräte zur Belegschaft und damit in der besonderen Möglichkeit, in einem gewissenmaßen »von unten«, aus der Sicht der Arbeitskräfte erfolgenden Analysezugriff die Potentiale und Grenzen zur Bewältigung konkreter Probleme oder Anforderungen auszuloten und darauf bezogen Alternativen zu entwerfen. Da dieser Zugriff bzw. diese Perspektive den Managern in der Regel abgehen, können die Betriebsräte daraus sowohl einen Wissensvorsprung als auch besonderes Verhandlungspotential gewinnen. Hinzu kommt, daß Betriebsräte aufgrund ihrer Verantwortung für den gesamten Betrieb und ihrer breiten Belegschaftsrepräsentanz zumindest in größeren Betriebsratsgremien abteilungs- und bereichsübergreifendes Erfahrungswissen aktivieren können. Auch aus diesem Grund verfügen sie in spezifischer Weise über Kompetenzen zur funktionsübergreifenden Kooperation und Problembewältigung und können so leichter als etwa Abteilungsleiter jenseits von Abteilungsegoismen unter Berücksichtigung gesamtbetrieblicher Erfordernisse Überlegungen anstellen, welche Lösungen am geeignetsten sind, ohne daß einzelne Belegschaftsteile benachteiligt werden (vgl. auch Frerichs, Martens 1999a, S. 400 f.) Damit wird deutlich, daß strategische Orientierung sich auch auf die Kompetenzentwicklung und das Wissensmanagement des Betriebsrats bezieht, also

auf die systematische und zielgerichtete Organisation von Prozessen der Wissenserschließung selbst. Betriebsräte erfüllen hier in zunehmendem Maße eine Art Scharnierfunktion, um die Beteiligungsbereitschaft und das problembezogene Wissen der Mitarbeiter mit den tarifpolitisch relevanten Kenntnissen gewerkschaftlicher Berater und dem fach- und überfachlichen Know-how externer Experten problem- und ergebnisorientiert zusammenzuführen (vgl. Abb. 6).

**Abb. 6: Scharnierfunktionen des Betriebsrats**



Im Rahmen beteiligungsorientierter Projektarbeit und im Zuge der Vermittlung überfachlicher Kompetenzen (wie Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Konfliktlösungsfähigkeit etc.) wandelt sich vielfach – auch unter dem Einfluß externer Beratungsinstitutionen – der Verhandlungsstil der Interessenvertreter sowohl gremienintern als auch im Verhältnis zum Management. Ein Berater sprach z.B. davon, daß das Freund-/Feindbild in den Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen relativiert würde und man der anderen Seite nicht mehr nur mit einer Entweder-Oder-Haltung oder einer bloßen Kompromißorientierung gegenüber-trete. Da Betriebsratspolitik zunehmend strategischer angelegt wird, verändern sich die Routinen und der Stil in der Interessenauseinandersetzung: Im Vorfeld von Problemlösungen werden die Sichtweisen und Spielräume der Gegenseite son-diert, informell Positionen ausgetauscht, mit Lösungsentwürfen das Verhandlungsspektrum und der Wissensbackground von Geschäftsleitung und Manage-ment ausgetestet und schließlich, ggf. unter Einbeziehung externer Berater, ver-handelt. Dabei werden Verhandlungsstil und -vorgehen zunehmend versächlicher und verbindlicher, um so mehr, als tendenziell mehr Betriebsräte sich kompetent mit den zur Debatte stehenden Fragen befassen.

Die zunehmende Strategieorientierung von Betriebsratsarbeit zeigt sich auch darin, daß Interessenvertreter in einer ganzen Reihe der von uns untersuchten Unternehmen verstärkt Überlegungen darüber anstellen, wie sich die zukünftige Unternehmensentwicklung darstellt und welche Anstrengungen unternommen werden müssen, damit im Interesse der Belegschaft bestimmte Wege eingeschlagen oder bestimmte unternehmenspolitische Strategien umgesetzt werden. Entsprechend umfaßt Betriebsratsarbeit zusätzlich zu der Erschließung bloßer wirtschaftlich relevanter Informationen über den Wirtschaftsausschuß oder über informelle Kanäle zu einzelnen internen Experten auch die verstärkte Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Sachverhalten wie etwa die Analyse von Bilanzen, die Berechnung und Bewertung von Kennziffern etc. Die Gestaltungsorientierung von Betriebsratsarbeit erstreckt sich daher auch auf die Produkt-, Absatz-, Investitions-, Entwicklungs- und Fertigungspolitik der Unternehmen und auf entsprechende langfristig orientierte Konzepte der Unternehmens- bzw. Standortentwicklung. Derartige Arbeitsinhalte erfordern freilich auch, daß Betriebsräte weitergehende Qualifizierungsmöglichkeiten, vor allem aber entsprechende externe Beratungsleistungen verstärkt nutzen müssen, um sich insbesondere betriebswirtschaftliche Kompetenzen anzueignen zu Themen wie Reorganisation, Outsourcing, aber auch Managementtechniken, Selbstorganisation etc., zumal hierfür nur selten internes Fachwissen verfügbar ist. Dies zu erreichen, ist selbst für

Betriebsräte, die eher eine gestaltungsorientierte Perspektive verfolgen, nicht einfach, setzt es doch besonders günstige zeitliche und »unternehmensklimatische« Bedingungen für die Mitbestimmung im konkreten Betrieb voraus.<sup>24</sup> Eine ausgeprägt auf die Unternehmensentwicklung ausgerichtete strategische Orientierung von Betriebsratsarbeit fanden wir daher nur in den wenigen Fällen, in denen Betriebsräte selbst eine betriebswirtschaftliche Grundqualifikation in ihre Funktion mit einbringen konnten bzw. durch die Inanspruchnahme von wissenschaftlichen Fachreferenten auf betriebswirtschaftliche Kompetenzen zurückgegriffen werden konnte sowie vergleichsweise bessere Freistellungsmöglichkeiten gegeben waren.

Von daher gelingt es den Interessenvertretungen in solchen Betrieben noch am ehesten, über die Beobachtung und Beurteilung der Unternehmens- und Branchenentwicklung und den von der Unternehmensleitung verfolgten – oder nicht verfolgten – Perspektiven hinaus auch eigene Initiativen in Gang zu setzen und Alternativvorschläge zu entwickeln, um gegenüber dem Management Aktivitäten und Veränderungen im Interesse der Belegschaft und zur langfristigen Sicherung des Standortes zu fordern und durchzusetzen. Obwohl es sich dabei derzeit noch eher um Einzelfälle handelt, veranlassen die verschärften Rahmenbedingungen der Unternehmen und der Wettbewerbsdruck, aber auch ihr verstärkt verfügbares Wissen, die Interessenvertretungen in einer wachsenden Zahl von Betrieben – wenn auch mit unterschiedlichem Konkretionsgrad und Einflußpotential – dazu, daß Betriebsräte eigene strategische Überlegungen zur Zukunft des Unternehmens und zur Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen anstellen (vgl. dazu auch Wassermann 2000). Entsprechend erfordert und umfaßt Betriebsratsarbeit in zunehmendem Maße auch die Durchführung von z.T. mehreren Klausurtagungen im Jahr, um jenseits des Tagesgeschäfts Visionen und Strategien zu entwerfen sowie Konflikte zu lösen, damit sowohl die strategische als auch die machtpolitische Seite der betrieblichen Interessenvertretung gestärkt werden. Für die Durchführung solcher Klausurtagungen steuern wiederum externe Berater wichtige Input- und Moderationsfunktionen bei.

24 In diesem Kontext ist hervorzuheben, daß zahlreiche Gesprächspartner durchaus die Gefahr sahen, daß durch die stärker offensive und strategisch orientierte Betriebsratsarbeit angesichts der begrenzten zeitlichen und personellen Kapazitäten traditionelle Arbeitnehmerschutzaufgaben, deren – z.T. wachsende – Bedeutung weiterhin gesehen wird, tendenziell vernachlässigt und von den generell und gegenwärtig wichtigeren Aufgaben strategischer Beschäftigungssicherung verdrängt werden.

## **1.7 Management- und unternehmensorientierte Professionalisierung**

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, daß im Verlauf der Erschließung erweiterter Expertise in und für die eigenen Reihen und der zunehmenden Strategieorientierung neue und andere Formen der Professionalisierung von Betriebsratsarbeit Einzug halten. Professionalisierung der Betriebsräte richtete sich früher eher darauf, im Gremium Kollegen zu haben, die auf bestimmten Fachgebieten von Interessenvertretung und Arbeitnehmerschutz wie Tarifpolitik, Akkord- und Entgeltsysteme, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeits- und Schichtzeiten, Mitbestimmung, Kündigungsschutz und soziale Angelegenheiten etc. spezialisiert sind. Insofern umfaßte Professionalität vor allem die Fähigkeit, in diesen Punkten den Managern, insbesondere des Personalwesens, fachlich kompetent gegenüberzutreten zu können – professionalisierte Interessenvertretungsarbeit, wie sie sich auch in gewisser Weise in den Beratungsanforderungen an die Hauptamtlichen und in deren Arbeitsweise niederschlug.

Im Zuge der neuen Entwicklungen richtet sich Professionalisierung nunmehr sehr viel mehr auf fachlich komplexere Aspekte von flexiblerem Arbeitseinsatz und Arbeitsorganisation (wie Gruppenarbeit, Arbeitszeit- und Schichtzeitmodelle), auf die Analyse und Bewertung prozeß- und unternehmensübergreifender Zusammenhänge (z.B. Reorganisation von Abläufen, Dezentralisierung, Outsourcing) und dadurch vor allem auch auf ein anderes und professionelles Vorgehen in der methodischen Bearbeitung und im strukturierten Zugang zu solchen Fragen (vgl. auch Schölzel 1998, S. 19). Die Arbeit im Betriebsrat selbst wird stärker managementförmig geplant und durchgeführt (vgl. Dörnen 1998), erhält selbst Managementstrukturen, und auch die Erschließung von Expertenwissen gewinnt zunehmend Konturen von Wissensmanagement. Die Betriebsräte erlangen dadurch eine neue fachliche und kompetenzbezogene Autonomie. Gleichwohl bleiben sie in ihrem Einflußpotential an ihr Wahlmandat auf Zeit gebunden und an die damit verknüpfte politische Verankerung ihrer Position in der Belegschaft; d.h., trotz dieser Professionalisierung bleibt in der Regel die Notwendigkeit oder zumindest die Möglichkeit bestehen, sich zur fachlich und operativ kompetenten Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen der interessenpolitischen Rückenstärkung seitens der Belegschaft, aber auch seitens der gewerkschaftlichen Stellen, zu versichern.

Derartig professionalisierte Betriebsratsarbeit kann insofern durchaus mit den bisher praktizierten Formen primär passiver und reaktiver Interessenver-

tetung konfliktieren. Die neuen Formen erfordern in zunehmendem Maße, sich mit den ökonomischen Bedingungen und Zielen des Unternehmens und der Branche bei der Entwicklung arbeitnehmerorientierter Gegenvorschläge auseinanderzusetzen und sich bis zu einem gewissen – in jedem Einzelfall unterschiedlichen – Grad in der Auseinandersetzung mit dem Management auf dessen ökonomische Spielregeln und deren Logik von Entscheidungsprozessen einzulassen. Mit einer derartigen, auf Professionalisierung ausgerichteten Versachlichung der Auseinandersetzung mit dem Management ist auch das Risiko verbunden, daß Interessenvertretung entpolitisiert wird. Eine solche Gefahr wird nicht nur in Betriebsräten gesehen, die ihre Professionalität großteils aus dem Rückgriff auf professionell arbeitende Fachreferenten herleiten, obwohl durch diese Entlastung zugleich mehr Spielraum für die politische Arbeit in der Perspektive sozialer und arbeitnehmerorientierter Ansprüche gegeben ist. Die neue Art der Professionalisierung könnte aber vor allem dort zu interessenpolitischen Komplikationen führen, wo nur wenige freigestellte Betriebsräte – wie dies in den meisten kleinen und mittleren Unternehmen der Fall ist – sowohl das Gros der Betriebsarbeit leisten als auch die interessenpolitischen Zielsetzungen gegenüber dem Management zu vertreten haben. Denn die kompetente Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik und zugleich die wirksame Vertretung der Belegschaftsinteressen erfordert von den Betriebsräten einen zunehmend größeren Spagat (Kamp 1998). Professionelle Interessenvertretungsarbeit macht somit auf der konkreten Ebene die Austarierung einer »neuen Balance« zwischen der Verfolgung ökonomischer und sozialer Ziele im Betrieb notwendig, weshalb die neue Professionalität auch eine »neue Rollenflexibilität« (Roth 1998, S. 19) abfordert.

Entsprechend zeigen unsere Befunde, insbesondere bei den besonders aktiven und offensiv auftretenden Betriebsräten, eindeutig, daß diese trotz der neuen Entwicklungen zur internen und externen Wissenserschließung und trotz der Erweiterung ihrer Kompetenzen bis hin zu einer unternehmensorientierten Professionalisierung die damit angestrebte Strategiefähigkeit nur mit der Gewerkschaft entwickeln wollen. Durchgängig wurde unterstrichen, daß der Schulterschuß mit der Organisation gesucht wird, um solche Professionalisierungsansätze mit der Gewerkschaft zu entfalten sowie auch im konkreten Fall gemeinsam alternative Konzepte zu erarbeiten und gegenüber der Arbeitgeberseite durchzusetzen, eine Intention, die freilich gleichzeitig auf die Erwartungen und Rückwirkungen einer veränderten Betriebsratsarbeit auf die Gewerkschaften selbst verweist.

## **2. RÜCKWIRKUNGEN AUF DIE GEWERKSCHAFTLICHE BETRIEBS- UND BILDUNGSPOLITIK**

Die Veränderungen und Neuerungen in der Erschließung von Expertenwissen durch die Betriebsräte und die damit verbundenen Konsequenzen auf die Arbeit der Interessenvertretungen bleiben natürlich nicht ohne Einfluß auf die Gewerkschaften und deren Betriebs- und Bildungspolitik, auch wenn diese Rückwirkungen eher vermittelt zur Geltung kommen. Zudem führen solche Effekte in der Gesamtheit gewerkschaftlicher Betriebspolitik nur vereinzelt, bezirks- oder verwaltungsstellenspezifisch zu Veränderungen auf eher informeller, randständiger oder untergeordneter Ebene mit entsprechend unterschiedlichen Entwicklungsstadien, auch in den jeweiligen in die Studie einbezogenen Gewerkschaften. Rückwirkungen lassen sich aufgrund der primär auf die Betriebsräte fokussierten Erhebungen deshalb nur in ihren generellen Konturen und Tendenzen fassen, so daß sich in diesem Feld weiterer Forschungsbedarf ergibt.

### **2.1 Erweiterung des Bildungsangebots um betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche und überfachliche Kompetenzen**

Rückwirkungen sind am auffälligsten festzustellen in den inhaltlichen und methodischen Ergänzungen der gewerkschaftlichen Bildungsprogramme und des Weiterbildungsangebots der gewerkschaftlichen Bildungsstätten. Dies spiegelt sich einmal darin wider, daß das klassische Angebot an Schulungen in betriebsverfassungsrechtlichen und tariflichen Fragen um fachbezogene Seminare zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Grundlagenthemen (wie etwa Bilanzen, Cash Flow, Renditeberechnungen, betrieblichen Kennziffern) und übergreifenden Fragestellungen (Outsourcing, Unternehmensspaltung etc.) erweitert wurde. Ferner wurden insbesondere im Rahmen von Betriebsrätenetzwerken u.a. Seminarbausteine zu Themenfeldern wie Gruppenarbeit, Prämienentlohnung usw. entwickelt, die ansatzweise auch von den gewerkschaftlichen Bildungsstätten übernommen bzw. im Rahmen von solchen Netzwerken angeboten wurden, Seminarbausteine, die die herkömmlichen, aber immer weniger in Anspruch genommenen Rationalisierungsseminare oder die Schulungen zu Arbeit und Technik durch ihren aktuelleren Bezug auf moderne Produktionsmethoden ersetzen konnten.

Zum anderen wird das Bildungsprogramm sukzessive um die Vermittlung auch sozialer und methodischer Kompetenzen erweitert, indem verstärkt Seminarinhalte zu Managementtechniken wie Coaching, Supervision, Konfliktbewältigung, Moderation, Selbstorganisation bis hin zu Vortrags-, Präsentations- oder Metaplantechiken angeboten werden.<sup>25</sup> Eine wichtige Erweiterung bringt vor allem die Durchführung von Seminaren zu Projektsteuerung und Projektmanagement, in deren Kontext zudem auch veränderte bzw. neuartige Seminarkonzepte eingesetzt werden. Dabei werden nicht mehr isolierte Themen behandelt und gewissermaßen Wissen auf Vorrat vermittelt, vielmehr werden die Seminarthemen in Verbindung mit konkreten Veränderungen in den Betrieben der Seminarteilnehmer (wie z.B. zur Entwicklung von Arbeitszeitmodellen, zur Einführung von Gruppenarbeit oder zu gruppenarbeitsbezogenen Entlohnungssystemen) bedarfsorientiert definiert. Diese Themen werden dann wiederum handlungsorientiert, d.h. betriebsnah und unter Einbeziehung von Mitgliedern der jeweiligen Betriebsräte oder Belegschaften, unter gewerkschaftlicher und/oder wissenschaftlicher Anleitung bzw. Begleitung abwechselnd im Seminarplenum und von den Seminarteilnehmern selbst in betrieblichen Projekten des Betriebsrats abgearbeitet. Solche Seminarkonzepte haben sich in verschiedenen Kontexten innovativer Formen der Wissenserschließung (Betriebsrätenetzwerken, beteiligungsorientierten Organisationsentwicklungsprojekten, in Projekten zur Kompetenzentwicklung u.ä.) bewährt und wurden als neue Bausteine in das Seminarprogramm einzelner Bildungsstätten oder Technologieberatungsstellen übernommen. Solche Seminare entsprechen in ihrer Verschmelzung von Bildungs- und Beratungselementen – im Gegensatz zu den klassischen Einzelseminaren, die gleichwohl weiterhin für die Vermittlung wichtiger Grundlagenkenntnisse benötigt werden – offensichtlich sehr viel mehr dem Expertisebedarf von Betriebsräten, insbesondere dann, wenn diese sich in ihren Betrieben aktuell mit Umstrukturierungsfragen beschäftigen müssen und von den Schulungen wichtige Erkenntnisse und Hilfestellung für den Umgang damit erwarten.

25 Vgl. dazu etwa den Abschlußbericht zum Projekt »Prozeßbegleitung, Teamentwicklung und Supervision betrieblicher Interessenvertreter« der Abteilung Bildung/Bildungspolitik der IG Metall (IG Metall 2000).

## **2.2 Allmähliches Aufbrechen innerorganisatorischer Strukturen**

In diesem Zusammenhang kommt es verstärkt auch zu einer Perforierung der bislang bestehenden hierarchischen und abgeschotteten Strukturen in der gewerkschaftlichen Organisation und insbesondere zwischen einzelnen gewerkschaftlichen Abteilungen zugunsten stärker miteinander verwobener und prozeßorientierter Vorgehensweisen. Insbesondere die betriebspolitischen bzw. für die Betriebsräte zuständigen und die bildungspolitischen Abteilungen arbeiten im Zuge beteiligungsorientierter und die Kompetenzentwicklung fördernder gewerkschaftlicher Projekte vermehrt themen- und konzeptbezogen zusammen. Verschiedentlich wurde in unseren Erhebungen betont, daß für den weiterreichenden Erfolg solcher innerorganisatorischer Kooperationen auch eine Beteiligung weiterer Abteilungen, insbesondere der Tarifabteilung, auf Dauer notwendig wäre. Dabei wurde unterstrichen, daß durch solche gemeinsam forcierten Qualifizierungs- und Organisationsprojekte nicht nur früher bestehende Abteilungskonkurrenzen abgebaut werden konnten, sondern vor allem auch die abteilungsübergreifende Kooperation entschieden verbessert worden sei, mit durchaus positiven Effekten für die Arbeit der gesamten Organisation.

Neben diesen, eher in den Bereichen der gewerkschaftlichen Zentralen erkennbaren Effekten zeigen sich Rückwirkungen insbesondere auch hinsichtlich der Position und Funktion der Hauptamtlichen in den Bezirken und den Verwaltungsstellen. Innerhalb der auf eine Modernisierung der Betriebsratsarbeit ausgerichteten gewerkschaftlichen Projekte, aber auch im Rahmen von Betriebsrätenetzwerken entwickeln sich im Vergleich zu bisher andere Formen der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten, Hauptamtlichen und betrieblichen Interessenvertretern. Hauptamtliche fungieren dabei neben ihrer Rolle als fachliche oder interessenpolitische Berater der Gewerkschaft in zunehmendem Maße als Prozeßberater und Moderatoren für Projektarbeit (vgl. auch Zenke 1999). Aufgrund dieser – für den Erfolg solcher innovativer Formen überbetrieblicher und vernetzter Zusammenarbeit der Betriebsräte wichtigen – Tätigkeiten als Koordinatoren, Supervisoren und politischer Dienstleister werden sie als regionale Ansprechpartner und Mittler im Prozeß gewerkschaftlicher Interessenvertretung weiterhin eine zentrale und für die Betriebspolitik essentielle, aber gewandelte Rolle einnehmen.

### **2.3 Verstärkte Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären**

Im Zusammenhang mit diesen Veränderungen entwickelt sich im Vergleich zu bisher eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den ehrenamtlichen und den hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären. Die Prozeßmanager- und Beraterrolle der Hauptamtlichen versteht sich in diesen gewerkschaftlichen Konzepten ganz im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe, um Betriebsräte zu befähigen, zunehmend selbständig bei der Mobilisierung benötigter Expertise und bei der Organisation von Projekten im Rahmen ihrer eigenen Arbeit zu handeln. Insofern haben Hauptamtliche stärker als früher Servicefunktionen, ohne daß sie dadurch aber zu reinen Dienstleistungsagenten würden. Vielmehr erhalten sie in solchen Kooperationsformen umgekehrt von den Betriebsräten ebenfalls zahlreiche praxisrelevante Informationen und Hinweise aus den verschiedenen betrieblichen Zusammenhängen. Entsprechend werden die enge und stetige Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen und den überbetrieblichen gewerkschaftlichen Interessenvertretern, die gemeinsame Diskussion und die wechselseitige Anerkennung als kompetente Partner als entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg beteiligungsorientierter Projekte und Netzwerke angesehen, ist es doch nur auf diese Weise möglich, die vielfältigen Kompetenzen und die aufwendige Arbeit in solchen Kooperationsformen auf mehrere Schultern zu verteilen und so ihre Funktionsfähigkeit zu sichern.

Diese Zusammenarbeit liefert daher den Hauptamtlichen auch Erkenntnisse, die sie wieder für ihre Experten- und Beraterrolle in der nach wie vor großen Zahl zu betreuender Betriebe und Betriebsräte verwerten können, in denen solche Ansätze (noch) nicht verfolgt werden oder unbekannt sind, in denen gleichwohl aktueller Bedarf an entsprechender Expertise besteht. Gerade hierfür können sich aus der verstärkten Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen wichtige Impulse ergeben, zumal in solchen Kooperationen die vielfach geforderte stärkere Verzahnung zwischen betrieblicher Arbeit und gewerkschaftlichen Stellen (Nothelfer 1999) realisiert wird. Vor allem liefern gewerkschaftlich begleitete Projekte und Aktivitäten von Betriebsrätenetzwerken betriebs- und unternehmensübergreifende Plattformen zum unmittelbaren Austausch von praxisbezogenen Erfahrungen und Argumenten, die nicht nur der wechselseitigen Beratung und Qualifizierung dienen, sondern auch die Diskussion und Weiterentwicklung interessenpolitischer Positionen fördern. Beides trägt zweifelsohne zu einer neuen Qualität von Betriebspolitik und Betriebsratsarbeit und zu einer Reak-

tivierung der Zusammenarbeit zwischen Bezirks- und Verwaltungsstellen und den Betriebsräten bei.

## **2.4 Betriebsräte als gewerkschaftliche Berater**

Eine weitere sehr wichtige Konsequenz besteht darin, daß durch die projektförmigen Prozesse der Kompetenzentwicklung – sei es in gewerkschaftsübergreifend organisierten und wissenschaftlich begleiteten Qualifizierungsprojekten, sei es innerhalb von Betriebsrätenetzwerken – betriebliche Interessenvertreter zu Beratern in den eigenen Reihen der Organisation ausgebildet werden. Betriebsräte können so nicht nur für ihre eigenen Kollegen oder für jene aus anderen Unternehmen als gewerkschaftsinterne Experten auftreten und diese beraten – zumindest in Grundzügen oder in Form von Anstoßberatungen. Darüber hinaus wird mit diesem Ansatz schrittweise auch dem Mangel an gewerkschaftlichen Referenten im Themenfeld Arbeit und Technik abgeholfen und in der Beratungskonkurrenz gegenüber externen Beratern zumindest partiell Terrain zurückgewonnen, vor allem in arbeitspolitisch besonders drängenden Fragen im Zusammenhang mit neuen Produktionsmethoden, mit Gruppenarbeit etc., ein Ziel, das für viele der beteiligten Betriebsräte und Hauptamtlichen aus den Bezirks- und Verwaltungsstellen ein treibender Faktor für ihr Engagement war und ist, das aber im Rahmen solcher Konzepte nur auf lange Sicht erreicht werden kann. Im Ergebnis stehen inzwischen auch innerhalb der Organisation, zumindest in den Gewerkschaften, in denen entsprechende Aktivitäten gestützt bzw. forciert wurden, wieder Experten zur Verfügung, die entsprechende fachliche Kompetenzen aufweisen, sich aber auch mit den konkreten Strukturen in den Unternehmen, mit Entlohnungsformen und tariflichen Fragen ausreichend auskennen und zudem über eigene Praxiserfahrungen verfügen; darüber hinaus können sie neben einzelnen Beratungsaktivitäten auch selbst als Referenten eingesetzt werden bzw. einschlägige Seminare eigenständig durchführen.

Dieser Effekt ist um so wichtiger, als für die Betriebsräte in kleinen und mittleren Unternehmen die Gewerkschaften – trotz der verstärkten Inanspruchnahme anderer externer Berater – offensichtlich nach wie vor die wichtigsten Expertiseliieferanten darstellen. Die Weiterqualifizierung von Betriebsräten zu Experten trägt damit vor allem auch dazu bei, daß im kleinbetrieblichen Bereich wieder eine größere Beratungsdichte erreicht wird, ein Effekt, der angesichts des wachsenden Anteils von Kleinbetrieben und dem Trend zu immer kleineren Betrieben (Rudolph,

Wassermann 1998) geradezu lebenswichtig sein dürfte für die Präsenz gewerkschaftlicher Betriebspolitik in diesem Unternehmensbereich.

## **2.5 Beteiligungs- und Strategieorientierung als Elemente gewerkschaftlicher Betriebspolitik**

Derartige innovative Formen der Kompetenzerweiterung und insbesondere in diesem Kontext entwickelte offensive und strategische Formen von Betriebsratsarbeit sind bislang allerdings alles andere als selbstverständlich. Sie werden (noch) eher singulär und in einer wachsenden Minderheit von Betrieben verfolgt. Die am weitesten fortgeschrittenen Fälle finden sich vorrangig in größeren Betrieben, insbesondere in großen Konzernunternehmen, wo sie aber ebenfalls noch wenig verbreitet sind. Auch die Vielfalt ihrer jeweiligen Ausprägungen und Entwicklungsstadien ist sehr breit gefächert und reicht von ersten Versuchen beteiligungsorientierter Projektarbeit bis zu detaillierten, professionell erarbeiteten strategischen Standortkonzepten. Zudem laufen traditionelle und neuartige Formen der Wissenserschließung bislang sowohl im Bildungsprogramm als auch innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation vergleichsweise unverbunden nebeneinander her. Zwar entsprechen solche innovativen Ansätze auf der betrieblichen Ebene inzwischen auch den offiziell verfolgten betriebspolitischen Ansätzen und werden dementsprechend von organisationspolitischer Seite mehr gefördert. Sie erfahren dadurch eine gewisse Aufwertung gegenüber den Zeiten, als derartige Anstrengungen noch eher »naturwüchsig« in gewerkschaftlichen Nischen informell oder gewissermaßen außerhalb bzw. unterhalb der offiziellen Linie der Organisation betrieben worden sind, zumal solche Ansätze erweiterter Betriebspolitik einen nicht unerheblichen Aufwand an personellen, zeitlichen und auch finanziellen Ressourcen benötigen. Trotz dieses veränderten organisationspolitischen Stellenwerts besitzen alle diese Aktivitäten jedoch nach wie vor erst Pilotcharakter, um so mehr, als es sich dabei um eher fragile, auf dem freiwilligen Engagement vieler Hauptamtlicher und Ehrenamtlicher basierende, eher langfristig umsetzbare und entsprechend nur zeitversetzt erfolversprechende Ansätze handelt.

Inzwischen wird freilich auch von offizieller gewerkschaftspolitischer Seite die Notwendigkeit gesehen, daß sich Betriebsräte zunehmend frühzeitig mit eigenen Vorschlägen und Initiativen in die Unternehmenspolitik einmischen müssen (Benz-Overhage 2000, S. 47 ff.). Daß sich Betriebsräte damit ausgeprägte betriebswirtschaftliche Kompetenzen anzueignen und gezielt in die strategische Planung von

einzelbetrieblichen Wertschöpfungsprozessen im Interesse langfristiger Standort-sicherung einzuschalten haben, ist freilich nicht ohne Risiken und wirft gewichtige interessenpolitische Fragen auf. Vorausschauende Standort- und Beschäftigungs-sicherung war bislang jedenfalls keine originäre Aufgabe betrieblicher Interessen-vertretung, wie dies mehrere der interviewten Betriebsräte klarstellten, die in dieser Beziehung eine besonders aktive Vertretungspolitik verfolgen. Da sich die Konzepte des Managements zur Zukunftssicherung von Standorten angesichts anhal-tender Globalisierungsprozesse und dominanter Shareholder-value-Orientierun-gen immer mehr auf die Aufgabe beschränken, kurzfristig möglichst hohe Stan-dortrenditen einschließlich des Verkaufs oder Austauschs von Firmenteilen, renta-bler Beteiligungen etc. zu erzielen, wachsen den Betriebsräten genuin unterneh-merische Aufgaben der langfristigen Standorterhaltung und der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen zu. Auf diese Weise findet eine allmähliche Ver-schiebung gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Verantwortlichkeiten statt, deren Konsequenzen und Gefahren für die Arbeitnehmerschaft sich die inner- und überbetriebliche Interessenvertretung immer weniger verschließen kann. Auf die Gewerkschaften kommt im Laufe dieser Entwicklung in zunehmendem Maße der Auftrag zu, hierfür interessenpolitische Positionen zu entwickeln und Lösungen bzw. Handlungsanleitungen als Orientierungshilfen dafür anzubieten, wie eine Ver-knüpfung der politischen Vertretung von Arbeitnehmerinteressen mit der Ein-schaltung in die strategische Unternehmensplanung sowie die strategische Auf-bereitung ökonomischer Sachverhalte in einer arbeits- und arbeitnehmerorien-tierten Perspektive auf einzelbetrieblicher Ebene umzusetzen sind und sowohl den Mitgliedern und der Gesamtorganisation gegenüber vermittelt werden können.

## V. ANFORDERUNGEN AN FUNKTIONIERENDE PROZESSE DER ERSCHLIESSUNG VON EXPERTISE UND BERATUNG

---

Gegenwärtig deutet sich – so der Gesamteindruck aus unseren Untersuchungen der betrieblichen Einzelfälle – in der Art und Weise, wie die betrieblichen Interessenvertretungen auf Expertenwissen zurückgreifen, eine deutliche *Trendwende* an. Sehr vereinfacht lassen sich zwei Reaktionsweisen von Betriebsräten bei der Mobilisierung von Expertise unterscheiden. Dafür steht einmal der Ansatz, aufgrund eines bestimmten Anlasses – z.B. einer arbeitsrechtlichen Frage, Änderungen bestimmter Rahmenbedingungen wie etwa der Umsetzung einer neuen Bildschirmrichtlinie im Betrieb u.a. – Expertise von außen zu organisieren. Umgesetzt wird dies häufig durch die Einschaltung gewerkschaftlicher Experten, durch die Zusammenarbeit mit gewerkschaftsnahen freien Beratern sowie mit anderen Beratungsinstitutionen. Aus einer solchen Zusammenarbeit können langjährige Kooperationszusammenhänge entstehen, z.B. mit Arbeitsrechtlern, die von den Betriebsräten bei juristischen Fragen immer wieder eingeschaltet werden. Allerdings bleibt diese anlaßbezogene und auf das Angebot externer Expertise ausgerichtete Herangehensweise immer auf den *Einzelfall* begrenzt, so daß der Betriebsrat im Verlauf eines längeren Zeitraums u.U. eine große Zahl von Beratungen durchläuft, die jedoch mehr oder weniger unverbunden nebeneinander stehen. Können die Betriebsräte in diesen Fällen einerseits meist auf einige Spezialisten zur Lösung komplizierter Sachverhalte zurückgreifen, sind sie andererseits bei Anforderungen, die jenseits der bisher bekannten Beratungsthemen angesiedelt sind, darauf verwiesen, entsprechend neue Experten auf dem mehr oder weniger intransparenten Beratermarkt zu finden. Wie unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, können diese Beraterverzeichnisse – orientiert insbesondere an regionalen und fachlichen Kriterien – einen Überblick und erste Hinweise zur jeweiligen Beraterstruktur geben. Allerdings sind nach Einschätzung der befragten Experten weitergehende zuverlässige Aussagen etwa zur betriebspolitischen Orientierung oder zur Qualität der Beratungsprozesse von solchen Verzeichnissen kaum zu erwarten. Dazu sind die Anforderungen an Expertise, an die betrieblichen Situationen und an die subjektiv geprägten Kriterien der Betriebsräte zu heterogen. Insofern spricht viel für die Fortsetzung der bisher überwiegend auf informellen Wegen beschaff-

ten Referenzen gesuchter Experten durch die Betriebsräte, was freilich durch eine stärkere überregionale Vernetzung der im Umfeld von Verwaltungsstellen lokal entwickelten Beraternetzwerke erleichtert werden könnte.

Diesem Ansatz gegenüber steht ein sehr viel stärker *prozeßbezogener* Umgang mit der Mobilisierung von Expertenwissen durch die Betriebsräte, dessen gemeinsamer Nenner in einer *beteiligungsorientierten* Ausrichtung besteht. Dabei richtet sich die Mobilisierung von Expertenwissen nicht mehr allein auf die Lösung eines bestimmten betrieblichen Problems, vielmehr sind die konkreten Einzelfragen – etwa nach einer neuen Arbeitszeitgestaltung, der Einführung eines neuen Schichtsystems, der Einführung von Gruppenarbeit u.a. – immer eng verbunden mit Veränderungsprozessen, die häufig eine eingegrenzte Zahl von Arbeitsplätzen, die Abteilung oder sogar den Betrieb übergreifen. Wie unsere Untersuchungen zeigen, hat diese Entwicklung sowohl Konsequenzen für die Betriebsräte und Belegschaften als auch für die Gewerkschaften. Deshalb wollen wir in den abschließenden Überlegungen den Voraussetzungen für funktionierende, prozeßorientiert angelegte Beratungsansätze näher nachgehen.

## **1. INTEGRATION VON BERATUNG UND QUALIFIKATION**

Die grundlegend neue Qualität der Mobilisierung von Expertise für die betrieblichen Interessenvertretungen besteht in einer problem- und gestaltungsbezogenen Integration von Qualifikation und Beratung. Zentral ist dabei eine von den Betriebsräten initiierte und selbstgesteuerte *Wissenserschließung*, die sich in zirkelförmigen Prozessen mit den Elementen *Information*, *Qualifikation* und *Beratung* vollzieht. Darin informieren und qualifizieren sich Betriebsräte im Vorfeld bzw. während laufender betrieblicher Umstrukturierungsprojekte und bringen das erworbene Know-how in diese Projekte ein oder sie stellen es überbetrieblich in Schulungsveranstaltungen von Bildungsstätten oder im Rahmen von Netzwerken anderen Betriebsräten zur Verfügung. So verstanden, erhält der Beratungsbegriff gegenüber dem herkömmlichen, eher passiven Verständnis (»Betriebsräte werden bzw. lassen sich beraten«) eine umfassendere und zugleich stärker aktiv akzentuierte Konnotation.

Alle drei Elemente bilden eine Einheit, weil im Verlauf solcher beteiligungsorientierter Prozesse der Mobilisierung von Expertenwissen die Nutzung des eigenen, d.h. dem im Betriebsratsgremium und in der Belegschaft vorhandenen, Know-how gefördert und verstärkt wird. So angelegte Beratungs- und Qualifizierungs-

prozesse sind darauf ausgerichtet, das Prinzip der »Hilfe zur Selbsthilfe« zu stärken, wodurch eine schrittweise Verringerung des Kooperationsbeitrages externer Experten in Beratungsprozessen möglich wird. Wichtig ist dabei, daß sich die Art der Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Interessenvertretern und Experten ändert. Im Vergleich zur anlaßbezogenen Nutzung von Expertise steuern die Betriebsräte hier sehr viel stärker eigenständig die Richtung, den Umfang und den Inhalt der Beratung.

Bei der Bearbeitung unterschiedlicher Themenschwerpunkte im Verlauf betrieblicher Umstrukturierungen nehmen die Betriebsräte häufig – wenn auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten – sowohl die Kunden- als auch die Anbieterrolle bei der Vermittlung von Know-how ein. Ausgangspunkt sind in einem ersten Schritt meist Qualifikationsprozesse der Betriebsräte und interessierter Belegschaftsmitglieder, die Qualifizierungskonzepte zeichnen sich durch eine Integration fachbezogener und überfachlicher Kompetenzen aus. Neben die – aus Seminaren für betriebliche Interessenvertreter bekannte – Vermittlung arbeitsrechtlicher, sicherheitstechnischer oder gesundheitsbezogener Grundlagenkenntnisse treten verstärkt Angebote zu methodischen und sozialen Fragen. Diese umfassen etwa Kurse zu Moderationstechniken, zu Rhetorik und Kommunikation oder Projektmanagement. Geschult werden außerdem Fähigkeiten zur Konfliktlösung, zur Prozeßbegleitung oder zum Verhalten in Teams. Solche Kompetenzen wurden den Betriebsräten zunächst überwiegend durch externe Berater vermittelt, inzwischen finden sich aber auch vermehrt entsprechende Angebote in den gewerkschaftlichen Bildungsprogrammen.

Entscheidend in einem solchen Qualifizierungsansatz ist die Verbindung methodischer Instrumente mit der Bearbeitung eines konkreten Themas, das im betrieblichen Umstrukturierungsprozeß aus Sicht des Betriebsrats besonders wichtig ist (Einführung von Gruppenarbeit mit den damit zusammenhängenden Lohn- und Arbeitszeitfragen, Einführung abteilungsübergreifender EDV-Systeme, Reorganisation betrieblicher Abläufe mit der Folge des Abbaus von Arbeitsplätzen bis hin zu Drohungen von Betriebsschließungen und Standortaufgabe u.a.). Eng damit verknüpft ist ein weiteres zentrales Moment beteiligungsorientierter Ansätze, die verstärkte und kontinuierliche Nutzung des Expertenwissens der Belegschaften. Die Aktivierung des Know-how der betroffenen Arbeitskräfte läuft über die Bestandsaufnahme der Arbeitsbedingungen an den einzelnen Arbeitsplätzen durch die Beschäftigten selbst, über die direkte Beteiligung an Entscheidungen über neue Arbeitszeit- und Entlohnungssysteme – z.B. in Form von Abteilungsversammlungen und Abstimmungen unterschiedlicher Arbeitszeit- oder Schichtmodelle – und

zeigt sich auch in einer verstärkten Vertrauensleutearbeit in den Betrieben, in denen diese Form der Interessenvertretung noch besteht.

Eine wichtige Voraussetzung zur weiteren Stärkung dieses Konzepts besteht in der Ergänzung und Erweiterung insbesondere des gewerkschaftlichen Bildungsangebots um problem- und prozeßbezogen gestaltete Qualifizierungsveranstaltungen. Verknüpft mit betriebsnahen Lernstrategien können dann konkrete betriebliche Problemlösungen erarbeitet werden. Daraus entstehen kooperative Qualifizierungs- und Beratungsprozesse zwischen Belegschaften, Betriebsräten, Gewerkschaftern und den beteiligten externen Experten. So organisierte Lern- und Beratungsprozesse bilden die Grundlage für die Erarbeitung alternativer Lösungen der betrieblichen Arbeitsgestaltung. Darüber hinaus ermöglichen betriebsnah ansetzende Qualifizierungsaktivitäten im Rahmen beteiligungsorientierter Projekte die Verknüpfung der inhaltlichen, auf ihre konkreten Tätigkeiten bezogenen Interessen der Beschäftigten mit den interessen- und mobilisierungspolitischen Zielen der Gewerkschaften.

### **Integration von Beratung und Qualifikation**

- Selbstgesteuerte Prozesse der Wissenserschließung durch die betrieblichen Interessenvertretungen als zirkelförmiger Prozeß mit den Elementen: Information, Qualifikation, Beratung
- Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit solcher Prozesse:
- Integration fachbezogener und überfachlicher (methodischer und sozialer) Kompetenzvermittlung
- Gemeinsame Qualifizierungsprozesse von Hauptamtlichen, betrieblichen Interessenvertretungen und Belegschaften als Grundlage für eine zeitnahe Rückkopplung von Praxiserfahrungen im Beratungsprozeß
- Entwicklung betriebsnaher Lern- und Umsetzungsstrategien durch Kopplung von Qualifizierung und betrieblicher Anwendung der erworbenen Kompetenzen
- Ergänzung und Erweiterung des gewerkschaftlichen Bildungsangebots um problem- und prozeßbezogene Qualifizierungsmaßnahmen

## **2. ZUSAMMENSPIEL VON INTERNER UND EXTERNER BERATUNG**

Eine zentrale Voraussetzung des selbstgesteuerten und prozeßbezogenen Ansatzes der Interessenvertretungen bei der Erschließung von Expertenwissen ist das kontinuierliche und aufeinander abgestimmte Zusammenspiel zwischen interner

Wissensmobilisierung und externer Beratung. Als Folge der immer deutlicher sichtbaren Auflösung bisher funktions- oder abteilungsbezogener Arbeitsprozesse ist heute eine externe, punktuelle Beratung häufig nicht mehr ausreichend. Bei prozeßbezogenen Ansätzen, etwa der arbeitsorganisatorischen Gestaltung von Gruppenarbeit, neuen Arbeitszeitformen oder alternativen Konzepten zu Outsourcingplänen des Managements, sind eher ganzheitliche Ansätze der Wissensmobilisierung gefragt. Diese neuen Handlungssituationen für die Betriebsräte erfordern funktions- und abteilungsübergreifende Perspektiven, die nur in einem systematischen Zusammenwirken zwischen Betriebsräten, Belegschaften, externen Beratern und Hauptamtlichen erarbeitet werden können. Zu leisten ist dabei die Organisation einer komplexen Kooperation zwischen betrieblichen Interessenvertretern, Belegschaften, externen Beratern und Gewerkschaften, wobei im Zentrum dieser Steuerungsaufgaben in aller Regel der Betriebsrat steht.

Um diese Formen der Wissenserschließung durch die betrieblichen Interessenvertretungen stärker selbstgesteuert umzusetzen, sind *aktive* Betriebsräte gefordert. Der Begriff »aktive Betriebsräte« umfaßt zwei Elemente: zum einen die Kompetenzen innerhalb des eigenen Gremiums und der Belegschaften zu mobilisieren und für die eigene Arbeit zu nutzen, zum anderen die Fähigkeit einer sinnvollen und zielgerichteten Einbindung externer Expertise sicherzustellen. Notwendig sind dazu intensivierete Austauschprozesse mit den Beschäftigten, um im Vorfeld von Beratungsprozessen eine angemessene Problemdefinition vorzunehmen, den Beratungsbedarf zu spezifizieren, geeignete Formen der Wissenserschließung mit internen und externen Beratern zu entwickeln und die Beratungsergebnisse in innerbetriebliche Veränderungsprozesse umzusetzen. Aktive Betriebsräte müssen darüber hinaus jedoch ebenfalls in der Lage sein, die Grenzen ihrer Kompetenzen sowie die ihrer internen Experten – also der Belegschaften – zu erkennen, um dann den externen Beratungsbedarf genau eingrenzen und bestimmen zu können. Dieses ist keineswegs selbstverständlich, häufig haben Betriebsräte anfangs relativ unklare Vorstellungen und unspezifische Anforderungen zum Beratungsbedarf. Dagegen sind aktive Betriebsräte fähig, die im Betrieb vorhandenen Kompetenzen abzuschätzen, den zusätzlichen Bedarf an externer Expertise zu bestimmen und dann über geeignete Kanäle den entsprechenden Sachverstand zu mobilisieren.

Dabei spielen die externen Berater für die betrieblichen Interessenvertretungen eine wichtige Rolle. Ihre Aufgaben bestehen einmal in der Vermittlung von Problemlösungen, die sich auf fachliche Fragen beziehen, etwa aus arbeitsrechtlichen, sicherheitstechnischen oder ergonomischen Themenfeldern. Tarifpolitische Fragen sind die exklusive Domäne der gewerkschaftlichen Beratung, da in diesem

Feld den einzelnen Betrieb übergreifende Fragestellungen ins Spiel kommen, die auch politisch relevant sind und damit in das Aufgabenfeld der Gewerkschaften fallen. Daneben steht der in jüngster Zeit deutlich steigende Bedarf der Betriebsräte nach überfachlichen Qualifikationsbausteinen (Sozial- und Methodenkompetenz), der – jedenfalls gegenwärtig – überwiegend durch organisationsunabhängige externe Berater abgedeckt wird. Im Zuge der Aneignung überfachlicher Kompetenzen werden die Betriebsräte vielfach überhaupt erst in die Lage versetzt, ihre eigene Arbeitsweise umzustellen, was in vielen Fällen heißt, Betriebsratsarbeit nicht mehr in Ausschüssen, sondern stärker projektförmig zu organisieren. Eine weitere, in diesem Zusammenhang ebenfalls wichtige Funktion der externen Berater besteht in der Vermittlung und Moderation auftretender Konflikte in den Betriebsratsgremien im Zuge betrieblicher Umstrukturierungsprozesse. Durch diese Beratungsansätze werden häufig gewissermaßen selbstreflexive Reorganisationsprozesse ausgelöst, die die Betriebsratsarbeit stark verändern können.

In diesen beteiligungsorientierten Ansätzen werden die Betriebsräte zu Experten innerhalb des Betriebes und – im Gegensatz zu den externen Beratern – zugleich zu Akteuren in den betrieblichen Veränderungsprozessen. Allerdings ist diese Position keineswegs zu verwechseln mit einem abgehobenen, realitätsfernen Expertenstatus, sie ist vielmehr geprägt von einer engen Rückkopplung mit den Praxiserfahrungen der Belegschaften. Ziel ist dabei immer die Entwicklung betriebsnaher Lern- und Umsetzungsstrategien durch das Zusammenspiel von Qualifizierung und direkter Anwendung der erworbenen Kompetenzen zur Lösung konkreter betrieblicher Problemstellungen. Gleichwohl agieren die betrieblichen Interessenvertreter durch die Wahrnehmung stärker mitgestaltender Optionen in verschiedenen, sich teilweise widersprechenden Rollen. Dies gilt insbesondere für die Betriebsräte, die neben ihrer Interessenvertretungstätigkeit etwa als Prozeßberater direkt an der Umsetzung betrieblicher, vom Management initiierteter Umstrukturierungsprojekte beteiligt sind. Neben den damit verbundenen Chancen für eine stärkere und erfolgreichere Interessenvertretung erhöhen sich dabei die Gefahren, daß die Interessen der Belegschaften vernachlässigt werden. Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewältigung dieser widersprüchlichen Rollenanforderungen sind eine kontinuierliche, vertrauensbasierte Rückkopplung mit dem gesamten Betriebsratsgremium sowie die Entwicklung eigener strategischer Vorstellungen zu arbeitnehmerorientierten Gestaltungsoptionen.

### **Zusammenspiel von interner und externer Beratung**

- Komplexe Kooperation zwischen Betriebsräten, Belegschaften, externen Beratern und Hauptamtlichen
- Betriebsräte agieren in verschiedenen Rollen und Beziehungsgefügen
- Verknüpfung inhaltlicher Anforderungen der Beschäftigten mit den interessen- und mobilisierungspolitischen gewerkschaftlichen Zielen
- Im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe erfolgt eine Neubestimmung in der Kooperation zwischen Betriebsräten und externen Experten

## **3. BETRIEBSRÄTE ALS WISSENSMANAGER**

In einem prozeßbezogenen Umgang mit der Mobilisierung von Expertenwissen entwickelt sich der Betriebsrat zum »Wissensmanager für Interessenvertretungsfragen«. Bei diesen stärker selbstgesteuerten Prozessen der Wissenserschließung befinden sich die Betriebsräte in einer Art Scharnierfunktion, die in verschiedene Richtungen wirkt. Gegenüber dem Betriebsratsgremium und – soweit vorhanden – den Vertrauensleuten wirkt der Betriebsrat als Initiator und Steuerer bei der Erschließung des vorhandenen Know-how sowie bei der Organisation neuer Qualifizierungsprozesse. Eine aktive Rolle nimmt der Betriebsrat ebenfalls gegenüber der Belegschaft ein, wobei es hier in erster Linie um die Aktivierung der vorhandenen Kompetenzen und deren Weiterentwicklung geht. Eine direkte Einbindung der Beschäftigten wird häufig durch die Organisation beteiligungsorientierter Projekte in den einzelnen betrieblichen Abteilungen erreicht.

Weist diese Richtung des Scharniers eher auf die innerbetrieblichen Prozesse, muß der Betriebsrat den Blick ebenfalls nach außen richten. Voraussetzung für die Einbindung externer Experten ist eine klare Definition der benötigten Wissensinhalte, was dann die Grundlage für eine sorgfältige Auswahl bildet. Zentrales Kriterium dieses Auswahlprozesses ist einmal die Unterscheidung des Bedarfs an fachlichen und an überfachlichen Kompetenzen. Bestimmt wird die Auswahl außerdem durch die Art der Aufgabeninhalte, so daß etwa unterschieden werden kann, bei welchen Themenkomplexen eher gewerkschaftliche oder eher organisationsunabhängige Experten anzusprechen sind. Anschließend muß der Betriebsrat klären, über welche Kommunikationskanäle er die einmal getroffene Auswahl umsetzt, d.h., wie er entsprechende Experten rekrutiert. Zur Konkretisierung des Beratungsbedarfs kann dabei ggf. auf die Hilfe anderer, in solchen Prozessen

bereits erfahrener oder – wie in Netzwerken vorgesehen – auch entsprechend geschulter Betriebsräte aus anderen Unternehmen zurückgegriffen werden. Im Zuge solcher Einstiegsberatungen erfolgen neben einer genaueren Eingrenzung der betrieblichen Problemstellungen außerdem Informationen zu bekannten wissenschaftlichen Instituten oder anderen Beratern, die in den jeweiligen Themenfeldern ausgewiesen sind.

In einem weiteren – wieder stärker im innerbetrieblichen Kontext verorteten – Schritt geht es um die präzise Auftragsbeschreibung und die ergebnisorientierte Einbindung externer Expertise. Der Betriebsrat tritt an dieser Stelle als Auftraggeber für Beratungsleistungen auf, teilweise wird der Umfang der Leistung auch vertraglich fixiert. Dazu gehören zum einen die eindeutige Festlegung der Aufgaben und Beiträge der externen Berater, zum anderen eine klare Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und externen Beratern. Gemeinsam muß dann die Einbeziehung der Belegschaft sowie die Position und die Rollenverteilung gegenüber dem Management geklärt werden.

Die Umsetzung solcher komplexen Beratungsprozesse geht häufig mit einer veränderten Struktur der Organisation des Betriebsrats einher. Bestehende Arbeitszusammenhänge werden aufgelöst, wie z.B. die Betriebsausschüsse, und durch Formen ersetzt, die einer stärker vertikal angelegten Mobilisierung von Kompetenzen entspricht. Gebildet werden häufig inhaltlich definierte und zeitlich befristete Projektgruppen mit Vertretern des Betriebsrats, unterschiedlicher Belegschaftsgruppen und der externen Berater. In einigen der von uns untersuchten Fälle wurde vom Management darüber hinaus das Angebot der Betriebsräte angenommen, in solche Projektgruppen auch Vertreter der Führungskräfte zu entsenden. Ganz deutlich erhöhen sich damit einerseits die Anforderungen an die Steuerung solcher Gruppen. Andererseits wirkt sich die Beteiligung aller betrieblichen Beschäftigungsgruppen insofern positiv aus, als die Umsetzung der erzielten Ergebnisse im betrieblichen Alltag dadurch beschleunigt wird.

Eine weitere Aufgabe besteht für den Betriebsrat schließlich darin, die Ergebnisse des Beratungsprozesses gegenüber dem Management durchzusetzen. Zunächst geht es darum, Vereinbarungen zu bestimmten betrieblichen Veränderungen – etwa in der Umsetzung von Gruppenarbeit, bei Arbeitszeiten, Qualifikationsangeboten oder arbeitsorganisatorischer Fragen u.a. – abzuschließen. Das klassische Instrument für die betrieblichen Interessenvertretungen ist dabei der Abschluß einer Betriebsvereinbarung. Ebenfalls möglich sind daneben andere, eher formlose schriftliche oder mündliche Abmachungen. Anschließend müssen diese Vereinbarungen auch in die betriebliche Praxis umgesetzt werden, wobei

dabei der Betriebsrat – wiederum unterstützt durch die Belegschaft – die Rolle des Motors spielen muß.

### **Betriebsräte als Wissensmanager**

- In stärker selbstgesteuerten Prozessen der Wissenserschließung befinden sich Betriebsräte in einer Art Scharnierfunktion, die in verschiedene Richtungen wirkt:
- Als Initiator und Steuerer bei der Aktivierung des Know-how und der Organisation neuer Qualifizierungsprozesse im Betriebsratsgremium und bei den Vertrauensleuten
- Als Initiator und Steuerer beteiligungsorientierter Projekte durch direkte Einbindung von Vertrauensleuten und Belegschaften
- Als Auftraggeber für spezifische Beratungsleistungen an externe Experten
- Als Motor bei der Fixierung der Beratungsergebnisse in Vereinbarungen mit dem Management
- Als Motor bei der Umsetzung dieser Vereinbarungen im Betrieb

## **4. MOBILISIERUNG VON EXPERTENWISSEN IN BETRIEBSRÄTENETZWERKEN**

Als eine der wichtigsten Formen innovativer Wissenserschließung für die Betriebsräte erwiesen sich aufgrund unserer Erhebungsergebnisse die Mobilisierung und die Aneignung von Expertise im Rahmen von Betriebsrätenetzwerken. Solche Netzwerke sind bisher nur in Ansätzen und erst »inselförmig« verbreitet. Oft sind sie nur als zeitlich befristete Projekte organisiert und auf bestimmte Regionen begrenzt, so daß ihre Wirksamkeit und ihre Reichweite noch nicht die Bedeutung erlangt haben, die ihnen für eine nachhaltige Verbesserung der Kompetenzen der betrieblichen Interessenvertretungen zukünftig zukommen könnte. Für diese eher schleppende Entwicklung gibt es eine Reihe von Gründen.

Netzwerkarbeit wird selbst innerhalb bestehender Netzwerkbeziehungen *noch von zu wenigen aktiven Akteuren getragen*. Zwar waren in den von uns untersuchten Fällen spürbare Erfolge zu verzeichnen, die in der Entwicklung und Durchführung zahlreicher und breit besuchter Seminare sowie in vielfältigen Beratungsaktivitäten zum Ausdruck kamen. Viele Betriebsratskollegen konnten hierüber ihre Qualifikationen erweitern und gezielt Expertise abschöpfen, Expertenwissen, das für den Umgang mit den konkreten Problemen in ihren Unternehmen dringend benötigt wurde. Dennoch hält sich das *persönliche Engagement der*

*ehrenamtlichen, aber auch der hauptamtlichen Kollegen in Grenzen.* Viele Betriebsräte sind schon durch ihren Interessenvertretungsalltag und durch die Beschäftigung mit immer mehr, immer vielfältigeren und immer rascher im Zuge von Restrukturierungsprozessen entstehenden Problemen so beansprucht, daß sie für solche zusätzlichen und häufig nur in der Freizeit bzw. am Wochenende stattfindenden Engagements kaum genügend zeitliche Spielräume aufbringen können. Hinzu kommen betriebliche Hemmnisse, wie etwa Widerstände im Management und deren unzureichende Bereitschaft zur Freistellung von Betriebsratsmitgliedern, was insbesondere für die betriebsverfassungsrechtlich grundsätzlich nicht freigestellten Kollegen und damit vor allem für die Kollegen in den kleineren Unternehmen große Probleme aufwirft.<sup>26</sup> Als Bremse wirken schließlich auch die mit beteiligungsorientierten Prozessen verbundenen neuartigen Arbeitsanforderungen, die für manche Betriebsräte zu ungewohnt sind, als daß sie sich damit auf Dauer befassen wollen. Verstärkt werden diese Grenzen für die Bildung und die dauerhafte Arbeitsfähigkeit von Betriebsrätenetzwerken durch die strukturell bedingte Fluktuation im Betriebsrat.

Ähnliches gilt für die *hauptamtlichen Kollegen*, die durch ihre organisationspolitische Funktion in zunehmendem Maße mit Betreuungs- und interessenpolitischen Beratungsaufgaben überausgelastet sind und deshalb in vielen Fällen wenig Neigung verspüren, sich auch noch in Netzwerken zu engagieren, was zum einen eine veränderte Arbeit und einen anderen Umgang in ihrem Verhältnis zu den Betriebsräten mit sich bringt und zum anderen zwangsläufig mit einer anstrengenden und zeitraubenden Promotorenrolle verbunden ist (Stichworte: der Funktionswandel »vom Macher zum Organisierer«, die Übernahme einer »Kümmerer«-Funktion).

Problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang auch, daß die Unterstützung durch die gewerkschaftliche Organisation bislang eher beschränkt ausfiel und sich auch heute noch, trotz aller bisheriger Anstrengungen und zunehmender organisationsinterner Anerkennung, in Grenzen hält. Gerade der Kreis derjenigen Hauptamtlichen in Verwaltungsstellen, Bezirken und Vorstandsverwaltung, die den Aufbau und den Erhalt von Netzwerken fördern und unterstützen, ist nach wie vor vergleichsweise überschaubar, liegen solche Netzwerke tendenziell doch *quer zu den herkömmlichen und offiziellen gewerkschaftlichen Strukturen*, nämlich quer zur Bildungsarbeit, zur Betriebspolitik und zur Tarifpolitik; entsprechend haben sich

26 Darüber hinaus können individuelle Karriereinteressen der nicht freigestellten Betriebsratsmitglieder eine konsequente Beteiligung an solchen Aktivitäten blockieren.

solche Netzwerkaktivitäten zum Teil unterhalb bzw. neben den gängigen gewerkschaftlichen Politikebenen entwickelt.

Ein weiteres Problem besteht für die »Netzwerker« – trotz der verstärkten Dokumentationsbemühungen ihrer Aktivitäten, ihrer Erfolge sowie der vielfältigen unternehmensübergreifend gepflegten Beziehungen – darin, daß ihre *Kompetenzen noch zu wenig ab- und nachgefragt werden*. Die Betriebsrätenetzwerke und ihre Expertisepotentiale sind nach wie vor nicht überall bekannt und vor allem nicht bekannt dafür, daß auf diese Weise sowohl problem- und ausbildungsadäquate Qualifizierungsschritte erzielt als auch wichtige Initialberatungen in Anspruch genommen werden können. Nur eine regelmäßige und breite Nutzung der Beratungskapazitäten der Netzwerke, die primär auf einem Beziehungsgeflecht zwischen Kollegen basieren, kann garantieren, daß diese Form des Austausches nicht »einschläft« bzw. verkümmert, sondern das vorhandene Wissen und die Kontakte sowie Zugänge zu Experten weitergetragen werden, um eine breitere und festere Grundlage für die Netzwerkarbeit herzustellen.

Funktionsfähigkeit und Stabilität von Betriebsrätenetzwerken sind abhängig von verschiedenen Faktoren, die gegeben sein müssen, wenn sie sich als *eine – wenn auch zukünftig besonders wichtige – unter mehreren innovativen Formen der Erschließung von Expertise und Beratung* für die betriebliche Interessenvertretung entfalten sollen. Damit auf diesem Wege ein funktionierender Prozeß der Mobilisierung von Expertenwissen erreicht werden kann, d.h. eine Kompetenzerweiterung über wechselseitige Qualifizierung und Beratung ermöglicht wird und auf eine entsprechende Bereitschaft trifft, sind offensichtlich die *Freiwilligkeit der Teilnahme ebenso wie die Schaffung informeller Strukturen* zwischen den Beteiligten notwendig. Wichtig ist, daß die Beteiligung und das Engagement nicht an formelle Verpflichtungen und bürokratisches »Beiwerk« geknüpft werden, um jedem Interessierten jederzeit eine Teilnahme und Mitwirkung daran zu eröffnen, aber auch ausreichenden Spielraum für die Bewältigung der Zwänge des betrieblichen Alltags zu lassen. Daß gerade durch die Form eines solchen Austausches wichtiges Wissen zwischen den Betriebsräten erschlossen werden kann, ist offensichtlich auch im Rahmen einzelner bislang eher unverbindlich organisierter Arbeitskreise betrieblicher Interessenvertreter – wie etwa im Bereich von Kfz-Zulieferern – deutlich geworden.

Damit Betriebsrätenetzwerke wirksam funktionieren, sind dennoch *eine gewisse Verbindlichkeit und Verlässlichkeit in den vereinbarten Anstrengungen unverzichtbar*. Netzwerkarbeit setzt voraus, daß man auf das Engagement und die Erledigung der abgesprochenen Arbeitsschritte des jeweils anderen vertrauen kann, ganz im Sinne

einer von Projektstruktur und Projektmanagement geprägten Arbeitsweise. Nur so läßt sich – ohne formale Aufgabenzuweisung und Gremienstruktur – die Bereitschaft der Teilnehmer auf Dauer sichern, ihren Teil zum Gelingen des Netzwerkes beizutragen, als Promotoren und »Kümmerer am Ball zu bleiben« und die Aufgaben und Zielsetzungen des Netzwerkes planmäßig abzuarbeiten. Eine solche »informelle« Verbindlichkeit kann gerade durch die *Teilnahme von Hauptamtlichen*, aber auch durch die *Unterstützung externer arbeitnehmerorientierter Berater oder Wissenschaftler* hergestellt werden. Auch eine regelmäßige Dokumentation der abgesprochenen Aufgaben und ihrer Abarbeitung bzw. eine entsprechende systematische Rückkopplung in das Netzwerk bzw. in einen Steuerkreis des Netzwerkes kann hierfür durchaus nützlich und wichtig sein, um das Einhalten von Verfahrensregeln und verbindlicher Verabredungen zwischen den Teilnehmern zu erleichtern.

Betriebsrätenetzwerke basieren deshalb auf starken gemeinsamen interessenpolitischen und thematischen Bezügen der Beteiligten; ihre freiwillige Teilnahme orientiert sich an bestimmten fachlichen und überfachlichen Themen, die für die Betriebsratsarbeit der meisten von ihnen grundlegende Bedeutung besitzen. Entsprechend stellt gerade im Rahmen solcher Netzwerkaktivitäten das *veränderte Verhältnis zwischen Bildung und Beratung ein zentrales Moment der Wissenser-schließung* und des Qualifikationserwerbs dar: Neben bzw. aufbauend auf grundlegenden qualifizierenden Schritten der Netzwerker mit Unterstützung von externen arbeitnehmerorientierten Beratern und Wissenschaftlern vollzieht sich der gegenseitige Qualifizierungsprozeß der Betriebsräte in wechselnden, sich zum Teil überlappenden und oft integrierten Schritten aus Bildungs- und Beratungselementen.

Betriebsrätenetzwerke verfügen dabei aufgrund der überbetrieblichen Orientierung der Beteiligten über ein *breites und vor allem praxisorientiertes Angebot von Expertenwissen*. Bei den beteiligten Betriebsräten, auf den verschiedenen Ebenen der gewerkschaftlichen Organisation und bei den kooperierenden (meist arbeitnehmernahen) Beratungsinstitutionen sind Wissens- und Erfahrungspotentiale vorhanden, wie sie kaum auf dem Wege der Beschaffung von Expertise bei einzelnen und insbesondere externen Fachleuten anzutreffen sein dürften. Zugleich verfügen die Expertise nachfragenden Kollegen über einen Erfahrungshintergrund, der wiederum den beratenden Kollegen wichtige Hinweise für den Anwendungskontext ihres Beratungswissens vermitteln kann. Insofern stellen Betriebsrätenetzwerke als Hilfe zur Selbsthilfe ein Geflecht von Wissensvermittlungsprozessen dar, die unterschiedliche Ebenen verbinden, in verschiedene Richtungen verlaufen und von denen alle Beteiligten profitieren.

Eine Stabilisierung solcher eher informellen Netzwerkstrukturen kann vor allem durch eine *stärkere Anbindung an den gewerkschaftlichen Hauptamtlichenbereich* erreicht werden, da dort potentiell ein Überblick über die in den Verwaltungsstellen und im Bezirk artikulierten Probleme und Expertisebedürfnisse besteht oder zumindest herzustellen wäre. Hinzu kommt, daß die dort vorhandenen organisatorischen Kompetenzen und die infrastrukturellen Kapazitäten für die Veranstaltung von Netzwerkaktivitäten wesentliche Voraussetzungen darstellen, zumal die Netzwerke über solche für ihre Arbeit unabdingbaren Ressourcen häufig nur unzureichend verfügen.

Eine wichtige, die Stabilität und Ausweitung von Betriebsrätenetzwerken stärkende Wirkung geht natürlich von der *Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen*, insbesondere in Form öffentlicher Fördermittel, aus, wie dies in wenigen Fällen und eingegrenzt auf bestimmte regionale Aktivitäten für einen bestimmten Zeitraum beobachtet werden konnte. Gerade die breitere Aktivierung öffentlicher Mittel für die Bildungs- und Beratungsarbeit solcher Netzwerke – auf kommunaler Ebene, auf Länderebene oder durch die Nutzung europäischer Förderprogramme –, könnte u.E. einen entscheidenden Schub für ein breiteres Engagement von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kollegen liefern und damit ein stärkeres und durchgängig wirksames Fundament für diese Form der Wissenserschließung bilden.

Letzteres ist um so wichtiger, als mit Hilfe von Betriebsrätenetzwerken *offensichtlich auch kleine und mittlere Betriebe erreicht werden*. Dies dürfte gerade für manche der Betriebsräte in solchen Unternehmen, die von Freistellungs- und Interessenvertretungsspielräumen in vielerlei Hinsicht ausgeschlossen sind, der einzig gangbare Weg zur Erschließung von Expertenwissen darstellen. Sie können dadurch beratende und qualifizierende Unterstützung erhalten, an die sie anderweitig nur schwerlich gelangen. Für die Nutzung der Möglichkeiten der Kompetenzerweiterung im Rahmen von Betriebsrätenetzwerken besteht allerdings eine erste Zugangsschwelle bei Betrieben mit 300 Beschäftigten, wobei es auch einem einzelnen freigestellten Betriebsrat in der Regel sehr schwerfallen dürfte, die für Netzwerkarbeit notwendige Zeit aufzubringen. Eine weitere Zugangsschwelle liegt bei Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten, weil erst ab dieser Beschäftigtenzahl eine Unterrichtung des Betriebsrats über wirtschaftliche Angelegenheiten durch einen Wirtschaftsausschuß erforderlich wird; erst ab dieser Betriebsgröße ist die betriebliche Interessenvertretung verbindlich über die in § 106 BetrVG genannten Punkte wie Produktions- und Investitionsprogramm, Rationalisierungsvorhaben, geplante neue Arbeitsmethoden, Stilllegungs-, Verlegungs- oder Fusionspläne,

Änderung der Betriebs- bzw. Unternehmensorganisation etc. und deren voraussichtliche Auswirkungen frühzeitig und umfassend zu informieren. Eine Teilnahme an den Netzwerken ist daher bislang für die Beschäftigten und Interessenvertretungen kleiner und sehr kleiner Betriebe kaum zu realisieren, ein Punkt, der besonders auf die hohe Dringlichkeit einer Herabsetzung der Freistellungsschranken im Zuge einer Reform des Betriebsverfassungsgesetzes verweist.

Für das Aufrechterhalten funktionierender Betriebsrätenetzwerke erscheint es uns schließlich besonders hilfreich, durch ein gezieltes netzwerkspezifisches und organisationsinternes Marketing den Beitrag von Betriebsrätenetzwerken zur Umsetzung neuer Ansätze der Betriebspolitik und Wissenserschließung einem größeren Adressatenkreis unter den Kollegen näherzubringen.

### **Mobilisierung von Expertenwissen in Betriebsrätenetzwerken**

- Bislang erst geringe Reichweite und begrenzte Stabilität:
  - Von zu wenigen aktiven Akteuren getragen
  - Begrenzte Unterstützung durch die gewerkschaftliche Organisation
  - Liegen quer zu den gewerkschaftlichen Strukturen
  - Netzwerkkompetenzen werden zu wenig nachgefragt
- Wichtige Voraussetzungen und Faktoren für mehr Stabilität und Wirksamkeit:
  - Freiwillige Teilnahme und informelle Strukturen
  - Zuverlässiges Engagement der Netzwerker
  - Integrierter Prozeß aus praxisorientierter Bildung und Beratung
  - Hauptamtliche und externe Berater als Promotoren und »Kümmerner«
  - Anbindung an Verwaltungsstellen und Bezirke
  - Mobilisierung überbetrieblicher Ressourcen und öffentlicher Fördermittel
  - Inanspruchnahme besonders durch kleine und mittlere Betriebe
  - Netzwerkspezifisches und gewerkschaftsinternes Marketing

## **5. QUERVERNETZUNG VON NEUEN ANSÄTZEN DER WISSENSERSCHLISSUNG**

Generell zeigen unsere Befunde, daß die verschiedenen Formen zur Mobilisierung von Wissen und Expertise für die Betriebsräte stärker miteinander und untereinander vernetzt werden müßten. Denn viele, insbesondere die neuartigen Ansätze der Wissenserschließung, werden noch zu isoliert vorangetrieben. Dementspre-

chend muß von verschiedenen arbeitnehmerorientierten Gruppen, Netzwerken oder Institutionen immer wieder erheblicher zeitlicher und personeller Aufwand in die jeweilige Bearbeitung neuer Themenfelder und in die Entwicklung geeigneter Seminarinhalte und Beratungskonzepte investiert werden, ohne daß auf bereits erarbeitete Vorbilder oder Module zurückgegriffen wird bzw. werden kann. Hier könnte eine Vernetzung zwischen solchen Ansätzen und eine bereichs- oder organisationsübergreifende Abstimmung der Aktivitäten innerhalb arbeitnehmernaher Bildungs- und Beratungsstrukturen eine deutliche Entlastung bringen: wechselseitige Unterstützung würde zu spürbaren Synergieeffekten führen und im Sinne gemeinsamer Konzeption und Diffusion zu verbesserten Lösungen bei gleichzeitig ökonomischem Einsatz ohnehin knapper Ressourcen beitragen.

Dies gilt z.B. für eine forcierte oder gar systematisch verfolgte *überregionale und organisationsübergreifende Verknüpfung von Betriebsrätenetzwerken*. Der Austausch der jeweiligen Erfahrungen mit Netzwerkaktivitäten könnte verstärkt und die Qualifizierungsbausteine (wie etwa bestimmte fachliche und überfachliche Seminarmodule) wechselseitig optimiert bzw. zur Verfügung gestellt werden. Angeschlossen werden kann dabei an die Erfahrungen der bislang eher sporadisch stattfindenden Workshops in diesem Bereich. Vor allem ermöglicht ein solcher Ansatz einen größeren Überblick über den organisationsintern im Prinzip verfügbaren Expertenkreis und erlaubt ggf. einen erweiterten Zugriff auf gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Fachleute, die bisher nur begrenzt, etwa bezogen auf einzelne Verwaltungsstellen, aktiv waren. Darüber hinaus werden hierdurch die Bildung neuer und die Stabilisierung bestehender örtlicher Netzwerke unterstützt und organisationsintern vorhandenes fachliches und methodisches Know-how flächendeckender vermittelt und genutzt. Schließlich verbindet sich mit einer solchen Quervernetzung zwischen einzelnen Betriebsrätenetzwerken ein selbsttätig wirkender Multiplikatoreffekt, erweitern sich damit doch nicht nur der Überblick und die Einsichten in die Probleme und Wissensbedürfe, sondern auch in die Beratungspotentiale anderweitig entstandener Netzwerkkonstellationen der daran beteiligten Interessenvertretungen und der von ihnen repräsentierten Betriebe und Unternehmen. Nicht ohne Grund erweisen sich unseren Erhebungen zufolge gerade jene Betriebsrätenetzwerke, die wiederum aus verschiedenen einzelnen örtlichen, je spezifisch entstandenen Netzwerken geknüpft sind, als besonders aktiv und gleichzeitig hoch flexibel, was wiederum den organisationsinternen Zusammenhalt und die wechselseitige Hilfe zur Selbsthilfe verstärkt.

Durch eine Quervernetzung neuer Formen der Wissenserschließung ließe sich auch das in den empirischen Erhebungen auffällige und vielfach bestätigte Phä-

nomen *weitgehender Abschottung und Vereinzelung* im Bereich der überbetrieblichen arbeitnehmerorientierten Beratung und der damit zusammenhängenden Entwicklung und Erprobung neuer Ansätze verringern. Doppelarbeiten verschiedener, untereinander nicht oder nur gering verknüpfter Institutionen und Stellen könnten dadurch vermieden und Ansatzpunkte zu gegenseitigen Hilfestellungen genutzt werden, zumal auch eine gewisse, nicht immer förderliche Konkurrenz zwischen einzelnen Beratungsinstitutionen erkennbar war. Ähnliches gilt für viele Aktivitäten der Kompetenzentwicklung über Betriebs- und Gewerkschaftsgrenzen hinweg.

Im Hinblick auf die Arbeit der *Technologieberatungsstellen* wurde insbesondere deutlich, daß es dort bislang an übergreifender Koordination der Aktivitäten mangelt und der wechselseitige Austausch unterentwickelt ist. Aufgrund dieser Situation werden Wissensbestände zu bestimmten Themenbereichen offensichtlich nicht selten mehrfach erarbeitet und begrenzt auf den eigenen regionalen Bereich und die dort vorherrschenden Problem- und Beratungsfelder eingesetzt. Mit den zwischenzeitlich erstmals veranstalteten beratungsstellenübergreifenden Arbeitskreisen könnten sich wichtige Ansätze zur Überwindung dieses Zustands entwickeln.

Die Gründe hierfür liegen teilweise in der weitgehend regionalen Strukturierung und vor allem der föderalistisch gebundenen, jeweils unterschiedlich ausgestalteten Finanzierung der Technologieberatungsstellen. Neben der bereits erwähnten generellen Konkurrenzsituation spielt eine weitere wichtige Rolle der stetig wachsende Druck, sich verstärkt dem freien Beratungsmarkt zu öffnen, um auf diese Weise im Wettbewerb mit der erheblich gestiegenen Zahl freier Berater immer mehr Drittmittel einzuwerben, was die Kooperation zwischen den einzelnen Beratungsinstitutionen ebenfalls eher erschwert.

Die Situation bei den *Geschäftsführern und wissenschaftlichen Fachreferenten der Betriebsräte* von Großunternehmen ist nicht sehr viel anders. Auch zwischen ihnen – und selbst zwischen wissenschaftlichen Referenten von Betriebsräten innerhalb desselben Konzerns – findet *kaum ein Erfahrungsaustausch*, allenfalls zufällig im Rahmen von allgemeinen Fachtagungen, über die Inhalte und Probleme ihrer Arbeit statt. Dabei bietet ihre spezifische Rolle als gremienexterne, aber in den eigenen Reihen der Interessenvertretungen tätige unternehmensinterne Experten genügend Anlaß für eine regelmäßige Diskussion und systematische Aufarbeitung von Themenstellungen, die über Unternehmen und Branchen bzw. Gewerkschaftsgrenzen hinausweisen. Entsprechende übergreifend veranstaltete Arbeitskreise und eine gezielte Analyse der mit dieser seit längerem praktizierten beson-

deren Form der Wissenserschließung verbundenen Chancen und Schwierigkeiten wären daher nicht nur interessenpolitisch notwendig, sondern stellen auch ein wichtiges Anliegen der betroffenen Akteure dar.

Insgesamt drängt sich daher das Bild auf, daß für die Interessenvertretungen zwar grundsätzlich eine *große Menge und Vielfalt an vergegenständlichtem und an personifiziertem arbeitnehmerorientierten Expertenwissen* vorhanden sind. Die Kenntnis über diesen Wissensfundus ist allerdings vielfach isoliert und seine Nutzung findet zu selektiv statt. *Die Effizienz der auf dieser Basis realisierten Arbeiten der Wissensvermittlung und Beratung bleibt entsprechend begrenzt*, und zwar für die Betriebsräte ebenso wie für die Belegschaften. Denn für die Bearbeitung vieler Probleme und Aufgaben, für die anderweitig bereits Erkenntnisse, Lösungsbeispiele etc. entwickelt und dokumentiert worden sind und deshalb verfügbar oder zumindest adaptierbar wären, werden Ressourcen eingesetzt, die für andere wichtige interessenpolitische Themenstellungen genutzt werden könnten.

Um diese Isoliertheit in der Erarbeitung, im Austausch und in der Nutzung arbeitnehmerorientierten Expertenwissens zu überwinden, müssen – neben der Bereitstellung notwendiger Ressourcen und Infrastruktur sowie ggf. der Beseitigung blockierender bürokratischer Schranken – neue Wege des *berater- und beratungsstellenübergreifenden Austauschs von Erfahrungen und Erkenntnissen* gegangen werden, etwa in Form regelmäßig stattfindender Arbeitskreise, wie dies z.B. mit den erwähnten übergreifenden Arbeitskreisen der Technologieberatungsstellen versucht wird, oder Referententreffen. Darüber hinaus wären für ihre Erstellung bzw. Pflege und für ihre Nutzung zweckmäßige Formen von Verzeichnissen hilfreich, und zwar sowohl über Berater und Beratungsinstitutionen als auch über aktuell relevante Bausteine von Expertenwissen wie etwa Forschungsergebnisse, Seminarmodule, laufende Projekte etc. Mit solchen Verzeichnissen wird nicht nur die Suche nach und der Zugang zu benötigter Expertise und geeigneten Experten erleichtert, sondern es werden auch Ansatzpunkte für potentielle Kooperationsbeziehungen und gemeinsame Arbeitsfelder zwischen verschiedenen arbeitnehmerorientiert qualifizierenden und beratenden Stellen geliefert.

Wichtige Ansatzpunkte für eine Erhöhung der Wirksamkeit und Effizienz der arbeitnehmerorientierten Beratung liegen also in einer stärkeren und systematischen Quervernetzung. Insbesondere kommt es darauf an, daß die arbeitnehmerorientierten Bildungs- und Beratungsakteure ihre Aktivitäten stärker untereinander verknüpfen und das jeweils erarbeitete und dokumentierte Expertenwissen wechselseitig zur Verfügung stellen bzw. nutzen. Hierfür könnte die Einrichtung geeigneter Plattformen zum Austausch von Projekterfahrungen und problembe-

zogenem, praxisorientiertem Expertenwissen durch die Gewerkschaften und gewerkschaftsnahe Institutionen wichtige Hilfestellung leisten. Entsprechende Anstrengungen könnten u.E. von Reorganisationsmaßnahmen im Bereich der Technologieberatungsstellen, aber auch hinsichtlich anderer arbeitnehmerorientierter Beratungs- und Qualifizierungseinrichtungen bis hin zum Aufbau regionen- und gewerkschaftsübergreifender Netzwerkarbeit reichen. Im Rahmen unseres in seiner Fragestellung begrenzten Projektes kann freilich nicht beantwortet, ja nicht einmal erörtert werden, wie all das im einzelnen erfolgreich gelingen könnte; mit solchen spezifischen Fragen wären zuallererst die betroffenen Akteure zu konfrontieren.

### **Quervernetzung von neuen Ansätzen der Wissenserschließung**

#### **Probleme:**

- Innovative Ansätze der Wissenserschließung und die Bearbeitung neuer Themenfelder erfolgen zu isoliert voneinander
- Abschottung und Vereinzeln in der arbeitnehmerorientierten Beratung führen zu Doppelarbeiten, zu unterentwickeltem wechselseitigen Austausch und auch zu Konkurrenz
- Zwischen Geschäftsführern und Fachreferenten der Betriebsräte findet kein überbetrieblicher Erfahrungsaustausch statt
- Begrenzte Kenntnis und nur selektive Nutzung einer grundsätzlich großen Menge und Vielfalt an arbeitnehmerorientiertem Expertenwissen

#### **Ansatzpunkte:**

- Größere Effizienz arbeitnehmerorientierter Beratung durch stärkere und systematische Quervernetzung
- Experten- und beratungsstellenübergreifender Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen durch regelmäßige Arbeitskreise, Referententreffen
- Überregionale und gewerkschaftsübergreifende Verknüpfung von Betriebsrätenetzwerken
- Dauerhaft aktualisierte Verzeichnisse über Berater und Beratungsinstitutionen, über Qualifikationsbausteine und Seminarmodule, über laufende Projekte
- Einrichtung geeigneter Plattformen zum Austausch von Projektergebnissen und praxisorientiertem Expertenwissen

## 6. ENTWICKLUNG VON STRATEGIEFÄHIGKEIT

Als generelle Erkenntnis unserer Erhebungen läßt sich festhalten, daß derartige innovative und selbstgesteuerte Prozesse der Mobilisierung von Expertenwissen in zunehmendem Maße eine Strategiefähigkeit bei den Betriebsräten voraussetzen und zugleich umgekehrt zu deren Entfaltung beitragen: Sie müssen in der Lage sein, *eigene arbeitnehmerorientierte Gestaltungsoptionen und strategische Alternativen* zu entwickeln. Dieses Erfordernis zeigt sich nicht nur darin, daß – wie bereits erwähnt – in nicht wenigen Fällen Betriebsräte zu Prozeßberatern auch für unternehmensinterne Umstrukturierungsprozesse avancieren und in dieser mitgestaltenden Rolle auf eigene strategische Vorstellungen über wünschenswerte und realisierbare Lösungen angewiesen sind. Ihren grundsätzlichen Niederschlag findet diese Notwendigkeit in den verschiedenen Konzepten und Praktiken aktiver Betriebsräte, die von diesen unter Begriffen wie *»kritisches Co-Management«*, *»qualifizierte Mitbestimmung«*, *»kooperative Konfliktbewältigung«*, *»ganzheitliche Interessenvertretung«* u.ä. subsumiert werden.

Diese Begriffe sollen hier nicht weiter diskutiert werden, verbinden die interviewten Kollegen damit oft doch ganz spezifische eigene Vorstellungen über eine vergleichsweise stark durch die Absicht strategischer Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungsstrukturen geprägte Orientierung von Interessenvertretung, obwohl einzelne dieser Begriffe in verschiedener Weise inzwischen auch in der öffentlichen Diskussion zu dieser Thematik verwendet werden.<sup>27</sup> Gemeinsam war allen untersuchten Fällen, daß sich die entsprechenden Aktivitäten der Interessenvertretung vor allem durch eine Tendenz zum Aufbau von Strategiefähigkeit und zur Entwicklung strategischer Alternativen für die Arbeitsgestaltung und die Unternehmensentwicklung auszeichnen.

Als Grundvoraussetzung für die Verwirklichung derartig gestaltungs- und strategieorientierter Formen von Betriebsratsarbeit und für die auf dem Weg dorthin erforderlichen innovativen Formen der Wissenserschließung erweist sich ein *aufgeschlossenes Mitbestimmungsklima* als unverzichtbar. Dies bedeutet, daß die in der Regel betriebspezifisch geprägten Mitbestimmungskulturen (vgl. dazu auch Frerichs, Martens 1999a, S. 391) eine prinzipielle Bereitschaft der Geschäftsführung und von relevanten Teilen des Managements umfassen müssen, die Betriebsräte

27 Vgl. z.B. zu Begriffen wie *»kritisches«* bzw. *»konfliktfähiges Co-Management«* oder *»kooperative Konfliktbewältigung«* etwa Benz-Overhage 2000; Roth 1998; Gesamt- und Konzernbetriebsrat der Volkswagen AG 1999/2000.

an der Definition von Projektzielen in betrieblichen Umstrukturierungsprozessen und an den Entscheidungsprozessen über die zukünftige Unternehmensentwicklung auch faktisch zu beteiligen und deren strategische Überlegungen ernst zu nehmen. Das heißt zum einen, daß das Management die Inanspruchnahme neuartiger Formen der Erschließung von Wissen und von Sachverstand durch den Betriebsrat toleriert bzw. unterstützt; zum anderen akzeptieren damit Unternehmensleitung und Management auch, daß der Betriebsrat originäre und legitime Ziele der Interessenvertretung in den Gestaltungs- und Entscheidungsprozeß wirksam einbringt, wie etwa den Ausschluß von Personalabbau und Entlassungen oder die verbindliche Orientierung an den gesetzlichen und tariflichen Vorgaben.

Ein aufgeschlossenes Mitbestimmungsklima umfaßt umgekehrt aber auch die *Bereitschaft der Interessenvertretungen*, sich auf die argumentative Auseinandersetzung mit dem Management, d.h. sich auf dessen Sichtweisen und Zwänge diskursiv einzulassen und dessen Begründungszusammenhänge nachzuvollziehen, um Schwachpunkte zu identifizieren und mit Gegenargumenten im Interesse der Belegschaften zu Alternativen bzw. Kompromissen zu gelangen. Damit wird deutlich, daß eine Interessenvertretung weiterer wichtiger Voraussetzungen hinsichtlich ihrer konkreten Arbeit bedarf, wenn sie diese nachhaltig strategieorientiert anlegen will. Dabei geht es zum einen darum, die Betriebsräte zu befähigen, *daß sie strategische Alternativen für die Arbeitsgestaltung ebenso wie für die ökonomische Entwicklung des Unternehmens entwickeln* können. Zur Sicherung der Mindestbedingungen für ein entsprechendes Engagement der Betriebsräte ist grundsätzlich erforderlich, daß seitens des Unternehmens genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen und ggf. die entsprechend notwendige infrastrukturelle Ausstattung für die Kompetenzentwicklung der Kollegen bereitgestellt werden. Gleiches gilt für die Durchführung beteiligungsorientierter Projektaktivitäten, damit Betriebsratsmitglieder ebenso wie Mitarbeiter engagiert an solchen Projekten teilnehmen können. Dabei erweist es sich für die Erfolgsaussichten gerade unternehmensinterner Projekte als wichtig, daß paritätisch besetzte Steuerungskreise gebildet werden; nur so lassen sich grundsätzlich bestehende Bedenken gegenüber einseitig geprägten organisatorischen Neuerungen des Managements bereits zu Beginn klären und die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sichern, beides unabdingbare Grundlagen für die erfolgreiche Realisierung betrieblicher Umstellungsprojekte. Alle diese Voraussetzungen sind in ausreichendem Umfang und vor allem rechtzeitig und konsequent vom Management herzustellen bzw. vom Betriebsrat zu fordern und zu veranlassen.

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, daß von der *ausreichenden Bereitstellung zeitlicher und finanzieller Ressourcen für die Wissenserschließung der Betriebsräte* – etwa im Rahmen von Seminaren, externen Beratungsprozessen oder Netzwerkveranstaltungen – ebenso wie für die Teilnahme von Betriebsräten und Mitarbeitern an beteiligungsorientierten inner- und überbetrieblichen Projekten letztlich in erheblichem Maße *auch die Unternehmen profitieren*, weil es sich dabei im Prinzip um langfristig rentable Personal- und Bildungsinvestitionen handelt. Damit werden nicht nur die in der Regel bei Umstellungs- und Restrukturierungsprozessen auftretenden kostenträchtigen und effizienzmindernden Friktionen vermieden oder abgemildert; auf Dauer werden darüber hinaus Qualifikationspotentiale aufgebaut, durch deren Nutzung oft aufwendige Experimentierphasen und Umwege des Managements vermieden und frühzeitig geeignete Alternativlösungen erarbeitet werden können, die nur mit Hilfe des um methodisches und konzeptionelles Know-how erweiterten Erfahrungswissens der Mitarbeiter zu gewinnen sind. Vermieden werden auf diese Weise sowohl das Unternehmen belastende Fehlinvestitionen als auch Konflikte, die das betriebliche Klima beeinträchtigen. Alle diese Erträge werden in der Regel von seiten des Managements nicht wahrgenommen bzw. vielfach bestritten und entsprechende personalpolitische Investitionen vorwiegend nur als reine Kostenbelastungen betrachtet. Entsprechend wären derartige für die Unternehmen positive Effekte stärker herauszuarbeiten und den Geschäftsleitungen gegenüber zu unterstreichen.

Ähnliches gilt für das in die Debatte um die Mitbestimmung unentwegt eingebrachte pauschale Vorurteil, wonach die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Betrieb – und erst recht deren Ausweitung – einer Flexibilisierung der deutschen Wirtschaft im Wege stehe, wie dies angesichts der gegenwärtigen Diskussion um eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes wieder verstärkt beobachtet werden kann (vgl. z.B. Beise 2001; 2001a). Dagegen zeigen unsere Erhebungsergebnisse deutlich: In vielen Fällen waren und sind es gerade die aktiven Betriebsräte, die – über die Einflußgrenzen des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus und im allgemeinen durchaus mit Billigung der Arbeitgeberseite – darauf hinwirken, daß es in ihren Unternehmen zu substantiellen Flexibilisierungsmaßnahmen und zu erfolgreichen Umstellungen in der Arbeits- und Prozeßorganisation kommt (so etwa auch Roitsch 2001), dies allerdings unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Belegschaftsinteressen. Dabei handelt es sich um Veränderungserfolge, die sich für die Unternehmen mittel- und langfristig in spürbaren Vorteilen auszahlen, wie sie vom Management allein häufig nicht erzielt werden können, und die damit nicht

zuletzt einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der deutschen Volkswirtschaft im globalen Wettbewerb darstellen.

Damit Betriebsräte aber solche veränderten Interessenvertretungsrollen als Prozeßberater, aber auch in der Auseinandersetzung mit dem Management um Gestaltungsalternativen, im eigenen Interesse und im Interesse der Belegschaft wirkungsvoll ausfüllen können, müssen sie selbst eine Reihe von Voraussetzungen erfüllen bzw. für sich sicherstellen: Dazu gehört vor allem, daß sie über *ausreichendes fachliches* – in zunehmendem Maße insbesondere *betriebswirtschaftliches* – *Know-how* verfügen bzw. die dafür bestehenden Möglichkeiten der Wissenserschließung nutzen. Dazu gehört auch, die eigenen Qualifikationslücken richtig einzuschätzen und durch entsprechenden Zugriff auf interne und externe Expertise zu schließen, also die notwendigen Prozesse der Mobilisierung von Wissen und Beratung zu managen (vgl. oben Abschnitt 3).

Dazu haben die Interessenvertretungen aber auch strategische Alternativen der Betriebsratsarbeit zu entwickeln. Innerhalb des Betriebsratsgremiums selbst sollte neben einer effektiveren Ausschubarbeit auch eine Projektorganisation praktiziert werden. Dazu müssen *durchgängig methodische Kompetenzen und Qualifikationen des Projektmanagements* erworben und gremienspezifisch umgesetzt werden. Im Umgang mit dem Management sind professionelle Kenntnisse in der Erarbeitung und Vorstellung von Analysen und Alternativkonzepten ebenso wie in der argumentativen Auseinandersetzung erforderlich, Fähigkeiten, die insbesondere durch den Einsatz von unternehmensinternen Experten oder angestellten Referenten erschlossen, für viele Betriebsräte in kleinen und mittleren Unternehmen allerdings nur schwer mobilisiert werden können. Strategische Alternativen in der Betriebsratsarbeit selbst lassen sich auch durch eine veränderte Arbeitsteilung zwischen freigestellten und nicht freigestellten Kollegen, durch die stärkere Einbindung von Vertrauensleuten und Mitarbeitern und damit durch beteiligungsorientierte Strukturen verwirklichen.

Mit einer solchen neuartigen und erweiterten Ausrichtung von Betriebsratsarbeit und Wissenserschließung ist allerdings auch eine Reihe von Risiken für die Betriebsräte verbunden. Die *Gefahr der Vereinnahmung* durch die Geschäftsleitungen angesichts des stärkeren Einlassens auf unternehmenspolitische Positionen ist wohl nie völlig auszuschließen und so auch die Möglichkeit, vom Opfer zum Täter zu werden, ein Risiko, wie dies von einigen Gesprächspartnern angesprochen wurde und gerade im Kontext der früheren Co-Management-Debatte besonders betont worden ist. Um solchen Gefahren zu entgehen, besteht eine grundlegende Voraussetzung in der permanenten Rückkopplung zum eigenen Gremium sowie

zu den Vertrauensleuten und den Belegschaften. Auch der regelmäßige Kontakt zu bzw. Erfahrungsaustausch mit den externen Gewerkschaftskollegen bzw. Betriebsräten stellt ein wichtiges Korrektiv für die eigenen Überlegungen und Aktivitäten dar.

Darüber hinaus verbindet sich mit strategisch orientierten Formen der Interessenvertretung für viele Betriebsräte auch die *Gefahr der eigenen Überforderung*. Dabei geht es zum einen um Überlastung durch den damit verbundenen hohen zeitlichen und personellen Aufwand, der angesichts des Betriebsratsalltags vor allem in Betrieben mit kleineren Gremien und nur wenigen Freigestellten durchschlägt. Zum anderen ergeben sich – vielfach für den einzelnen problematischer – Risiken der qualifikatorischen und psychischen Überforderung, wenn in Krisensituationen ohne ausreichende Kompetenzen auf einschneidende Rationalisierungs- und Restrukturierungspläne des Managements mit Alternativvorschlägen reagiert werden soll, ohne genügend Vorbereitung möglicherweise nicht die »richtige« externe Beratung in Anspruch genommen wird und unter solchen Bedingungen schließlich schwerwiegende Entscheidungen getroffen werden müssen.

Angesichts dieser Anforderungen an die Erschließung von Expertenwissen und an dessen Umsetzung in neuartige Formen von Betriebsratsarbeit, der damit verbundenen Risiken und angesichts des inzwischen auch von den Gewerkschaften formulierten neuen Aufgabenfeldes der Interessenvertretungen nach aktiver Einschaltung in den Bereich strategischer Unternehmensentscheidungen ergibt sich u.E. generell auch eine *neue Aufgabe für die Gewerkschaften*, für die unsere Untersuchung allenfalls Anhaltspunkte liefern kann: Die neuartigen unternehmenszentrierten und auf strategische Alternativen fokussierten Orientierungen von Betriebsratsarbeit erfordern in wachsendem Maße eine interessenpolitische Flankierung durch die Arbeitnehmerorganisationen. Diese Orientierungen müssen erweitert werden durch die Verknüpfung einer politischen Vertretung von Arbeitnehmerinteressen mit einer strategischen Aufbereitung ökonomischer Sachverhalte in einer arbeitsorientierten Perspektive. Solche *interessenpolitischen Orientierungshilfen* könnten die Betriebsräte bei der Bewältigung ihrer immer komplizierteren und immer widersprüchlicheren Aufgabe der Vertretung von Belegschaftsinteressen vor Ort nutzen. Diese Aufgabe stellt sich um so mehr, als praktisch alle Betriebsräte in unseren Erhebungen deutlich gemacht haben, daß sie diese neuen Orientierungen in ihrer Arbeit gemeinsam mit den Gewerkschaften entwickeln und umsetzen wollen.

## **Entwicklung von Strategiefähigkeit**

- Selbstgesteuerte Prozesse der Erschließung von Expertenwissen erfordern und fördern die Fähigkeit der Betriebsräte zur Entwicklung eigener Gestaltungsoptionen und strategischer Alternativen
- Voraussetzungen für die Entwicklung von Strategiefähigkeit:
  - Generell: Aufgeschlossenes Mitbestimmungsklima seitens der Geschäftsführung und des Managements
  - Bereitschaft der Interessenvertretungen zur argumentativen Auseinandersetzung mit dem Management
  - Verfügbarkeit von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Wissenserschließung der Betriebsräte
  - Ausreichendes fachliches (auch betriebswirtschaftliches) und überfachlich-methodisches Wissen zur eigenständigen Erarbeitung von Alternativkonzepten

Risiken für die Betriebsratsarbeit:

- Vereinnahmung durch die Geschäftsleitung
- Zeitliche, qualifikatorische und psychische Überforderung

Interessenpolitische Schlußfolgerungen:

- Permanente Rückkopplung der Betriebsräte zum eigenen Gremium, zu den Vertrauensleuten und zur Belegschaft
- Regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit externen Betriebsräten und Gewerkschaftskollegen
- Neue Aufgabe für die Gewerkschaften: Betriebspolitische Orientierungshilfe zur Verknüpfung einer politischen Vertretung von Arbeitnehmerinteressen mit einer arbeitsorientierten Aufbereitung ökonomischer Sachverhalte

- Altmann, N.; Bieber, D.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.; Schraysshuen, T.: Veränderung der Arbeitsbedingungen durch neuartige Formen der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung (Zulieferindustrie), hektogr. Bericht, München 1993.
- Altmann, N.; Deiß, M.: Arbeit in der vernetzten Produktion. In: D. Schulte (Hrsg.): Arbeit der Zukunft, Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften, Band 5, Köln 1996, S. 84-103.
- Altmann, N.; Deiß, M.; Döhl, V.; Sauer, D.: Ein »Neuer Rationalisierungstyp« – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-207.
- Altmann, N.; Düll, K.: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987, S. 261-269.
- Altmann, N.; Düll, K.; Lutz, B.: Zukunftsaufgaben der Humanisierung des Arbeitslebens – Eine Studie zu sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektiven, Frankfurt/New York 1987.
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R.: Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? – Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: R. Bispinck (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft, Hamburg 1995, S. 137-172.
- Beise, M.: Ein letztes Hurra. In: Süddeutsche Zeitung vom 12.1.2001, S. 23.
- Beise, M.: Wer mitbestimmt. In: Süddeutsche Zeitung vom 7.2.2001, 2001a, S. 23.
- Benz-Overhage, K.: Neue Anforderungen an die Betriebspolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1, 53. Jg., 2000, S. 46-55.
- Bergmann, J.; Bürckmann, E.; Dabrowski, H.: »Reform des Flächentarifvertrags«? Betriebliche Realitäten – Verhandlungssysteme – gewerkschaftliche Politik, Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Heft 1, Hamburg 1998.
- Beyer, H.; Müller, H.E.: Unternehmenskulturen im Strategieprozeß. In: U. Kadritzke (Hrsg.): »Unternehmenskulturen« unter Druck, Berlin 1997, S. 67-86.
- Bieber, D.: Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Th. Malsch; U. Mill (Hrsg.): ARBYTE – Modernisierung der Industriesoziologie? Berlin 1992, S. 271-293.
- Bieber, D.; Möll, G.: Technikentwicklung und Unternehmensorganisation – Zur Rationalisierung von Innovationsprozessen in der Elektroindustrie, Frankfurt/New York 1993.

- Bispinck, R.: Vom Lohnstreik zum »Bündnis für Arbeit«. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 49. Jg., 1996, S. 141-166.
- Bundesmann-Jansen, J.; Frerichs, J.: Betriebspolitik und Organisationswandel, Münster 1995.
- Deiß, M.: Regulierung von Arbeit in der Krise – Von der Transformation zum globalen Strukturwandel, Graue Reihe 94-06 der KSPW, Halle 1994.
- Deiß, M.: Kooperation statt Beherrschung oder Beherrschung durch Kooperation? – Zur Entwicklung der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie. In: L. Kißler (Hrsg.): Toyotismus in Europa, Frankfurt/New York 1996, S. 163-180.
- Deiß, M.: Flexible Personalpolitik und Arbeitsbedingungen, Bericht im Rahmen des Projekts »Flexible Employment Policies and Working Conditions« der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin, hektogr., München 1999.
- Deiß, M.; Altmann, N.; Döhl, V.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II – Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/New York 1989.
- Deiß, M.; Döhl, V. (Hrsg.): Vernetzte Produktion – Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Deiß, M.; Mendius, H.G.; Weimer, St.: Innovation und Kooperation – Chancen kleiner und mittlerer Automobilzulieferer in Bayern. In: H. Kilper (Hrsg.): Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? – Dokumentation der Tagung am 28./29.1.1999 im Institut Arbeit und Technik, Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2000-01, Gelsenkirchen 2000, S. 33-45.
- Dörnen, A.: Betriebsräte vor neuen Aufgaben – Eine empirische Untersuchung der Arbeitsgebiete und -strukturen der betrieblichen Interessenvertretung in modernen Organisationen, München/Mering 1998.
- Dörre, K.; Neubert, J.; Wolf, H.: »New Deal« im Betrieb? In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 20, 1993, S. 15-36.
- Drinkuth, A.: Zukunftswerkstatt IG Metall. In: Arbeit, Heft 2, 8. Jg., 1999, S. 199-209.
- Drinkuth, A.: Zukunftswerkstatt IG Metall. In: Arbeit, Heft 4, 8. Jg., 1999a, S. 407-419.
- Düll, K.; Bechtle, G.: Die Krise des normierten Verhandlungssystems – Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: K.M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb, Weinheim 1988, S. 215-244.
- Düll, K.; Bechtle, G., unter Mitarbeit von Moldaschl, M.: Massenerbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich – Montagerationalisierung in der Elektroindustrie I, Frankfurt/New York 1991.

- Fischer, A.; Grundmann, M.: Betriebsräte-Netzwerke in den neuen Bundesländern – Erfahrungen und Analysen zu neuen Ansätzen arbeitsorientierter Betriebspolitik und Betriebsarbeit, IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik, Heft 2, 1999.
- Frerichs, J.; Martens, H.: Betriebsräte und Beteiligung, Berichte des ISO 59, Köln/Dortmund 1999.
- Frerichs, J.; Martens, H.: Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik – Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung. In: ARBEIT, Heft 4, 8. Jg., 1999a, S. 389-404.
- Frerichs, J.; Pohl, W.: Akteure des Wandels – Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen, Berichte des ISO 61, Köln 2000.
- Frerichs, J.; Schneider, H.: Qualifikation: Betriebsrat. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 44. Jg., 1998, S. 36-39.
- Gabriel, H.: Thesen zur Entwicklung der gewerkschaftlichen Beratungsinfrastruktur, unveröffentl. Manuskript, Düsseldorf 1996.
- Gesamt- und Konzernbetriebsrat der Volkswagen AG: Mitbestimmung bei Volkswagen, Wolfsburg 1999/2000.
- Heidling, E.: Interessenvertretung im Netz – Institutionalisierte Interessenvertretung im Kfz-Gewerbe, Frankfurt/New York 1997.
- Heimann, K.: Wachsender Stellenwert beruflicher Kompetenzentwicklung. In: A. Paul-Kohlhoff (Hrsg.): Projektinformationsbrief 8 zum Projekt »Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte«, Darmstadt 1999, S. 12-16.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Einflußgrößen, Verlaufsformen und Arbeitsfolgen internationaler Rationalisierungsstrategien – Erste Befunde eines laufenden Projekts. In: Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung, Mitteilungen, Heft 14, 1995, S. 6-26.
- Hurrle, G.: Unternehmensberatung/Betriebsratsstrategie. In: A. Thome-Braun (Hrsg.): Der professionelle Betriebsrat, Stadtbergen 1998, S. 1-21.
- Hurrle, G.; Hurrle, B.: Gewerkschaften und Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen. In: M. Birke u. a. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung, München/Mering 1995, S. 186-217.
- IG Metall (Hrsg.): OE-Teilprojekt 2.1 im Bezirk Baden-Württemberg – Beteiligungsorientierte Betriebspolitik, Frankfurt o.J.

- IG Metall (Hrsg.): OE-Teilprojekt 2.1 im ehem. Bezirk Wuppertal – Beteiligungsorientierte Betriebspolitik, Frankfurt o.J.a.
- IG Metall (Hrsg.): OE-Teilprojekt 2.1 im Bezirk Dortmund – Beteiligungsorientierte Betriebspolitik, Frankfurt o.J.b.
- IG Metall (Hrsg.): OE-Teilprojekt 2.1 im Bezirk Frankfurt – Beteiligungsorientierte Betriebspolitik, Frankfurt 1997.
- IG Metall (Hrsg.): Bildung und Beratung im Bereich Arbeit, Technik und Innovation – Engpässe, Trends, Stärken, Workshopdokumentation, Frankfurt 1998.
- IG Metall (Hrsg.): OE-Teilprojekt 1 im Bezirk Brandenburg-Sachsen – Beteiligungsorientierte Betriebspolitik, Frankfurt 1998a.
- IG Metall (Hrsg.): Qualifizierung ehrenamtlicher Berater/-innen, Workshopdokumentation, Frankfurt 1999.
- IG Metall (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Betriebspolitik – Konzepte gewerkschaftlicher Betriebsbetreuung, Workshopdokumentation, Frankfurt 1999a.
- IG Metall (Hrsg.): Bildung und Beratung, Frankfurt 2000.
- Ittermann, P.: Beratung und Kompetenzentwicklung von Betriebsräten – Arbeitsorientierte Beratungsprozesse bei der Mitgestaltung von Organisation und Partizipation, Projektbericht, Bochum 1998.
- Jacobi, O.: Ein europäisches System von Tarifverhandlungen. In: H. Hirsch-Kreinsen; H. Wolf (Hrsg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik, Berlin 1998, S. 179-193.
- Kamp, L.: Interessenvertreter heute: Meister im Spagat. In: L. Kamp (Hrsg.): Team Betriebsrat – Interessenvertreter berichten von ihren Modernisierungsprojekten, Düsseldorf 1998, S. 71-75.
- Kaßbaum, B.: Bildung und Beratung in Betriebsrätenetzwerken – Erfahrungen aus der IG Metall, unveröffentl. Manuskript, Frankfurt 1999.
- Kaßbaum, B.: Betriebsräte-Netzwerke als Orte gegenseitiger Bildung und Beratung. In: IG Metall (Hrsg.): Bildung und Beratung, Frankfurt 2000, S. 159-164.
- Kißler, L. (Hrsg.): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen, Frankfurt/New York 1989.
- Koopmann, K.: Vertrauensleute, Hamburg 1981.
- Kotthoff, H.: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1, 5. Jg., 1998, S. 76-100.
- Lecher, W.: Ressourcen des Europäischen Betriebsrats. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, 51. Jg., 1998, S. 691-696.
- Lecher, W.; Nagel, B.; Platzer, H.-W.: Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte – Vom Informationsforum zum Akteur? Baden-Baden 1998.
- Leminsky, G.: Bewährungsproben für ein Management des Wandels, Berlin 1998.

- Mendius, H.G.; Heidling, E.: Neue Dimensionen handwerklicher Qualifikation – Der Kraftfahrzeug-Servicetechniker. In: J.-P. Pahl; R. Petersen (Hrsg.): Individualisierung – Flexibilisierung – Orientierung, Neusäß 1998, S. 138-148.
- Mendius, H.G.; Heidling, E.; Weimer, St.: Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe – Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung, hektogr. Bericht, München, Februar 1993.
- Mendius, H.G.; Weimer, St., unter Mitarbeit von Heidling, E.: Beschäftigungschance Umwelt – Arbeitnehmerinitiativen für neue Arbeitsplätze im Handwerk, edition der Hans-Böckler-Stiftung 11, Düsseldorf 1999.
- Müller-Bauer, A.: Zur Unterstützung des Betriebsrates durch angestellte Stabsmitarbeiter(Innen): Ergebnisse einer Befragung, Manuskripte 97 der HBS (Hans-Böckler-Stiftung), Düsseldorf 1992.
- Müller-Jentsch, W.; Ittermann, P.: Industrielle Beziehungen, Frankfurt/New York 2000.
- Nothhelfer, F.: Das KomMit-Projekt in der Angestelltenarbeit der IG BCE. In: A. Paul-Kohlhoff (Hrsg.): Projektinformationsbrief 8 zum Projekt »Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte«, Darmstadt 1999, S. 16-19.
- Paul-Kohlhoff, A. (Hrsg.): Projektinformationsbrief 1 zum Projekt »Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte«, Darmstadt 1996.
- Prott, J.; Keller, A.: Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster 1997.
- Ratayczak, J.: Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11, 1999, S. 761-770.
- Roitsch, J.: Anpassung an den Alltag. In: Frankfurter Rundschau vom 15.1.2001, S. 3.
- Roth, S.: Transformationsfähigkeit oder Erosion? Mitbestimmung bei Globalisierung und schlanker Produktion. In: B. Cattero (Hrsg.): »Modell Deutschland, Modell Europa«, Opladen 1998, S. 1-20.
- Rudolph, W.; Wassermann, W.: Trendreport Betriebsrätewahlen '98 – Das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre, Düsseldorf 1998.
- Satzer, A.: Vorstellung des Verbundprojektes »Einführung von TPM (Umfassende produktive Instandhaltung)« im Rahmen der Verbundinitiative Automobil (VIA) des Landes NRW. In: H. Kilper (Hrsg.): Wie stiftet man Kooperation in der Automobilindustrie? Gelsenkirchen 2000.

- Sauer, D.; Döhl, V.: Arbeit an der Kette – Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, Heft 2, 45. Jg., 1994, S. 197-215.
- Sauer, D.; Döhl, V.: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin 1997, S. 19-76.
- Schliebeck, P.: Das KomMit-Projekt im Dienstleistungssektor. In: A. Paul-Kohlhoff (Hrsg.): Projektinformationsbrief 8 zum Projekt »Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte«, Darmstadt 1999, S. 3-6.
- Schmierl, K.: Amorphie im »Normierten Verhandlungssystem« – Wandel industrieller Beziehungen im internationalen Unternehmensverbund. In: M. v. Behr; H. Hirsch-Kreinsen (Hrsg.): Globale Produktion und Industriearbeit, Frankfurt/New York 1998, S. 163-207.
- Schmierl, K.: Interessenvertretung ohne kollektive Akteure? – Grenzen industrieller Beziehungen bei entgrenzter Produktion. In: M. Funder u.a. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation – Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung, Linz 2000, S. 73-107.
- Schölzel, G.: Die Praxis als Kompaß. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 1998, S. 16-19.
- Sperling, H.J.: Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Marburg 1994.
- Sperling, H.J.: Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation – eine Zwischenbilanz, Marburg 1997.
- Trautwein-Kalms, G.: Ein Netz mit großen Löchern – Beratung zu Arbeits- und Technikgestaltung im gewerkschaftlichen Umfeld. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1, 53. Jg., 2000, S. 65-74.
- Volz, R.; Mayrhofer, W.: Neue Akteure und Arenen in den europäischen Arbeitsbeziehungen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 1, 52. Jg., 1999, S. 349-359.
- Walwei, U.: Strategien für mehr Beschäftigung und weniger Arbeitslosigkeit. In: G. Schmidt (Hrsg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft, Berlin 1999, S. 45-67.
- Warnecke, H.J.: Die fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg/New York etc. 1992.

- Wassermann, W.: Arbeit an der Utopie – Wie eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes den Schutz der Beschäftigten nachhaltig verbessern könnte. In: Frankfurter Rundschau vom 29.4.2000, S. 10.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York 1992.
- Zachert, U.: Gefährdungen der Tarifautonomie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 3, 1994, S. 168-177.
- Zenke, U.: Qualifizierte Dienstleistungsarbeit und die Organisationsperspektiven der Gewerkschaften, hektogr. Arbeitsbericht, hrsg. v.d. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart 1999.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
www.boeckler.de

Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■■

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

<b>Nr.</b>	<b>Autor/Titel</b>	<b>DM</b>	<b>Bestell-Nr.</b>	<b>ISBN-Nr.</b>
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> <b>Neue Typen betrieblicher Weiterbildung</b>	<b>18,50</b>	<b>13001</b>	<b>3-928204-73-4</b>
2	<i>Stefan Kühn</i> <b>Komplementärer Regionalismus</b>	<b>28,00</b>	<b>13002</b>	<b>3-928204-64-5</b>
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> <b>Telearbeit praktisch</b>	<b>13,00</b>	<b>13003</b>	<b>3-928204-75-0</b>
4	<i>Peter Ittermann</i> <b>Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation</b>	<b>16,00</b>	<b>13004</b>	<b>3-928204-76-9</b>
5	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit</b>	<b>12,00</b>	<b>13005</b>	<b>3-928204-77-7</b>
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit</b>	<b>13,00</b>	<b>13006</b>	<b>3-928204-78-5</b>
7	<i>Siegfried Leitretter</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz</b>	<b>13,00</b>	<b>13007</b>	<b>3-928204-79-3</b>
8	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung</b>	<b>12,00</b>	<b>13008</b>	<b>3-928204-80-7</b>
9	<i>Wolffhard Kohte</i> <b>Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz</b>	<b>18,00</b>	<b>13009</b>	<b>3-928204-81-5</b>
10	<i>Karin Schulze Buschhoff</i> <b>Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich</b>	<b>25,00</b>	<b>13010</b>	<b>3-928204-82-3</b>
11	<i>Hans Gerhard Mendius, Stefanie Weimer</i> <b>Beschäftigungschance Umwelt</b>	<b>28,00</b>	<b>13011</b>	<b>3-928204-83-1</b>
12	<i>Helene Mayerhofer</i> <b>Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen</b>	<b>10,00</b>	<b>13012</b>	<b>3-928204-85-5</b>
13	<i>Winfried Heidemann</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung</b>	<b>14,00</b>	<b>13013</b>	<b>3-928204-86-6</b>

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt</b>	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> <b>Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle</b>	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> <b>Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?</b>	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> <b>Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft</b>	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> <b>Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis</b>	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> <b>Windows NT: Handbuch für Betriebsräte</b>	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> <b>Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76</b>	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> <b>Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?</b>	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> <b>»An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«</b>	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung</b>	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> <b>Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?</b>	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> <b>Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb</b>	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> <b>Zukunft der Alterssicherung</b>	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> <b>Beschäftigten statt entlassen</b>	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> <b>Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?</b>	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit</b>	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> <b>Neue Chancen für Frauen?</b>	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> <b>Umfinanzierung der Alterssicherung</b>	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> <b>Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 11993</b>	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> <b>Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen</b>	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> <b>Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing</b>	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> <b>Vorhandene Kräfte bündeln</b>	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> <b>Das Modell »Ansprechpartner«</b>	25,00	13039	3-935145-10-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
40	Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger <b>Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen</b> <b>Vocational Skills and Qualifications</b>	16,00	13040	3-935145-11-X
41	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation</b>	16,00	13041	3-935145-12-8
42	Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) <b>Employment, working conditions and company organisation</b>	16,00	13042	3-935145-13-6
45	Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller <b>Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen</b>	16,00	13045	3-935145-17-9
46	Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten <b>Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen</b>	35,00	13046	3-935145-18-7

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 80  
E-Mail: lavista@setzkasten.de