

Kotthoff, Hermann

**Working Paper**

## Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben

Arbeitspapier, No. 114

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Kotthoff, Hermann (2005) : Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben, Arbeitspapier, No. 114, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116571>

**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.*

*Hermann Kotthoff*

***Weiterbildung von  
Betriebsratsvorsitzenden  
in Mittelbetrieben***

**Arbeitspapier 114**

# **Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden in Mittelbetrieben**

*Hermann Kotthoff*

Hermann Kotthoff  
apl. Prof. Dr., Technische Universität Darmstadt, Institut für Soziologie.  
Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Managementsoziologie.

## **Impressum**

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-171  
Fax: (02 11) 77 78-188  
E-Mail: [Winfried-Heidemann@boeckler.de](mailto:Winfried-Heidemann@boeckler.de)

Redaktion: Dr. Winfried Heidemann und Angelika Krönert, Referat Qualifikation  
Best.-Nr.: 11114  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Oktober 2005  
€ 10,00

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Methode</b>	<b>7</b>
<b>3. Merkmale der Betriebe und Befragten</b>	<b>9</b>
<b>4. Die Teilnahme der Betriebsratsmitglieder an Weiterbildungsveranstaltungen</b>	<b>11</b>
4.1 Bedingungen der Weiterbildungsaktivität	11
4.2 Beispiele	14
4.2.1 Nicht/kaum weiterbildungsaktive BR aus kleinen Mittelbetrieben	14
4.2.2 Weiterbildungsverhalten von BR-Vorsitzenden, die hoch qualifizierte Angestellte sind	15
4.2.3 Weiterbildungsaktive BR in größeren Mittelbetrieben	16
<b>5. Die Wahl der Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen und der Kontakt zum örtlichen Gewerkschaftssekretär</b>	<b>19</b>
5.1 Anbieterwahl und gewerkschaftliche Präsenz	19
5.2 Kategorien des Kontaktes zum örtlichen Gewerkschaftssekretär	20
5.3 Beispiele	21
5.3.1 Treue Brückenköpfe „Wir sind ein gewerkschaftssicherer Betrieb“	22
5.3.2 Einseitiges Unterstützungsverhältnis „Hilfe muss sein.“	23
5.3.3 Zu kommerziellen Anbietern „Es ist uns egal, wer das macht, Hauptsache, die Qualität stimmt.“	25
5.3.4 Nur zu kommerziellen Anbietern „Es nutzt mir nichts, wenn ich einen Porsche habe, aber keinen Sprit.“	27
<b>6. Spezielle Weiterbildung für Betriebsratsvorsitzende</b>	<b>31</b>
6.1 Themen, Varianten, Anbieter	31
6.2 Beispiele	33
6.2.1 Sinnvoll und notwendig	33
6.2.2 Nicht sinnvoll und notwendig	35
6.2.3 Eine Gefahr für die Gleichheit im Gremium?	36
<b>7. Probleme der beruflichen Entwicklung von Betriebsratsvorsitzenden</b>	<b>39</b>
7.1 Ein Amt für die zweite Hälfte des Berufslebens	39
7.2 Beispiele	43
7.2.1 Hoch qualifizierte Angestellte	43
7.2.2 Untere/mittlere Führungskräfte	44
7.2.3 Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	45
<b>8. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung</b>	<b>47</b>
8.1 Vertretungswirksamkeit	47
8.2 Betriebsratstypen und Weiterbildungsverhalten	49
8.3 Beispiele	52

8.3.1	Der standfeste Betriebsrat	52
8.3.2	Der ignorierte Betriebsrat	54
8.3.3	Der Betriebsrat als Ordnungsmacht	56
<b>9.</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>59</b>
	<b>Literatur</b>	<b>63</b>
	<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>65</b>

# 1. Einleitung

Ziel dieser explorativen Studie ist es, den Bedarf an Weiterbildung von Betriebsratsvorsitzenden (BR-Vorsitzenden) und freigestellten Betriebsratsmitgliedern in mittelgroßen Betrieben zu erkunden. Es ist davon auszugehen, dass die Veränderungen der letzten Jahre im Umfeld der Betriebsräte auch zu einer Veränderung des Weiterbildungsbedarfs geführt haben.

Diese Recherche knüpft an meine ebenfalls im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführte Machbarkeitsstudie „Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte“ (Kotthoff 2004) an, in der dieselbe Fragestellung für Großbetriebe untersucht wurde. Die dort gesammelten Erkenntnisse haben zahlreiche Hinweise darauf gegeben, dass sich das Weiterbildungsverhalten und der Weiterbildungsbedarf von Betriebsräten (BR) in Klein- und Mittelunternehmen deutlich von dem der BR in Großbetrieben unterscheiden. Darüber lagen aber bisher keine systematischen Erkenntnisse vor. Diese Lücke zu schließen, ist das Anliegen des vorliegenden Berichts.

Die Machbarkeitsstudie für Großbetriebe hat herausgefunden, dass es eine Nachfrage nach einer neuartigen Form von Weiterbildung gibt, nämlich nach einem zertifizierten Weiterbildungsstudium mit Schwerpunkt Unternehmensstrategie/Managementwissen. Neuartig daran ist das Qualifizierungsniveau (Hochschule bzw. hochschulähnlich), das Volumen (keine 3 – 5-Tageschulung, sondern ca. 300 – 500 Stunden verteilt auf 3 – 4 Semester) und eine Zertifizierung. Diese intensivierte Form von Weiterbildung wird von den freigestellten BR in Großbetrieben unter zwei verschiedenen betrieblichen und berufsbiographischen Konstellationen angestrebt: Zum Typ I gehören beruflich hoch qualifizierte BR (Hochschulabgänger) in großen Dienstleistungsbetrieben, die nicht „Berufs-Betriebsrat“ werden wollen und daher die Weiterbildung auch unter dem Aspekt der eigenen beruflichen Karriere (Aufstiegsqualifizierung) suchen. Und zum Typ II gehören freigestellte Betriebsratsmitglieder in traditionellen industriellen Großunternehmen, die aus gewerblichen und einfachen Angestellten-Berufen stammen, sich als Berufs-Betriebsrat verstehen und daher zwar keine Aufstiegsqualifizierung suchen, aber angesichts gestiegener Anforderungen an ökonomisches Verständnis in ihrem Betriebsrats-„Beruf“ einen Bedarf nach einer hochschulähnlichen Form von Weiterbildung haben.

Dieses Ergebnis kann nicht unesehen auf Klein- und Mittelunternehmen übertragen werden, weil hier wirtschaftliche und soziale Besonderheiten bestehen, die sich auch auf das Weiterbildungsverhalten der BR auswirken. Darum bin ich von den folgenden Hypothesen ausgegangen:

1. Die Mehrheit der Klein- und Mittelunternehmen sind *inhabergeführte* Unternehmen. Der Leiter hat ein besonderes Verhältnis zu „seinem“ Betrieb. Es fällt ihm schwer, zwischen seiner Person und der „Organisation“ zu unterscheiden. Er nimmt vieles „persönlich“: im Positiven (unterstützende Nähe zu den Mitarbeitern) wie im Negativen (autoritäre Verhaltensweisen). Er mag keine extern auferlegte Regelungen, sondern bevorzugt individuelle Absprachen. Viele Klein- und Mittelunternehmen sind nicht tarifgebunden. Und ebenfalls in vielen solcher Unternehmen wird der BR nach wie vor als ein „Fremdkörper“ empfunden. Auch wenn ihr Anteil in den letzten Jahren abgenommen hat, ist er noch bedeutend. Aus diesem Grund ist mit einem *speziellen* Weiterbildungsbedarf in den Klein- und Mittelunternehmen zu rechnen.
2. Die *Ressourcenfrage* macht sich gerade auch bei der Weiterbildung von BR bemerkbar. Die Spielräume sind eng verglichen mit Großbetrieben. Der Nachweis der Erforderlichkeit einer Weiterbildung unterliegt einem schärfer prüfenden Blick. Es gibt viele juristische Konflikte dazu. Es wird vom BR erwartet, dass er bei Schulungsangeboten das kürzere, nähere, und kostengünstigere Angebot auswählt. Aus diesem Grund ist mit einer eingeschränkten Weiterbildungsaktivität zu rechnen.
3. Das *berufliche Risiko einer Freistellung* als BR-Vorsitzender ist im Mittelbetrieb möglicherweise größer als im Großbetrieb. Es gibt Hinweise für die Auffassung der freigestellten BR-Mitglieder, dass der Arbeitgeber aufgrund eines nicht selten gespannten Verhältnisses im Falle einer Nicht-

Wiederwahl die Reintegration in den Beruf nicht erleichtert, sondern erschwert. Aus diesem Grund könnte das Amt des freigestellten BR-Vorsitzenden für geeignete Kandidaten unattraktiv sein.

Die nachstehenden Ergebnisse werden zeigen, ob diese Hypothesen richtig sind. Soviel sei hier bereits vorwegnehmend gesagt: für die 30 Untersuchungsbetriebe stimmt die dritte Hypothese entgegen allen Erwartungen definitiv nicht.

Der Bericht hat folgenden „Ablauf“:

In Kapitel 3 wird das bisherige Weiterbildungsverhalten der BR-Vorsitzenden und der BR-Gremien untersucht, und zwar die Häufigkeit („Weiterbildungsaktivität“) und die Wahl der Weiterbildungsanbieter. Dies erscheint mir angebracht, weil ich davon ausgehe, dass der Weiterbildungsbedarf die Hauptfrage der Untersuchung in einem Zusammenhang steht mit dem bisherigen Weiterbildungsverhalten.

Im 4. Kapitel geht es um die Wahl der Anbieter von BR-Schulungen. Diese waren lange Zeit ein Monopol der Gewerkschaften, das aber in letzter Zeit vermehrt durch kommerzielle Anbieter unter Druck geraten ist. Es besteht inzwischen ein heiß umkämpfter Markt für BR-Schulungen. Daher gehe ich der Frage nach, welche BR in ihrem Weiterbildungsverhalten „treu“ zur Gewerkschaft stehen und welche nicht. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Art des Kontaktes des BR zum örtlichen Gewerkschaftssekretär eine besondere Rolle spielt.

In Kapitel 5 geht es um die zentrale Untersuchungsfrage: den Bedarf an einer speziellen (neuartigen) Weiterbildung für BR-Vorsitzende. Wie hoch ist der Bedarf? Welche Form (Variante) von Veranstaltung wird bevorzugt? Welche Inhalte/Themenfelder werden nachgefragt? Welche Anbieter sind die Favoriten für eine solche spezielle Weiterbildung? Von welchen Faktoren und Bedingungen hängen der Bedarf und die Wahl der Anbieter ab?

In Kapitel 6 wird gefragt: Ist das Amt des BR-Vorsitzenden für die eigene berufliche Entwicklung ein Risiko oder eher ein Vorteil? Und falls es Probleme gibt: Kann eine spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende ein Beitrag zur Lösung dieser Probleme sein?

Im 7. Kapitel werden die in den Kapiteln 3 bis 6 behandelten Fragen in eine Verbindung gebracht mit der Gesamtsituation des BR im Betrieb: mit seinem Verhältnis zum Arbeitgeber, mit seiner Interessenvertretungswirksamkeit und seinem Mitwirkungseinfluss, mit seiner Handlungskonstellation. Ich gehe davon aus, dass Weiterbildungsverhalten und Weiterbildungsbedarf ein Aspekt und ein Ausdruck dieser Gesamtsituation sind. Diese Handlungskonstellation wird analysiert und interpretiert durch eine Zuordnung des entsprechenden Interviewmaterials zu den Betriebsratstypen, die ich an anderer Stelle entwickelt habe (Kotthoff 1994). Das Ergebnis wird sein, dass der Weiterbildungsbedarf durch den jeweiligen Betriebsratstypus vorgeprägt ist.



## 2. Methode

Ich habe mit 30 Betriebsratsvorsitzenden aus mittelgroßen Betrieben ein offenes Leitfadenterview geführt. Zwanzig dieser Interviews fanden im Betrieb statt und dauerten ca. anderthalb Stunden, zehn waren Telefoninterviews mit ca. 45 Minuten Dauer. Der Unterschied bestand darin, dass bei den direkten Interviews die Schilderungen der betrieblichen Hintergründe und Zusammenhänge der BR-Arbeit ausführlicher waren. Die Bereitschaft zur Teilnahme war groß. Es gab keine Probleme beim Zugang.

Das größte Problem bestand darin, aus der großen Zahl der Klein- und Mittelunternehmen eine sinnvolle und handhabbare Auswahl zu treffen. Natürlich gibt es hier nicht nur einen „richtigen“ Weg. Wichtig ist, dass die jeweilige Entscheidung einen Bezug zum Kernthema der Untersuchung hat: dem Weiterbildungsverhalten von BR-Vorsitzenden aus mittelgroßen Betrieben, die bisher zum (Stamm-) Publikum der gewerkschaftlichen BR-Schulungen gehörten. Es geht also um einen bekannten und „traditionellen“ Kundenkreis, dem möglicherweise ein neues Angebot gemacht werden soll. Dadurch sind BR-Vorsitzende aus Betrieben der New Economy und solche von kleinen und Kleinst-Betrieben nicht mit einbezogen worden. Im Einzelnen wurde so ausgewählt:

Es wurden nur mittelgroße Betriebe mit 100 bis 1.000 Beschäftigten in die Untersuchung einbezogen, wobei der Schwerpunkt bei denen mit 100 bis 500 Beschäftigten lag. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten wurden nicht einbezogen, weil ich davon ausging, dass die Weiterbildungsbedingungen und -aktivitäten der BR hier nochmals ganz anders strukturiert sind, was durch die Untersuchung auch bestätigt wurde, und zwar indirekt durch die Besonderheiten, die sich bereits bei den Betriebsräten zeigten, die nahe an der Grenze zu 100 Beschäftigten sind.

Ein weiteres Auswahlkriterium waren die Eigentumsverhältnisse. Es sollten überwiegend „mittelständische“ Betriebe sein, d.h. „Familienbetriebe“ und nur in der Minderheit Zweigwerke von Konzernen/Kapitalgesellschaften. Dabei ist zu unterscheiden zwischen den Inhaberbetrieben und den größeren Familienunternehmen. Im ersten Fall handelt es sich um ein Eigentümer-/Familien-Unternehmen, das nur diesen einen oder eventuell noch einen zweiten Betrieb besitzt und in dem die Beschäftigtenzahl insgesamt nicht größer ist als höchstens 1.000. Im zweiten Fall handelt es sich um einen Betrieb mit 100 bis 1.000 Beschäftigten, der zu einem größeren Unternehmen in Familienbesitz gehört, das durchaus mehrere tausend Beschäftigte haben kann. Wichtig ist hier die Annahme, dass im Unternehmen trotz des Hinauswachsens über einen Inhaberbetrieb noch Spuren eines mittelständischen Habitus zu finden sind. Solche Familienunternehmen kommen in Deutschland nicht selten vor. Das größte in der vorliegenden Untersuchung hat ca. 10.000 Beschäftigte, einige andere zwischen 2.000 und 5.000 Beschäftigte.

Das dritte Auswahlkriterium war die Branche und die daraus folgende unterschiedliche Gewerkschaftszugehörigkeit. Es sollten mehrere, aber auch nicht zu viele typisch mittelständische Branchen einbezogen werden; es sollten eine Dienstleistungsbranche, aber keine Betriebe der „New Economy“ dabei sein. Der Grund für dieses letzte Teilkriterium besteht darin, dass die Interessenvertretungsverhältnisse in den neuen Sektoren der Wirtschaft sich zu stark von den traditionellen Sektoren unterscheiden und daher einer Sonderuntersuchung bedürfen. Die mittelständisch geprägte Bauindustrie wurde nicht einbezogen, weil dort häufig auf den Baustellen stationäre Betriebsstätten fehlen und zahlreiche interessenstrukturelle Sonderbedingungen herrschen. Die ausgewählten Branchen sind: Metallindustrie, Nahrungsmittelindustrie, Chemieindustrie und Handel/Banken.

Ein weiteres Kriterium bezog sich auf die Regionen. Die Untersuchung sollte nicht nur in einer Region stattfinden. Ausgewählt wurden aus arbeitsökonomischen Gründen (Erreichbarkeit vom Wohnsitz des Verfassers) das Saarland und Mittelbaden. Zusätzlich wurden in der Nahrungsmittelindustrie vier Betriebe aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen einbezogen, zu denen vorausgehende Kontakte bestanden.

Alle anderen Merkmale der Betriebe und der BR-Vorsitzenden waren keine Auswahlkriterien, sondern Ergebnis der Untersuchung.

Nach den genannten Auswahlkriterien wurden die Betriebe (außer den vier bereits bekannten) aus der Unternehmensdatei der jeweiligen Industrie- und Handelskammern gewählt. Es handelt sich dabei um eine nach Branche und Betriebsgröße geschichtete Zufallsauswahl. Das übergeordnete Ziel war eine möglichst große Streuung.

Wegen der begrenzten Fallzahl sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Begrenzt auf die beiden untersuchten Regionen dürften sie sich jedoch aufgrund der Streuung den vorherrschenden Trends in den jeweiligen Branchen annähern.

Die im folgenden Text angegebenen Prozentzahlen sollen den schnellen Vergleich erleichtern. Bei sehr geringen absoluten Zahlen – 3 und weniger – haben sie aber nur eingeschränkte Aussagekraft.

Die Untersuchung fand von März bis Juni 2005 statt.

### 3. Merkmale der Betriebe und Befragten

Merkmale der 30 ausgewählten Betriebe:

*Branche* (und gewerkschaftlicher Organisationsbereich):

Metallindustrie	10 = 33 % (IG Metall)
Nahrungsmittelindustrie	10 = 33 % (NGG)
Chemieindustrie	5 = 17 % (IG BCE)
Handel/Banken	5 = 17 % (ver.di)

*Größe:*

100 – 200 Beschäftigte	12 = 40 %
201 – 500 Beschäftigte	11 = 37 %
501 – 1.000 Beschäftigte	7 = 23 %

*Besitzstruktur:*

Inhaber-Betrieb	15 = 50 %
Betrieb eines größeren Familienunternehmens	7 = 23 %
Konzernbetrieb	5 = 17 %
öffentlich/kommunal	3 = 10 %

*Tarifbindung:*

Tarif	13 = 43 % (Metallbetriebe 20 %; Betriebe der Nahrungsmittelindustrie 60 %)
Haustarif	4 = 13 % (Metallbetriebe 10 %; Betriebe der Nahrungsmittelindustrie 20 %)
kein Tarif	13 = 43 % (Metallbetriebe 70 %; Betriebe der Nahrungsmittelindustrie 20 %)

Merkmale der befragten Betriebsratsvorsitzenden:

**Berufliche Tätigkeit:**

hoch qualifizierter Angestellter (ohne leitende Tätigkeit)	3 = 10 %
untere/mittlere Führungskraft (Vorarbeiter, Meister, Abt.-Leiter, Laborleiter, Versandleiter usw.)	14 = 47 %
Facharbeiter, kaufm. u. techn. Angestellter	11 = 37 %
un-/angelernte Tätigkeit	2 = 6 %

**Arbeitnehmerstatus:**

Angestellte	22 = 73 %
gewerbliche Arbeitnehmer	8 = 27 %

**Geschlecht:**

Männer	25 = 83 %
Frauen	5 = 17 %

**Freistellung:**

Freigestellte	16 = 53 %
Nicht Freigestellte	14 = 47 %

**Lebensalter:**

unter 40 Jahre	3 = 10 %
40 bis 45 Jahre	6 = 20 %
46 bis 50 Jahre	11 = 37 %
über 50 Jahre	10 = 33 %

**Altersdurchschnitt:** 49,1 Jahre

**Amtsdauer als Betriebsratsmitglieder:**

3 bis 9 Jahre (1 bis 3 Wahlperioden)	7 = 23 %
10 bis 15 Jahre (4 und 5 Wahlperioden)	11 = 37 %
16 bis 19 Jahre (6 Wahlperioden)	6 = 20 %
20 u.m. Jahre (7 u.m. Wahlperioden)	6 = 20 %
Durchschnittliche Amtsdauer als Betriebsratsmitglied: 14,0 Jahre	
10 Jahre und länger im Betriebsrat sind 77 % (!) der Befragten	

**Amtsdauer als Betriebsratsvorsitzende(r):**

bis 3 Jahre (1. Wahlperiode)	10 = 33 %
4 bis 9 Jahre (2. und 3. Wahlperiode)	9 = 30 %
10 bis 15 Jahre (4. und 5. Wahlperiode)	7 = 23 %
16 u.m. Jahre (6. u.m. Wahlperioden)	4 = 13 %
Durchschnittliche Amtsdauer als Betriebsratsvorsitzende: 8,8 Jahre.	
10 Jahre und länger Betriebsratsvorsitzende sind: 36 %	

(Die angegebenen Wahlperioden sind Durchschnittswerte, da Wahlen außerhalb des Turnus in Mittelbetrieben nicht ungewöhnlich sind.)

Durchschnittliches Lebensalter bei Übernahme des BR-Vorsitzenden-Amtes ist 40,0 Jahre (unter 40 = 33 %, 40 bis 45 = 37 %, über 45 = 30 %).

Dies ist ein wichtiger Parameter im Blick auf die berufliche Entwicklung: Zwei Drittel der Befragten wurden BR-Vorsitzende erst jenseits der 40, also in der zweiten Hälfte des Berufslebens, wenn keine weiteren Aufstiegserwartungen mehr realistisch sind.

## 4. Die Teilnahme der Betriebsratsmitglieder an Weiterbildungsveranstaltungen

### 4.1 Bedingungen der Weiterbildungsaktivität

Eine verbreitete Grundregel bei den Betriebsräten der Mittelbetriebe lautet, dass die neu in den Betriebsrat gewählten Mitglieder Weiterbildung am nötigsten haben. Darum wird überall darauf gedrungen, dass die Neuen zumindest ein oder zwei Grundlehrgänge besuchen. Die dazu komplementäre Ansicht ist, dass die „alten Hasen“ ihre Weiterbildungsaktivitäten zurückschrauben können und deshalb auf die Standardangebote nicht mehr so angewiesen sind, sondern nur noch sparsam und sporadisch an Veranstaltungen zu ausgesuchten Spezialthemen teilnehmen. Zwischen diesen beiden Polen liegt ein weiter Bereich möglichen Weiterbildungsverhaltens, der von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich ausgestaltet ist. Wie wir gesehen haben, ist die Amtsdauer der BR-Vorsitzenden sowohl als BR-Mitglied wie als Vorsitzender sehr hoch. Mehr als zwei Drittel sind älter als 45 Jahre und ein Drittel älter als 50 Jahre. Sie schauen, was ihr Berufsleben betrifft, den Berg nicht mehr hinauf, sondern hinunter. Viele von ihnen machen sich Gedanken sowohl über das absehbare Ende ihrer aktiven Zeit als auch über ihre Nachfolge. Aus diesen Gründen setzt die Mehrzahl der BR-Vorsitzenden sich nicht mehr unter einen starken Weiterbildungsdruck. Sie achten eher darauf, dass die Neuen und die Aktiveren und Engagierteren unter den Jüngeren auf Schulungen gehen. Dabei steht die Freistellungsfrage ganz im Vordergrund: Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sollen den Neuen und Jungen zukommen und nicht mehr dem „alten Hasen“.

#### Weiterbildungsteilnahme der BR-Vorsitzenden:

a. In den letzten 3 Jahren an keiner Weiterbildung teilgenommen:	6 = 20 %
b. In den letzten 3 Jahren an einer Weiterbildung teilgenommen:	8 = 27 %
c. In den letzten 3 Jahren an zwei u.m. Weiterbildungen teilgenommen:	16 = 53 %

Fast die Hälfte der Befragten hat in den letzten drei Jahren keine oder nur eine Weiterbildungsveranstaltung besucht. Ein Drittel aus den Antwortkategorien a. und b. beurteilt ihr eigenes Weiterbildungsverhalten in dieser Zeit, im Vergleich mit der Zeit davor, als weniger aktiv. Ihr Weiterbildungsverhalten hat sich also verändert.

Vorher haben sie sich so verhalten:

a. vorher wenig WB besucht (maximal alle 2 Jahre 1 WB.)	12 = 40 %
b. vorher rege WB besucht (mehr als alle 2 Jahre 1 WB)	18 = 60 %

Obwohl die Kategorien bei beiden Fragen nicht identisch sind, so lässt sich doch erkennen, dass die Weiterbildungsaktivität der BR-Vorsitzenden in den früheren Jahren ihrer Amtstätigkeit stärker war als in den letzten. Wichtiger als diese Feststellung ist aber die Erklärung der Varianz. Und hier zeigt sich, dass das Merkmal Betriebsgröße einen starken Einfluss darauf hat.

Frühere Weiterbildungsaktivität der BR-Vorsitzenden nach Betriebsgröße (in Prozent)

frühere Weiterbildungsaktivität der BRV	Betriebsgröße/Beschäftigte		
	100 bis 200	201 bis 500	501 bis 1.000
wenig	67	27	14
rege	33	73	86

Die Weiterbildungsaktivität verläuft deutlich stufenförmig: Unterhalb einer Betriebsgröße von 200 Beschäftigten sind die BR-Vorsitzenden wenig weiterbildungsaktiv, oberhalb rege. Der Zusammenhang mit der gesetzlichen Freistellung (ab 200 Beschäftigten) ist unverkennbar.

Von den *Weiterbildungsaktivitäten des BR-Gremiums* ergibt sich nach den Aussagen der befragten Vorsitzenden folgendes Bild:

■ wenig: (die Hälfte der Mitgl. und mehr haben keine, die übrigen 1 – 2 Seminare besucht)	10 = 33 %
■ mäßig: (fast alle haben 1 Seminar, einige wenige 2 und mehr besucht)	6 = 20 %
■ rege: (fast alle haben 2 Seminare und mehr besucht)	14 = 47 %

Weiterbildungsaktivität des Gremiums nach Betriebsgröße (in Prozent)

Weiterbildungsaktivität des Gremiums	Betriebsgröße/Beschäftigte		
	100 bis 200	201 bis 500	501 bis 1.000
wenig	58	18	14
mäßig	25	18	14
rege	17	64	71

Auch die Varianz bei der Weiterbildungsaktivität des Gremiums hängt stufenförmig von der Betriebsgröße ab, und die Stufe liegt auch hier bei der Größe von 200 Beschäftigten. Ebenso besteht ein enger Zusammenhang mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Belegschaft, mit dem Urteil des Befragten über das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung und mit der wahrgenommenen Höhe des Einflusses des Betriebsrats auf das betriebliche Geschehen. Dies sind wesentliche Merkmale der betrieblichen Gesamtsituation des BR, d.h. Merkmale seiner Vertretungspotenziale und seiner Vertretungswirksamkeit. Diese Zusammenhänge werde ich weiter unten eingehender behandeln, wenn die entsprechenden Variablen erläutert werden. Aber an dieser Stelle sei bereits als ein Hauptergebnis die These formuliert: Das Weiterbildungsverhalten des BR ist ein Aspekt und ein Ausdruck seiner Vertretungssituation. Es kann nur aus diesem Gesamtgefüge, und nicht isoliert, verstanden werden. Dieses Gesamtgefüge variiert mit der Betriebsgröße.

Dieses Ergebnis ist relativ leicht nachvollziehbar, wenn man bedenkt dass sich mit der Betriebsgröße das Organisationspotenzial und die Professionalisierungsbedingungen des BR (Zahl der Mitglieder, Freistellung, gewerkschaftliche Organisationsbedingungen) und vermittelt über die größenabhängigen Unterschiede in Eigentumsform und Governance-Struktur (inhabergeführtes, managergeführtes Familienunternehmen, „anonymer“ Konzern) auch das Basisverhältnis zwischen Betriebsrat und Management verändert. Die Größenkategorien 100 bis 200 Beschäftigte (keine Freistellung, überwiegend geschäftsführende Inhaber), 201 bis 500 (ein Freigestellter) und 500 bis 1.000 Beschäftigte (zwei Freigestellte) muss man sich daher als jeweils verschiedene und nicht umstandslos vergleichbare Welten von Betriebsräten vorstellen. Dasselbe gilt natürlich für weitere Größenkategorien *unterhalb* von 100 Beschäftigten, die ich nicht in die Untersuchung einbezogen habe.

Die Begrenztheit der Handlungsmöglichkeiten der BR in den kleinen Mittelbetrieben (100 – 200 Beschäftigte) wird deutlich, wenn wir die Zeit betrachten, die der BR-Vorsitzende pro Woche für BR-Arbeit real aufwendet: Im Durchschnitt sind das bei diesen nicht freigestellten Vorsitzenden 3,3 Stunden. Die Zeit schwankt zwischen einer Stunde und sieben Stunden. Da macht der Besuch eines einwöchigen Lehrgangs ein Viertel des jährlichen Zeitaufwands des Vorsitzenden für den BR aus,

während derselbe Lehrgang bei einem freigestellten BR-Vorsitzenden nur knapp 2,5 % seines Zeitaufwands ausmacht.

In den meisten *kleinen Mittelbetrieben* (100 – 200 Beschäftigte) ist die Weiterbildungsbereitschaft der BR-Mitglieder recht gering. Das trifft tendenziell auch für den BR-Vorsitzenden zu. Das zentrale Hindernis sind hier die Weiterbildungskosten und die Freistellung, die für die gesamte Weiterbildungsfrage eine ausschlaggebende Rolle spielen. Diese Eigentümer-Unternehmer schauen sehr genau auf die Kosten, die der BR verursacht, und halten die Hand auf den Kassendeckel. Zu den Kosten für die Schulung kommen die Probleme wegen des Arbeitsausfalls. Wenn der häufig zu hörende kleinbetriebliche Slogan „Hier kommt es auf jeden an“ zutrifft, dann ebenso der Satz „Darum ist keiner leicht zu ersetzen“. Die befragten BR-Vorsitzenden aus diesen Betrieben berichten daher von einem häufigen Gezerre um Weiterbildungsanträge. Das bedeutet keineswegs immer, dass eine Verweigerung ausgesprochen wird. Verbreiteter ist die dringende, manchmal sogar freundliche Bitte, ob es „ausgerechnet jetzt“ sein muss, und warum mit zwei BR-Mitgliedern gleichzeitig, und zu einem so weit entfernten Tagungsort, und auf einen so langen Lehrgang, und ob es nicht einen kostengünstigeren Anbieter gäbe. Das Zerren, Murren und Betteln des kostensensiblen Arbeitgebers ist aber nur die eine Hälfte der Weiterbildungsbarriere. Die andere ist die Kostenschere und das unternehmerische Mitdenken und Mitleiden der BR-Mitglieder selbst. Sie sind sozusagen eine Frucht vom selben Baum. Sie denken auf ihre Weise in demselben Deutungsmuster wie der Unternehmer. Das heißt, sie müssen nicht bekehrt werden zu der Einsicht, dass eine BR-Weiterbildung, die „über das Nötigste hinausgeht“, ein Luxus für den kleinen Betrieb bedeutet. Sie denken und fühlen von sich aus so.

Ein großer Teil der Befragten macht in ihren Schilderungen zur Weiterbildung die Kosten und Freistellungsfrage zu ihrer eigenen Sache. Die Vorsitzenden sind hin- und hergerissen zwischen dem Engagement für den Betriebsrat und ihrem Verständnis für die begrenzten Spielräume des kleinen Betriebs. Sie interpretieren ihre Handlungssituation als „BR ohne Speck“. Diese Sichtweise betrifft keineswegs nur die Weiterbildung, sondern die gesamte Haltung gegenüber Ansprüchen des Betriebsrats auf Ressourcen, wie z.B. Sitzungshäufigkeit, Zahl der Betriebsversammlungen, Schriftlichkeit der Vorgänge, Informationsroutine und selbstverständlich auch das Niveau inhaltlich-materieller Forderungen. Diese BR verstehen sich sehr wohl als Interessenvertreter der Belegschaft und nicht als „Organ der Geschäftsleitung“. Aber angesichts der ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Begrenzungen des Kleinbetriebes schwebt ihnen das Modell eines „BR light“ vor. Der gravierende Unterschied zu den Handlungsmöglichkeiten im Großbetrieb ist für sie mindestens genauso evident wie der Interessenunterschied zum Arbeitgeber, der die Existenz des BR notwendig macht. Das ist der Grund dafür, dass diese BR das vergleichsweise schwach ausgebildete Weiterbildungsverhalten zwar bedauern, aber von Ausnahmen abgesehen – nicht beklagen. Es gehört für sie so selbstverständlich zum kleinen Mittelbetrieb wie der unbürokratische „lockere“ Umgang.

Das Kostenbewusstsein zeigt sich nicht zuletzt in dem bereits hervorgehobenen Phänomen der Wechselbeziehung zwischen der Weiterbildung des Vorsitzenden und der der übrigen Mitglieder nach der Art: Ich verzichte zu ihren Gunsten. Die Generalregel für einen „abgespeckten BR“ ist, dass jedes Mitglied einen, und wenn's eben geht zwei Grundlehrgänge mitmacht. Es gilt als Selbstverständlichkeit, dass es ohne „Weiterbildung überhaupt“ nicht geht. Und es ist zugleich eine Selbstverständlichkeit, dass man sich „mit dem Nötigsten“, d.h. den Grundlagenseminaren, zufrieden geben muss. Da die BR-Vorsitzenden außer in zwei Fällen dieses notwendige Minimum und meist sogar noch etwas darüber hinaus bereits genossen haben, bevorzugen sie angesichts der Kostenklemme bei anstehenden Weiterbildungsaktivitäten die Jüngeren, die noch keine Weiterbildungserfahrung haben.

Aus diesem Bewusstsein eines „BR ohne Speck“ resultiert auch eine bestimmte Anforderung an die Art und Durchführung von Weiterbildung. *Präferiert werden erstens möglichst kurze Lehrgänge, zweitens solche in der Nähe (Region), und drittens solche, die praxisnah, und das heißt: betriebsnah sind.* Diese letzte Anforderung ist die wichtigste. Die Umsetzbarkeit und möglichst direkte Verwertbarkeit ist ein herausragendes Qualitätskriterium. Auch darin gleichen die BR ihren Arbeitgebern: die Kosten müssen sich rentieren, die Mühe muss sich lohnen. Abstrakte, allgemeine, („philosophische“) Themen und Prä-



sentationsformen sind irrelevant. Vor allem eine ideologische Schwerpunktsetzung lehnen sie ab. Weiterbildung mit dem hintergründigen Ziel der politischen Bildung findet nicht ihre Zustimmung. *Einer sagt:*

„Wir haben genug Probleme mit dem Arbeitgeber. Da brauchen wir nicht noch Belehrungen über den Klassenkampf.“

Sie wissen sehr genau, was Interessenkonflikte sind. Aber die wollen sie sozusagen „quadratisch, praktisch, gut“ lösen, d.h. konkret, aktuell, und direkt. Sie lieben nicht die abstrakte abgehobene Ebene des Grundsätzlichen. ‚Grundsätzlich‘ setzen sie gleich mit ‚grundsätzlich unverbindlich‘. Ihre interessenpolitische Gesamtorientierung lässt sich ganz gut umschreiben mit dem Slogan: Der Spatz in der Hand ist mir lieber als die Taube auf dem Dach. Oder: Besser das als gar nichts.

## 4.2 Beispiele

Wir gewinnen ein anschaulicheres Bild von dem Weiterbildungsverhalten der BR-Vorsitzenden und der Betriebsratsgremien, wenn wir uns ihre eigenen Schilderungen vergegenwärtigen. Dazu stelle ich eine Reihe von Passagen aus den Fallschilderungen vor, und zwar in drei Abschnitten. Zuerst stelle ich einige Beispiele für das Verhalten von BR aus kleinen Mittelbetrieben (100 – 200 Beschäftigte) vor, die nicht/kaum weiterbildungsaktiv sind. Danach Beispiele vom Weiterbildungsverhalten von BR-Vorsitzenden, die selbst hoch qualifizierte Angestellte sind. Und schließlich Beispiele von BR aus größeren Mittelbetrieben (201 – 500, und 501 – 1.000 Beschäftigte), die weiterbildungsaktiv sind.

### 4.2.1 Nicht/kaum weiterbildungsaktive BR aus kleinen Mittelbetrieben

*Nicht freigestellter BR-Vorsitzender, Maschinenbaubetrieb, 190 Arbeitnehmer*

„Im Moment tu‘ ich wenig Schulung machen, weil, die anderen Kollegen haben es nötiger. Außerdem will ich mit meiner Freistellung nicht noch mehr in Kritik geraten. Früher habe ich viele Lehrgänge besucht, alle bei der Gewerkschaft. Da war ich öfter in Bad Orb. Ich bin hier auch noch Schwerbehindertenvertreter, da habe ich auch mehrere Schulungen besucht. Das war sehr interessant und gut. In den letzten Jahren habe ich nur eine Informationsveranstaltung zu ERA hier in der Nähe besucht.“

*Nicht freigestellter BR-Vorsitzender, Maschinenbaubetrieb, 100 Beschäftigte*

„Ich habe in der letzten Zeit nur eine Schulung zu ERA gemacht. Das hat die IG Metall in X. (in der Nähe) angeboten. Davor habe ich mehr gemacht, ich habe F1 und F 2 gemacht, und einmal einen Kurs über Bilanzkunde, der fünf Tage gedauert hat. Was mir noch fehlt, das sind die weiterführenden Sachen wie F 3 und so weiter. Bei den Kollegen sieht es so aus, dass die Neuen, die bei der letzten Wahl reingekommen sind, noch nicht mal den F 1 gemacht haben. Die sind noch völlig unbeleckt. Es heißt dann immer, du hast das gemacht, mach du das mal. Aber ich sage dann, nein, für euch ist es jetzt wichtig, dass ihr das kennen lernt.“

Auch in diesem Betrieb ist die Freistellung für eine Weiterbildungsmaßnahme ein gravierendes Problem. Der Vorsitzende erklärt:

„§ 37,6 ermöglicht uns ganz klar Weiterbildung. Aber das ist eine theoretische Sache hier.“

Der Eigentümer habe eine „verknöcherte“ Haltung und mache bei Anträgen für Weiterbildung Schwierigkeiten.

*Nicht freigestellte langjährige BR-Vorsitzende in einer kleinen Bank:*

„Mein letzter Lehrgang ist schon lange her. Früher habe ich BA 1 gemacht und ich glaube auch 2 noch, das war’s. Wir haben auch keine speziellen Seminare gemacht.“



Neben den Schwierigkeiten bei der Freistellung als Grund für die Zurückhaltung bei Weiterbildung verweist diese Befragte noch auf einen weiteren für diese Antwortkategorie typischen Grund: man könne das, was man lerne, im eigenen Betrieb eh nicht umsetzen: „Der Bedarf ist da, schon. Aber dazu muss man die Basis im Betrieb haben, auf der man das auch umsetzen kann. Und unsere Leute, die BA 1 machen, die sind immer wieder überrascht, welche Rechte der BR hat. Rechte, die wir hier gar nicht umsetzen können, weil unser Betrieb nicht im Arbeitgeberverband ist und nicht an den Tarif gebunden ist. Die machen, was sie wollen.“ Wichtiger als Weiterbildung sei für sie die direkte Unterstützung durch die Gewerkschaft: „Wenn wir ein Problem im Betrieb haben, dann telefoniere ich mit der Gewerkschaft.“

Zum Weiterbildungsverhalten der Kollegen bemerkt die Vorsitzende:

„Eine Frau hat vor langer Zeit mal BA 1 gemacht, aber sonst keiner was. Weiterbildung ist kein großes Thema hier, eher am Rande. Aktuell ist auch nichts vorgesehen.“

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Maschinenbaubetrieb der Größenklasse 201 – 500 Beschäftigte*

Auch er hebt das bedeutende Phänomen der ‚Umsetzungslücke‘ hervor:

„In den letzten Jahren habe ich gar keine Schulungen mehr gemacht. Ich hab’s eingestellt. Weil, was geboten wird, ist Hoffnung wecken, die Mannschaft ausrichten, und dann werden die Leute allein gelassen von der Gewerkschaft. Ich bin ein alter Gewerkschafter, der weiß, dass man um was kämpfen muss. Aber die Gewerkschaft kümmert sich nicht um uns. Früher habe ich viel Weiterbildung gemacht. Ich hab sogar die Referentenausbildung gemacht. Ich könnte Seminare halten.“

Weiterbildung bringe ihm und auch den anderen BR-Mitgliedern nicht viel, weil zwischen dem Gelernten und der betrieblichen Realität eine große Diskrepanz bestehe. Die Art der Weiterbildung gehe an der klein- und mittelbetrieblichen Realität vorbei.

Dahinter verbirgt sich eine harsche Gewerkschaftskritik. In diesem Betrieb besteht ein schlechtes Betriebsrat-Arbeitgeber-Verhältnis. Es herrscht Dauerkrieg. Der Befragte fühlt sich heute verbrannt und ist von der Gewerkschaft enttäuscht. Er ist wie er selber sagt in die Rolle des „Querkopps“ und des „unangenehmen Gewerkschafters“ gerutscht. Das ist untypisch. Aber typisch ist die hohe Erwartung an Praxis- und Betriebsnähe der Weiterbildung und an direkte Unterstützung durch den örtlichen Gewerkschaftssekretär bei Problemen im eigenen Hause.

#### **4.2.2 Weiterbildungsverhalten von BR-Vorsitzenden, die hoch qualifizierte Angestellte sind**

*Nicht freigestellter BR-Vorsitzender, Maschinenbaubetrieb, 100 – 200 Beschäftigte*

In dem Betrieb arbeiten viele Techniker und Ingenieure, der BR-Vorsitzende ist selber Ingenieur.

„Weiterbildung habe ich nicht viel gemacht. Ich bin nicht so ein Weiterbildner, muss ich sagen. Gut, ich habe mal ein Seminar gemacht bei der IG Metall. Ansonsten bin ich eher ein Autodidakt. Ich lese dann lieber was, beschaffe mir weitergehende Literatur. Ich bin nicht der Mensch, der gerne auf Seminare geht. Seitdem ich 17 bin, mache ich Politik und beschäftige mich mit solchen Sachen schon länger, das ist eine Frage, wie man das angeht. Es ist für mich kein Problem, ein Gesetz zu lesen, mir Literatur zu beschaffen und mich schlau zu machen, wie etwas funktioniert. Und im BetrVG ist es auch schwierig, von Lehrpersonen eine verbindliche Auskunft zu bekommen, weil vieles wird auch über Gerichte geregelt, vieles ist auch in der Schwebelage und keiner weiß so genau; und es ist auch oft ’ne politische Frage, ob man eine Karte zieht oder nicht. Also es kommt dann nicht auf die rechtlichen Gegebenheiten an, sondern es ist eine Frage von Geben und Nehmen, ob man etwas vorantreibt oder nicht. [Interviewer: Das betrifft das Recht. Aber darüber hinaus gibt es ja auch andere Themen.] Hab ich nicht in Anspruch genommen. Ich hab auch schon ein Seminar besucht, mit dem ich nicht zufrieden war bei der IG Metall.“

Das Weiterbildungsverhalten seiner BR-Kollegen kommentiert der Vorsitzende so:

„Wir haben 'ne Vereinbarung, jeder sucht sich Seminare raus wie er will, aber das wird schlecht wahrgenommen. Von sich aus machen die ganz wenig.“

Aber so wie der Vorsitzende selbst unkonventionelle Wege geht, so arrangiert er auch ein für diese Betriebsgröße ungewöhnliches Vorgehen, was das Gremium betrifft:

„Wir vereinbaren dagegen schon mal eine Klausurtagung hier im Haus, holen uns einen Referenten, wenn's um ein spezielles Thema geht, z.B. Leiharbeitsverhältnisse, das wollen wir im Herbst angehen mit einem Sachverständigen.“

*Nicht freigestellte BR-Vorsitzende, mittelgroße Sparkasse*

Die BR-Vorsitzende ist Abteilungsleiterin.

„Am Anfang habe ich das Grundlagenseminar gemacht. Danach habe ich mich im Prinzip immer punktuell informiert. Ich habe nie ein Seminar gemacht: was müsste ein Betriebsrat alles wissen, sondern immer nach Bedarf. Ich habe mich einfach bei Personen und Institutionen informiert. Ich lerne am besten aus Büchern, wenn ich mir das reinziehe. Ich kann nicht gut zuhören, ich kann besser lesen. Wenn ich ein Seminar besuche, dann verlier ich die Geduld, das kostet mich einfach zu viel Nerven, einfach die anderen Kursteilnehmer. Wenn ich den Referenten nur für mich hätte, wär' das kein Problem, aber viele Kursteilnehmer rauben mir den letzten Nerv und beeinflussen mich nachhaltig negativ, dass ich denke, das ganze Seminar war Mist, obwohl das Inhaltliche vielleicht topp war. Das ist mein Problem. Ich möchte schnell zum Ziel und die Gruppendynamik stört mich dann.“

Bei ihr handelt es sich vermutlich um eine „hoch Begabte“, die einfach schneller lernt als die anderen, und sich deshalb auf Seminaren langweilt. Über ihre BR-Kollegen sagt sie:

„Die machen alle nix. Das ist auch historisch bedingt. Wir hatten 20 Jahre eine BR-Vorsitzende, die den BR verkörpert hat, die alles an sich gerissen hat. Das versuche ich jetzt zu korrigieren, die Sünden der Vergangenheit. Ich werde nach der nächsten Wahl auch dafür sorgen, dass alle Neuen Schulungen machen.“

Offensichtlich sind bei diesen beiden hoch Qualifizierten die Leichtigkeit, sich Informationen zu beschaffen („sich schlau zu machen“), und ihre Geübtheit, systematisch und rational an die Lösung von Problemen heranzugehen, Grund für ihre Distanz zur BR-Weiterbildung. Ich vermute aber, dass noch ein weiterer Grund eine Rolle dabei spielt. Das ist der Milieufaktor. Sie fühlen sich nicht recht wohl auf Lehrgängen, wo die anderen Teilnehmer aus einem anderen Holz geschnitzt sind als sie selber. Unabhängig von ihren eigenen Präferenzen wünschen sie sich für ihre BR-Kollegen aber sehr wohl eine regere Weiterbildungspraxis.

### **4.2.3 Weiterbildungsaktive BR in größeren Mittelbetrieben**

Fast alle BR-Vorsitzenden aus den kleineren Mittelbetrieben (100 – 200 Beschäftigte) haben, wie gezeigt wurde, ihr eigenes Weiterbildungsverhalten in einen direkten Zusammenhang mit demjenigen der BR-Kollegen gestellt. Es geht ihnen um die sinnvolle Verteilung der knappen Ressourcen Freistellung und Kosten für die Weiterbildung. Die Mehrheit der BR-Vorsitzenden aus den Größenklassen 201 – 500 und 501 – 1.000 Beschäftigte stellen diesen Zusammenhang nicht her. Ihr markantestes Unterscheidungsmerkmal zu den anderen BR-Vorsitzenden ist, dass sie alle Freigestellte sind, und dass bei ihnen von einer Ausnahme abgesehen ein anderes Verhältnis zwischen BR und Arbeitgeber besteht. Die gesamte Handlungskonstellation des BR unterscheidet sich hier grundlegend von derjenigen in den kleineren Betrieben. Die beiden für unsere Fragestellung wesentlichen Aspekte sind, dass die Ressourcen Freistellung und Kosten für Weiterbildung kein so großes Hindernis darstellen, und ferner, dass die Weiterbildungsaktivitäten des Gremiums wenigstens ansatzweise systematisiert sind: Es gibt in vielen Fällen einen Weiterbildungsplan und eine Person, entweder ein BR-Mitglied oder die BR-

Sekretärin –, die ein Auge auf die Einhaltung des Plans wirft und das Gremium über Weiterbildungsangebote informiert. Und selbst dort, wo dies nicht der Fall ist, besteht innerhalb des Gremiums ein Gruppendruck, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. An den Kosten jedenfalls solle es nicht scheitern.

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Stahl-Weiterverarbeitungsbetrieb, 1.000 Beschäftigte*

Dieser BR-Vorsitzende antwortet auf die „Letzten-drei-Jahre“-Frage so:

„Oh Gott! ‘Ne Menge. Unsere IG Metall-Verwaltungsstelle hat den Grundsatz, dass alle BR-Mitglieder entsprechend ihrer Ausschussfunktionen im BR Seminare besuchen, und zwar nach einem strukturellen Aufbau, zuerst Grundseminar, erst dann weiterführende. Die Verwaltungsstelle hat das im eisernen Griff. Und wir halten uns daran. Wir buchen grundsätzlich nur IG Metall-Seminare, es gibt keine Ausnahmen. Wenn die IG Metall kein Angebot hat, dann gehen wir zum DGB. Und zwar haben wir einen Seminarplan. Die Regel ist, jeder zwei Seminare pro Jahr. Die Initiative geht von der IG Metall aus und es ist die Aufgabe der BR-Sekretärin, das zu erfassen und Seminare rauszuziehen und anzumelden. Sie geht auf die Person zu, nach Plan, dann Beschlussfassung im Gremium. Und dabei bin ich als Vorsitzender eingereicht.“

Der Befragte ist seit 28 Jahren BR-Mitglied. Er hat so ziemlich alles kennen gelernt, was die IG Metall an Weiterbildung anbietet. Er besucht immer noch im Jahr zwei Veranstaltungen, aber seit längerem nur solche zu speziellen aktuellen Themen. Zuletzt zu Zielvereinbarungen, ERA und Aufsichtsrat. Die Aussage dieses Befragten macht zugleich auch deutlich, welche bedeutende Rolle der örtliche Gewerkschaftssekretär in der Weiterbildungsfrage spielen kann. Hier spielt er sogar die Hauptrolle. Er zieht das „eisern“ durch, so dass in dieser Region viele IG Metall-BR aus den Großbetrieben und den größeren Mittelbetrieben überdurchschnittlich weiterbildungsaktiv sind.

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Metallbetrieb, 700 Beschäftigte*

Er hat in den letzten drei Jahren vier Weiterbildungsveranstaltungen besucht: eine zur EU-Osterweiterung, eine zur Dienstleistungsrichtlinie, und zwei der Hans-Böckler-Stiftung für Aufsichtsratsmitglieder. Diese letzteren findet er ganz besonders hilfreich und gut, und er habe sich vorgenommen, sie jährlich zu besuchen. Sieben von seinen zehn BR-Kollegen seien ebenfalls weiterbildungsfreudig, manche noch mehr als er selber. „Wir schreiben vor, wenigstens ein bis zwei Lehrgänge pro Jahr zu machen.“ Drei Mitglieder seien allerdings „faul“ und hielten sich nicht an diesen Maßstab.

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Gießerei, 700 Beschäftigte*

Der BR hat mit der Geschäftsleitung ein BR-Jahresbudget ausgehandelt, über dessen Verwendung er selber entscheiden kann. Darin enthalten ist ein Weiterbildungs-Budget. Somit ist hier die Frage der Freistellung für Weiterbildung ganz aus den Tageskonflikten herausgenommen. Der BR muss niemanden mehr fragen. Wie bei den beiden vorerwähnten Betrieben gilt auch hier die Regel, dass jedes Mitglied ein bis zwei Schulungen pro Jahr besuchen soll. Der BR-Vorsitzende, der kurz vor dem altersbedingten Ausscheiden aus dem Amt steht, ging zwar in den letzten Jahren weniger häufig auf Weiterbildung, aber der andere Freigestellte, der auch sein Nachfolger werden soll, umso mehr.

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Fleischverarbeitender Betrieb, 450 Mitarbeiter*

Dieser BR-Vorsitzende hat mit 26 Jahren die längste Amtszeit als Vorsitzender von allen. Ebenso wie der vorerwähnte Befragte hat er in den letzten Jahren selber wenige Weiterbildungsveranstaltungen besucht.

„Ich habe in den letzten Jahren wenig gemacht, denn ich habe alles durch. Mal ein Wochenendseminar über Mobbing, eins über Rentengeschichten. Aber früher habe ich alles gemacht, BA 1 und 2 in Oberjosbach. Ich werde mich auch langsam zurückziehen, altersbedingt, die Jüngeren sollen ran.“

*Das BR-Gremium ist weiterbildungsaktiv:*

„Einige Kollegen waren dieses Jahr schon auf Schulung und auch letztes Jahr in Oberjosbach. Die haben alles, was man braucht, mitgemacht. Die Kollegen sind auch bereit, selbst was zu tun. Weiterbildung ist bei uns in guten Händen.“

## 5. Die Wahl der Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen und der Kontakt zum örtlichen Gewerkschaftssekretär

### 5.1 Anbieterwahl und gewerkschaftliche Präsenz

Auch hier geht es um das Verhalten des gesamten BR-Gremiums und nicht nur um das des Vorsitzenden.

So entscheiden sich die befragten BR der Mittelbetriebe zwischen den Weiterbildungsanbietern:

ausschließlich Gewerkschaft	50 %
sowohl Gewerkschaft als auch	30 %
kommerzielle Anbieter ausschließlich kommerzielle Anbieter	20 %

Die Hälfte der BR machen sämtliche Weiterbildungen bei ihrer Gewerkschaft. Sie sind noch nie „fremdgegangen“. Sie fühlen sich in Treue an ihre Organisation gebunden. Da sie keine anderen Anbieter kennen, stellen sie auch keine Vergleiche an.

Dreißig Prozent der BR haben zwar einen Teil der Schulungen bei der Gewerkschaft gemacht, aber einen anderen Teil auch bei kommerziellen Anbietern, und die meisten von ihnen haben diesen Teil in letzter Zeit ausgedehnt. Diese Befragten stellen explizite Qualitätsvergleiche an, und die kommerziellen Anbieter schneiden bei ihnen in der Tendenz besser ab.

Zwanzig Prozent haben in den letzten ca. drei Jahren ausschließlich bei nicht-gewerkschaftlichen Trägern Weiterbildungsveranstaltungen besucht. Sie haben sich grundsätzlich gegen gewerkschaftliche Seminare entschieden.

Die Wahl des Anbieters korreliert nicht mit der Betriebsgröße: In allen drei Antwortkategorien gibt es sowohl kleinere als auch größere Betriebe. Der ausschlaggebende Grund ist die Bindung an die Gewerkschaft und die Treue zu ihr. Und diese korreliert wie zu erwarten mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Belegschaft, aber noch deutlich stärker mit dem Gefühl einer guten Betreuung des BR durch den örtlichen Gewerkschaftssekretär.

Wahl der Anbieter und gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft (in Prozent)

gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft	Wahl der Anbieter		
	nur Gewerkschaft	auch kommerziell	nur kommerziell
unter 40	33	33	67
über 40	67	67	33

Wahl der Anbieter und Kontakt zur örtlichen Verwaltungsstelle (in Prozent)

Kontakt zur örtlichen Verwaltungsstelle	Wahl der Anbieter		
	nur Gewerkschaft	auch kommerziell	nur kommerziell
kein enger Kontakt	27	50	100
enger Kontakt	73	50	0

Im vorigen Abschnitt wurde gezeigt, dass der Grad der Weiterbildungsaktivität der BR u.a. stark abhängig ist vom Verhältnis zum Arbeitgeber. Hier zeigt sich nun, dass die Wahl des Anbieters vor allen anderen Faktoren abhängt von dem grundlegenden Verhältnis des BR zu „seiner“ Gewerkschaft. Von der Höhe des Organisationsgrades der Belegschaft hängt es ab, ob ein BR ausschließlich kommerzielle Anbieter wählt oder nicht, jedoch nicht, ob er zusätzlich zu den gewerkschaftlichen Seminaren auch noch solche bei kommerziellen Anbietern besucht.

Dies besagt: ein hoher Organisationsgrad der Belegschaft verhindert nicht, dass die BR-Mitglieder gelegentlich und zusätzlich zum Besuch von Gewerkschaftsseminaren auch noch Seminare von kommerziellen Anbietern besuchen. Er verhindert aber, dass sie nur zu kommerziellen Anbietern gehen.

Dagegen hat der Kontakt zum Gewerkschaftssekretär auch einen starken Einfluss darauf, ob ausschließlich gewerkschaftliche Seminare besucht werden oder auch zusätzlich kommerzielle. Dieser Faktor schlägt also stärker durch. Er ist wichtiger. Darum habe ich ihn eingehender untersucht.

## 5.2 Kategorien des Kontaktes zum örtlichen Gewerkschaftssekretär

Den Kontakt zum Gewerkschaftssekretär habe ich eingeteilt in vier Kategorien:

a. Enger Kontakt bei hoher Eigenständigkeit des BR	= 33 %
b. Enger (einseitiger) Unterstützungskontakt	= 23 %
c. Mäßiger (sporadischer) Kontakt	= 20 %
d. Kein Kontakt/abgebrochener Kontakt	= 23 %

Zur *Kategorie a.* zählt kein einziger Betrieb der Größenklasse 100 – 200 Beschäftigte, sondern nur größere Mittelbetriebe (201 – 500, und insbesondere 501 – 1.000 Beschäftigte) Die Organisationskraft und das Handlungspotential des BR ist so groß, dass er weitgehend eigenständig handeln kann und will. Das Verhältnis zur Gewerkschaft ist bestimmt durch ein auf der eigenen Handlungsfähigkeit gründendes Selbstbewusstsein und zugleich durch den Willen zu einer engen Kooperation. Es ist ein Verhältnis des Gebens und Nehmens, d.h. der Reziprozität, aber auch zugleich der Konkurrenz. Die Gewerkschaft gibt Informationen und Unterstützung bei Auseinandersetzungen im Betrieb. Sie bekommt dafür Organisationshilfe durch den BR, vor allem bei der Mitgliederwerbung. Diese Betriebe sind immerhin so groß und daher für die Gewerkschaft unter dem organisationspolitischen Blickwinkel so „interessant“, dass die Unterstützung des BR als eine Investition gesehen werden kann, die „sich lohnt“. Innerhalb der regionalen Gewerkschaftsorganisation sind diese Betriebe organisationspolitische Brückenköpfe, und dies ganz besonders dann, wenn es in der Region keine „richtig großen“ Betriebe, d.h. Mammutbetriebe mit mehreren Tausend Beschäftigten gibt, die für die Gewerkschaft eine Bastion mit hoher strategischer Bedeutung darstellen. BR und Gewerkschaft durchdringen wechselseitig ihre Organisationsstrukturen: Die BR-Vorsitzenden sind meist führende Mitglieder in gewerkschaftlichen Vertretungsgremien (Verwaltungsstellenvorstand, Tarifkommission) und der Gewerkschaftssekretär ist Mitspieler bei wichtigen Sitzungen und Verhandlungen des BR.

Bei der *Kategorie b.* handelt es sich in zwei Drittel der Fälle um Betriebe der Größenklasse 100 – 200 Beschäftigte, also solche ohne ein freigestelltes BR-Mitglied. Das Verhältnis zur Gewerkschaft ist weniger als bei der Kategorie a. ein reziprokes Austauschverhältnis als ein einseitiges Unterstützungsverhältnis. Aufgrund ihrer eigenen begrenzten Organisations- und Handlungsmöglichkeiten haben diese BR ein großes Bedürfnis nach externer Hilfe. Dieses Bedürfnis ist in einigen Fällen sogar ausufernd. Der Gewerkschaftssekretär ist für sie eine Auskunftsei, ein Rechtsberater, ein Stellvertreter, ein „Freund“, der einen direkt an die Hand nimmt und führt. Diese BR suchen in der Gewerkschaft einen Patron und Pannehelfer. Alles, was im Betrieb an eigener Vertretungsstärke „abgespeckt“ ist, wird bei der örtlichen Gewerkschaft kompensatorisch gesucht. Der Gewerkschaftssekretär ist für sie „Mädchen für alles“.

Wenn er dieser Erwartung einigermaßen gerecht wird, kann er mit einer großen Anhänglichkeit, Verlässlichkeit und Treue rechnen, die auch gefühlsmäßig und persönlich so „echt“ ist, wie es bei der Kategorie a., wo die BR strategischer orientiert sind, nicht der Fall ist. Für den Gewerkschaftssekretär entsteht daraus ein Dilemma: Seine treuesten Anhänger sind die, die mit leeren Händen kommen, die viel Hilfe brauchen, aber selbst wenig geben können.

Zur *Kategorie c.* zählen solche Betriebe, die zwar grundsätzlich in Verbindung mit der Gewerkschaft stehen, aber aus unterschiedlichen Gründen im Alltag den Kontakt nicht sehr häufig suchen. Darunter ist ein Betrieb mit 700 Beschäftigten, bei dem offensichtlich das Konkurrenzgefühl des BR-Vorsitzenden gegenüber der Gewerkschaft das Hauptmotiv ist. Dazu zählen aber auch mehrere kleine Betriebe, die nur einen lockeren Draht zum Sekretär haben, d.h. ihn nicht „ständig anrufen“ und um Unterstützung bitten.

Bei der *Kategorie d.* handelt es sich, von einer Ausnahme abgesehen, um BR aus allen drei Betriebsgrößenklassen, die mit der Gewerkschaft gebrochen haben. Der Grund dafür ist ein Enttäuschungs-Ereignis, eine negative „Geschichte“. Und diese Geschichte ist fast immer nach dem gleichen Muster verlaufen: Der BR hat Rat und Unterstützung bei der Gewerkschaft gesucht, hat sie dort aber nicht gefunden. Er wurde abgewiesen, und fühlte sich im Stich gelassen. Der örtliche Gewerkschaftssekretär hat gesagt: nur für zahlende Mitglieder. Die Sozialmoral dieser Betriebsräte ist aber genau umgekehrt konstruiert. Das Stellen einer solchen Vor-Bedingung fanden sie als Zumutung, ja als „moralisch“ anstößig, und sie haben sich daher von der Gewerkschaft ganz abgewendet. Abgesehen von einer Ausnahme handelt es sich hier um Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall, und zwar aus drei verschiedenen Verwaltungsstellen. Vom Organisationsbereich der NGG fällt kein Betrieb unter diese Kategorie. Möglicherweise akzeptieren die örtlichen Sekretäre dort eher die Sozialmoral der „bedingungslosen Hilfe“ oder stellen sich anders auf sie ein. Jedenfalls wurde dort kein Fall berichtet, in dem die Unterstützung von der Vor-Bedingung abhängig gemacht wurde. Wie es sich wirklich verhält, konnte im Rahmen dieser Kurzrecherche nicht geprüft werden. Es gibt einen Fall aus dem Organisationsbereich der IG BCE, wo ein BR-Vorsitzender bedingungslose Hilfe erfährt, ohne sie erwartet zu haben. Er wundert sich darüber und bewundert wie er sich selber ausdrückt den Sekretär, weil „er gibt ohne zu empfangen“, denn eine gewerkschaftliche Organisation des Betriebs sei ganz unwahrscheinlich.

Die Weiterbildungstreue zur Gewerkschaft und damit eng zusammenhängend – ein enger Kontakt zum Gewerkschaftssekretär und aus beidem schließlich resultierend ein insgesamt überwiegend positives Urteil über die Gewerkschaft, ist bei den BR der verschiedenen gewerkschaftlichen Organisationsbereiche unterschiedlich:

Von den NGG-Betriebsräten wählen 80 % „nur Gewerkschaft“ als Weiterbildungsanbieter, 10 % „nur kommerzielle“.

Von den IG Metall-Betriebsräten wählen 20 % „nur Gewerkschaft“ als Anbieter und 40 % „nur kommerzielle“.

Fast identisch ist das Ergebnis hinsichtlich des Kontaktes zum örtlichen Gewerkschaftssekretär: Bei 80 % der NGG-BR, aber bei 30 % der IG Metall-BR ist dieser Kontakt eng. (Kategorie a. und b.). Die entsprechenden Ergebnisse für die beiden anderen betroffenen Gewerkschaften ver.di und IG BCE werte ich hier nicht aus, weil die Fallzahlen für einen solchen Vergleich zu gering sind. Nur so viel lässt sich feststellen: in beiden Fällen scheint das Ergebnis zwischen den Werten von NGG und IG Metall zu liegen. Bezogen auf unsere Fragestellung scheinen diese beiden Gewerkschaften zwei entgegengesetzte Typen zu repräsentieren.

## 5.3 Beispiele

Ich werde nun einige Beispiele anführen für die verschiedenen Antwortkategorien bei der Frage nach der Wahl der Anbieter von Weiterbildung. Zuerst Beispiele für diejenigen aus den Größenklassen



201 – 500 und 501 – 1.000 Beschäftigte („Brückenköpfe“), die ausschließlich gewerkschaftliche Weiterbildungsveranstaltungen besuchen. Dann für die aus den kleinen Mittelbetrieben (100 – 200), die ausschließlich gewerkschaftliche Veranstaltungen besuchen. Dann für die, die auch zu kommerziellen Anbietern gehen. Und schließlich für die, die nur zu kommerziellen Anbietern gehen.

Die Befragten geben bei der Schilderung ihres Wahlverhaltens fast immer auch mehr oder weniger manifest ein Qualitätsurteil über den gewählten und/oder die nicht gewählten Anbieter ab. Diese Qualitätsurteile will ich hier nicht ausfiltern, sondern mit einfließen lassen. Darüber hinaus soll auch der enge Zusammenhang mit dem Urteil der Befragten über den Kontakt zum Gewerkschaftssekretär in diesen Passagen aus den Fallberichten sichtbar und erhalten bleiben.

### **5.3.1 Treue Brückenköpfe**

#### **„Wir sind ein gewerkschaftssicherer Betrieb“**

Dies sind Betriebsräte aus Betrieben mit 201 bis 1.000 Beschäftigten, die ausschließlich Weiterbildungsveranstaltungen bei der Gewerkschaft besuchen.

*Betriebsratsvorsitzender, Fleischverarbeitender Betrieb, 450 Beschäftigte*

„Wir machen sämtliche Schulungen bei der NGG. Private sind mir zu teuer. Über die Qualität kann ich nichts sagen. Ich denke auch, das muss nicht unbedingt sein, dass der Arbeitgeber so viel Geld ausgibt, wenn ich die gleiche Leistung für weniger Geld haben kann. Und das in Oberjochbach hat auch immer gepasst. Wir gehen auch mal nach K. (ein regionales gewerkschaftsnahes Weiterbildungszentrum). Wochenendseminare über aktuelle Themen, das ist o.k. Die Schule in Oberjochbach läuft auch noch sehr gut, ist immer gut besucht.“

Hier sind alle 11 BR-Mitglieder in der Gewerkschaft. Der Organisationsgrad der Belegschaft beträgt 50 %. Der Kontakt zu Gewerkschaft ist sehr eng.

„Wir haben einen guten Draht zur Verwaltungsstelle. Der ist hier regelmäßig im Hause, nimmt auch schon mal an einer Sitzung teil. Wir haben auch Haustarif. Da hab ich schon einen engen Kontakt mit dem Sekretär [...]. Wenn ein Mitarbeiter eine Frage stellt, die ich nicht beantworten kann, rufe ich bei der Gewerkschaft an, wie ist die Rechtslage, damit ich nichts Falsches mache. Ich hol' mir die Information, die ich brauche, immer bei der Gewerkschaft. Und wenn ich hier was durchsetzen will, dann hab ich die eingebunden, das gibt noch ein bisschen mehr Druck, wenn die Gewerkschaft mit am Tisch sitzt. Wir sind ein NGG-sicherer Betrieb. Und wenn die Verwaltungsstelle was hat, hält sie sich immer an uns.“

Der letzte Satz stellt die Brückenkopffunktion („NGG-sicherer Betrieb“) und sehr deutlich den Aspekt der Reziprozität des Verhältnisses („die Gewerkschaft hält sich an uns“) heraus.

*BR-Vorsitzender, Kaufhaus, 450 Beschäftigte*

Alle BR-Mitglieder und 50 % der Belegschaft sind in der Gewerkschaft. Dieser Vorsitzende hat mit einer kleinen Gruppe Gleichgesinnter Ende der 80er Jahre den BR im Hause umgekrempelt.

„BR-Arbeit hier war vor mir so nebenbei. Der Vorsitzende hat alles selbst gemacht. Das darf man gar nicht laut sagen, was da gelaufen ist. Als wir dann 1987 die Mehrheit hatten, da hat die Geschäftsleitung gesagt, das ist früher alles viel einfacher gewesen. Wir hatten Glück, *wir haben eine sehr starke Unterstützung von der HBV gehabt*. Wir haben fast einen Sekretär auf uns abgestellt bekommen, der uns das erste Jahr fast täglich unterstützt hat.“

Daher rührt bis heute eine Anhänglichkeit und Treue. Heute ist dies ein starker und selbstbewusster BR.

„Wir haben schon starken Einfluss. Wir brauchen nicht ständig den Rat von der Gewerkschaft. Wir sind selbstständig genug. Wir sind vor allem in einer anderen Richtung mit der Gewerkschaft eng verbunden, tarifpolitisch. Mein Stellvertreter ist der Vorsitzende der Tarifkommission. Ich bin der



Vorsitzende des Fachbereichsvorstandes Handel. Das ist noch alles sehr HBV-lastig. Ver.di hat eine andere Kultur, ÖTV, da komme ich nicht nach, die sind anders erzogen. Aber der Kontakt ist auch heute noch eng.“ Und zur Weiterbildung sagt er:

„Weiterbildung machen wir nur bei ver.di, keine Privaten. Ich bekomme von denen zwar viel Material, aber die dauern mir alle zu lange und sind zu weit weg. Ich möchte nicht eine Woche nach Berlin fahren. Private war bei uns kein Thema bisher. Ver.di ist gut darin, die haben auch die BR-Wahl mit uns vorbereitet, die achten darauf, dass wir rechtlich keine Fehler machen.“

Auf die Frage, was die Gewerkschaft in Sachen Weiterbildung für Betriebsräte verbessern könne, antwortet er überraschend so:

„Die Arbeit des BR in Sachen Weiterbildung noch enger begleiten. Aktiv auf den BR zugehen, dass sie sagen, wir kommen in BR-Sitzungen dazu, hören uns das an und machen danach 'ne Analyse wie es gehen könnte, wir machen euch einen Plan: wie geht ihr mit solchen Dingen um. Wenn ich das einfordern würde, würden sie wahrscheinlich kommen. Den Sachverstand haben sie hier in dem Bezirk. Also, die könnten das systematisieren und bedarfsorientiert, die wissen doch wie viel neue BR-Mitglieder es gibt, welche Probleme die haben, wo die Schulungsbedarf haben, und wie schweiße ich einen Haufen von Einzelgängern zusammen zu einer Gruppe.“

### **5.3.2 Einseitiges Unterstützungsverhältnis „Hilfe muss sein.“**

Diese BR besuchen ebenfalls ausschließlich gewerkschaftliche Seminare, aber im Unterschied zu den vorher zitierten kommen sie aus kleinen Mittelbetrieben (100 – 200 Beschäftigte). Wenn ich für die gewerkschaftliche Situation der vorausgehenden BR das Logo „Brückenkopf“ gewählt habe, so für diese BR die Formulierung „Hilfe muss sein“.

*BR-Vorsitzende, kleine Bank 190 Angestellte*

In diesem Betrieb sind Alle sieben BR-Mitglieder in der Gewerkschaft, aber nur 20 % der Belegschaft:

„Wir haben alle Kurse damals bei der HBV gemacht. Von den Privaten kriege ich zwar viel Material, ohne Ende. Die sind zu teuer, da überlegt man sich, ob man das Geld dranhängt. Das muss der Arbeitgeber zwar zahlen, aber ich denk trotzdem dran an die Kosten. Wir haben noch nie bei einem Privaten gemacht. Die sind auch von den Orten zu weit weg. Wer will von uns nach Hamburg? Im Zweifelsfall lieber bei der Gewerkschaft. Das Ideologische wäre nicht der Punkt, weshalb wir hingehen, aber die Gewerkschaft hält uns immer den Rücken frei. Von daher haben wir ein gleiches Interesse.“

Die Gewerkschaft wird hier betrachtet als selbstlose Helferin in allen Fragen. Und dieser BR braucht externe Hilfe. Die Vorsitzende taxiert den Einfluss des Betriebsrats ganz niedrig auf der Skala von 1 bis 10, nämlich nur bei Punkt 2. Der BR fühlt sich vom Arbeitgeber ignoriert. Er fristet hier lediglich eine Randexistenz. Die Unterstützungserwartung in Richtung Gewerkschaft ist ausufernd:

„Wenn ich ein Problem habe, dann telefoniere ich mit der Gewerkschaft und dann ist das direkt aus dem Haus geschafft, das ist ohne Probleme. Was ich brauche, bekomme ich immer von der Gewerkschaft, immer. Die Gewerkschaft reicht vollkommen. Eine Beratung schnell zur Hand, das ist das, was wir brauchen ... Ich habe damals die Betriebsschließung bei X-Bank mitgemacht in Y. Ich weiß was die Gewerkschaft damals geleistet hat und daher meine ich, man muss das unterstützen. Ich habe Erfahrungen mit der Gewerkschaft gemacht, die mir gut getan haben, ich kann das auch jedem so erklären. Darum sind wir sieben im BR auch alle in der Gewerkschaft, das haben wir so besprochen, damit wir auch diese Rechtssicherheit haben, die Rückendeckung, wenn mal was wäre, das einem persönlich da nichts passieren kann.“

*BR-Vorsitzender, Kunststoffverarbeitender Betrieb, 190 Beschäftigte*

Zwei Drittel der BR-Mitglieder sind in der Gewerkschaft und nur 12 % der Belegschaft. Auch dieser BR-Vorsitzende sucht einseitige Unterstützung.

„Wir waren immer bei der IG BCE, das ist für uns günstig. Wir waren noch nie bei einem anderen Träger, das hat sich so ergeben. Aber grundsätzliche Bedenken habe ich eigentlich nicht.“ Hier war zwar bisher viel Treue und Anhänglichkeit zur Gewerkschaft, aber einen Blankoscheck möchte der Vorsitzende der Gewerkschaft doch nicht ausstellen. Das liegt an seiner speziellen Handlungskonstellation im Betrieb. Das Verhältnis zwischen dem BR und dem Inhaber ist sehr schwierig. Den Einfluss des BR beurteilt er sehr gering. Auf den Schulungen, wo er von den Vertretungserfolgen der anderen hört, kommt sich der Vorsitzende ganz klein vor. „Da sind wir meist die schwarzen Schafe. Das ist bekannt, dass es bei uns so ist. Die sind alle stärker als wir.“

Darum hat er eine hohe Unterstützungserwartung gegenüber dem örtlichen Sekretär der IG BCE.

„Den Sekretär rufe ich oft an. Wir haben ihn in regelmäßigen Abständen zu einer Sitzung dabei. Auch bei der Betriebsversammlung ist er dabei. Wir arbeiten schon mit dem eng zusammen. Aber eine wirkliche Stütze, das ist er nicht. Er bringt uns relativ wenig. Denn am Ende müssen wir uns selbst mit dem Inhaber anlegen und da kann er uns auch nicht weiterhelfen. Als Berater für Recht nutzen wir ihn, doch, das tun wir. Wir arbeiten schon eng mit der Gewerkschaft zusammen. Ich gehöre zu denen, die die These vertreten, wenn die Gewerkschaft sich nicht für uns eingesetzt hätte, wären wir nicht da, wo wir heute sind. Ohne Gewerkschaft geht es nicht.“

Sein trotz großer Treue in Teilen kritisches Urteil über die Gewerkschaft rührt daher, dass er in seiner Situation eine noch so gut ausgefüllte Berater- und Unterstützerfunktion nicht für ausreichend erlebt. Er glaubt einen Stellvertreter zu brauchen, einen Gewerkschaftssekretär, der für ihn beim Chef die Kohlen aus dem Feuer holt. Die Frage, was die Gewerkschaft angesichts von 12 % Organisationsquote vom BR und dem Betrieb erwarten kann, stellt er gar nicht. Seine Ansprüche an die Selbstlosigkeit der Gewerkschaft sind ausufernd.

Auf die Frage, was die Gewerkschaft bei der Weiterbildung verbessern könnte, sagt er:

„Wenn man spezifischer eingehen könnte auf den einzelnen Betrieb. Auf den Lehrgängen sind immer auch viele aus den Großbetrieben der Chemie dabei. Die können sich das nicht vorstellen, wie das bei uns läuft, wenn man denen erzählt, dass unser Chef was vorgibt ohne uns zu befragen, das ist für die nicht vorstellbar, und für uns ist das Alltag. Der Unterschied ist riesen-groß. Ich war schon auf Lehrgängen, wo welche von der BASF dabei waren, schon von der Bezahlung her, die verdienen ja das Doppelte. Da sind Riesenklüften. Der BR arbeitet da ganz anders, unvorstellbar, was da abläuft. Also, es wäre schön, wenn die Gewerkschaft bei der Weiterbildung stärker auf uns Kleine eingehen könnte. Aber das ist nicht realisierbar, die kriegen die Lehrgänge ja nicht mehr voll, sind schon viele abgesagt worden.“

*BR-Vorsitzender, Kunststoffverarbeitender Betrieb, 120 Beschäftigte*

Alle BR-Mitglieder sind Gewerkschaftsmitglieder, der Organisationsgrad der Belegschaft beträgt 50 %. Dieser Vorsitzende ist ein besonders eindrucksvoller Repräsentant des „abgespeckten BR“. Alles bei ihm ist auf das Wesentliche, das Notwendige, das Praktische komprimiert. Er ist in der Lage, sein ganzes Credo in ein paar winzigen Sätzen erschöpfend zu präsentieren:

„Wo man nicht so viel Ahnung von allen Sachen hat, soll man mit dem normalen Menschverstand arbeiten. Und wenn das nicht geht, dass man dann halt mit der Gewerkschaft telefoniert und fragt, was kann man hier tun, Arbeitsrecht usw. Die Gewerkschaft macht nicht alles richtig, aber es gehört dazu, da braucht man sich nicht zu rechtfertigen extra dafür.“

Und auf die Frage nach dem Kontakt zum Gewerkschaftssekretär antwortet er ebenso schnörkellos:

„Jo, der kommt öfters im Jahr hierhin. Alles andere telefonisch. Das ist schon 'ne Hilfe. Das ist ein absolutes Muss. Man kann nicht alles selber wissen im Arbeitsrecht. *Die Hilfe muss sein.*“

Auch hier besteht eine große Treue gegenüber der Gewerkschaft. Aber sie ist unspektakulär, „natürlich“, man braucht sich dafür hier im gewerkschaftsdistanzierten ländlichen Milieu – nicht „extra zu rechtfertigen“. Sie gehört dazu wie der Regen zum Wachstum. Punkt.

Was kann die Gewerkschaft bei BR-Weiterbildung verbessern? „An und für sich nichts. Die haben viele Lehrgänge. Nächstes Jahr nach der Wahl gehen wir noch mal zum Lehrgang. Vermutlich werden wir wieder gewählt.“

Das große Talent dieses Vorsitzenden liegt in der produktiven Kargheit seiner Sprache. Er ist in der Lage, die Weiterbildungsrealität des kleinbetrieblichen BR ungeschminkt und bündig in sparsame Formeln zu prägen. Die Antwort auf die Verbesserungsfrage: „An und für sich nichts – wahrscheinlich werden wir wieder gewählt“, ist fast „genial“. Darin steckt alles, was den BR hier ausmacht.

### **5.3.3 Zu kommerziellen Anbietern**

**„Es ist uns egal, wer das macht, Hauptsache, die Qualität stimmt.“**

Die meisten dieser Betriebe gehören nicht zu den kleinen Mittelbetrieben, sondern zu den Größenklassen 201 – 500 und 501 – 1.000 Beschäftigte. Die BR haben weniger ein emotionales als ein rationales Verhältnis zu Gewerkschaft. Zu viel „Stallgeruch“ ist ihnen suspekt. Ihre Merkmale sind vor allem: ergebnisorientiert, effizienzbewusst, serviceorientiert. Sie trauen sich selber viel zu, fühlen sich nicht einseitig abhängig von der Gewerkschaft. Das Gefühl des Angewiesenseins auf die Gewerkschaft ist geringer, und die Wahrnehmung, dass die Gewerkschaft etwas von ihnen will, größer. Sie wollen es sich keinesfalls verderben mit der Gewerkschaft; sie sind prinzipiell gewerkschaftsfreundlich eingestellt. Aber sie achten auf eine gewisse Distanz. Sie betrachten die Organisation nicht von Innen, sondern als Geschäftspartner von außen. Ihr Kontakt zur örtlichen Verwaltungsstelle ist lockerer. Sie fragen dort nicht ständig nach Rat und Unterstützung. Sie haben Alternativen. Zwar brauchen auch sie gelegentlich Rat und Unterstützung. Aber das sehen und suchen sie eher marktvermittelt, nach dem Motto: ich hol mir einen Consultant. Und so gehen sie auch an die Auswahl der Weiterbildungs-Anbieter heran. Während die BR bei den Kategorien „Treue Brückenköpfe“ und „Einseitige Unterstützung“ den Anbieter nicht eigentlich wählen, macht bei diesen gerade der Akt der Wahl einen Teil des Reizes aus. Sie verhalten sich wie Kunden, und teilweise wie solche, die „König sind“. Sie studieren die Angebote der verschiedenen konkurrierenden Anbieter genau, während die anderen häufig die Prospekte gar nicht beachten. Diese dagegen informieren sich und wägen Vor- und Nachteile ab. Ihre Aussagen sind daher stärker mit vergleichenden Qualitätsurteilen über die Anbieter gespickt.

*BR-Vorsitzender, Metallbetrieb, 700 Beschäftigte*

„Die Kollegen machen sehr viel Weiterbildung bei ifb. Die sind gut. Nicht besser als die IG Metall, aber das Programm ist anders, mehr Praxis. Man geht aufs Gericht, die laden Richter ein, das finde ich sehr gut. Das macht die IG Metall weniger. Und die sind sehr neutral, das finde ich auch gut. Bei der IG Metall habe ich bedauert, dass man einen Tag lang aufgehetzt wird. Das hat mir nicht gefallen. Ich hab deswegen mal einen Lehrgang in München abgebrochen. Da ist zu viel politische Bildung, zu viel Ideologie. Also ifb ist gut, muss ich sagen. Die sind leistungsorientiert. Die Programmgestaltung ist besser, mehr auf die Leute bezogen. Auch abends gibt's eine Betreuung. Bei der IG Metall mache ich in Zukunft nur noch Tagesseminare. Bei ifb habe ich schon mehr gemacht. Die Gespräche werden ganz anders geführt. Die lassen die gewerkschaftliche Situation nicht aufkommen. Bei der IG Metall wird viel über Einzelschicksale lamentiert von Betrieben, die da sind. Bei ifb wird das Programm durchgezogen, die gehen nicht so aufs Detail, dass jeder sein Herz da ausschütten kann. Bei der Gewerkschaft hat man nicht immer das Gefühl, dass man hingehet für was zu lernen, das ist mein Gefühl. Ich würde lieber zu sol-

chen gehen, die sich nur auf so was konzentrieren. Die privaten sind da überlegen. Das sage ich auch dem IG Metall-Funktionär wie ich das sehe, wir reden da ganz offen drüber. Der ist auch nicht böse, wenn man zu ifb geht.“

In diesem Betrieb sind 70 % in der IG Metall organisiert und die BR-Mitglieder sind ausnahmslos in der IG Metall. Es bestehen regelmäßige Kontakte zur Verwaltungsstelle. Aber der BR hat nicht das Gefühl die Gewerkschaft bei der täglichen Arbeit zu brauchen. Die Gewerkschaft wird nicht so stark wie bei den BR der anderen Kategorien als Auskunftsei und zur Rechtssicherheit gesucht. Man fühlt sich selber kompetent und stark genug. An einem guten Kontakt zu Verwaltungsstelle ist der BR vor allem deshalb interessiert, weil im Betrieb ein Haustarifvertrag gilt. Die Lohnpolitik ist nur gemeinsam mit der Gewerkschaft möglich. „Deshalb müssen wir uns mit der Gewerkschaft arrangieren. Wir sind froh, dass die IG Metall da ist. Wir brauchen sie.“ Und wenn der BR etwas mit dem Arbeitgeber aushandelt, dann holt er sich vorher die Zustimmung der IG Metall und sichert sich ab. Und das nicht primär im Sinne von Rechtssicherheit, sondern von tarifpolitischer Correctness, d.h. von verbandspolitischer Sicherheit. Man will vermeiden, als gut organisierter und größerer Metall-Mittelbetrieb sich „unnötig“ mit der großen IG Metall anzulegen. Das Verhältnis zur Gewerkschaft ist primär ein strategisches. Auf der Basis wird es möglich, dass in den meisten Fragen der BR-Weiterbildung das ifb besser abschneidet, und man sich trotzdem als guter IG Metalller ausgeben kann. Die Beziehung ist wenig emotional gefärbt. Die Gewerkschaft ist für sie ein Dienstleister, keine „Heimat“.

*BR-Vorsitzender, Maschinenbaubetrieb, 300 Beschäftigte*

„Ich gehe eher zur IG Metall, wobei ich den nächsten Kurs auch mal bei ifb mache, um die Unterschiede mal zu sehen. Die Kollegen sind schon öfter bei ifb gewesen und die sind total begeistert, die Referenten wären absolute Profis, Richter, Anwälte. Die Betreuung ist fast rund um die Uhr, das ist der große Nachteil bei der IG Metall, da fällt einem die Decke auf den Kopf. Die meisten Kollegen kennt man aus verschiedenen Veranstaltungen. Viele sagen deshalb, ich kenne alle schon. Das ifb ist da komplett anders. Die haben eine Freizeitbetreuung, es sind andere Kollegen aus anderen Sparten da, und die haben andere Probleme und das ist noch mal interessanter als nur die IG Metall.“

Ferner bemängelt er, dass man sich bei der IG Metall auf eine Warteliste setzen lassen müsse. „Man weiß nicht, kommt man dahin oder nicht, und dann muss man ganz kurzfristig hin.“ Auf die Frage, was die Gewerkschaft bei der BR-Weiterbildung verbessern könne, sagt er:

„Die Lehrgänge bei der Gewerkschaft sind z. T. unprofessionell. Ich hab' einen in X. gemacht, die Referenten waren unprofessionell, die haben sich gegenseitig noch gestritten. Das hat mir wenig gebracht. Man sollte mehr Wert auf Qualität legen. Man braucht da nicht mehr den Klassenkampf zu führen. Das weiß jeder selbst, dass es Gegensätze gibt. Wir hatten jetzt eine Veranstaltung über 40-Stundenwoche, wir wissen im Prinzip alles, die Argumente dagegen sind jedem bekannt. Man geht dahin, trifft Kollegen, und nichts Neues. Man weiß schon alles, es gibt keine neuen Argumente. Es ist mehr eine Solidaritätsveranstaltung, dass man sich trifft, wie stark wir sind. Aber neue Informationen gegen den Kapitalismus oder so, nix. [...] Wichtig ist das professionelle Arbeiten. Wenn ich sagen kann, ich hole was mit, das kann ich hier weiter verwerten, das ist die Hauptsache. Wir haben das den Kollegen auf der Verwaltungsstelle schon gesagt, *Wir haben ein gutes Verhältnis zu denen*, aber die können da nix tun, die haben den Katalog und aus.“

In diesem BR sind zwei Mitglieder nicht in der Gewerkschaft. 50 % der Belegschaft sind gewerkschaftlich organisiert. Der BR hat zwar einen guten Kontakt zur örtlichen Verwaltungsstelle, aber er braucht sie im Alltag nicht ständig als Notnagel. Es ist vielmehr ein kritischer Kontakt. Der BR hält Tuchfühlung, aber es ist ihm zugleich wichtig, sich inhaltlich in vielen Dingen von der Gewerkschaft zu distanzieren. Darum betont der BR-Vorsitzende mehrmals im Interview, dass er dem Sekretär „die Meinung sagt“. Er fordert ihn gern heraus, und er „kratzt gern am Lack der großen IG Metall“. Für den

Sekretär ist dieser BR sozusagen kein Heimspiel. Für sein Verhältnis zur Gewerkschaft hat der BR eine Kosten-Nutzen-Rechnung. Die Weiterbildung ist ein „Posten“ darauf.

Ein Kernbegriff der BR-Vorsitzenden, die zu dieser Kategorie des Gewerkschaftskontaktes zählen, heißt Professionalität. Der wird gebraucht als Gegenbegriff zu „Solidaritätsveranstaltung“. Als übergreifendes Motto für diese Haltung könnte man diesen Satz eines anderen BR-Vorsitzenden wählen: „Warum sollen wir nicht auch zu ifb gehen? Es geht uns um den Inhalt, und es ist uns egal wer das macht.“

### **5.3.4 Nur zu kommerziellen Anbietern**

#### **„Es nutzt mir nichts, wenn ich einen Porsche habe, aber keinen Sprit.“**

Hier finden sich BR sowohl aus den größeren wie aus den kleineren Mittelbetrieben. Der Grund dafür, dass die Gewerkschaft als Weiterbildungsanbieter nicht (mehr) infrage kommt, ist in allen Fällen der Abbruch des Kontaktes mit der örtlichen Verwaltungsstelle. Und dahinter steht in jedem einzelnen Fall eine eigene Geschichte, ein „Vorkommnis“.

*BR-Vorsitzender, Metallverarbeitender Betrieb, 120 Beschäftigte*

Alle BR-Mitglieder sind in der IG Metall, und von der Belegschaft sind es 50 %. Der BR hatte lange Zeit ein „einseitiges Unterstützungsverhältnis“ zur örtlichen Verwaltungsstelle. Aber das hat sich gewandelt. Er hat aus Enttäuschung den Kontakt abgebrochen. Und dies ist die „Geschichte“:

Dem Betrieb geht es schon länger schlecht. In mehreren Wellen wurde Personal abgebaut. Beim dritten oder vierten Mal hätte der BR dem Chef gern die „rote Karte“ gezeigt, indem er mit Unterstützung des Gewerkschaftssekretärs eine Demonstration oder einen „kleinen“ Warnstreik gemacht hätte. Aber er war sich selbst unsicher und suchte praktischen und emotionalen Halt bei der Gewerkschaft.

„Wir hatten in der Vergangenheit öfter die Gewerkschaft hier, wo debattiert wurde, sollen wir vor die Tür gehen, sollen wir so was in Angriff nehmen. Bei uns sind zwar 50 % Gewerkschaftsmitglieder, aber wenn ich das ganze dann zurückführe darauf, wie viele davon mitmachen, dann habe ich die Befürchtung, dass dann nicht mehr als die BR-Mitglieder vor der Tür stehen. Und seitdem kümmert sich der Sekretär nicht mehr so um uns. Wir hatten vereinbart, dass er quartalsmäßig zu uns kommt. Tut er aber nicht. Der sieht auch, dass bei uns nicht viel zu machen ist mit Mitgliedermotivation. Und uns als BR sind auch die Hände gebunden, weil wir manche unkluge Entscheidung des Chefs mittragen müssen, wenn's um Personalabbau geht. Dann sagen wir auch, trennen wir uns lieber von 30 Leuten, als dass der Betrieb zumacht. So, und da fehlt mir die Nachfrage von der Gewerkschaft: Was ist mit Euch? Wie geht's Euch? Wo die natürlich selber wissen, dass es uns schlecht geht. Aber auf der anderen Seite, wenn ein Mitglied austritt, dann steht er sofort auf der Matte, dann kommt sofort ein Anruf: Kannst Du mal nachfragen, wieso, weshalb der jetzt ausgetreten ist. Und das stinkt vielen bei uns im BR. Da sind sie konsequent und rufen an, horch mal zu, da sind zwei ausgetreten, konntet ihr die nimmer halten? Und einer, den ich mal geworben hatte, der wollte wieder austreten, und da hatte ich dem den Schriftsatz formuliert, und da hatte ich mich mit dem Gewerkschaftssekretär in den Haaren, weil der gesagt hat, ihr seid doch nicht dafür da, denen die Abmeldung zu schreiben. Und da hab ich gesagt: Wir sind aber auch nicht dafür da, dir die Anmeldungen zu schreiben. Das hat mir gestunken. Und seitdem hab ich auch keinen mehr geworben.“

Und seitdem ist der Unterstützungskontakt zur Gewerkschaft abgebrochen. Zwar gibt es noch ein paar Fäden, aber die sind peripher.

Ich vermute, dass der Gewerkschaftssekretär an der „Laschheit des Ladens“ verzweifelt ist. Mit Leuten, die so viel zaudern, die kämpfen wollen und nicht können und nicht wissen, ob sie wollen, ist kein Blumentopf zu gewinnen. Aber das ist eine in vielen kleinen und manchen größeren Mittelbetrieben verbreitete Situation. Wer gewohnt ist „geordnete Feldschlachten“ zu führen, hat hier Probleme.



Für die rechtliche Absicherung seines Handelns arbeitet der BR jetzt eng mit einem Rechtsanwalt zusammen. Und er ist begeistert von der Hilfe.

„Wir haben jetzt einen sehr guten Rechtsanwalt. Der kommt zu uns, *wie wir ihn brauchen*, und berät mit dem Gremium und der tut auch das Ganze mit uns gestalten. Es ist schwer für die IG Metall in unserer Region den Kontakt zu den Kleinen zu halten, weil sie genug mit den Großbetrieben zu tun haben. Aber ich kann mich nicht nur auf die Großen konzentrieren. Der Sekretär ist sicher ziemlich ausgelastet, aber mir fehlt einfach der Kick, dass sich da ein Mal im Monat jemand meldet. Warum muss ich mich melden? Für was melden die sich nicht? Sei es, dass man ein Mal im halben Jahr eine Mitgliederversammlung macht und die Themen bespricht. Aber die Gewerkschaft sagt sich, wenn der im Moment kein Problem hat, dann melde ich mich nicht. Und unser Rechtsanwalt ist so, den hatten wir zwei Monate gar nicht angesprochen, aber der hat dann ein Mal im Monat angerufen: wie läuft's? Wie hat sich die Sache entwickelt? Und wenn wir wieder was haben, können wir wieder zu ihm hingehen. Und ich dachte, es ist eigentlich umgekehrt, dass die Gewerkschaft nachfragt und mehr hintendran bleibt als ein Rechtsanwalt.“

Seitdem nimmt kein BR-Mitglied mehr an Gewerkschaftsschulungen teil. Sie gehen vorrangig zu ifb. Die IG Metall-Seminare werden auch inhaltlich heftig kritisiert: nicht professionell, praxisfern, ideologisch.

„An Gewerkschaftsschulungen nehmen wir nicht mehr teil. Das sind Schulungen mit ausgedienten Betriebsräten, sehr alten Betriebsratsvorsitzenden, die schon 'ne bestimmte Richtung vorgeben: wir müssen das tun und jenes tun. Und bei ifb sind das Arbeitsrichter und Rechtsanwälte, die die Thematik völlig neutral beurteilen. Es nutzt mir für meinen Betrieb nix, wenn ein BR-Vorsitzender, sagen wir mal von X (größter Großbetrieb in der Region) da sitzt und sagt, wir haben bei uns das und das durchgesetzt. Das kann ich auf unseren Betrieb nicht umwälzen. Und den Kollegen geht es genauso, die wollen auch nicht zur Gewerkschaft, weil da wirklich immer eine bestimmte Richtung vorgegeben wird, und das kann man sich heute im Betrieb nicht leisten. Natürlich sind wir eigentlich an die Gewerkschaft gebunden, und wir würden uns freuen, wenn die Kollegen von der IG Metall für uns da wären. Wir haben aber auch die Feststellung gemacht, dass manche Sachen, die favorisiert werden, nicht unbedingt auf unseren Betrieb zu übertragen sind, sehr oft nicht praxisnah, unrealistisch hoch angesiedelt für unseren Betrieb. Auf Gewerkschaftsschulungen würden wir deshalb auch nicht mehr gehen, wenn sie in Y (nächste Stadt) stattfinden würde, weil bei ifb ist ein Arbeitsrichter, der sagt uns die Meinung, legt uns genau die rechtliche Lage aus. Der bespricht mit uns die Fälle, die er am nächsten Tag im Gericht behandelt, und wir nehmen am Gerichtsprozess teil mit demselben Richter, der die Schulung hält, und im Anschluss tun wir das besprechen, und im Vorfeld fragt er uns, wie würden Sie in diesem Fall urteilen? Wir hatten Fälle, wo wir gesagt haben, das verliert er auf jeden Fall. Und dann hat er's gewonnen. Und nachher haben wir diskutiert, warum. Das ist beim ifb schon professioneller, vor allem neutraler.“

*BR-Vorsitzender, Maschinebaubetrieb, 130 Beschäftigte*

Dieser Fall liegt ganz ähnlich wie der vorausgehende, obwohl der Betrieb wiederum zu einer anderen Verwaltungsstelle und zu einem anderen Bezirk der IG Metall gehört. Keines der BR-Mitglieder ist gewerkschaftlich organisiert, und von der Belegschaft so schätzt der Vorsitzende sind es höchstens 10 %. Der BR hat keinerlei Kontakt zu der IG Metall-Verwaltungsstelle. Der Grund ist eine missglückte Annäherung. Der BR ist vor sechs Jahren erst auf dem Hintergrund eines Konfliktes mit dem Inhaber gegründet worden. Die Protagonisten auf Arbeitnehmerseite in diesem Konflikt haben damals den Sekretär der IG Metall um Hilfe gebeten. Der habe gesagt: gern, aber erst müsst ihr den Betrieb organisieren. Der Vorsitzende schildert das so:

„Wir haben keinen Kontakt zur IG Metall. Die melden sich nicht, die sind ein bisschen stur. Man muss erst Mitglied werden, erst dann tun sie was für dich. Anstatt dass sie mal hergehen, Leute kommt, das ist unser Angebot, einfach so was, und wenn ihrs Geld (vom Arbeitgeber) habt,

dann kommt zu uns. [Interviewer: Die IG Metall würde hier doch vermutlich keinen Fuß auf den Boden bekommen?] Nein, das stimmt nicht, sie hätten damals kommen können. Wir hatten hier ein Problem mit alten Arbeitsverträgen und dann haben wir uns an die IG Metall gewendet. Die Antwort war einfach: werdet Mitglied, dann ja. Darauf haben wir den BR ohne die IG Metall gegründet. Wenn die IG Metall gesagt hätte, ich hock mich mal mit euch zusammen und mach euch mal einen Abriss, da kann ich euch helfen. Ihr helft mir, ich helfe euch. Dann wär' die Sache erledigt, dann wär' die IG Metall drin und der Chef hätte ein Problem. Aber die wollten nicht." Der Vorsitzende ist ratlos: „Ich versteh nicht, warum die IG Metall das so macht. Bei den Großbetrieben haben sie zwar auf einen Schlag mehr Mitglieder. Aber bei uns Kleinen kommt auch was zusammen. Hier haben sie 10, und dort 10, und dort, das macht doch auch schon was.“

Was sein Weiterbildungsverhalten angeht, ist dieser BR eine Ausnahme. Denn im Unterschied zu den meisten anderen BR dieser Größenklasse sind der Vorsitzende und die anderen Mitglieder weiterbildungsaktiv. Jeder hat bisher pro Jahr mindestens ein Seminar besucht.

„Konstant ziehen wir das ran. Das läuft gut. Da haben wir am wenigsten Probleme, also das gibt er uns noch zu, der Chef, bei Freistellungen für Weiterbildung keine Probleme. Auto wird gestellt. Oder wenn's zu weit ist, das Zugticket.“

Diese Offenheit des Chefs mag damit zusammenhängen, dass Weiterbildung generell in diesem Betrieb mit einer recht hoch qualifizierten Belegschaft unterstützt wird. Wichtig für unseren Zusammenhang ist, dass die BR-Mitglieder ausschließlich zum ifb und poko gehen und nicht zur Gewerkschaft.

#### *BR-Vorsitzender, Metallbetrieb, 900 Beschäftigte*

Nur die Hälfte der BR-Mitglieder sind in der Gewerkschaft, und weniger als 20 % der Belegschaft. Seitdem vor kurzem der Betrieb aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten ist, ist der Kontakt zur IG-Metall ganz abgebrochen. Die BR-Mitglieder besuchen jetzt ihre BR-Schulungen beim „Bildungswerk der Baden-Württembergischen Industrie“ einem arbeitgebernahen Anbieter. Der Vorsitzende gibt viele Gründe dafür an, der erste aber sind die Kosten: bei diesem Träger ist die Schulung „umsonst“, denn die Kosten sind durch den Mitgliedsbeitrag des Arbeitgebers abgedeckt.

Dennoch ist die Freistellung für eine Schulung, wie der BR-Vorsitzende sagt, „immer ein Gezerre. Warum ist das notwendig. Zwei nicht, einer reicht. Sie bekommen hier tausend Ausreden warum es nicht geht, nicht bräuchte, weil die wirtschaftliche Situation sich verschlechtert und all solche Geschichten. Hier muss ich sehen, was ist kostengünstig, was ist betrieblich von Nutzen, und was ist 'ne schöne Woche gemacht.“

Er kennt IG Metall-Seminare von früher. Er hält sie für zu ideologisch und für Mittelbetriebe zu praxisfern.

„Wir sind tariflos. Darum ist die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft nicht das, was man kennt. Da gehen die Interessen zu sehr auseinander. Man muss sehen, was in einem solchen mittelständischen Unternehmen zu realisieren ist im Unterschied zu dem, was die IG Metall macht. Wir haben hier vor Ort ein großes Werk von Daimler-Chrysler und andere große, an denen wir uns in sozialen Dingen nicht messen können. Man macht hier im Haus das Beste draus, was geht. Man muss so realistisch sein, dass es mit dem Betrieb auch ein Ende haben kann. Gesetz ist das eine und Notwendigkeit das andere. Und daraus arbeiten wir. Die IG Metall-Schulungen sind schon ideologielastig. In der Mittagspause gehen sie auf Stimmenfang. Und beim Bildungswerk ist das eine neutrale liberale Schulung. Die Referenten sind sowohl von Arbeitnehmer/wie von Arbeitgeberseite. Hier sehe ich den vernünftigen Ausgleich. [Interviewer: Was könnte die Gewerkschaft besser machen?] Einfach wertungsfreier. Die Sache so behandeln, wie sie ist, *ohne Lastigkeiten*. Es gibt tolle Konzepte, aber man muss immer sehen, wie der Schulungsteilnehmer das für den eigenen Betrieb richtig herausfiltern kann. Und beim Bildungswerk sind Leute aus den verschiedensten Betrieben, nicht nur aus den großen, sondern große und kleine, und da muss man die Inhalte sachneutral überbringen. [Interviewer: Brauchen Sie eine andere Schulung

als der BR-Kollege vom Daimler?] Das geht doch gar nicht. Was bei denen soziale Selbstverständlichkeit ist, das wird bei uns noch nicht einmal diskutiert. Nicht nur was Bezahlung angeht oder diese Leistungen am Arbeitsplatz, Bildschirme, alles vom Feinsten, all diese Faktoren. Du kannst auch Gremien bilden, dass es so kracht. *Wir versuchen das Tagesgeschäft so gut wie möglich abzuarbeiten.*“

Der BR hat keinen Kontakt zur IG Metall-Verwaltungsstelle. Der Vorsitzende trifft den Sekretär aber gelegentlich bei gesellschaftlichen Ereignissen in der Gemeinde. Beide kennen sich persönlich gut.

„Aber er vertritt ein anders Meinungsbild. Wenn man sich vor Augen führt, welche Personen er vertritt, nämlich die aus Großbetrieben, dann muss ich akzeptieren, dass es leider zweierlei Schienen sind, auf denen hier gefahren wird. Ich kann nur machen, was mir mit meinen Werkzeugen zur Verfügung steht. Fordern ist das eine, Umsetzen das andere. Er kommt nicht zu uns ins Haus, auch früher nur sehr begrenzt. [Interviewer: Holen Sie sich auch keine Informationen bei der Gewerkschaft?] Nein, das ist doch eher aus einem Egoismus heraus. Du kriegst von der IG Metall die Infos nur als IG Metall-Mitglied mit Ausweisnummer. Wenn's Probleme gibt, helfen sie leider auch nicht. Mit den neuen Medien bist du genauso schnell informiert, als wenn du die am Telefon hast. Ich geh ins Internet, und wenn alle Stricke reißen, einen Anwalt. Oder auch Infos von Kollegen aus anderen Mittelbetrieben, da gibt es Kontakte. Für mich ist die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft zweitrangig. Die sind nicht neutral genug, nicht hilfreich. Die haben die Zeichen der Zeit nicht verstanden. Die halten an alten Zöpfen fest. [Interviewer: Welchen Zopf müssen sie abschneiden?] Arbeitszeit, Lohnstruktur bei Neubeschäftigten. Ich kann nicht verstehen, warum man am Altersschutz bei Lohn festgehalten hat. *Es nutzt mir nichts, wenn ich einen Porsche habe, aber keinen Sprit.*“

In allen erwähnten Betrieben, die ausschließlich nicht-gewerkschaftliche Weiterbildungsanbieter wählen, herrscht ein gespanntes Verhältnis zwischen BR und Arbeitgeber. In zwei weiteren kleinen Betrieben ist das Gegenteil der Fall. Ja, sie begründen den Nicht-Besuch von Gewerkschaftsschulungen mit dem Argument, dass es so gut läuft mit dem Chef. Der eine (aus einem Chemiebetrieb) sagt:

„Weil wir reibungslos mit dem Chef zusammenarbeiten.“ Der andere (Nahrungsmittelbetrieb): „Wir arbeiten vertrauensvoll zusammen. Wenn ich was brauche, mache ich das anhand von Literatur. Ich bin ja kein Gewerkschaftsmitglied, ich hab auch keinen Bedarf danach. Es geht auch so.“

Betrachten wir noch mal die inhaltliche Seite der Kritikpunkte, die von zahlreichen BR-Vorsitzenden an gewerkschaftlichen Schulungen angebracht werden. Diese Inhalte stimmen größtenteils überein. Die stets wiederkehrenden Inhalte sind in dieser Reihenfolge: mangelnde *politisch-ideologische Neutralität* (zu ideologisch); Situation der Klein- und Mittelbetriebe wird nicht berücksichtigt; praxisfern; zu wenig professionell. Etwas weniger häufig genannte Inhalte sind: immer dieselben Gesichter; geringe Lernmotivation mancher Teilnehmer („ne schöne Woche machen“); kein interessantes (kulturelles/geistig anregendes) Begleitprogramm.

Die Inhalte der kommerziellen Anbieter wurden von den Befragten, die Erfahrung damit hatten, nicht kritisiert. Das war auch nicht zu erwarten. Denn in der Wahrnehmung der Befragten ist die gewerkschaftliche BR-Schulung der Standard, das Normale, die Tradition und die Beurteilungsbasis. Die kommerziellen Anbieter stellen das Neue, Experimentelle und Innovative dar. Die Begründungspflicht liegt sozusagen beim Weggehen von der gewerkschaftlichen Schulung, nicht in der Kritik der Neuen, zu denen man frisch hingeht. Wenn wir uns jedoch ansehen, was positiv an den kommerziellen Schulungen herausgestellt wird, dann sind es diese Punkte: Vor allem anderen ist es der Punkt, dass „leibhaftige“ Richter und Rechtsanwälte dort Referenten sind. In den Augen der Befragten erhöht das die Qualität enorm, denn das sind für sie die „echten“ Akteure am Gericht. Darin stecken die wichtigen Kriterien: Authentizität, Lebendigkeit des Interesses; ideologische Neutralität, und vor allem Professionalität („die Besten, die es gibt“). Ein weiterer Punkt ist die gemischte Zusammensetzung der Teilnehmer (neue Gesichter), d.h. raus aus dem „Stallgeruch“, und damit verbundene neue Erfahrungen. Und der dritte positive Punkt ist das, was sie „Begleitprogramm“ oder „Betreuung“ nennen, d.h. interessante Angebote in der Freizeit.



## 6. Spezielle Weiterbildung für Betriebsratsvorsitzende

### 6.1 Themen, Varianten, Anbieter

Die Frage lautete: „Halten Sie Spezialangebote für die Weiterbildung von BR-Vorsitzenden und freigestellten BR-Mitgliedern für sinnvoll und notwendig?“. Die Antworten verteilen sich so:

Ja: 67 %

Nein: 33 %

Die Antwort auf diese Frage korreliert mit der Weiterbildungsaktivität des BR-Gremiums. Die meisten Befragten (zwei Drittel), die hier mit „nein“ antworten, sagen dass ihr BR-Gremium „wenig weiterbildungsaktiv“ ist.

Im Folgenden geht es darum, welche Inhalte ein solches Spezialangebot haben sollte. Den Befragten wurde eine Liste mit sechs Themenfeldern vorgelegt, die sie nach der Wichtigkeit der Themen in eine Rangfolge bringen sollten.

<i>Themenfelder:</i>	<i>Rang:</i>
1. Betriebsverfassungsrecht/Arbeitsrecht	4
2. Führung des Gremiums/Teamentwicklung	1
3. Wirtschaftliche Entwicklung/Globalisierung/Branchenprobleme	2
4. Tarifpolitik	6
5. Restrukturierung/Gestaltung von Veränderungsprozessen im Betrieb	5
6. Rhetorik/erfolgreich verhandeln/erfolgreiche Betriebsversammlung	3

Den 1. Rang nimmt das Themenfeld „Führung des Gremiums“ ein und fast gleichgewichtig ist das Feld „Wirtschaftliche Entwicklung“. Dann folgen mit nur leichtem Abstand die Themenfelder „Rhetorik“ und „Arbeitsrecht“. Man kann sagen: diese vier Felder bilden ein Cluster (Variablen-Gruppe) auf ähnlich hohem Niveau. Die beiden anderen Themen sind weit abgeschlagen: „Restrukturierung“ wird selten erwähnt und „Tarifpolitik“ bildet mit Null Nennungen das Schlusslicht. Interessant ist der Vergleich zu dem Ergebnis der Studie über die Weiterbildung der BR in Großbetrieben. Das Thema „Wirtschaftliche Entwicklung“ stand dort ebenfalls vorne, sogar noch herausgehobener als hier. Aber gleich wichtig war dort das Thema „Restrukturierung“, das hier nur auf einem hinteren Platz landet. Dagegen wurden in der Großbetriebsstudie das Thema „Arbeitsrecht“ nicht auf den vorderen Rängen platziert und auch nicht „Rhetorik“.

Diese Gewichtung erlaubt Einblicke in den unterschiedlichen Zuschnitt der BR-Arbeit in den Großbetrieben und den Mittelbetrieben. Die Beteiligung an Restrukturierungsfolgen, die Mitarbeit in Projekten und Arbeitsgremien ist in den Mittelbetrieben ganz deutlich geringer ausgeprägt. Wenn man diese Variante als „Co-Management“ bezeichnen will, so ist Co-Management in den Mittelbetrieben eher die Ausnahme als die Regel. Dagegen treten viel stärker „elementare“ Probleme in den Vordergrund: Grundkenntnisse und -kompetenzen, Standardthemen. („Wir versuchen das Tagesgeschäft so gut wie möglich abzarbeiten.“). Zum Beispiel das Abhalten einer Betriebsversammlung ist für viele keine Routine, sondern eine Herausforderung. Und insbesondere auch das Zusammenhalten und Zusammenbinden des Gremiums vor dem Hintergrund der Tatsache, dass für den größten Teil der Mitglieder die BR-Tätigkeit peripher ist und an eine Mit-Arbeit im engeren Sinne nicht zu denken ist. Ein deutliches Licht auf die anderen Verhältnisse im Mittelbetrieb wirft auch die überraschende Prominenz des Themas

Arbeitsrecht, das zu dem bevorzugten Cluster gehört. Die Hypothese war, dass die Vorsitzenden und Freigestellten sich in dieser Hinsicht im Großen und Ganzen bereits ausreichend geschult wännen. Aber diese Hypothese hat sich als falsch herausgestellt. Rechtssicherheit ist, auch und gerade für die Vorsitzenden hier, ein nach wie vor wichtiges Thema. Diese BR sind vorwiegend mit den elementaren Fragen des Arbeitnehmerschutzes beschäftigt. Allerdings gibt es jenseits dieser allgemeinen Aussage in dieser Hinsicht zwischen den drei Größenklassen 100 – 200, 201 – 500, und 501 – 1.000 Beschäftigte bemerkenswerte Differenzierungen.

Welchen Zuschnitt und welchen Umfang soll die spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende und Freigestellte haben?

Vier Varianten wurden den Befragten zur Auswahl vorgelegt. Sie haben so gewählt (in Prozent):

Varianten	Zustimmung	davon würden selber teilnehmen
1. Weiterbildungsstudium (ca. 350 Std. in Zusammenarbeit mit einer Hochschule)	7	100
2. 4- bis 5-Tage-Seminar in Abständen 3 x hintereinander (= ca. 90 Std.)	33	90
3. 4- bis 5-Tage-Seminar, nur 1 x (= ca. 30 Std.)	23	29
4. 1- bis 2-Tage-Seminar (= ca. 10 Std.)	3	0
Spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende nicht notwendig.	33	

Die Variante „Weiterbildungsstudium“ präferieren nur zwei (7 %) von allen Befragten. Beide würden selber teilnehmen, wenn ein solches Angebot in der Region realisiert würde. Dieses Ergebnis ist einer der ganz großen Unterschiede zu der Großbetriebsstudie. Der großen Mehrheit erscheint diese Variante weder notwendig, noch praktikabel und realistisch. Sie halten eine Freistellung für so lange Zeit für undenkbar. Und das nicht nur aus der Arbeitgeberperspektive, sondern auch aus ihrer eigenen Einschätzung der „betrieblichen Notwendigkeiten“. Ferner können sich viele auch nicht vorstellen, dass die BR-Kollegen und die Belegschaft ein so langes Fernbleiben vom Betrieb gutheißen. Die Favoritin ist Variante 2, gefolgt von Variante 3.

Die nächste Frage lautete: „Wenn nächstes Jahr hier in der Region ein solches Spezialseminar für BR-Vorsitzende und Freigestellte angeboten würde, würden Sie sich dann anmelden?“

Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Befragten, die die Variante 2 und denen die die Variante 3 gewählt haben. Je anspruchsvoller die gewählte Variante ist, umso ernsthafter ist die Bereitschaft teilzunehmen. Bei Variante 2 sind es 90 %, bei Variante 3 aber nur 29 % (Variante 4. ist so dünn besetzt, dass ich sie hier nicht berücksichtige). Die Variante 3. hat also weniger Verhaltensrelevanz, sie ist unverbindlicher.

Anders ausgedrückt liest sich das Ergebnis so:

- 67 % der Befragten halten eine spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende und Freigestellte für „sinnvoll und notwendig“.
- 43 % von allen BR-Vorsitzenden sind selbst an einer solchen speziellen Weiterbildung interessiert. Das sind drei Viertel von denen, die eine solche Weiterbildung für „sinnvoll und notwendig“ halten.
- Die große Mehrheit der selbst Interessierten (70 %) spricht sich für die Variante 2 aus, also ein einwöchiges Seminar, das in größeren Zeitabständen zwei Mal wiederholt wird (ca. 90 Stunden) und bei dem die drei Teile inhaltlich aufeinander aufbauen.

- Mehr als zwei Drittel der selbst Interessierten sind Vorsitzende von weiterbildungsaktiven BR-Gremien. Es besteht also ein enger Zusammenhang zwischen dem Weiterbildungsklima im Gremium und dem Interesse des Vorsitzenden an einer speziellen Weiterbildung.
- Drei Viertel dieser ernsthaft Interessierten kommt aus Betrieben, die mehr als 200 Beschäftigte haben und somit wenigstens ein freigestelltes BR-Mitglied. Die kleinen Mittelbetriebe (100 – 200 Beschäftigte) sind hier also nur schwach vertreten.

Bei der nächsten Frage geht es darum, welchen Anbieter die Befragten für eine spezielle Weiterbildung für Vorsitzende und Freigestellte bevorzugen würden. Einbezogen sind hier diejenigen, die eine solche Weiterbildung für sinnvoll und notwendig halten, also nicht nur diejenigen, die selbst interessiert sind, daran teilzunehmen.

a. Gewerkschaft	7 = 35 %
b. Egal, kommt auf Qualität an	8 = 40 %
c. Kommerzieller Anbieter	5 = 25 %

Von den 7 Befragten bei Antwortkategorie a. gehört einer zur IG Metall und 6 zur NGG.

Bei diesem Stand der Analyse lässt sich feststellen, dass die IG Metall in Weiterbildungsfragen der BR-Vorsitzenden in den untersuchten Betrieben ein größeres Bindungsproblem hat als die NGG.

Die Großbetriebsstudie zur Weiterbildung von BR-Vorsitzenden trägt den Titel „Aufstiegsqualifizierung für BR“. Denn eine Hypothese dabei war, dass viele BR-Vorsitzende eine spezielle Weiterbildung (Weiterbildungsstudium) aus Gründen der eigenen beruflichen Entwicklung für sinnvoll und notwendig halten würden. Dies traf für den Weiterbildungstyp I (freigestellte BR-Mitglieder aus großen Dienstleistungsbetrieben, die selber hoch qualifizierte Angestellte sind) zu. Für den Weiterbildungstyp II (freigestellte BR-Mitglieder aus industriellen Großunternehmen) traf es nicht zu. Welche Rolle spielt dieses Motiv der eigenen beruflichen Entwicklung bei den BR-Vorsitzenden aus den Mittelbetrieben?

Ganz klares Ergebnis: Es spielt keine Rolle. Kein einziger Befragter auch nicht die drei hoch qualifizierten BR-Vorsitzenden unter den Befragten hält eine spezielle Weiterbildung aus diesem Grunde für sinnvoll und notwendig, sondern ausschließlich aus Gründen der Optimierung der eigenen Arbeit als BR-Vorsitzender. Darum hat auch die Frage nach der Zertifizierung einer möglichen speziellen Weiterbildung für die Befragten keine besondere Bedeutung.

Dieses Antwortverhalten hat freilich seine Ursache in der Einschätzung der persönlichen beruflichen Situation und Entwicklung. Diese Thematik behandle ich im nächsten Kapitel.

Ich werde auch zur Frage der speziellen Weiterbildung für BR-Vorsitzende einige zusammenhängende Interviewpassagen präsentieren, um die Argumentationsweise der Befragten nachvollziehbar zu machen. Zuerst stelle ich Beispiele für solche Vorsitzende vor, die eine spezielle Weiterbildung für sinnvoll halten und sich selber dafür interessieren. Dann Beispiele für Vorsitzende, die eine spezielle Weiterbildung nicht für sinnvoll halten.

## 6.2 Beispiele

### 6.2.1 Sinnvoll und notwendig

*BR-Vorsitzender, kleiner Mittelbetrieb, 100 – 200 Beschäftigte*

Er ist – ganz untypisch für Vorsitzende dieser Größenklasse selbst an einem Weiterbildungsstudium (Variante 1) interessiert. Bemerkenswert ist die Begründung seines Interesses. Er ist Schichtmeister, und damit der zweithöchste Vorgesetzte in der Produktionshalle dieses Kunststoffverarbeitenden Betriebes. Er sagt:

„Ja, ist sinnvoll und notwendig. Das fängt schon an mit Abhalten der Betriebsversammlung. Da muss ich immer ran. Darauf speziell geschult zu werden, das wär' schon ein Vorteil. Und wie man dem Arbeitgeber gegenübertritt. Unser Geschäftsführer ist so ein ausgewiefter Fuchs, *dem Paroli bieten, da gehört schon was dazu*, denn alle andern kriegt der immer kurz und klein mit seiner Art und Weise. Der ist ein Profi, ganz klar. Also, dass man das Bewusstsein beim Arbeitgeber noch mal weckt, wie wertvoll der BR eigentlich für den Betrieb ist [...] Variante 1 (Weiterbildungsstudium) wäre für mich die sinnvollste. Es kann doch nicht an der Ausbildung scheitern, wenn man für einen so langen Zeitraum gewählt ist. Je intensiver, umso besser. Ich habe den Elektromeisterbrief und dann noch den technischen Betriebswirt in Abendschulung gemacht. Abends lernen gehört für mich dazu, das kann nur von Vorteil sein.“

Auf die Frage: wenn eine solche Weiterbildung nächstes Jahr in der Region angeboten würde, antwortet er:

„Ja, ich würde mich anmelden. Das wär' auch praktikabel. Ich müsste mir das entsprechend einteilen mit der Arbeit. Das ist kein großes Problem. Ich plane ja die Produktion selbst, da müsste ich das nur ein bisschen langfristiger machen für zwei Tage. Und es ist auch kein Problem, dass ich morgens vor sechs Uhr mal kurz vorbeischaue und die Aufträge noch mal schnell durchgehe. Und ich habe auch einen Kollegen, der für mich den einen Tag mal mitgestalten könnte. Also das ist realistisch für mich.“

Er ist also recht hoch motiviert. Bei der Wahl der Themenfelder für eine spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende setzt er auf Platz 1: „Rhetorik“ und „Arbeitsrecht“, und auf Platz 2: „Führung des Gremiums“. Das Themenfeld „Wirtschaftliche Entwicklung/Globalisierung“ bewertet er für einen BR im kleinen Mittelbetrieb für nicht sehr wichtig, weil:

„[...] das hat mit Wirtschaftsausschuss zu tun, das gibt es schon irgendwo, das ist für mich mehr so in Richtung Gesamt-BR, damit haben wir hier vor Ort wenig zu tun, da sind wir zu klein für. Managementwissen wäre zwar auch für mich schon interessant, aber ob ich das hier einsetzen kann, ist fraglich. Klein- und Mittelbetriebe sind anders, die Arbeitgeber lassen nicht mit sich reden in diesen Angelegenheiten.“

Durchaus typisch sind bei diesem Vorsitzenden die Argumente und Begründungen, vor allem das Argument, dem Chef Paroli bieten zu können und auf gleicher Augenhöhe mit dem Management zu stehen. Untypisch ist dagegen sein entschlossenes Interesse an einem Weiterbildungsstudium, das sich sehr wahrscheinlich daraus erklärt, dass er in Bildungsfragen bereits erfahren ist, denn er hat den technischen Betriebswirt in Abendkursen gemacht.

*BR-Vorsitzender, Betrieb des Anlagenbaus, 130 Mitarbeiter*

Er wählt die Variante 2 (drei einwöchige Seminare in Zeitabständen):

„Das Beste wäre das Studium, aber das ist nicht praktikabel, utopisch, bei einem nicht Freigestellten wie mir geht das nicht. Aber die Variante 2, das ginge, das wär' gut. Ich habe schon mal ein Ein-Wochenseminar gemacht, da hat der Inhaber ganz gut mitgespielt, das war von der IG Metall über Bilanzkunde.“

Er sei auch ernsthaft interessiert, selbst an einer Weiterbildung der Variante 2 teilzunehmen: „Ich würde es zumindest versuchen bei unserem Arbeitgeber durchzubringen. Natürlich, der Vorgesetzte vor Ort sagt, der muss bleiben. Aber vielleicht geht's doch.“

Bei der Wahl der Themenfelder setzt er „Rhetorik“ auf den ersten, „wirtschaftliche Entwicklung/Globalisierung“ auf den zweiten Platz. Das begründet er ausführlicher so:

„Das wäre für mich interessant, weil das ist neu, damit man die Zusammenhänge kennt, weil unser Chef immer sagt, Globalisierung, sparen usw. Das sind Schlagworte, da sollte man wissen, was dahinter steckt. Wir haben hier eine große Restrukturierung gehabt. Da haben wir als BR versucht uns einzumischen, ist aber gescheitert. Wir wollten ein Lenkungsteam gründen, wie das

in größeren Betrieben üblich ist. Da haben die Vorgesetzten sich kontrolliert gefühlt. Die haben gesagt, wir sollten unsere Arbeit machen und was zu lenken ist, das lenken wir schon. Aber es wär' ein Riesenbedarf gewesen, einiges zu ändern. Leider gescheitert. Ich hab wenig Hoffnung, dass wir als BR da was auf die Beine kriegen. Jetzt haben wir zurzeit einen starken Absatzrückgang, jetzt heißt es, wir müssen gucken, dass wir überleben.“

Hier haben wir ein Beispiel dafür, wie aus demselben Sachverhalt jeweils andere Schlüsse gezogen werden. Weil sich die Unternehmer in den kleinen Mittelbetrieben, gerade in Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebes, nicht in die Karten schauen lassen wollen, setzt dieser Befragte dieses Themenfeld auf einen vorderen Platz, der voranstehend zitierte BR-Vorsitzende aus dem selben Grund aber auf einen hinteren. Jedoch hat die hier geschilderte Erfahrung mit einer Restrukturierung den Befragten nicht dazu veranlasst, dieses Themenfeld für die Weiterbildung zu präferieren.

Zur Wahl des Anbieters einer solchen Weiterbildung bemerkt er:

„Wo ich am meisten lernen kann. Das kann die Gewerkschaft sein, aber auch private, da bin ich völlig unbedarft, das ist für mich auch egal. Das Ergebnis muss stimmen. Gewerkschaft vielleicht bei Tariffragen, da sind sie gut. Aber das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. *Ich will 'ne profihafte Betreuung, egal von wem.*“

Von wenigen Ausnahmen abgesehen halten die Befragten ein Weiterbildungsstudium (Variante 1) im Mittelbetrieb für völlig unrealistisch. Dies begründen zahlreiche Befragte eingehend, wie z.B. dieser BR-Vorsitzende aus einem Chemiebetrieb mit 130 Beschäftigten:

„Variante 2 ist realistisch. Studium wäre illusorisch. Für uns geht's ums Grobe, dass wir überhaupt überblicken können, auf was wollen die hinaus. Dass wir wissen, brauchen wir jetzt einen Rechtsanwalt oder warten wir, bis es gebollert hat, und dann sagen, um Gottes Willen, hätten wir doch lieber vorher gefragt.“

Für die große Mehrheit der Befragten ist die Thematik „spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende“ völlig neu. Sie haben noch nie gehört, dass es so etwas gibt oder dass es geplant wird. Aber es gibt auch hier einige Ausnahmen. Einige wenige BR-Vorsitzende aus größeren Mittelbetrieben (500 – 1.000 Beschäftigte) hatten bereits Kontakt damit. Und zwar kannten zwei das Programm „Akademie für Betriebsratsvorsitzende“ des ifb und haben in Erwägung gezogen, dort eventuell mal teilzunehmen. Einer sagt: „Das ifb hat ja schon eine eigene Broschüre für diesen Personenkreis der BR-Vorsitzenden. Genutzt habe ich das noch nicht, aber ich sollte das mal machen.“

Offensichtlich bietet diese IG Metall-Verwaltungsstelle die Veranstaltung für BR-Vorsitzende von Großbetrieben an, zu denen der Befragte sich wohl selbst auch zählt. Bemerkenswert ist, dass der Veranstalter zwar die Gewerkschaft ist, zur Durchführung aber „neutrale“ kommerzielle Consultants herangezogen werden.

## **6.2.2 Nicht sinnvoll und notwendig**

Auch zu den BR-Vorsitzenden, die eine spezielle Weiterbildung nicht für sinnvoll und notwendig halten, hier einige Beispiele.

*BR- Vorsitzender, Nahrungsmittelbetrieb, 150 Beschäftigte*

Er antwortet ambivalent, letztlich aber ablehnend:

„Ich weiß nicht, ob es notwendig wäre. Studium ist für die Betriebsgröße nicht machbar, das ist zuviel, das wäre mit Kanonen auf Spatzen schießen, ist nicht denkbar und nicht praktikabel. Machbar wäre Variante 3 (ein einmaliges Wochenseminar). Im Prinzip könnt' ich's mir vorstellen. Ich müsst' mir überlegen, was es mir bringt. Richtig überzeugt bin ich nicht. Bei Sachthemen denk ich, komme ich ohne viel Fortbildung aus. 'Ne mehrtägige Veranstaltung, ob ich mir das antun will, weiß ich nicht [...]. Ich meine Rhetorik, das wäre schon wichtig. Wenn ich mir meine eigene

Geschichte anschau, am Anfang war es schwierig, so Reden zu halten bei der Betriebsversammlung oder so was. Da macht es durchaus Sinn, so ein Seminar mal zu machen, das kann unterstützend wirken, dass man die Leute aufbaut, wie sie das geschickt machen und auch wie sie Verhandlungen führen. Aber mittlerweile hab ich ja schon einige Erfahrung, ob das dann noch den großen Durchbruch bringt, dass es sich lohnt?"

*BR-Vorsitzender, Nahrungsmittelbetrieb, 450 Arbeitnehmer*

„Eine spezielle Weiterbildung, nein, das halte ich nicht für notwendig. So wie es jetzt ist, ist es ausreichend. Man muss das nicht unbedingt machen. Ich kann da nicht viel zu sagen. Ich find', so wie das bisher funktioniert hat, ist das ganz in Ordnung.“

Es wurde bereits dargelegt, dass die Zufriedenheit mit der BR-Schulung bei den BR der Nahrungsmittelindustrie am größten ist. Diese Zufriedenheit kann hinsichtlich unserer Fragestellung zwei ganz unterschiedliche Auswirkungen haben. Es liegt nahe zu sagen: da die Weiterbildung bei der NGG ganz in Ordnung ist, brauchen wir nichts Zusätzliches. Und es liegt ebenso nahe zu sagen: da die NGG das so gut macht, wird sie auch ein Spezialangebot für Vorsitzende ordentlich machen, und darum würde ich daran teilnehmen. Diese letzte Variante ist die häufigere.

Das Hauptargument gegen die Variante „Weiterbildungsstudium“ ist bei den Befragten der kleinen Mittelbetriebe (100 – 200 Beschäftigte) „natürlich“ das Kostenargument: Es ist nicht machbar wegen der Kosten und der Arbeitsbefreiung. Es ist weit jenseits der Möglichkeiten und der Vorstellungskraft eines kleinen Mittelbetriebes. Ein Hauptargument der Befragten aus diesen Betrieben gegen eine spezielle Weiterbildung ist, dass eine Spezialisierung für einen BR im kleinen Betrieb „an sich“ nicht sinnvoll ist. Vielmehr müsse er Generalist sein. Allerdings werden immer wieder spontan die speziellen Themenfelder genannt: Rhetorik und danach „Führung des Gremiums“. Alle anderen Themen fallen hier mehr oder weniger unter den Tisch, werden kaum erwähnt und als unbedeutend übergangen oder explizit ausgeschlossen. Freilich bildet auch das Thema „Arbeitsrecht“ eine Ausnahme, aber das wird hauptsächlich bei der Standardausbildung verortet.

Ich interpretiere dieses Antwortverhalten der BR-Vorsitzenden so: Sie machen für sich eine klare „Machbarkeitsanalyse“. Sie unterscheiden zwischen „könnte man“ und „muss man“, zwischen interessanten Sachthemen und dringendem Bedarf. Bei den Sachthemen erheben sie nicht den Anspruch, irgendwo Experten sein zu wollen. Das liegt vermutlich an der Vielzahl möglicher Sachthemen, an der Unerschöpflichkeit. Nach dem Motto: das hört nicht auf; wo soll man da anfangen? Ob Wirtschaft, ob Restrukturierung, ob dies oder jenes: im Horizont ihrer sehr begrenzten Möglichkeiten als nicht freigestellte, nicht professionelle Nebenher-BR-Vorsitzende relativiert sich die Bedeutung fast aller möglicher Sachthemen bedeutend. Es erscheint ihnen unrealistisch, auch nur auf einem Gebiet fachmännisch werden zu können. „Mit Kanonen auf Spatzen schießen“, „Für uns geht's ums Grobe“, „Was wir brauchen, kriegen wir von der Gewerkschaft“, „Man muss das nicht unbedingt machen“. Dagegen gibt es eine Sache, die sich nicht relativieren, nicht aufschieben, nicht an einen Stellvertreter (Gewerkschaft) delegieren lässt, es gibt eine Not, die gewendet werden muss: Das Reden. Die Herausforderung des Redens empfinden diese Vorsitzenden als elementare Kompetenzanforderung ihres Amtes. Als Vorsitzende müssen sie „in die Bütt“, dem Chef Paroli bieten. Die anderen Mitglieder verstecken sich gerne hinter ihrem Rücken. Am Reden kommen sie nicht vorbei.

### **6.2.3 Eine Gefahr für die Gleichheit im Gremium?**

Eine weitere Frage im Zusammenhang mit einer speziellen Weiterbildung für BR-Vorsitzende und Freigestellte ist die, ob dadurch nicht der Elitegedanke zu stark betont und die Gleichheit innerhalb des Gremiums belastet würde. Die große Mehrheit verneint diese Frage. Ein stärkeres Hervorheben des Vorsitzenden sei keine Gefahr für den inneren Frieden. Sie begründen das damit, dass der Vorsitzende ja sowieso die Hauptarbeit mache und derjenige sei, „an dem alles hängen bleibt“. Eine Minderheit sieht das allerdings anders.



Dazu einige Beispiele für „keine Gefahr für Gleichheit“:

*Betriebsratsvorsitzender, Maschinebaubetrieb, 300 Beschäftigte*

„Wir müssen von dem Gleichheitsgedanken mal ein bisschen wegkommen und sehen, dass wir die Leute, die mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten müssen, auf einen richtigen Schulungslevel bringen, dass sie rhetorisch fit sind in Verhandlungen und in Gesprächen Paroli bieten können. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Da nützt mir die fachliche Kompetenz im Arbeitsrecht wenig, wenn ich das nicht rüberbringen kann.“

*Betriebsratsvorsitzender, Metallbetrieb, 700 Beschäftigte*

„In Elite seh' ich kein Problem, nee. Es ist bei uns so, die Leute kommen meist zu mir als Freigestelltem hier ins Büro, weil die anderen BR-Mitglieder nicht die Gelegenheit haben, alles nachzulesen, und deshalb muss ich mehr wissen. Aber ich spalte die anderen nicht ab.“

*Betriebsratsvorsitzender, Nahrungsmittelbetriebs, 130 Beschäftigte*

Er begründet das Herausgehobensein mit dem geringeren Lerneifer mancher Nicht-Vorsitzenden auf den gemeinsamen Lehrgängen:

„Ich habe das erlebt auf den Lehrgängen. Es sind Leute dabei, die sagen, es ist besser hier zu sitzen als in der Firma zu arbeiten. Also denk ich schon, dass das angebracht wäre, wenn ich ein spezielles Angebot hätte für die, die wirklich in vorderster Front stehen.“

Einige Beispiele für „Gefahr für Gleichheit“:

Eine Minderheit sieht es genau andersherum: das elitäre Moment, das in einer speziellen Weiterbildung für Vorsitzende steckt, kann eine Gefahr für das Gremium werden:

*Betriebsratsvorsitzender, Metallbetrieb, 1000 Beschäftigte*

„Es ist 'ne Wahlfunktion, so hochtrabende Sachen wie Elite, wir sagen schon nicht BR-Spitze hier, das hat einen negativen Touch bei den Arbeitnehmern, er benimmt sich schon wie der Chef heißt es dann.“

*Betriebsratsvorsitzender, Metallbetrieb, 700 Beschäftigte*

„Ja, das würde bei uns schon ein Problem geben beim Beschluss. Wir machen bei Lehrgängen Beschluss darüber, und das ging nicht durch, wenn ich das beantrage. Allgemein mein ich, der BR-Vorsitzende sollte schon über den anderen liegen, er muss ja mehr mit der Geschäftsführung machen. Aber hier ist es so, wenn die Geschäftsführung anruft und kein anderer ist da, der mit mir hinget, und ich geh alleine hin, dann gibt's Missstimmung nachher, weil sie sagen, nur zu zweit hingehen. Das hat Vor- und Nachteile denk' ich. Ich selber fänd's schon gut, wenn einer vormarschiert und die Hand darüber hält. Aber ich hab nur eine Stimme.“





## 7. Probleme der beruflichen Entwicklung von Betriebsratsvorsitzenden

### 7.1 Ein Amt für die zweite Hälfte des Berufslebens

Die Frage lautete: „Können Sie sich vorstellen, Ihre Tätigkeit als BR-Vorsitzender bis zur Rente auszuüben?“

Es antworteten mit:

Ja	67 %
Nein	20 %
Weiß noch nicht	13 %

Und die nächste Frage: „Ist die Tätigkeit als BR-Vorsitzender für die berufliche Entwicklung eher ein Risiko oder ein Vorteil?“

Es antworteten mit:

Ja, Risiko	20 %
Nein, eher Vorteil	17 %
Weder noch	63 %

Eine Zusatzfrage hatte die Formulierung: „Wenn es mit der Wiederwahl nicht mehr klappen sollte oder wenn Sie aus eigenem Antrieb das Amt niederlegen wollten, was würden Sie beruflich dann machen?“

Wie zu erwarten, antworten alle nicht Freigestellten, sie würden ihre jetzige Tätigkeit weitermachen. Aber auch alle außer einem Freigestellten sagen, sie würden wieder zu ihrer ursprünglichen Tätigkeit zurückkehren, die sie vor der Freistellung ausgeübt haben. Die einzige Ausnahme ist einer der insgesamt drei BR-Vorsitzenden, die hoch qualifizierte Angestellte sind, ein Ingenieur in der Konstruktion. Er sah bei einer Reintegration Schwierigkeiten voraus, und er spekulierte deshalb mit alternativen beruflichen Positionen.

Dieses Ergebnis zur beruflichen Entwicklung ist unerwartet und dramatisch. Berufliche Ängste sind bei den BR-Vorsitzenden der Mittelbetriebe kaum festzustellen. Unsere Hypothese ging vom Gegenteil aus. Wir hatten erwartet, dass sich die berufliche Entwicklung beim Verlust bzw. bei einer Aufgabe des Amtes als BR-Vorsitzender, aufgrund der engeren Personaleinsatzmöglichkeiten im Mittelbetrieb, als schwierig darstellen würde, weil in Mittelbetrieben die Personalmöglichkeiten enger sind, das Verhältnis zum Arbeitgeber nicht selten gespannt ist und schließlich eine größere Unsicherheit der Arbeitsplätze wahrgenommen wird, mit der Folge, auf den externen Arbeitsmarkt verwiesen zu sein. In dieser Sichtweise haben mich auch Diskussionen auf einer Weiterbildungsveranstaltung mit BR-Vorsitzenden aus Mittelbetrieben bestärkt. Die Gruppenstimmung auf der Veranstaltung in Bezug auf das Thema berufliche Entwicklung war überwiegend pessimistisch. Es zeigt sich nun, dass all das für die Mehrheit der untersuchten Betriebe nicht zutrifft. Das Ergebnis in dieser Gruppe der Befragten im Unterschied zu der Gruppe in dem Seminar zeigt eindeutig in die entgegengesetzte Richtung. Die Ausgangshypothese hat sich nicht bewahrheitet. In methodischer Hinsicht belehrt dieses Ergebnis uns Soziologen, dass eine Gruppenstimmung auf einer Weiterbildungsveranstaltung nicht dasselbe ist wie das Ergebnis einer qualitativen Befragung der betroffenen Individuen am Ort ihres Alltagshandelns, im Betrieb.

Das Ergebnis wird noch mehr bekräftigt, wenn wir uns die 20 % Ja-Antworten bei der Frage nach dem beruflichen Risiko genauer anschauen. Darunter sind nur zwei Befragte, die ein berufliches Risiko nach dem Ausscheiden aus dem Amt befürchten. Neben dem bereits erwähnten Ingenieur in der Konstruktion ist es nur noch ein BR-Vorsitzender, der seit vielen Jahren in einem Dauer-Feindschaftsverhältnis an seinen Arbeitgeber „gekettet“ ist. Er geht fest davon aus, dass der Arbeitgeber im Falle des Falles seine berufliche Entwicklung nicht unterstützen würde. Die anderen Ja-Antworter meinen mit ihrem Ja auf Nachfrage etwas anderes. Es handelt sich um zwei freigestellte und zwei nicht freigestellte BR-Vorsitzende, die untere/mittlere Führungskräfte sind und meinen, dass sie ohne BR-Tätigkeit eventuell schneller in ihre Führungsposition gekommen wären. Sie beziehen sich also auf die berufliche Entwicklung während des Amtes. Bei den beiden Freigestellten steht dabei im Hintergrund die Erwartung, auch während der Freistellung irgendwie am Aufstieg in der Firma beteiligt zu werden. In all diesen Fällen handelt es sich lediglich um Vermutungen, um hypothetische Überlegungen. Es wurde kein einziger entsprechender Fall berichtet. Die meisten Ja-Antworten sind demnach faktisch anders eingeleitete Nein-Antworten. Denn auch sie sagen, berufliche Sicherheit und Entwicklungschancen seien nach dem möglichen Ausscheiden aus dem Amt nicht gefährdet.

Ganz ähnlich verhält es sich mit denen, die bei derselben Frage mit „Vorteil“ antworten. Diese sind alle keine Führungskräfte, sondern Arbeiter oder einfache Angestellte. Keiner von ihnen meint auf Nachfrage mit Vorteil einen Vorteil für einen beruflichen Aufstieg im konventionellen Sinn oder einen materiellen Vorteil. Zwei Arbeiter, die gesundheitliche Probleme bei ihrer Arbeit hatten, meinen damit die Befreiung von körperlicher Arbeit durch die Freistellung, und damit eine „Erlösung“ von ihren gesundheitlichen Problemen. Sie haben jetzt eine „Schreibtischarbeit“, wie sie sagen. Ein Befragter meint mit Vorteil, dass er als Freigestellter nun der Herr seiner eigenen Arbeit sei, es rede ihm kein Vorgesetzter mehr hinein. Eine nicht freigestellte Vorsitzende versteht unter „Vorteil“, dass sie selbstständiger, innerlich freier geworden sei durch die Tätigkeit als BR-Vorsitzende. Das Amt habe ihr zur Persönlichkeitsentwicklung verholfen.

67 % aller BR-Vorsitzenden möchten ihr Amt bis zur Rente ausüben. Von den freigestellten Vorsitzenden sind es sogar 80 %. Für die meisten ist demnach das Verbleiben im Amt die gewünschte berufliche Entwicklung. Die mit diesem Amt verbundene persönliche Perspektive ist also sehr lang. Sie umfasst das gesamte noch verbleibende Berufsleben. BR-Vorsitzender sein ist trotz der besonderen Schwierigkeiten, die mit dem Amt im Mittelbetrieb verbunden sein können, ausgesprochen attraktiv. Viele Befragte betonen das auch explizit. Sie sprechen spontan davon, dass ihnen diese Tätigkeit Spaß mache. Einzig und allein nicht mehr wieder gewählt zu werden, könnte ihnen einen Strich durch die Rechnung machen. Unter Risiko verstehen einige deshalb das Risiko der Wahl. Die Antworten auf diese Frage enthalten in der Regel eine stille Prognose über die eigenen Wahlchancen.

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Nahrungsmittelbetrieb, 800 Beschäftigte*

[Interviewer: Möchten Sie bis zur Rente ...?] „Ja, ich schon. Aber Spülung auf der Toilette, und dies und jenes, man kann nicht den ganzen Tag rumlaufen, man müsste auch noch eine ärztliche Ausbildung haben, und Seelsorger sein, der BR soll überall helfen, die Erwartungen sind eindeutig größer geworden. Und der Arbeitgeber hält einem immer den Krankenstand vor die Nase.“

Es ist klar, dass dieser BR-Vorsitzende um seine Wiederwahl bangt, weil er sich zu wenig bei den Leuten blicken lässt. Offensichtlich muss er sich mit dem Vorwurf einer zu großen Distanz zu den „kleinen“ Problemen der Kollegen auseinandersetzen.

*Freigestellter BR-Vorsitzender, Nahrungsmittelbetrieb, 1.000 Beschäftigte*

Dieser Befragte antwortet mit einer genau entgegengesetzten Ahnung:

„Ja, bis zur Rente. Die Arbeit macht mir Spaß. Helfen können wie ein Seelsorger, so weit geht das hier oft. Das geht mir nahe mit den Mitarbeitern, wenn die was haben.“

Dies ist nichts anderes als eine vornehme Umschreibung des Satzes: Ich habe gute Wahlchancen, weil ich ein Helfertyp bin. Und noch ein anderer Freigestellter sagt:

„Gute Frage. Ich möchte schon bis zur Rente. Aber das ist ein Wahlamt, man weiß nie sicher, ob man wieder gewählt wird.“

Zur Interpretation dieser Ergebnisse ist es wichtig, sich noch einmal an das Alter und an die betriebliche Stellung der Befragten zu erinnern. 70 % von ihnen sind älter als 45 Jahre. Die überwältigende Mehrheit steht also in der absteigenden und nicht in der aufsteigenden Phase ihres beruflichen Lebens. Sie haben den Kulminationspunkt der beruflichen Entwicklung überschritten. Sie sind in einem Alter, wo sie ihre beruflichen Ziele entweder erreicht haben oder nicht erreicht haben, aber sicher keine weiteren erreichen werden. Sie stehen nicht vibrierend und mit den Füßen scharrend in den Startlöchern, im Gegenteil, beruflich strahlen sie Entspannung aus. Die meisten sind mit dem Erreichten zufrieden. Und das leuchtet unmittelbar ein, wenn man bedenkt, dass die Hälfte von allen Befragten mittlere Führungskräfte sind, die sich vom Arbeiter oder einfachen Angestellten „hochgearbeitet“ haben. Das ist aus meiner Sicht eine der bemerkenswertesten und erfreulichsten Entwicklungen des Betriebsrätewesens in den Mittelbetrieben: Das Amt des BR-Vorsitzenden ist so attraktiv geworden, dass sich die qualifiziertesten Mitarbeiter darum bewerben – die Arbeiter und Tarifangestellten, die sich beruflich weitergebildet haben zum Meister, Techniker, Laborleiter und bei den kaufmännischen Angestellten bis hin zum Abteilungsleiter. Für das Amt kann es nur vom Vorteil sein, wenn sich die Aufgeweckten, Strebsamen und Lernerfahrenen darum bemühen. Dies bedeutet für die berufliche Entwicklung: diese Menschen haben einen beruflichen Erfolg gehabt, der ihnen nicht in die Wiege gelegt war. Sie haben mehr erreicht als sie sich nach der Lehre ausrechnen konnten. Das bedeutet aber auch: jetzt können die meisten keine weitere Aufwärtsentwicklung mehr erwarten und tun es auch nicht. Sie sind beruflich „angekommen“. Darin unterscheiden sie sich stark von vielen hoch Qualifizierten in den Großbetrieben, die sich am Anfang einer Karriereleiter sehen.

Zur Interpretation der Ergebnisse ist ferner wichtig, dass nur 3 der 30 Befragten Hochschulabgänger sind. In der Großbetriebsstudie war es ja gerade dieser Personenkreis, der Probleme bei der Vereinbarkeit von BR-Tätigkeit und beruflicher Entwicklung hatte. Hier ist deren Zahl nicht nur gering. Alle drei Betroffenen haben auch keinerlei weitergehende berufliche Ambitionen. Sie haben ihr gesamtes berufliches Leben in diesem Mittelbetrieb verbracht und sie wussten stets, dass es dort nur wenig Aufstiegspositionen gibt. Jeder von ihnen glaubt, den Zenit erreicht zu haben. In ihren Aussagen schwingt kein Anflug von Frustration mit. Erwähnt werden muss auch, dass der Begriff „Karriere“ von den Befragten nicht in Anspruch genommen wird. Karriere ist in den Mittelbetrieben ein milieufremder Begriff. Die gesamte so genannte „Aufstiegsproblematik“ ist mit der in den Großbetrieben nicht zu vergleichen. So spielen z.B. Titel kaum eine Rolle. Personen, die einen Titel haben, z.B. Abteilungsleiter, kehren ihn nicht heraus und werden im Alltag von anderen auch nicht so tituliert. Personen, die keinen Titel haben, können in der realen Rangordnung des Betriebes ziemlich hoch stehen.

*Die BR-Vorsitzende einer kleinen Bank antwortet auf die Frage, ob das Amt der BR-Vorsitzenden beruflich ein Risiko sei mit*

„Ja. Ich hatte zwar keine Probleme gehabt, aber normal ist es ein Risiko. Denn welcher Vorstand lässt sich gern auf die Füße treten? [Interviewer: Aber bei Ihnen als Abteilungsleiterin ...] Oh nee (lacht), ist ja in so einem kleinen Betrieb keine große Position.“

Und dennoch gibt es für einige BR-Vorsitzende in den Mittelbetrieben ein Aufstiegsproblem. Das betrifft die Jungen. Es betrifft jene mit diesen beiden Merkmalen: unter ca. 40 Jahre, und „aufstiegsverdächtig“. Dieses letzte Merkmal ist abstrakt nicht genau zu definieren, praktisch aber wissen die Betroffenen, wer gemeint ist. Es sind die aufgeweckten und strebsamen unter den jüngeren Facharbeitern und Angestellten, die weiterbildungsmotiviert sind. Sie wurden vom Chef (oder Meister) angesprochen, ob sie nicht „mehr Verantwortung“ im Betrieb übernehmen möchten. Zum Teil haben sie bereits berufsbegleitend an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen, z.B. Refa-Schein, Techniker, Fachwirt. Sie sind Freigestellte geworden, bevor sie den Zenit ihrer beruflichen Entwicklungsmöglich-

keiten im Betrieb erreicht haben. Wenn sie nach mehreren Jahren als Freigestellter nicht mehr gewählt würden, dann müssten sie in eine berufliche Tätigkeit zurück, die unterhalb des Zenits ihrer realistischen Aspiration liegt. Die Freistellung hätte ihre Entwicklungsphantasie sozusagen in vollem Lauf erwischt.

Diese Merkmalskombination (freigestellt, unter 40, realistische Aufstiegschancen) trifft nur für drei Befragte zu: zwei Männer und eine Frau. Die anderen Freigestellten sind älter. Die beiden Männer haben vorgebeugt. Der eine kommt aus der Arbeitsvorbereitung und hat Chancen, dort einmal der Leiter zu werden. Er hat sich nur halbtags freistellen lassen. „Ich habe grad deswegen nur die halbe Freistellung gemacht.“ Der andere hat zuletzt als Leiter eines Lagers gearbeitet und rechnet sich weitere „interessante“ Aufgabengebiete aus. Er ist zwar offiziell ganz freigestellt in einem Betrieb mit 900 Beschäftigten.

„Aber ich hab' noch den Fuß in der Tür in dem alten Bereich und wo ich noch versuche zwischen 20 und 50 % mich zu engagieren, und ich sag', ich mach diese BR-Tätigkeit aus dem Bedarf heraus.“

In Wirklichkeit ist er demnach gar kein ganz Freigestellter. Er verschenkt Freistellungskapazität („BR nach Bedarf“) zugunsten seiner beruflichen Entwicklung. Sein Aufstiegsweg ist typisch für die Mittelbetriebe. Er kam nach der Lehre als Maschinenbauschlosser in den Muster- und Schablonenbau (Vorfertigung), dann in die Entwicklung. Später wurde ihm die Verantwortung für ein Lager übertragen, danach für ein größeres Lager. Dieser Betriebsteil wurde aber verkauft und wenn er mitgegangen wäre, hätte er sich noch weiter hocharbeiten können in der neuen Firma. Aber er blieb, und seine berufliche Entwicklung war vorerst ausgebremst. „Das war der Grund, warum ich immer mehr BR-Arbeit gemacht habe und schließlich Vorsitzender wurde.“ Wenn er nicht wieder gewählt würde und damit müsse er rechnen – hätte er vermutlich ein Problem, denn er misst sich nach wie vor an dem, was er dann in dem anderen Betrieb inzwischen hätte sein können. Er ist vorgewarnt.

„Die letzte Wahl war nicht gut. Ich werde alles tun, dass es anders wird. Das war eine Listenwahl, um meinen Vorgänger auch noch mal mit reinzubringen. Das war nicht demokratisch. Die nächste Wahl wird wieder eine Personalwahl.“

Die einzige Frau, für die dieselbe Merkmalskombination zutrifft, hat sich anders entschieden. Sie ist Fachwirtin und arbeitete vor ihrer Freistellung in der EDV-Entwicklung. Obwohl sie noch weitere Entwicklungschancen hätte, hat sie keine Aspirationen mehr. Sie strebt nicht weiter. Sie ist 39 Jahre alt und möchte am liebsten bis zur Rente BR-Vorsitzende bleiben („Wenn's geht ja. Es macht viel Spaß“). Wenn es nicht geht, könne sie in ihre alte Tätigkeit zurück und problemlos dort weiterarbeiten.

Zusammengefasst kann festgehalten werden: es gibt in den Mittelbetrieben für die BR-Vorsitzenden wenig Probleme und Ängste hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung. Eine Ausnahme sind aufstiegsorientierte jüngere freigestellte BR-Vorsitzende. Deren Zahl ist jedoch begrenzt, denn das Durchschnittsalter der freigestellten BR-Vorsitzenden beträgt 51,0 Jahre. Und das Eintrittsalter in das Amt des freigestellten BR-Vorsitzenden beträgt 42,0 Jahre. Mögliche Probleme hinsichtlich der beruflichen Entwicklung werden also gelöst bzw. umgangen durch einen späten Eintritt in das Amt und durch eine Verweildauer im Amt bis zur Rente. Für die meisten erstreckt sich die Amtsdauer über die gesamte zweite Phase des Berufslebens. Es ist eine verbreitete Lebensweisheit unter den Befragten, die man auch gerne als Rat an andere weitergeben möchte, dass man möglichst nicht in der aufsteigenden Phase der beruflichen Entwicklung BR-Vorsitzender werden sollte. Mögliche berufliche Probleme werden also durch ein „lebenskluges“ vorbeugendes Verhaltensmuster der Betroffenen umgangen. Das eigentliche Problem haben die engagierten Jüngeren, die das Zeug und den Willen zum Amt des BR-Vorsitzenden haben, diese Option aber „aus weiser Voraussicht“ nicht realisieren können/wollen.

Eine spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende steht bei den Befragten daher auch in keinem Zusammenhang mit dem beruflichen Aufstieg. In dieser Hinsicht haben sie Ähnlichkeit mit dem Weiterbildungstyp II in der Großbetriebsstudie, von dem sie sich aber wiederum unterscheiden hinsichtlich der

Variante der Weiterbildung: Im Unterschied zu jenen präferieren sie kein Weiterbildungsstudium, sondern eine wesentlich bescheidenere Variante: eine einwöchige Veranstaltung, die in Zeitabständen wiederholt wird.

In der Großbetriebsstudie spielte die Frage eine Rolle, ob der Wechsel ins Personalmanagement eine Lösung für eventuelle berufliche Entwicklungsprobleme von BR-Vorsitzenden sein könnte. Für die BR-Vorsitzenden der Mittelbetriebe hat diese Überlegung kaum eine Relevanz. Keiner ist in einer konkreten Weise auf dieses Thema eingegangen. Sie stellen ja wie gezeigt wurde die BR-Weiterbildung generell in keinen Zusammenhang mit Aufstieg und so auch nicht mit Aufstieg bzw. Wechsel ins Personalmanagement. Anschließend an die Frage zu einem Wechsel ins Personalmanagement wurde die Nachfrage gestellt, ob der damit verbundene „Seitenwechsel ins Arbeitgeberlager“ sie daran hindern würde. Auf diese Nachfrage sind die Befragten überraschenderweise lebendiger eingestiegen. Nicht der gefragte Zusammenhang hat sie interessiert, sondern sie nahmen die Frage zum Anlass, ihr Rollen- und Lagerbild vom BR klarzustellen. 53 % stellen nämlich klar, dass ein Seitenwechsel für sie kein Problem darstellen würde bzw. dass sie in einer Position im mittleren Management keinen Seitenwechsel erblicken würden. Die restlichen 47 % täten sich allerdings schwer mit einem Wechsel ins Personalmanagement. Dieser insgesamt geringe Vorbehalt gegenüber einem Wechsel erklärt sich daraus, dass die Mehrheit beruflich längst mit einem Bein auf der arbeitgebernahen Seite steht. 47 % von allen Befragten sind mittlere Führungskräfte und weitere 10 % hoch qualifizierte Angestellte. Diese fast 60 % haben zuvor einen Wechsel in umgekehrter Richtung vollzogen: Sie sind als Arbeitnehmer, die in besonderer Weise dem Arbeitgeber nahe sind, auf die andere Seite, nämlich in den BR, gegangen. Der Spagat ist für sie eine gewohnte Haltung. Somit ist für sie auch die abstrakte Vorstellung, ins Personalmanagement zu gehen, kein Seitenwechsel. Einige kokettieren mit dieser abstrakten Vorstellung. Sie nehmen die Frage dankbar auf, weil sie sich nach vielen Jahren der Identifizierung mit dem Amt des BR-Vorsitzenden von einem Externen mal wieder wenn auch hypothetisch – als „Manager“ angesprochen fühlen.

Ich beginne bei der Darstellung der Fallbeispiele mit den drei hoch qualifizierten Angestellten, weil sie ja hinsichtlich des beruflichen Risikos die gefährdetste Gruppe sind. Dann folgen Beispiele für die, die untere oder mittlere Führungskräfte sind. Und danach für solche, die keine Führungskräfte sind.

## **7.2 Beispiele**

### **7.2.1 Hoch qualifizierte Angestellte**

*Ingenieur in der Konstruktion eines Maschinenbaubetriebes, halb freigestellt; 48 Jahre alt*

„Wenn’s schief geht, kann man in den Betrieb nicht mehr zurückkommen, deshalb muss man ein gewisses Alter haben bei meiner Tätigkeit als Konstrukteur. Nach einem Jahr hab’ ich’s verlernt, ich müsst’ neu angelernt werden. Ich bin im Prinzip auch für die Kollegen nicht mehr einsetzbar, die Zeit ist so schnelllebig gerade im CAD-Bereich. Mir werden wegen der halben Stelle keine großen Sachen mehr übertragen, weil ich die Termine nicht halten kann, weil ich ständig auf Tour bin hier und da. Ich beherrsche das Programm nicht mehr so, wie ich müsste, weil ich nicht mehr kontinuierlich dran bin. Wenn man richtig BR-Arbeit macht, ist man einfach nicht mehr im Job drin, deshalb darf man das nicht zu jung machen, gerade im Klein- und Mittelbetrieb, wo wir Persönlichkeitswahl haben und keine großen Listen. [Interviewer: Was würden Sie machen, wenn Sie nicht mehr gewählt würden oder von selbst das Amt aufgeben möchten?] Wiederaufbauen, reinknien, schulen. Was für mich auch interessant wäre, ich hab mir das schon mal überlegt, in die gewerkschaftliche Bildungsarbeit zu gehen als Referent. Aber dagegen spricht, dass man ‘ne Menge Kurse machen müsste und da ist man wochenlang weg wieder. Ich würd’s gern tun, aber da geht mir die Arbeit hier vor. [Interviewer: Welche Karriere stünde Ihnen im Betrieb offen?] Wie soll man als BR Karriere machen? Wir haben hier jedes Jahr ein Leistungsgespräch. Bei mir sieht das so aus, mein Chef sagt, was soll ich Sie bewerten, Sie sind die Hälfte der Zeit



nicht da, also lassen wir alles beim Alten. Sag ich o.k., guck das die Jungen mehr Geld kriegen [...]. Unterm Strich ist es ein Risiko als BR. Wenn die Firma in Konkurs geht, das ist nicht mehr wie früher. Wenn wir rote Zahlen schreiben sind wir weg. Wenn man bei einer neuen Firma sagt, ich war im BR, dann kann man gleich und Tschüß.“ [Interviewer: Wechsel ins Personalmanagement?] Wechsel auf die andere Seite wär’ nicht mein Ding, aber wär’ ‘ne Alternative. Das ist eine Frage der persönlichen Einstellung. Wenn man Freude hat an sozialen Dingen, da sieht man viel Leid, wenn man da helfen kann, das ist ‘ne innere Einstellung. Geht’s denn nur um den Profit? Deshalb macht man es nicht.“

Er ist der einzige, der sagt, dass er nicht problemlos zurück könnte in die alte Tätigkeit.

*Ingenieur in einem anderen Maschinenbaubetrieb, nicht freigestellt, 43 Jahre alt*

„Wenn man Karriere machen will im alten Sinne, Gruppenleiter/Abteilungsleiter, dann ist es nicht förderlich, BR-Vorsitzender zu sein. Aber das ist nicht mein Ding. Ich denk, technisch bin ich sehr gut, ich hab auch die Möglichkeit, mehr Geld zu verlangen. Aber auf der Karriereleiter kann man das nicht machen, gleichzeitig Abteilungsleiter, das funktioniert nicht. [Interviewer: Was würden Sie machen, wenn Sie nicht mehr BR-Vorsitzender wären?] Ist die Frage, wie man sich positioniert gegenüber [...]. Ich habe die Wahl schon getroffen, ich habe keinerlei Ambitionen, irgendwelche Karriere zu machen. [Interviewer: Wie wäre es, wenn Sie freigestellt wären?] Als Softwareentwickler können Sie das nicht machen. Denn nach vier Jahren sind Sie raus, dann können Sie aufhören Software zu entwickeln.“

*Abteilungsleiterin in einer Bank; nicht freigestellt, 47 Jahre alt*

„Hier ist das kein Risiko. Bei uns im Haus gibt’s da keinerlei Erschwernis. Nur die Zeit aufzubringen, wenn Sie beruflich weiterkommen wollen und gleichzeitig BR-Vorsitzende sind, dann müssen Sie sich für eins entscheiden. Man kann nicht beides richtig machen. [Interviewer: Und wenn sie freigestellt wären?] Bei uns auch kein Problem. Der kriegt nachher wieder einen ähnlichen Job. Das Risiko ist überschaubar hier.“

## **7.2.2 Untere/mittlere Führungskräfte**

*Mitarbeiter in der Arbeitsvorbereitung in einem Maschinenbaubetrieb, hat Entwicklungspotential und -ambitionen, halb freigestellt, 42 Jahre alt*

„Ich würde in die Arbeitsvorbereitung zurückgehen, kein Problem. Der Arbeitgeber ist schon fair, ich hätte keine Nachteile zu befürchten. Für mich ist BR kein Risiko, für mich ist es ein Vorteil. Weil ich vorher nicht zufrieden war mit meiner Arbeit, da war zuviel Bürokratie, fünf Unterschriften. Hier als BR-Vorsitzender kann ich selbständig arbeiten, hier kann ich was erreichen, was anpacken. ... Man hat mich schon angesprochen, welche Fähigkeiten man hat, zwar nicht für die Leitung der Arbeitsvorbereitung, aber für ein spezielles Gebiet, mehr Verantwortung, auch mehr Lohn, z.B. Fachverkauf. Der neue Personalleiter möchte, dass Leute aus der Firma sich bewerben bei solchen Jobs. Er will, dass solche Stellen von Innen besetzt werden. Ich würde es mir schon zutrauen.“

Welches „solche Stellen“ sind, das lässt sich nur für jeden Betrieb speziell und von Innen herausfinden.

*Vorarbeiter in einem Metallverarbeitendem Betrieb, freigestellt, 58 Jahre*

„Ist schon ein Risiko, wenn man eine gewisse Position erreicht hat in der Firma. [Interviewer: Was hätten Sie gemacht, wenn Sie nicht wieder gewählt worden wären?] Ich hätte wieder an meinen Arbeitsplatz gehen müssen, da hätte ich keine Probleme, man hätte mich wieder als Vorarbeiter einsetzen müssen, mindestens, oder vergleichbar.“

Dieser Befragte sieht für sich selber keine Probleme, spricht aber dennoch allgemein von Risiko. Auf die Frage nach dem Seitenwechsel sagt er: „Das muss man mit sich selbst ausmachen, ich glaube nicht

dass sie mir das anbieten würden, weil ich zu gradlinig bin. Ich könnte es nicht machen, bin noch vom alten Schlag. Ich kann nicht das, was ich bei der IG Metall gelernt habe, dazu verwenden, dem Arbeitgeber Vorteile zu verschaffen. Das ist eine Charakterfrage.“

*Versandleiter in einem Nahrungsmittelbetrieb, freigestellt, 57 Jahre*

„Hier ist es kein Risiko. Das mag woanders so sein. Unser Herr S. (Inhaber) stand immer dem BR positiv gegenüber und auch die beiden Geschäftsführer. Da ist es kein Risiko. Hier gibt's keine Probleme. [Interviewer: Könnten Sie sich vorstellen, ins Personalmanagement zu wechseln?] Ja, das ist ne Chance für die Gewerkschaft, denn einer, der wie ich tätig war, wird immer auf der Seite der Arbeitnehmer sein, kann nur von Vorteil sein für die Arbeitnehmer.“

### **7.2.3 Mitarbeiter ohne Führungsfunktion**

*Angestellter in der Qualitätskontrolle in einem Metallbetrieb, freigestellt, 50 Jahre alt*

„Ja, kann ich mir vorstellen, das bis zur Rente zu machen. [Interviewer: was würden Sie machen, wenn Sie nicht wieder gewählt werden?] Ich müsste zurück, vielleicht nicht an denselben Arbeitsplatz, aber laut Gesetz müsste ich ja einen entsprechenden zugewiesen bekommen. Von der Tätigkeit her ging das schon. Aber wenn einer noch keine 40 Jahre alt ist, würde ich das nicht empfehlen, BR-Vorsitzender zu machen, vor allem wenn er eine qualifizierte Ausbildung hat. Die Zeiten sind unsicher geworden, verlagern, auslagern, Insolvenzen. Wenn Sie sich bei einer anderen Firma bewerben, der Personalchef fragt, was haben Sie gemacht, und ich sage, ich war freigestellter BR-Vorsitzender, dann wird er sagen, sie sind bestimmt ein fähiger Mann, aber leider müssen wir absagen. Das ist nun mal so. Im selben Betrieb ist es kein Risiko. [Interviewer: Wechsel ins Personalmanagement?] Nein, nicht denkbar. Ich habe eine andere Sicht der Dinge, als Assistent des Personalchefs – das wäre ein kompletter Frontwechsel.“

*Arbeiter in einem Betrieb des Anlagenbaus, nicht freigestellt, 55 Jahre alt*

„Es ist ein Hindernis, weiterzukommen. Mir hat mal ein Vorgesetzter gesagt, wenn ich kein BR wäre, könnt ich Vorarbeiter sein mittlerweile oder mehr. Aber man kann entweder das eine oder das andere.“

So knapp diese Antwort ist, so gehaltvoll ist sie auf der anderen Seite. Mir scheint in der Tat das relativ größte berufliche Risiko bei den einfachen (Fach-)Arbeitern, insbesondere den jungen, zu liegen, die nicht freigestellt sind und das Amt der BR-Vorsitzenden übernehmen. Sie sind häufig interessierte und intelligente Personen, die das Zeug für den „kleinen Aufstieg“ haben. Der Vorarbeiter sitzt allemal drin, eventuell der Meister. Aber als Vorsitzender des BR im kleinen Betrieb bleibt an ihnen der Löwenanteil der BR-Arbeit hängen. Das heißt, sie haben als einzige einen nennenswerten, messbaren Arbeitssausfall, meist 2 – 4 Stunden in der Woche. Sie arbeiten nicht mehr mit „110 % Einsatz“. Es fehlt ihnen genau dieses Quäntchen „mehr“, das der Arbeitgeber vom Vorarbeiter erwartet.





# 8. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung

## 8.1 Vertretungswirksamkeit

Das Verhältnis zwischen dem BR und der Geschäftsleitung beurteilen die befragten BR-Vorsitzenden so:

- gut/vertrauensvoll 15 = 50 %
- BR ist akzeptiert, aber es wird ihm nichts geschenkt/öfter Spannung 9 = 30 %
- schlechtes Verhältnis/BR fühlt sich nicht akzeptiert 6 = 20 %

Verhältnis zwischen BR und GL nach Betriebsgröße (in Prozent)

Verhältnis BR/GL	Betriebsgröße/Beschäftigte		
	100 bis 200	201 bis 500	501 bis 1.000
gut/vertrauensvoll	31	67	72
akzeptiert	38	22	14
schlecht	31	12	14

Die BR-Vorsitzenden wurden gebeten, den Einfluss des BR auf das betriebliche Geschehen auf einer Skala von 1 (geringer Einfluss) bis 10 (großer Einfluss) einzustufen. Die Mitwirkungspraxis und Mitwirkungseffektivität, kurz: die soziale Wirksamkeit des BR, ist die Mitte des gesamten Betriebsratsgeschehens, von der aus auch sein Weiterbildungsverhalten erst angemessen beurteilt werden kann. Die Mitwirkungspraxis systematisch und intensiv zu erforschen, erfordert im Interview einen Zeitaufwand, der bei dieser Kurzrecherche über das Zentralthema Weiterbildung nicht zur Verfügung stand. Daher war die Selbsteinstufung des „Einflusses“ auf einer Skala als ein abgekürztes Verfahren intendiert. Es zeigt sich, dass diese Abkürzung gelungen ist. Die Selbsteinstufungen sind unerwartet realistisch. Die BR-Vorsitzenden machen sich offensichtlich nicht einflussreicher und stärker als sie sind. Denn diese Einstufungen stimmen in hohem Maße überein mit den im Interview verstreuten Berichten und Kommentaren zu Aspekten der Wirksamkeit des BR, ganz besonders auch mit den Aussagen über das Verhältnis zwischen BR und Geschäftsleitung.

Bewertung des Einflusses des Betriebsrates auf einer Skala von 1 bis 10

Skalenwert 2 bis 3:	5 = 17 %
Skalenwert 4 bis 6:	11 = 37 %
Skalenwert 7 und mehr:	14 = 47 %

Die Gruppierung der Punktzahlen folgte der Gewohnheit der Befragten: die Punktzahl 1 hat keiner gewählt. Wenn geringer Einfluss gemeint war, dann griff man zu Punkt 2 oder 3. Ein mittlerer Einfluss wurde idealiter mit Punkt 5 identifiziert, und feine Abstufungen bei „Mitte“ mit ein Punkt mehr (6) oder weniger (4). Die Punktzahl 7 wurde jedenfalls nicht mehr als „Mitte“ gemeint. Das hängt damit zusammen, dass 10 genauso wenig gewählt wurde wie 1, nämlich gar nicht. Wenn 10 ausfällt, dann kann 7 nicht mehr „gute Mitte“ sein, sondern gehört schon zum oberen Bereich. 9 kam ganz selten vor. Großer Einfluss wurde also in Punkt 7 oder 8 übersetzt. Diese feinen Unterschiede bei der Taxierung sind psychologisch sehr interessant. Die Befragten schließen als Erstes die Extreme ganz aus. Sodann machen sie eine grobe Dreiteilung in Oben – Mitte – Unten. Im letzten Schritt verteilen sie innerhalb der Drittelregion das Feingewicht. Obwohl die meisten prompt auf die Frage antworten, arbeiten sie doch mit

der Unze. Es ist, als hätten sie eine Goldwaage im Kopf und wären auf das Wiegen vorbereitet. Kurzum: sie haben einen klaren Begriff vom Einfluss ihres BR.

BR-Einfluss nach Größe (in Prozent)

Skalenwert	Betriebsgröße/Beschäftigte		
	100 bis 200	201 bis 500	501 bis 1.000
2 bis 3	33	9	0
4 bis 6	50	36	14
7 und mehr	17	55	86

BR-Einfluss nach Freistellung (in Prozent)

Skalenwert	Einfluss nach Freistellung	
	Freigestellte	Nicht Freigestellte
2 bis 3	6	29
4 bis 6	25	50
7 und mehr	69	21

Einfluss nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad der Belegschaft (in Prozent)

Skalenwert	Einfluss nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad		
	0 bis 40 %	40 bis 60 %	60 % und mehr
2 bis 3	40	0	0
4 bis 6	40	54	0
7 und mehr	20	46	100

Einfluss und Verhältnis zwischen BR und Geschäftsleitung (in Prozent)

Skalenwert	Einfluss und Verhältnis zwischen BR und GL		
	gut	akzeptiert	schlecht
2 bis 3	0	0	50
4 bis 6	20	78	50
7 und mehr	80	22	0

Die Einstufung korreliert erwartungsgemäß mit der Betriebsgröße. In der Kategorie „7 und mehr“ befinden sich 86 % der größeren Mittelbetriebe (501 – 1.000), 55 % der Betriebe mit 201 – 500 Beschäftigten, und nur 17 % der kleinen Mittelbetriebe (100 – 200). Derselbe Zusammenhang drückt sich auch bei dem Merkmal Freistellung aus. Von Betrieben, die mindestens einen Freigestellten haben, gehören 69 % zur Kategorie „7 und mehr Punkte“, 25 % zur Kategorie „4 – 6 Punkte“, und nur 6 % zur Kategorie „2 – 3 Punkte“.

## 8.2 Betriebsratstypen und Weiterbildungsverhalten

Eine aussagekräftige Analyse der Mitwirkungspraxis stellen die verschiedenen Betriebsratstypen von Kotthoff (1981 und 1994), Osterloh (1993), und Bosch u.a. (1999) dar. Wenn es gelingt, die Aussagen der BR-Vorsitzenden in der aktuellen Untersuchung darauf zu beziehen, dann wäre das ein Gewinn an analytischer Schärfe und Anschaulichkeit. Wir können dann das Weiterbildungsverhalten im Lichte des gesamten Handlungskontextes der BR interpretieren. Ich habe daher den Versuch unternommen, die Aussagen zum Verhältnis zwischen BR und Geschäftsleitung, die Einschätzung des Einflusses anhand der Skalenfrage, sowie zahlreiche verstreute Hinweise im Interview auf eine dieser Typologien zu beziehen. Und zwar habe ich dazu meine eigene Typologie (Kotthoff 1994) herangezogen. Der Versuch ist gelungen. Das Material der aktuellen Untersuchung ist so reichhaltig und differenziert, dass es eine sinnvolle Zuordnung zu dieser Typologie ermöglicht.

Zunächst ein kurzer Abriss der Typen:

Die „defizienten“, d.h. nicht-vertretungswirksamen Betriebsratstypen sind:

- Der *ignorierte BR*: Er fristet eine Randexistenz. Er wird nicht informiert und nicht beteiligt. Er wird von der Geschäftsleitung und auch den Arbeitnehmern kaum wahrgenommen oder in Anspruch genommen. Der BR findet sich mit der Situation ab.
- Der *isolierte BR*: Die Personalpolitik ist autoritär-repressiv, entsprechend hohen Vertretungsbedarf gibt es hier. Indem der BR sich bemüht, dem Gesetz Geltung zu verschaffen, wird er selbst ein Opfer der Repression. BR-Sein ist hier eine Leidensgeschichte. Nach langen zermürenden Auseinandersetzungen resigniert er.
- Der BR als *Organ der Geschäftsleitung*: Der BR agiert als rechte Hand des Chefs. Er entwickelt keine eigene Rollenidentität und Autonomie. Er wird von den Beschäftigten als Vasall wahrgenommen. Bestimmend ist hier die patriarchalische Sozialordnung (Autorität und Fürsorge).

Die „vertretungswirksamen“ Typen sind:

- Der *standfeste BR*: Die GL verfolgt eine defensive Strategie gegenüber dem BR; sie akzeptiert ihn, aber lediglich als notwendiges Übel. Sie tut nur was sie gesetzlich „muss“, ansonsten versucht sie, seinen Einfluss möglichst zu beschneiden. Der BR aber fordert konsequent und standfest seine Mitwirkungsrechte ein. Er „lässt nicht locker“ und wird so zu einem Stein des Anstoßes. Das Verhältnis zwischen beiden ist gespannt, aber berechenbar. Es ist eine kalkulierte Machtbeziehung
- Der BR als *Ordnungsmacht*: Die GL ist an der Mitwirkung des BR von sich aus interessiert, sie geht aus freien Stücken auf ihn zu und beteiligt ihn an ihren Entscheidungen. Es ist ein belastbares Vertrauensverhältnis. Beide Seiten übernehmen teilweise die Perspektive der anderen. Der BR wird ein Garant für Arbeitnehmerschutz und Stabilität. Die Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer und des Betriebes gehen Hand in Hand.
- Der BR als *Gegenmacht*: Hier stoßen beide Seiten in offener Konfrontation aufeinander. Das Machthandeln ist organisierter und strategischer als beim „standfesten BR“. Die Betriebe sind meist größer. Der BR scheut nicht vor kollektiven Kampfformen zurück.

Die Zuordnung des Materials der aktuellen Untersuchung zu dieser Typologie ergibt folgendes:

Ca. 50 % der Untersuchungsbetriebe, in denen ein „gutes und vertrauensvolles Verhältnis“ zwischen BR und Geschäftsführung herrscht, entsprechen dem Typus „*der BR als Ordnungsmacht*“: Der BR wird von der Geschäftsführung positiv bewertet, als ein Gewinn für den Betrieb, nach dem Motto: wenn es ihn nicht gäbe, müssten wir ihn selber schaffen. Der BR muss nicht um die Beachtung seiner elementaren Rechte kämpfen, darum gibt es kaum Auseinandersetzungen um Gesetz und Paragraphen. Ausschlaggebend ist die enge Kooperation in Sachfragen. Der BR wird in die Politik einbezogen. und beteiligt. Die Geschäftsleitung geht auf ihn zu. Das geht teilweise in Richtung „Co-Manager“. 85 % dieser BR-Vorsitzenden veranschlagen den Einfluss des BR in der obersten Kategorie „7 und mehr Punkte“. Es

handelt sich hier um die größeren Mittelbetriebe, die in den meisten Fällen auch gewerkschaftlich stärker organisiert sind.

Die Untersuchungsbetriebe, in denen das Verhältnis zwischen BR und Geschäftsleitung in die Kategorie „der BR ist akzeptiert, aber bekommt nichts geschenkt/spannungsvolles Verhältnis“ eingeordnet wurde, entsprechen dem Typus „*der standfeste BR*“. Die Geschäftsleitung akzeptiert ihn zwar, möchte seinen Einfluss aber eng begrenzen. Sie macht nicht mehr als sie muss (legalistische Haltung). Es gibt kein leichtes Geben und Nehmen. Der BR muss Informationen und Beteiligungsrechte immer wieder zäh einfordern. Darum sieht man sich hier nicht selten vor Gericht wieder. Es ist eine spannungsgeladene „Muss-Ehe“. 85 % dieser BR-Vorsitzenden verorten den Einfluss des BR in der mittleren Kategorie „4 – 6 Punkte“. Die Betriebe verteilen sich ungefähr zu gleichen Teilen auf die mittlere (201 – 500) und untere (100 – 200) Größenklasse und fast gar nicht auf die größeren Mittelbetriebe (501 – 1.000). Und auch hinsichtlich des gewerkschaftlichen Organisationsgrades liegen sie im mittleren (40 – 60 % Organisierte) und etwas weniger im unteren Bereich. Es ist auffällig, dass diese Betriebe bei mehreren einschlägigen Indikatoren mittlere Werte haben.

Von den fünf Untersuchungsbetrieben, in denen die befragten BR-Vorsitzenden das Verhältnis zwischen BR und Geschäftsleitung in der Kategorie „schlecht“ einordnen, entsprechen vier dem Typ „*Der ignorierte BR*“ und einer dem Typ „*Der isolierte BR*“. Der „*ignorierte*“ BR steht am Rande. Der Chef beachtet ihn nicht, lässt ihn links liegen. Und auch die Beschäftigten können wenig mit ihm anfangen. Sie nutzen ihn kaum als ihren Interessenvertreter. Informations- und Beteiligungsverfahren werden nicht oder nur rudimentär eingehalten. Der Einfluss des BR wird von den Befragten bei 2 – 3 Punkten veranschlagt. Der BR ist nicht „standfest“, das heißt, er fordert die Geschäftsführung nicht heraus, sondern er zieht sich zurück, und zwar ohne an der Situation „groß zu leiden“. Es handelt sich um Betriebe der kleinsten Größenklasse (100 – 200), die auch einen geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad haben. Es ist auffällig, dass sie bei den einschlägigen Indikatoren die kleinsten Werte haben. Aber es gilt nicht der Umkehrschluss: Nicht alle Kleinen gehören zum Typ „*ignorierte BR*“.

Der „*isolierte BR*“ kommt nur in einem einzigen Untersuchungsbetrieb (200 – 500 Beschäftigte) vor. Das Verhältnis zwischen BR und Geschäftsleitung ist zerrüttet. Das Hervorstechende ist die Repression, die Willkür, das Ausmaß der Verletzung. Der BR ist das prominenteste Opfer der Willkür. Der Vorsitzende hat gesundheitlich Schaden daran genommen. Die BR-Mitglieder sind „*Leidtragende*“. Sie haben resigniert.

Der Typus „*der BR als Gegenmacht*“ kommt in der aktuellen Untersuchung nicht vor. Erstaunlicherweise auch nicht der Typus „*der BR als Organ der Geschäftsleitung*“. Er war in meiner ersten Betriebsrätestudie (1981) der häufigste Typ in den kleinen und mittelgroßen Betrieben. Diese starke Veränderung ist ein bedeutendes Ergebnis. Darüber, d.h. über das, was nicht (mehr) vorkommt, müsste ich eigentlich am ausführlichsten berichten. Es besagt nicht weniger, als dass die Zeit des Patriarchats, das die gesamte Geschichte der industriellen Arbeitsverhältnisse maßgeblich bestimmt hat, ausgelaufen ist. Somit stehen die BR-Typen auch in einer zeitlichen Reihenfolge, in einer Entwicklungsgeschichte. Ausgangspunkt sind die patriarchalischen bzw. paternalistischen („*Organ der GF*“, „*ignorierte BR*“) oder autoritären („*isolierte BR*“) Typen. Der Wandel wurde herbeigeführt von den standfesten BR. Es sind die „*Standfesten*“, die wortwörtlich erstmals aufgestanden sind. Mit der Zeit entwickelt sich ein großer Teil der standfesten BR zur Ordnungsmacht. Dieser Trend verdankt sich der besonderen Kultur der Mitbestimmung in Deutschland. Es gibt unzweifelhaft einen Trend zur Logik der Verständigung, des Gebens und Nehmens, der wechselseitigen Unterstützung und Stabilisierung einer Ordnung. Wenn's gut läuft, entsteht hier die Orientierung der Langfristigkeit und Sicherheit, der Vermeidung von Kriegskosten, kurz: Vertrauen. Es ist unverkennbar, dass in den letzten 10 – 20 Jahren auch in den Mittelbetrieben eine Entwicklung stattgefunden hat, die diese Orientierungen bestärkt hat, wie das aus den etablierten Großbetrieben schon vorher bekannt war: Der Trend der Betriebsratsstrukturen hin zum Typus „*der BR als Ordnungsmacht*“ ist gleichbedeutend mit einer Versachlichung der Beziehung. Erstaunlicherweise hat diese Veränderung stattgefunden in einer Zeit stagnierender wirtschaftlicher

Entwicklung und hoher Arbeitslosigkeit, in der die meisten Beobachter eher eine Schwächung von Betriebsratsstrukturen prognostiziert haben.

Vor diesem Hintergrund der Betriebsrätetypen betrachte ich nun das Weiterbildungsverhalten der Betriebsräte.

#### BR-Typen und Weiterbildungsaktivität der BR-Gremien (in Prozent)

WB-Aktivität der BR-Gremien	Typ: „Ordnungsmacht“	Typ: „Standfester BR“	Typ: „Ignorierter BR“
weiterbildungsaktiv	67	25	17
nicht weiterbildungsaktiv	33	75	83

Weiterbildungsaktive BR-Gremien kommen beim Typus Ordnungsmacht mindestens drei Mal so häufig vor wie bei den anderen Typen.

#### BR-Typen und Spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende (in Prozent)

Spezielle WB für BR-Vorsitzende	Typ: „Ordnungsmacht“	Typ: „Standfester BR“	Typ: „Ignorierter BR“
ja	75	63	50
nein	25	37	50

Bei der Frage, ob eine spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende sinnvoll und notwendig ist, gibt es zwar eine ähnliche Struktur der Unterschiede wie bei der vorausgehenden Frage, aber die Höhe der Unterschiede ist wesentlich geringer. Auch die Befragten, die BR-Vorsitzende eines standfesten bzw. ignorierten BR sind, halten in einem beachtlichen Ausmaß (die Hälfte und mehr) eine spezielle Weiterbildung für sinnvoll und notwendig.

Anders verhält es sich bei der nächsten Frage nach der Wahl der vorrangigen Themen für eine spezielle Weiterbildung.

#### BR-Typen und Wahl der Themen (in Prozent)

Wahl der Themen	Typ: „Ordnungsmacht“	Typ: „Standfester/ ignorierter BR“
Wirtschaftsthemen (Nr. 3 oder 5)	64	20
Augenhöhe-Themen (Nr. 6, 2 oder 1)	36	80

Die Ordnungsmacht-Betriebsräte präferieren drei Mal so häufig Wirtschaftsthemen wie die Befragten der anderen Betriebsratstypen. Die „standfesten“ und „ignorierten Betriebsräte“ (hier zu einer Antwortgruppe zusammengefasst) präferieren dagegen Themen, die in einem Zusammenhang mit der eignen Durchsetzungskompetenz stehen. Ihre zentrale Thematik ist die gleiche Augenhöhe mit dem Arbeitgeber. Sie präferieren Themen/Kompetenzen, die ihre grundlegende Anerkennung fördern: Rhetorik, Verhandlungsgeschick, Zusammenhalt im Gremium („Führung“) und immer wieder Rechtskenntnis als A&O. Diese Vorsitzenden stehen in einer Situation andauernder Selbstbehauptung. Das Sich-Widersetzen-Können und das Lernen von Konsequenz und Standfestigkeit sind hier wichtig. Sie stehen in einer Tür, die nur einen Spalt geöffnet ist und wollen sie weiter aufstoßen. Die „Ordnungsmacht-Betriebsräte“ sind dagegen bereits durch eine geöffnete Tür hindurchgegangen. Sie sitzen mit am Tisch im Raum

der Regulierung und Entscheidung. Sie müssen sich nicht erst Respekt und Zugang verschaffen, sie stehen bereits auf Augenhöhe. Sie gehören dazu. An ihnen läuft nichts Wesentliches vorbei. Sie sind mit Managementthemen befasst: mit Wirtschaftlicher Entwicklung, Globalisierung, Unternehmenspolitik, Restrukturierung. Die sich daraus ergebende praktische Folge ist:

Jeder der Typen (bzw. Typengruppen) braucht ein eigenes Spezialangebot, das auf seine spezifische Handlungskonstellation zugeschnitten ist. Die einen brauchen Rüstzeug zum Öffnen („Knacken“) der Tür. Die anderen brauchen Rüstzeug zum Mitreden am Runden Tisch der „Regulierer“ zum Begleiten des Managements. Den einen nützt das Werkzeug der anderen wenig.

Von den Befragten, die eine spezielle Weiterbildung für sinnvoll und notwendig halten, sind 70 % auch selbst ernsthaft an einer Teilnahme interessiert. Dieser Anteil ist beim Typ „Ordnungsmacht“ und bei der Typengruppe „standfester/ignorierte BR“ gleich hoch. Auch dies ist ein wichtiges Ergebnis. Es besagt: Die Vorsitzenden von „standfesten/ignorierten BR“ sind keineswegs weniger interessiert an einer speziellen Weiterbildung als die Vorsitzenden von „Ordnungsmacht-BR“, aber sie sind *anders* interessiert.

Markant sind die Unterschiede bei der Wahl der Anbieter eines Spezialangebots (in Prozent):

Wahl der Anbieter	Ordnungsmacht-BR	BR standfest/ignoriert
bei der Gewerkschaft	57	20
egal/nicht bei der Gewerkschaft	43	80

Die „Ordnungsmacht-Betriebsräte“ bevorzugen drei Mal so häufig die Gewerkschaft als Anbieter als die anderen Betriebsräte. Wir haben bereits gesehen, dass sie ein anderes Verhältnis zur Gewerkschaft haben. Sie fühlen sich weniger von der direkten Unterstützung abhängig. Sie müssen nicht an die Hand genommen werden. Sie treten autonomer, selbstbewusster auf. Es ist ein Verhältnis von Geben und Nehmen, von Partnerschaft und Konkurrenz. Und hier sehen wir, dass sie der Gewerkschaft ein kompetentes Angebot zutrauen, das ihrer speziellen Handlungskonstellation entspricht: Wirtschaftskenntnisse und Restrukturierungskompetenz zur Begleitung des Wandels in größeren Mittelbetrieben (und Großbetrieben).

Die „standfesten BR“ und die „ignorierten“, die zu Hause um ihr volle Anerkennung als BR ringen müssen, haben ein anderes Verhältnis zur Gewerkschaft. Sie suchen direkte und einseitige Unterstützung von ihr. Sie suchen eine Patronage. Sie sind der abhängige Part in der Beziehung. Sie rufen nach Hilfe. Manche sind enttäuscht von der Gewerkschaft, weil sie glauben, von ihr nicht genug Hilfe zu bekommen. Und was die Gewerkschaft als Schulungsanbieter betrifft, so haben viele von ihnen die Erfahrung gemacht, dass ihre klein- und mittelbetriebliche Situation dort zu kurz kommt, dass ihre spezielle Handlungskonstellation zu wenig berücksichtigt wird angesichts der Dominanz der großbetrieblichen Handlungskonstellation. In den Interviews gibt es zahlreiche Schilderungen von Begegnungen mit großbetrieblichen BR-Mitgliedern auf Gewerkschaftsseminaren, in denen immer wieder die Nicht-Vergleichbarkeit hervorgehoben wird. Diese Sichtweise ist aber zwischen den einzelnen Gewerkschaften unterschiedlich stark ausgeprägt. Die größte Zufriedenheit mit der gewerkschaftlichen Schulung auch aus der Perspektive der kleinen Mittelbetriebe war bei den BR-Vorsitzenden aus dem Organisationsbereich der NGG festzustellen.

Im Folgenden werde ich einige Passagen aus den Fallschilderungen wiedergeben, um die Zuordnung der untersuchten BR zu den Betriebsratstypen anschaulich machen.



## 8.3 Beispiele

### 8.3.1 Der standfeste Betriebsrat

BR, Molkerei, 120 Beschäftigte

Der BR entsprach bis vor einigen Jahren dem Typus „der BR als Organ der Geschäftsleitung“. Er hat sich dann zu einem „standfesten BR“ entwickelt.

Jahrzehntelang war ein Angestellter BR-Vorsitzender, der ein Schulfreund des Chefs war. Sein Nachfolger, der heutige BR-Vorsitzende berichtet:

„Der BR machte nichts. Sie können sich vorstellen, was hier abging. Klüngelwirtschaft ohne Ende. Die Leute haben abgewinkt, ach hör auf, Betriebsrat!“

Der Befragte selbst war der Anführer einer Revolte gegen den damaligen Vorsitzenden:

„Und als ich im BR war, wehte ihm ein schärferer Wind ins Gesicht. Aber so lange der alte Chef da war, ist das meiste im Verborgenen gelaufen. Die normalen Wege wurden nicht eingehalten. Der BR wurde dann gefragt, wenn schon alles gelaufen war.“ Bei der nächsten Wahl wurde der alte Vorsitzende abgewählt.

Nun begann eine Zeit übler persönlicher Kämpfe zwischen dem neuen BR-Vorsitzenden (dem Befragten) und dem noch einige Jahre amtierenden alten Chef.

„Der Alte dreht durch ... Höhle des Löwen ... unterste Schublade ... Ich hab gesagt, ich setz' mich mit dem Mann nicht mehr an einen Tisch, ich habe Charakter. Ich habe gesagt, ich hätte gern Mitteilung, und wir haben's nicht gekriegt. Da hat er gesagt: Herr K., wenn Sie was brauchen, brauchen Sie mich nur zu fragen. Hab ich gesagt: wieso muss ich Sie immer fragen? Ja, wer nicht fragt, kriegt auch nix, hat er gesagt. Und büromäßig ging das: Was brauchen Sie einen Computer? Aber ich hab ihn später an seinem wunden Punkt gekriegt: Wie steht denn unser Betrieb da, wenn jeder BR in den anderen Werken von Milch AG einen Computer hat, nur wir nicht? Das sieht für Sie auch nicht gut aus. Da sagt er: Ich lass mir nicht nachsagen, dass ich den BR im Haus torpediere.“

Nach einigen Jahren ging der alte Chef in Rente und ein junger, neuer kam. Seitdem ist der BR ein „respektierter standfester BR“. Über den jungen Chef sagt der Befragte:

„Ich komm mit dem einigermaßen aus, ist meine Generation. Ich hab ihm gleich gesagt, sie müssen sich merken: entweder zusammen oder gegeneinander, ich halt mich an meine Linie. Ich habe diese Tage noch zum Produktionsleiter gesagt: Ich glaub, ihr wisst gar nicht, welche Macht der BR hat. Wenn ich wollte, ich leg Euch einige Steine in den Weg. Aber mir geht's darum, dass der Betrieb auch läuft, ich bin froh, wenn der Betrieb Geld verdient, *aber wir können auch anders sein*. Früher war der BR zwar existent hier, aber er wurde nicht angenommen, weil jeder wusste, aha Freund vom Chef, also mehr die Gegenseite.“

Heute sind die Kämpfe nicht mehr so grundsätzlich und eruptiv. Aber der BR muss nach wie vor auf seine Rechte pochen, um seine Anerkennung ringen. Die Geschäftsleitung kommt ihm nicht aus freien Stücken entgegen. Das wird ersichtlich aus einem tagesaktuellen Beispiel:

„Heute Morgen noch hab ich mit ihm (dem „jungen“ Geschäftsleiter) gesprochen. Ich geh vors Gericht, es geht um Reisekosten für eine Reise zu einer Sitzung des Gesamt-Betriebsrats (GBR). Ob An- und Abreise auch Arbeitszeit ist. Hab' die Gewerkschaft eingeschaltet, auch vom Bezirk. Sie müssen die Schicht bezahlen, und samstags sind das zehn Stunden bei uns, und das mit Überstundenzuschlägen. Aber dahinter steht der Unternehmenschef, das ist die stille Eminenz, der hat das Ganze ausgeheckt und der hat unserem Leiter eine Mail geschickt, der musste das umsetzen. Und der hat mich angerufen in der Freizeit: Ab jetzt fährt nur noch einer zur GBR-Sitzung, ich hab' schon mit Ihrer Kollegin (stellv. BR-Vorsitzende) gesprochen. Es ist auch nicht notwendig, dass Sie 2 Tage bleiben, das Wichtige könnt Ihr ja am 1. Tag machen. Sie kommen dann

abends wieder zurück und kommen morgen wieder arbeiten. Ich sag: Ich melde mich in einer halben Stunde wieder. Wie? Was heißt melden? hat er gesagt. Ja, ich bin jetzt privat unterwegs. Ich bin dann nach Hause gefahren, habe den GBR-Vorsitzenden angerufen. Der sagt: Du hast Recht, so steht's im Gesetz." Etwas später ruft der Befragte den Geschäftsführer zurück: „Mit Sicherheit nicht! Dann gingen mehrere Telfonanrufe hin und her. Dann rief er zu Mittag an, die Kinder kamen grad aus der Schule. Ja, Herr K., tun Sie es für mich. Er wollt sein Gesicht wahren. Ich tu's für den Betrieb sag ich, für den BR und die Belegschaft. Wenn ich Ihnen jetzt klein beigebe, dann haben wir für immer verloren. Niemals! Wir fahren morgen zu zweit. Der sagt: Wie soll ich denn das dem Herrn (Unternehmenschef) sagen? Sag ich: Das ist Ihr Problem. Dann zwei Tage nach der Reise haben wir noch einmal einen Zusammenstoß gehabt, *aber ich bin ja einer, der voll zurückzahlt*. Weil ich ihm am Telefon gesagt hab', Herr S., Sie kommen mir vor wie das alte Rom. Wie meinen Sie das, hat er gesagt. Ja, in Rom hat's einen Statthalter gegeben, der ist gesteuert worden, sind Sie auch so einer? Offensichtlich sind Sie ja hier nur Produktionsleiter und haben nix zu bestimmen. Meinen Sie das im Ernst, hat er gesagt am Donnerstag. Jo hab ich gesagt, *was ich sage, zu dem steh' ich. Wir halten uns an die Gesetze*. Deshalb, wir sind freundlich miteinander, aber jeder weiß, was er von dem anderen zu halten hat. Darum sage ich immer: *solange ich mich an das Gesetz halte, kann mir keiner was. Ich gehe konsequent meinen Weg.*"

Der Leser kann sich selbst ein Bild machen, welche Weiterbildung dieser BR-Vorsitzende braucht: rechtliche und kommunikative Handlungskompetenzen. Auf einem Seminar für Vorsitzende von Ordnungsmacht-BR aus größeren Mittelbetrieben (oder gar Großbetrieben) käme er sich deplatziert vor. Tatsächlich hat er bei der Themenfrage geantwortet: Rang 1 „Rhetorik/Verhandlungskompetenz“, Rang 2 „Führung des Gremiums“.

*BR-Vorsitzender, kleiner Maschinenbaubetrieb mit Anteil an Technikern und Ingenieuren*

Der BR-Vorsitzende, selbst Ingenieur, sagt:

„Als ich BR-Vorsitzender wurde, hab ich zunächst mal einen Gerichtsprozess gegen die Firma geführt, um *mal zu zeigen, es geht nicht mehr so weiter*, ja, jetzt klären wir das hier. Und ich hab mich durchgesetzt. Das führt auch dazu, dass man sich unbeliebt macht. [Interviewer: Worum ging es bei dem Prozess?] Um Elektriker, die in den Fertigungsbereich versetzt wurden, und der Geschäftsführer wollte den BR dazu nicht fragen. Es hat ein Riesengeschrei gegeben, er hat mich rausgeschmissen aus dem Büro. Ich sag: Wir sehen uns wieder, und dann haben wir uns vor dem Gericht wieder gesehen. Seitdem waren wir nicht mehr beim Gericht. Dann war das geklärt. Das war damals notwendig, um mal zu *zeigen, dass wir auch anders können*, dass wir Schritte gehen, die unangenehm sein können. [Interviewer: Wie ist das Verhältnis heute?] Der Chef ist immer noch derselbe. Wir kommen einigermaßen miteinander aus. Im Prinzip muss man halt in so einem kleinen Betrieb sämtliche Sachen dem Chef *abtrotzen*. Überstunden werden beantragt: Zack! Das muss der BR immer wieder einfordern. Wenn nicht, schläft das ein mit der Zeit. Es gibt auch mal massive Konflikte, wo es mal zu Schreiereien kommt. Gut, da muss man halt durch. Wir haben auch, um was durchzusetzen, Ultimaten gesetzt, z.B. bei der Altersversorgung, dann wird es hier keine Überstunden mehr geben, da war das Klima relativ gestört. Andererseits ist es doch recht sachlich geworden, früher war es schwieriger, da musste ich wirklich die absoluten Grundlagen abtrotzen. Der Chef meinte, er könnte machen, was er will, und das ging schon recht heftig am Anfang zu. Ich profitiere heute von diesen Erfolgen. Erfolg würd' ich es nicht unbedingt nennen, aber zu zeigen, dass man *nicht unbedingt ein Papiertiger* ist. Das ist sehr wichtig.“

### **8.3.2 Der ignorierte Betriebsrat**

*BR, kleiner Maschinenbaubetrieb, 120 Beschäftigte*

Der BR ist erst vor sechs Jahren gegründet worden.

Der Inhaber agiert, wie wir das aus den voranstehenden Beispiel kennen, aber der BR ist kein „standfester“, er hält nicht konsequent dagegen, er zeigt nicht, dass er kein Papiertiger ist, sondern er findet

sich nolens volens mit der Situation, die er heftig beklagt, ab. Die Situation entspricht sehr gut daher dem Typ „der ignorierte BR“.

Der Inhaber hat noch einen zweiten Betrieb, den er selber leitet. In den untersuchten Betrieb kommt er nur ab und zu, um nach dem Rechten zu schauen. Der BR-Vorsitzende berichtet:

„Ich müsst' dem Chef erst mal erklären, wenn der hierher kommt, der hat überhaupt keinen Plan davon, was ein Betriebsverfassungsgesetz ist. Das einzige was er sagt ist, er springt im Dreieck und macht den Laden dicht. Und dann holen wir ihn runter und sagen: jetzt red' mal. Bei Gewerkschaft macht er auf rotes Tuch, macht er auf Durchzug. Es gibt einen Haufen Betriebe, wo die Chefs begriffen haben, dass sie mit dem BR besser fahren als gegen oder ohne, weil der BR einen Haufen Arbeit abnehmen kann. *Unser leider nicht.* [Interviewer: Ist durch die Wahl des BR das Verhältnis des Inhabers zur Belegschaft getrübt?] Eigentlich weniger. Das lief so weiter. [Interviewer: Ist sein Verhältnis zum BR eine vertrauensvolle Zusammenarbeit?] Wenig. Er und der Betriebsleiter versuchen logischerweise die Karten bei sich zu behalten, da muss man bohren und an der Nase ziehen, freiwillig nicht, nur die Dinge, wo sie müssen. Irgendwann kommen sie schon damit raus, aber nicht rechtzeitig, sie halten sich nur teilweise ans Gesetz. Es liegt halt an dieser kleinen Größe.“

Auf die Frage danach, wie hoch der Einfluss des BR ist (auf der Skala von 1 – 10) antwortet dieser BR-Vorsitzende mit einer aufschlussreichen Gegenfrage:

„Meinen Sie, was wirklich möglich ist oder was wir jetzt haben, *weil wir uns selber zurückhalten?* [Interviewer: Was wirklich Sache ist?] Maximal 3. Nur da, wo's wirklich eng wird, wo der Einzelne nicht mehr selber weiterkommt. [Interviewer: Was müssten Sie machen, um auf Punkt 5 oder 6 zu kommen?] Zum Beispiel bei der Arbeitszeit, dass man die Regelung *knallhart festzurrt.* *Ob das allerdings Sinn macht, ist eine andere Frage.“*

Der Vorsitzende ist sich unschlüssig, ob Standfestigkeit Sinn macht. Das wird auch aus der folgenden Schilderung ersichtlich. Der Betrieb ist nicht tarifgebunden. Der Chef verhandelt mit niemandem über Lohn. Er gibt seiner Belegschaft die Hälfte der tariflichen Lohnerhöhung.

„[Interviewer: Was halten die Mitarbeiter davon?] Die rechnen damit, dass es gar nix gibt.“

Die Belegschaft murren nicht gegen den Chef. Auf sie als Machtpotential kann der BR nicht ohne weiteres bauen. Das gilt für alle „ignorierten BR“.

Die Mitwirkung des BR sieht hier so aus:

„Versetzungen, Kündigung, das geht so nebenher, das kriege ich z.T. auch bloß so aus dem Gespräch mit (als einer, der viel durch den Betrieb kommt), dann sag ich o.k., rutsch mal mit den Fakten rüber. Das geht halt in so einem Laden noch. Und irgendwann kommt dann auch was Schriftliches als Eingabe, aber nicht richtig aufgeschrieben: diese Person mit dem Sozialstaus soll dort, also dieser ganze Formalkram, den gibt's nicht. Ich weiß jetzt, dass der Armin jetzt mit seinen Mädels da umzieht, dann geh ich halt hin und red mit dene, *das läuft dann so links.“*

„Was Schriftliches, aber nicht richtig aufgeschrieben“, kennzeichnet die Situation recht plastisch. Hier fehlt es an Konsequenz und Standfestigkeit. Besser als der Befragte selbst kann man den Mangel nicht ausdrücken: „weil wir uns selber zurückhalten ... läuft das so links“. Man kann erahnen, wie hoch und mutig der Sprung zum Typus „der standfeste Betriebsrat“ ist. Man kann sich hier ein Bild davon machen, wie schwer der Punkt zu erreichen ist, wo der BR sagt: bis hierher und nicht weiter! Man kann ebenso erahnen, welche Form von Weiterbildung dieser BR-Vorsitzende bräuchte: auch hier geht es in erster Linie um rechtliche, kommunikative Verhandlungskompetenzen. Tatsächlich hat er schon ein Spezialseminar für BR-Vorsitzende bei einem kommerziellen Träger mitgemacht. „Hab' schon. Da war alles drin, Führung des Gremiums, besondere Aufgaben des BR-Vorsitzenden, war so ein Rundumschlag.“ Er war zufrieden mit dem Seminar. Auch bei der Skalenfrage setzt er auf den 1. Rang das Thema „Führung des Gremiums“.

### 8.3.3 Der Betriebsrat als Ordnungsmacht

Die Situation des „standfesten BR“ war in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten sehr verbreitet in Klein- und Mittelbetrieben. Und sie trifft heute noch für ein Drittel der Untersuchungsbetriebe zu. Der Weg in die Standfestigkeit war fast immer sehr schmerzhaft für beide Seiten. Er war im Kontext der mittelbetrieblichen Sozialordnung eine Zeitenwende. In der Hälfte der Untersuchungsbetriebe ist dieses Stadium inzwischen überwunden. Diese BR gehören heute zum Typus „Ordnungsmacht“. Einige erinnern sich aber noch an die frühere Situation.

*Freigestellter BR-Vorsitzende, Fleischverarbeitender Betrieb*

Der BR-Vorsitzende war früher nach eigenen Aussagen selber „Revolutionär“.

„Erst hatte ich kein großes Interesse für den BR. Damals (vor 20 Jahren) war jemand BR-Vorsitzender, der nicht für die Mitarbeiter war, die auch nicht korrekt behandelt hat und mit dem Geschäftsführer gemauschelt hat. Deshalb habe ich dann kandidiert, habe Gewerkschaftsseminare besucht, nicht eher Ruhe gegeben, bis ich selbst BR-Vorsitzender wurde. Mir hat das nicht gepasst, wenn er Mitarbeiter so behandelt hat und mit der Geschäftsführung unter einer Decke steckt und Internas aus der BR-Sitzung zur Geschäftsleitung trägt. Hab' ich gesagt, *das kann doch nicht weitergehen so*. Habe in der ersten Wahl gegen ihn kandidiert, klappte aber nicht gleich. Ich habe ihn dann *erbittert bekämpft*. Nach drei Jahren hatte ich das Vertrauen der anderen BR-Mitglieder und die nächste Wahl ging zu meinen Gunsten aus. Wir hatten damals 27 Gewerkschaftsmitglieder, heute haben wir über 200. Man muss manchmal auch Stärke zeigen und sich durchsetzen.“

Heute besteht ein enges vertrauensvolles Verhältnis zwischen der Leitung und dem BR.

„Der Inhaber steht dem BR positiv gegenüber und auch die beiden Geschäftsführer. Hier gibt's keine Probleme, das muss ich sagen. Der Inhaber sagt: Der Häuptling bei den Indianern hat auch einen Kriegsrat zusammengerufen und sich beraten. Er findet es ganz gut, dass es einen BR gibt und die Gegenseite soll schon an den Entscheidungsprozessen teilhaben. Es gibt seit Jahren keine Konfrontationen mehr, es funktioniert gut. Es gibt Betriebe, auch hier in der Nähe, wo es heute noch keinen BR gibt, wo der Chef sagt: ich bin der Chef *und* der BR. Und wenn in der Belegschaft keiner da ist, der sich *konsequent* dafür einsetzt, dann hat die NGG keine Chance. Die halten sich nicht an Tarifverträge und uns machen sie am Markt Probleme, weil sie kostengünstiger sind, weil sie weniger Lohn zahlen, und keine Schmutzzulage usw. Bei uns wird das Soziale nicht abgebaut.“

Bei der Frage nach den Themen antwortet dieser Vorsitzende so: „Platz 1 das Thema „wirtschaftliche Entwicklung“, das ist in aller Munde, das wäre schon mal ein Thema. Alle anderen, würd' ich sagen, wär' für mich nicht so wichtig.“ Die Themen, die mit der „Augenhöhe“ zu tun haben, sind für ihn nicht mehr so interessant.

*BR, Metallverarbeitender Betrieb, 700 Beschäftigte*

Der Betrieb gehört zu einem ausländischen Konzern, wird aber von einem deutschen Manager geleitet. Der BR-Vorsitzende beschreibt das Verhältnis zu diesem Manager so:

„Sehr gut. Es gibt keine größeren Konflikte. Der Geschäftsführer ist immer bereit, den BR zu hören, er sagt nicht, ich hab keine Zeit. Er ist keiner, der bei Entlassungen oder Lohnerhöhung den Deckel zumacht. Er ist immer bereit, was zu machen mit uns. Und er ist auch sehr kollegial, er ist offen. Ich kann jederzeit ohne Anmeldung zu ihm gehen. Und auch umgekehrt, er ist sich nicht zu schade, zu mir ins BR-Büro zu kommen. Wir können auch Vertrauensleutesitzungen hier im Haus machen. Es läuft nichts an uns vorbei. Das ist wirklich so. Es gibt zwar Vorgesetzte, die probieren es. Aber wenn der Geschäftsführer das mitkriegt, dann haben sie ein Problem. *Er will haben, dass jeder Vorgesetzte, wenn er was vorhat, sich mit dem BR vorher unterhält.*“

So, wie der BR zur Beteiligung geradezu eingeladen wird, so hat der Geschäftsleiter auch umgekehrt die Möglichkeit, interne Dinge des BR indirekt mit zu beeinflussen. So antwortet der Vorsitzende z.B. auf die Frage, ob er bis zur Rente Vorsitzender bleiben möchte, so:

„Ja, kann ich mir vorstellen. Ist auch so abgesprochen mit dem Geschäftsführer. So lange ich's machen kann, so lange ich gewählt werde, will ich's auch. [Interviewer: Sie haben über Ihre berufliche Zukunft mit dem Chef geredet?] Ja, ja, klar. Wir reden da sehr offen drüber. Wir haben schon gesprochen darüber, was passiert mit mir, wenn ich nicht wieder gewählt werde. Und auf der anderen Seite, wenn der Bevollmächtigte der IG Metall sagen würde, du musst die ganze Freistellung machen, dass ich dann als Vorsitzender zurücktreten werde.“

Dieser Vorsitzende hat sich nur halb freistellen lassen, um den Anschluss an sein Arbeitsfeld nicht zu verlieren. Mit dem Chef hat er nicht über BR-interne Dinge im engeren Sinne gesprochen, sondern was mit seiner Arbeit, seinem Aufgabengebiet geschieht. Aber im weiteren Sinne ist es ein Hinweis auf ein enges Vertrauensverhältnis: Der Chef und der BR-Vorsitzende agieren hier wie ein Tandem. Auch er setzt bei der Frage nach den Themen für eine spezielle Weiterbildung für BR-Vorsitzende an die erste Stelle „wirtschaftliche Entwicklung“.



## 9. Zusammenfassung

Im Zentrum der Untersuchung stehen die beiden Fragen:

Wie hoch ist der Bedarf der Betriebsratsvorsitzenden aus Mittelbetrieben nach einer speziellen Weiterbildung für Vorsitzende?

Und: Kann eine solche spezielle Weiterbildung dazu beitragen, Probleme der beruflichen Entwicklung und Absicherung der Vorsitzenden zu lösen?

Diese Fragen wurden in einen Zusammenhang gestellt mit dem bisherigen Weiterbildungsverhalten der Vorsitzenden, der Betriebsratsgremien sowie mit dem Handlungskontext und dem Mitwirkungseinfluss des Betriebsrats. Bei den Fragen der Betriebsrats-Weiterbildung wurde ein besonderes Augenmerk auf die Wahl der Anbieter von Weiterbildungsveranstaltungen gelegt. Welches sind die Gründe und Hintergründe dafür, dass manche Betriebsräte in Treue zu ihrer Organisation die Gewerkschaft als Anbieter wählen und andere nicht oder seltener?

Als Gesamtergebnis hat sich herausgestellt, dass das Weiterbildungsverhalten und der Weiterbildungsbedarf der Betriebsratsvorsitzenden in den Mittelbetrieben ein Aspekt und ein Ausdruck ihres spezifischen mittelbetrieblichen Handlungskontextes ist, und aus dieser Perspektive heraus am Besten zu interpretieren ist.

Die Häufigkeit der Teilnahme an Betriebsratsschulungen (Weiterbildungsaktivität) ist abhängig vom Erreichen eines Schwellenwertes der Betriebsgröße: Bei einer Betriebsgröße von ca. 200 Beschäftigten steigt die Weiterbildungsaktivität sprunghaft an. Der Zusammenhang mit der Freistellung eines Betriebsratsmitglieds ab dieser Betriebsgröße ist unverkennbar. In den kleinen Mittelbetrieben (100 – 200 Beschäftigte) gibt es um Kosten und Freistellung für Weiterbildung häufig ein zähes Gezerre. In den größeren Mittelbetrieben (501 – 1.000 Beschäftigte) und teilweise auch in der Größenklasse 201 – 500 Beschäftigte ist die Situation weniger beengt. Dort gilt teilweise der Satz: An den Kosten soll es nicht scheitern. Die wichtigsten Kriterien, nach denen die Befragten Betriebsrats-Lehrgänge beurteilen, sind: kurz, räumlich nah, kostengünstig. Und die wichtigsten inhaltlichen Anforderungen sind: praxisnah, d.h. auf die reale Situation von Klein- und Mittelbetrieben bezogen, und neutral, d.h. nicht „ideologie-lastig“. Die Umsetzbarkeit des Gelernten im eigenen Betrieb ist der Kern der Sache. Die Betriebsratsvorsitzenden der Mittelbetriebe sind Pragmatiker. Die Weiterbildung soll „konkret was bringen“.

Die Hälfte der untersuchten Betriebsräte haben bisher ausschließlich von der Gewerkschaft angebotene Betriebsratsschulungen besucht. Ca. ein Drittel hat sowohl gewerkschaftliche als auch kommerzielle, und ein Fünftel ausschließlich kommerzielle Angebote wahrgenommen. Wie zu erwarten, hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft einen Einfluss auf die Wahl des Anbieters. Aber noch stärker ist der Einflussfaktor „Kontakt zum örtlichen Gewerkschaftssekretär“: Je enger der Kontakt, umso „treuer“ wählen die Betriebsräte die Gewerkschaft als Anbieter. Ein enger Kontakt zum Sekretär kann zwei Varianten haben. In den kleinen Mittelbetrieben (100 – 200 Beschäftigte) ist ein enger Kontakt fast immer ein einseitiges Unterstützungsverhältnis. Die Betriebsräte erwarten vom Sekretär, an die Hand genommen zu werden, stehen aber selbst mit leeren Händen da. In den größeren Mittelbetrieben ist ein enger Kontakt meist ein reziprokes Austauschverhältnis, d.h. es ist eine Kooperation auf dem Boden relativ großer Eigenständigkeit. In der Häufigkeit eines engen Kontaktes gibt es Unterschiede zwischen den Gewerkschaften: Von den Betriebsräten der mittelgroßen Nahrungsmittelbetriebe haben 80 % einen engen Kontakt, von denen der Metallindustrie 30 %. (Bei den Chemie- und den Dienstleistungsbetrieben sind die Fallzahlen zu gering für einen Vergleich.)

Der Bedarf nach einer speziellen Weiterbildung für BR-Vorsitzende ist überraschend hoch: 67 % der Befragten halten sie für sinnvoll und notwendig und 43 % sind selbst interessiert, an einer solchen Weiterbildung teilzunehmen. Ein Weiterbildungsstudium findet allerdings keinen Anklang. Die meisten bevorzugen ein einwöchiges Seminar, das in Zeitabständen zwei Mal fortgesetzt wird. Auch hier gilt, wie generell bei den Betriebsratslehrgängen: Es soll kurz, räumlich nah, und praxisbezogen sein. Die



Kosten sollen „selbstverständlich“ vom Arbeitgeber bezahlt werden. Ein Zertifikat ist nicht wichtig. Als Anbieter einer solchen speziellen Weiterbildung wünschen sich 35 % der Befragten die Gewerkschaft, 25 % kommerzielle Anbieter, und 40 % sagen, der Anbieter sei ihnen „egal“, sie würden nur nach Qualität aussuchen. Es ergibt sich also sehr deutlich, dass die Betriebsratsvorsitzenden der Mittelbetriebe eine Form der speziellen Weiterbildung bevorzugen, die einer „Akademie für Betriebsratsvorsitzende“ entspricht, wie sie von dem Weiterbildungsträger ifb bereits angeboten wird und bei anderen Anbietern diskutiert wird. Nach einer solchen Form besteht eine große Nachfrage. Es besteht dagegen kein Bedarf nach einer Weiterbildung, die von bzw. in Kooperation mit einer Hochschule durchgeführt wird. („nicht praktikabel“, „nicht notwendig“), selbst bei den wenigen hoch qualifizierten Angestellten nicht. Dagegen ist die Einbeziehung von „neutralen“ Professionals der jeweiligen Fachgebiete ein vorrangiges Desiderat, ja ein Qualitätssiegel: allen voran in Rechtsfragen Richter und Rechtsanwälte, in Fragen der persönlichen und kommunikativen Kompetenz erfahrene Trainer, Moderatoren, Consultants, und in Fragen von Wirtschaftsentwicklung und Managementwissen solche Consultants, die auch „die andere Seite“ zu Rate zieht. Es ist ein deutlicher Trend hin zu Professionals der Consultant- und Rechts-Branche festzustellen.

Eine spezielle Weiterbildung für Betriebsratsvorsitzende hat nach Ansicht der Befragten keine Bedeutung für die Lösung eigener beruflicher Probleme. Der Grund ist einfach: entgegen unserer Erwartung haben bei weitem die meisten BR-Vorsitzenden in den Mittelbetrieben kaum berufliche Probleme. Die Berufsängste im Zusammenhang mit dem Betriebsratsamt sind überraschend gering. Das hat drei Gründe:

1. Mit Repressalien seitens des Arbeitgebers weil man sich als Betriebsratsvorsitzender „unbeliebt gemacht“ hat – rechnen nur ganz wenige. Die große Mehrheit geht davon aus, dass der Chef zwischen Amt und Person unterscheiden kann. Dies ist ein Indiz für eine Versachlichung der Betriebsrats-Geschäftsführer-Beziehung auch im Mittelbetrieb.
2. 47 % der Befragten sind mittlere Führungskräfte, und weitere 10 % hoch qualifizierte Angestellte. Diese große „Aufsteigergruppe“ ca. drei Fünftel aller Befragten – hat erreicht, was sie erreichen konnte. Das hängt mit ihrem Lebensalter zusammen: 70 % alle Befragten sind älter als 45 Jahre. Sie stehen in der zweiten Hälfte des Berufslebens, wo nicht weiterer Aufstieg, sondern das Sich-Einrichten mit dem Erreichten angesagt ist.
3. 67 % der Befragten möchten BR-Vorsitzende bleiben bis zur Rente, weil sie „Spaß“ an diesem Amt haben. Die gewünschte berufliche Entwicklung, vor allem bei den Freigestellten, ist: das Bleiben.

Für einen kleinen Teil der Befragten gibt es aber doch berufliche Entwicklungsprobleme. Das sind die aufstiegsorientierten Jüngeren, die in einem Alter unter 40 Jahren freigestellter BR-Vorsitzender geworden sind. Sollten sie „vorzeitig“ aus dem Amt ausscheiden, kämen sie zurück in eine Tätigkeit, die nicht das Ende ihrer Träume war. Sie hätten ein Stück Entwicklung verpasst. Diese Tatsachen hinsichtlich der Auswirkungen des BR-Vorsitzendenamtes auf die berufliche Entwicklung werden von den Betroffenen in ähnlicher Weise reflektiert und von vielen in dem wohlgemeinten Ratschlag gebündelt: Werde nicht BR-Vorsitzender unter 40! Die Altersstatistik zeigt, dass dieser Rat auch in hohem Maße befolgt wird.

Wegen der insgesamt geringen beruflichen Ängste ist auch die Option „Wechsel ins Personalmanagement“ beim Ausscheiden aus dem BR-Vorsitzendenamt kein Thema bei den Befragten. Auf einer abstrakten Ebene ist es allerdings für manche vorstellbar.

Ein Fragenkomplex ist der allgemeine Handlungskontext der Betriebsräte in den Mittelbetrieben (Verhältnis zur Geschäftsleitung; Mitwirkungseinfluss). Die Antworten dazu erlauben eine Zuordnung der untersuchten Betriebsräte zu den Betriebsratstypen (Kotthoff 1994). Dies wiederum ermöglicht vertiefte Interpretationsmöglichkeiten für das Weiterbildungsverhalten und den Weiterbildungsbedarf. Relevant sind hier diese Betriebsratstypen:

„Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“: Der Betriebsrat hat keinen autonomen Vertretungsanspruch; er erledigt im Auftrag des Chefs ‚soziale Dinge‘ im Betrieb; die Beschäftigten sehen ihn als Freund des Chefs. Der Typ kommt in den untersuchten Betrieben heute nicht mehr vor, wird aber in einigen noch gut als erlebte Vergangenheit erinnert.

„Der standfeste Betriebsrat“: Er wird von der Geschäftsleitung zwar akzeptiert, sie versucht aber seinen Einfluss möglichst zu begrenzen. Der Betriebsrat fordert seine Rechte konsequent ein. Es ist eine spannungsreiche Machtbeziehung. Kommt in ca. einem Drittel der untersuchten Fälle vor.

„Der ignorierte Betriebsrat“: Der Chef beachtet den BR nicht, und die Mitarbeiter haben wenig Bedarf nach ihm. Der BR findet sich mit seiner Randexistenz ab. Kommt in einem Fünftel der Betriebe vor.

„Der BR als Ordnungsmacht“: Die Geschäftsleitung ist an der Mitwirkung des BR selbst interessiert und kommt ihm entgegen; es besteht ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis; der BR ist in die Betriebspolitik einbezogen; er begleitet das Management in kritischer Kooperation. Er kommt in fast der Hälfte der Untersuchungsbetriebe vor.

Die Betriebsratstypen haben einen starken Einfluss auf das bisherige Weiterbildungsverhalten: Die Betriebsräte des Typs „Ordnungsmacht“ sind am weiterbildungsaktivsten; dann folgt mit deutlichem Abstand der „standfeste“ und zuletzt der „ignorierte“ Betriebsrat. Dieselbe Reihenfolge ergibt sich auch beim Bedarf nach einer speziellen Weiterbildung für BR-Vorsitzende, jedoch sind die Abstände hier geringer, d.h. auch die „standfesten“ und „ignorierten“ Betriebsräte haben einen relativ hohen Bedarf.

Einen starken Einfluss haben die Typen auf die Gewichtung der Themenfelder für eine spezielle Weiterbildung. Die „standfesten“ und die „ignorierten“ Betriebsräte setzen auf den 1. Rang Themen, die mit der „Augenhöhe“ des Betriebsrats zu tun haben, d.h. die Steigerung der Fähigkeit, „dem Chef Paroli bieten zu können“ (Rhetorik, Verhandlungskompetenz, Führung/Teambuilding im Gremium). Die „Ordnungsmacht-Betriebsräte“ setzen dagegen auf den 1. Rang Wirtschaftsentwicklung/Managementwissen. Dies besagt: die Mehrheit bei allen Typen hat einen Bedarf nach einer speziellen Weiterbildung. Aber was die Inhalte betrifft, brauchen die Typen eine jeweils andere Weiterbildung. Die „standfesten“ und die „ignorierten“ brauchen Rüstzeug zum Öffnen („Knacken“) der Tür. Die „Ordnungsmacht-Betriebsräte“ brauchen Rüstzeug zum Mitreden am Runden Tisch im Raum der Regulierer und zum „Begleiten“ des Managements. Den einen nützt das Werkzeug der anderen wenig.

Auch die Wahl des Anbieters für eine spezielle Weiterbildung hängt in hohem Maße von den Typen ab: die „Ordnungsmacht-Betriebsräte“ bevorzugen häufiger die Gewerkschaft als Anbieter als die beiden anderen Typen.

Im direkten Vergleich zu der Großbetriebsstudie über die Weiterbildung von BR-Vorsitzenden und Freigestellten (Kotthoff 2004) lassen sich die Ergebnisse so zuspitzen:

- Ein Weiterbildungsstudium ist bei den BR-Vorsitzenden der Mittelbetriebe kein Desiderat.
- Der Weiterbildungstyp I der Großbetriebsstudie, der einen engen Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung („Aufstiegsqualifizierung“) herstellt, kommt hier nicht vor.
- Ca. die Hälfte der Befragten („Ordnungsmacht-BR“) entspricht in einigen Punkten dem Weiterbildungstyp II der Großbetriebsstudie: Sie haben Bedarf nach einer Weiterbildung in den Themenfeldern wirtschaftliche Entwicklung/Managementwissen mit dem Ziel der Optimierung ihrer Funktion als kritische Begleiter des Managements.
- Die andere Hälfte (die „standfesten“ und die „ignorierten“ Betriebsräte) haben Bedarf nach einer Weiterbildung, die in der Großbetriebsstudie nicht vorkam. Sie brauchen ein spezielles Angebot zur Verbesserung der Fähigkeit, dem „Chef Paroli bieten“ zu können und dem Gesetz Geltung zu verschaffen.

Dies besagt: viele BR-Vorsitzende aus den großen Mittelbetrieben (501 – 1.000 Beschäftigte) und auch ein Teil derer aus der Größenklasse 201 – 500 Arbeitnehmer können durchaus von einer speziellen Weiterbildung, die sie gemeinsam mit Betriebsräten aus Großbetrieben besuchen, profitieren.

Nicht so die BR-Vorsitzenden aus den kleinen Mittelbetrieben (100 – 200). Sie können kaum von einer gemeinsamen Weiterbildung mit Betriebsräten aus Großbetrieben profitieren. Sie brauchen ein eigenes Angebot, das auf Mittelbetriebe zugeschnitten ist.

# Literatur

- Bosch, A., u.a.: Betriebliches Interessenhandeln, Opladen 1999.
- Frerichs, J., Martens, H.: Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik. Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung, in: Arbeit 4/1999: 389-404.
- Friedrich Ebert Stiftung (Hg): Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben, Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 71, Bonn 1996.
- Halm, Th., Balkenhol, Ch.: Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat? In: Mitbestimmung 11/2002: 45 – 47.
- Hilbert, J., Sperling, H.J.: Die kleine Fabrik, München und Mering 1990.
- Kay, R.: Personalarbeit im Mittelstand, Referat auf dem 12. DGFP-Kongress, Wiesbaden Juni 2004.
- Kotthoff, H.: Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Eine Machbarkeitsstudie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Januar 2004.
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering 1994.
- Kotthoff, H., Reindl, J.: Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, arbeiten, und leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen 1990.
- Osterloh, M.: Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart 1993.
- Pongratz, H.J.: Organisations- und Personalentwicklung für Betriebsräte, Technische Universität München, Lehrstuhl für Soziologie, Januar 2005.
- Rudolph, W., Wassermann, W.: Die IG Metall auf dem Weg zu den Klein- und Mittelbetrieben, hrsg. IG Metall, Frankfurt 2003.
- Wassermann, W.: Arbeiten im Kleinbetrieb, Köln 1992.
- WSI: Befragung zur betrieblichen Personalpolitik, Düsseldorf 2003.



## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

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

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

