ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Artus, Ingrid; Röbenack, Silke; Kraetsch, Clemens; Morgenstern, Nadja; Wolf, Adrian

Research Report

Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 428

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Artus, Ingrid; Röbenack, Silke; Kraetsch, Clemens; Morgenstern, Nadja; Wolf, Adrian (2019) : Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 428, ISBN 978-3-86593-343-0, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/203255

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.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Study 428 · September 2019

BETRIEBSRÄTE OHNE GEWERKSCHAFTEN?

Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung

Ingrid Artus, Silke Röbenack und Clemens Kraetsch
unter Mitarbeit von Nadja Morgenstern und Adrian Wolf

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Dieser Band erscheint als 428. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Study 428 · September 2019

BETRIEBSRÄTE OHNE GEWERKSCHAFTEN?

Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung

Ingrid Artus, Silke Röbenack und Clemens Kraetsch
unter Mitarbeit von Nadja Morgenstern und Adrian Wolf

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Betriebsräte ohne Gewerkschaften?“ von Ingrid Artus, Silke Röbenack und Clemens Kraetsch ist lizenziert unter
Creative Commons Attribution 4.0 (BY).
Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Lektorat: Jürgen Hahnemann · sprach-bild.de
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-343-0

INHALT

Zusammenfassung **7**

1 Einleitung **10**

2 Forschungsstand und Fragestellung **13**

3 Methode und Forschungsdesign **23**
3.1 Abgrenzung des Untersuchungsfeldes 23
3.2 Anlage der Untersuchung 25
3.3 Merkmale der Untersuchungsbetriebe 30

4 Muster und Dynamiken von Mitbestimmungshandeln in Distanz zur Gewerkschaft **34**
4.1 Gewerkschaftsfremdheit 36
4.2 Dynamiken aktiver Distanzierung 86
4.3 Lose Kopplung an Gewerkschaften: Gewerkschaftlich aktive Minderheiten in fraktionierten Betriebsräten 131

5 Fragile Verbindungen zur Gewerkschaft: Scharnierpersonen, Bypässe und Betriebsrätenetzwerke **169**
5.1 Fallbetriebe 172
5.2 Scharnierpersonen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft 174
5.3 Bypässe – Umgehung lokaler Gewerkschaftsstrukturen 182
5.4 Kompensation gewerkschaftlicher Funktionen durch Betriebsrätenetzwerke 187
5.5 Zusammenfassung 192

6 Fazit und Folgen für das System industrieller Beziehungen 195

Literaturverzeichnis 209

AutorInnen 213

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil der gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitglieder (1965–2014) 15

Tabelle 2: Übersicht über die Experteninterviews 25

Tabelle 3: Anzahl der in 35 Untersuchungsbetrieben durchgeführten Interviews 27

Tabelle 4: Interviewkonstellationen in den Untersuchungsbetrieben 28

Tabelle 5: Gesamtbilanz der Interviews 28

Tabelle 6: Größe der Untersuchungsbetriebe nach Betriebsgrößenklasse 30

Tabelle 7: Untersuchungsbetriebe nach Branchen und Gewerkschaften 32

Tabelle 8: Untersuchungsbetriebe mit gewerkschaftsfremden Mitbestimmungskulturen 41

Tabelle 9: Untersuchungsbetriebe mit Abwehr gewerkschaftlicher Organisierung 88

Tabelle 10: Untersuchungsbetriebe mit Abbruch der Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft 101

Tabelle 11: Untersuchungsbetriebe des Musters „lose Kopplung“ 133

ZUSAMMENFASSUNG

Betriebsräte brauchen die Gewerkschaften und Gewerkschaften brauchen die Betriebsräte. Über diese Funktionalität enger Kooperation sind sich Gewerkschaften wie Wissenschaft gewöhnlich einig. Und doch steigt der Anteil von nicht in (DGB-)Gewerkschaften organisierten Betriebsratsmitgliedern seit Jahrzehnten langsam, aber kontinuierlich an.

Wie kommt es dazu, dass AkteurInnen betrieblicher Mitbestimmung – zum Teil dauerhaft – keinen oder kaum Kontakt zu Gewerkschaften haben? In welchen Branchen, Wirtschaftssegmenten und betrieblichen Sozialordnungen ist dieses Phänomen häufiger anzutreffen? Wie sieht die Mitbestimmungspraxis von Betriebsräten aus, in denen die Anbindung an die Gewerkschaften schwach oder gar nicht vorhanden ist? Wie definieren diese Betriebsräte ihre Rolle als Belegschaftsvertretung? Wie qualifizieren sie sich? Wo holen sie sich Rat und Unterstützung? Wie kommen sie in Kontakt zu anderen Betriebsräten, wenn sie nicht in gewerkschaftliche Strukturen eingebunden sind? Welche Bedeutung hat gewerkschaftliche Tarifpolitik für sie?

Dies sind zentrale Fragen der vorliegenden Forschungsarbeit zum Thema gewerkschaftsferne Betriebsräte. Auf der Basis von 23 Expertengesprächen und 73 qualitativen Interviews in 35 Betrieben wurden die Kontextbedingungen, Selbstbilder und Legitimationsweisen sowie die konkrete Praxis von Betriebsratspolitik jenseits oder in Distanz zu den DGB-Gewerkschaften erforscht. Dabei wurde eine große Varianz der Hintergründe und Praxisformen gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit deutlich. In den meisten Fällen handelt es sich um vergleichsweise *stabile Konstellationen,* deren gewerkschaftsferne Mitbestimmungskultur über lange Jahre hinweg gewachsen und fest etabliert ist:

– In *Klein- und Mittelbetrieben mit einer gemeinschaftlichen Sozialordnung* hängt die Distanz zur Gewerkschaft auch mit der Nähe zur Geschäftsführung zusammen. Zwar ist die betriebliche Herrschaftsordnung klar hierarchisch, aber die Austauschbeziehungen werden als fair erlebt. Es gibt nur selten virulente Interessenkonflikte. Die Betriebsratsmitglieder gehören oft dem unteren oder mittleren Führungskreis an. Ihre Mitbestimmungspraxis ist wenig professionell.
– In *Betrieben mit hoch qualifizierten Angestelltenbelegschaften* spielt hingegen der ausgeprägte Selbstvertretungsanspruch der Beschäftigten eine große Rolle. Man (und frau) sieht sich nicht als typische gewerkschaftliche Klientel, sondern grenzt sich häufig bewusst oder unbewusst von der Ge-

werkschaft ab. Belegschaft wie Betriebsräte glauben, dass sie Gewerkschaften nicht benötigen.
– Neben solchen dezidiert *gewerkschaftsfremden* Konstellationen existieren auch Betriebsräte, in denen Gewerkschaften partiell präsent sind; die Anbindung an diese ist jedoch schwach und/oder fragil, d. h. es handelt sich um Muster einer *losen Kopplung.* Eine Konstellation ist die *Fraktionierung* von Betriebsratsgremien entlang der Gewerkschaftszugehörigkeit; manchmal sichern auch nur einzelne gewerkschaftlich organisierte *Scharnierpersonen* eine lose Ankopplung der Betriebsratsarbeit an Gewerkschaften. In anderen Fällen existieren indirekte Kontakte zu gewerkschaftlichen Institutionen unter Umgehung der lokalen Gewerkschaftsstrukturen *(Bypässe)* oder über *Betriebsrätenetzwerke.*

Neben den genannten recht stabilen Konstellationen fanden sich – seltener – auch *dynamische* Muster: Im Fall der *Abwehr* gewerkschaftlicher Organisierung setzten sich VertreterInnen einer gewerkschaftsfernen Betriebsratskultur (häufig mit Unterstützung des Managements) erfolgreich gegen Beschäftigte und/oder Betriebsratsmitglieder durch, die eine stärkere gewerkschaftliche Anbindung der Mitbestimmungspolitik anstrebten. Das Thema Gewerkschaften ist hier politisch stark aufgeladen und umstritten. In anderen Fällen kam es zum *Abbruch* einer stabilen gewerkschaftsnahen Mitbestimmungskultur, häufig im Zuge krisenhafter betrieblicher Ereignisse und heftiger betrieblicher Konflikte.

Während sich das Selbstverständnis, Engagement und Qualifizierungsniveau gewerkschaftsferner Betriebsräte insgesamt nur graduell von gewerkschaftsnäheren Mitbestimmungsvarianten unterscheidet, existiert die größte Differenz bezüglich ihrer *interessenpolitischen Positionierung* und der damit verknüpften Frage der Wahl von *Machtmitteln* im betrieblichen Alltag. Die gewerkschaftsfernen Betriebsräte sehen sich im Regelfall zwar als Vertretung individueller Beschäftigteninteressen, kaum jedoch als Instanz zur Formierung und Repräsentation eines kollektiven Belegschaftsinteresses. Sie versuchen zwar, existierende Kompromissspielräume im Sinne der Beschäftigten auszuloten und zu nutzen, nicht jedoch Beschäftigteninteressen strategisch und machtpolitisch auch gegen Geschäftsleitungen durchzusetzen. Kennzeichen gewerkschaftsfernen Betriebsratshandelns ist somit die dezidierte Vermeidung von Konflikten, die Betonung von und die Beschränkung auf Kooperation und Konsens.

Obwohl die quantitative Zunahme gewerkschaftsferner Mitbestimmungspolitik eher moderat ist und zumindest kurzfristig dadurch nicht die

Gefahr einer eklatanten „Vertretungslücke“ abhängig Beschäftigter in den Betrieben existiert, könnten die mittelfristigen Konsequenzen dieses Trends dramatisch sein: Wenn Gewerkschaften nicht länger imstande sind, in der betrieblichen Arena und mit Hilfe von Betriebsräten die Ressourcen für ihre Organisationssicherung und die Durchsetzung kollektiver Beschäftigteninteressen zu mobilisieren, untergräbt dies auf Dauer ihre tarif- und sozialpolitischen Machtgrundlagen. Dann sind nicht nur die erkämpften Standards abhängiger Beschäftigung in Gefahr, sondern möglicherweise auch die in Deutschland bislang anerkannte Position der Gewerkschaften als allgemeine Vertretung der Lohnabhängigen.

Die Frage, welche Mittel und Maßnahmen geeignet wären, um die Entgewerkschaftlichung von Mitbestimmungshandeln zu stoppen bzw. eine gewerkschaftliche Revitalisierung zu erreichen, war nicht primärer Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Dennoch geben die geschilderten Fallbeispiele und betrieblichen Dynamiken viele Hinweise, die bei der Lösung dieser Zukunftsfrage des deutschen Systems industrieller Beziehungen helfen können.

1 EINLEITUNG

> „Bis heute ist es den DGB-Gewerkschaften gelungen, einen hohen Anteil der Betriebsratsmandate mit ihren Mitgliedern zu besetzen. […] Dieser Erfolg ist einer entwickelten Symbiose von Gewerkschaften und Betriebsräten zu verdanken. Auf der einen Seite finden die Betriebsräte in den Gewerkschaften Unterstützung und Beratung, die sie für ihre Tätigkeit benötigen, auf der anderen Seite tragen die Betriebsräte zur Organisationssicherung bei, da in den Betrieben die Gewerkschaftsmitglieder geworben und an die Organisation gebunden werden. Diese Funktion macht Betriebsräte für die Gewerkschaften unentbehrlich und verschafft ihnen eine relativ eigenständige Machtposition gegenüber dem hauptamtlichen Gewerkschaftsapparat, die indessen dadurch wiederum relativiert wird, dass ihre Wiederwahl häufig über Gewerkschaftslisten erfolgt. Auch die gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb hängt entscheidend von den Betriebsräten ab, da sie die Handlungsspielräume der Vertrauensleute und die Zugangsmöglichkeiten von Gewerkschaftsvertretern positiv wie negativ beeinflussen können. Aufgrund dieser wechselseitigen Interessenlage lernten die Gewerkschaften, eine Betriebsvertretung zu akzeptieren, die nicht integrierter Teil ihrer Organisation ist und ihre eigene Wählerbasis hat“ (Müller-Jentsch 2014, S. 515 f.).

Dieses Zitat stammt aus dem „Handbuch Gewerkschaften in Deutschland“ (Schroeder 2014) und beschreibt, wie man sich in Gewerkschaften wie Wissenschaft das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften klassischerweise vorstellt. Der vorliegende Forschungsbericht befasst sich mit der Frage, ob diese jahrzehntelang gut funktionierende, arbeitsteilige Kooperationsbeziehung von Gewerkschaften und Betriebsräten in Deutschland aktuell in Erosion begriffen ist – und was in solchen Sektoren passiert, wo sie nicht (mehr?) existiert.

Als 1920 mit der Institution des Betriebsrats erstmals ein von den Beschäftigten direkt zu wählendes Organ der Interessenvertretung in den Betrieben etabliert wurde, war dies den Gewerkschaften zunächst ein Dorn im Auge, befürchteten sie doch, dass mit dem formal gewerkschaftsunabhängigen Betriebsrat eine „gelbe“ oder – je nach politischem Kontext – auch allzu linksradikale Parallelinstitution im Unternehmen geschaffen würde, die sich der gewerkschaftlichen Kontrolle entziehen könnte. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 übertrug die in der Weimarer Republik etablierte duale Konzeption industrieller Beziehungen auch in die Bundesrepublik – und das Gesetz war erneut höchst umstritten. Es erfüllte bei weitem nicht die gewerkschaftlichen Vorstellungen einer umfassenden paritätischen Mitbestimmung auch in wirtschaftlichen Fragen.

Obwohl also die rechtliche Konzeption des Betriebsrats, insbesondere seine gewerkschaftsunabhängige Verfasstheit, (auch) ein Ergebnis historischer Niederlagen der Gewerkschaften in Deutschland war, entwickelte sich das duale System industrieller Beziehungen in der Folgezeit zu einem Modell extrem „erfolgreichen Scheiterns" (Artus 2008a, S. 104). Aufgrund ihrer funktionalen Verwiesenheit kam es zu einer wechselseitigen institutionellen Durchdringung, also zu einer „Verbetriebsrätlichung der Gewerkschaften" und einer „Vergewerkschaftlichung der Betriebsräte". Es entwickelte sich die im obigen Zitat von Müller-Jentsch (2014) beschriebene differenzierte Aufgabenteilung bei enger personeller wechselseitiger Verflechtung (vgl. auch Kotthoff 1979; Schmidt/Trinczek 1999).

Dass diese Kultur der engen Kooperation zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen AkteurInnen jedoch nicht funktional garantiert ist, zeigte sich erstmals deutlich nach dem Zusammenbruch der DDR und der Einführung des westdeutschen Institutionensystems in Ostdeutschland. Die geringere Bindung der neu gewählten ostdeutschen Betriebsräte an die DGB-Gewerkschaften erwies sich seit den 1990er Jahren als „neuralgischer Punkt" des Systems industrieller Beziehungen – mit destruktiven Wirkungen auf die Normierungskraft der Flächentarifverträge (Artus 2001 und 2003).

Inzwischen hat sich das Mitbestimmungshandeln in Ostdeutschland zwar normativ weitgehend (wenngleich nicht komplett) an westdeutsche Standards angeglichen, das oben erwähnte scheinbar funktional motivierte „symbiotische Verhältnis" (Müller-Jentsch 2003, S. 49 f.) von Gewerkschaften und Betriebsräten scheint aber bundesweit immer weniger selbstverständlich: Der Anteil von Betriebsräten, die nicht Mitglied im DGB sind, nimmt seit Jahrzehnten langsam, aber kontinuierlich zu. Dies bedroht sowohl die gewerkschaftliche Organisierungskraft und Mitgliederwerbung (vgl. Behrens 2009b) als auch die Funktionsfähigkeit des deutschen Systems industrieller Beziehungen insgesamt.

Der Erforschung von Ursachen, Hintergründen, Praxisformen und Konsequenzen von Mitbestimmungshandeln in Distanz zu den Gewerkschaften kommt daher eine politisch eminent wichtige Bedeutung zu. Dies ist Grund und zentrale Fragestellung unseres Forschungsprojekts.

Im Folgenden geben wir einleitend einen Überblick über den Forschungsstand und die zentralen Forschungsfragen unserer empirischen Studie (Kapitel 2). Es folgt die Darstellung des Forschungsdesigns, des methodischen Vorgehens und des Betriebssamples (Kapitel 3). Zentrales Ergebnis des Projekts ist die qualitativ „dichte Beschreibung" (Geertz 1983) von Mustern und Dynamiken des Mitbestimmungshandelns in Betrieben, deren gewählte

Belegschaftsvertretungen nur lose gekoppelt oder auch dezidiert fern der DGB-Gewerkschaften agieren (Kapitel 4).

Darüber hinaus werden unterschiedliche Varianten sehr loser und fragiler Verbindungen bzw. Kontakte gewerkschaftsfremder Betriebsräte zu den Gewerkschaften skizziert, nämlich gewerkschaftlich organisierte Scharnierpersonen, Bypässe und Netzwerke. Über diese losen Verknüpfungen akquirieren die Betriebsräte Leistungen, die „üblicherweise" durch Gewerkschaften erbracht werden (wie Beratung, Qualifizierung oder Vermittlung überbetrieblichen Erfahrungswissens), ohne dass dadurch eine stabile, wechselseitige Beziehung zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen AkteurInnen entsteht (Kapitel 5).

Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und die Folgen fehlender oder schwacher Kopplungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften für die Mitbestimmung und das System industrieller Beziehungen insgesamt diskutiert (Kapitel 6).

2 FORSCHUNGSSTAND UND FRAGESTELLUNG

Rechtlich ist im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eine Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften vorgesehen. In diversen Paragrafen wird eine Präsenz von Gewerkschaften im Betrieb und auch deren Mitwirkung in Prozessen der betrieblichen Interessenvertretung unterstellt. Dies betrifft beispielsweise die folgenden Regelungen:

- § 2 Abs. 1 BetrVG: „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge vertrauensvoll und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen."
- § 31 BetrVG: „Auf Antrag von einem Viertel der Mitglieder des Betriebsrats kann ein Beauftragter einer im Betriebsrat vertretenen Gewerkschaft an den Sitzungen beratend teilnehmen; in diesem Fall sind der Zeitpunkt der Sitzung und die Tagesordnung der Gewerkschaft rechtzeitig mitzuteilen."
- § 43 Abs. 4 BetrVG: „Auf Antrag einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft muss der Betriebsrat vor Ablauf von zwei Wochen nach Eingang des Antrags eine Betriebsversammlung nach Absatz 1 Satz 1 einberufen, wenn im vorhergegangenen Kalenderhalbjahr keine Betriebsversammlung und keine Abteilungsversammlungen durchgeführt worden sind."
- § 46 Abs. 1 BetrVG: „An den Betriebs- oder Abteilungsversammlungen können Beauftragte der im Betrieb vertretenen Gewerkschaften beratend teilnehmen."
- § 46 Abs. 2 BetrVG: „Der Zeitpunkt und die Tagesordnung der Betriebs- oder Abteilungsversammlungen sind den im Betriebsrat vertretenen Gewerkschaften rechtzeitig schriftlich mitzuteilen."

Zugleich reserviert das Betriebsverfassungsgesetz „Maßnahmen des Arbeitskampfes" und die Behandlung politischer Fragen eindeutig für die Gewerkschaften (§ 74 BetrVG; Grundsätze für die Zusammenarbeit). Der Betriebsrat ist allerdings rechtlich verpflichtet, „darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden" (§ 80 Abs. 1 Ziff. 1 BetrVG).

Obwohl das Betriebsverfassungsgesetz also sowohl eine Kooperation als auch eine Aufgabendifferenzierung von Betriebsräten und Gewerkschaften vorsieht, hat Mitbestimmungshandeln ganz ohne oder in Distanz zu den Gewerkschaften stets existiert. Es war und ist eine immer schon mögliche und

real existierende Variante des deutschen dualen Systems industrieller Beziehungen. Allerdings wurde dieses Phänomen von der Wissenschaft lange Zeit als randständig und unproblematisch bewertet. Dies hatte zwei Gründe:

– Erstens war das quantitative Ausmaß vergleichsweise gering. Der Anteil gewerkschaftlich nicht organisierter Betriebsratsmitglieder lag bis Mitte der 1980er Jahre nahezu unverändert bei weniger als einem Fünftel aller MandatsträgerInnen und war primär ein Phänomen kleiner und mittelständischer Betriebe (Rudolph/Wassermann 1998, S. 4). In gewisser Weise handelte es sich um eine stabile Restgröße, die angesichts ihrer quantitativen Beschränktheit die Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems industrieller Beziehungen nicht zu bedrohen schien.
– Zweitens war eine beschränkte oder fehlende Verkopplung von Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln noch vor zehn, zwanzig Jahren qualitativ unproblematischer für die Stabilität des Gesamtsystems als heute. Die Aufgaben der Betriebsräte waren überschaubarer, weshalb sich der Bedarf an externer Beratung, Information und Unterstützung in Grenzen hielt. Betriebsräte hatten beschränktere Regelungskompetenzen als zu Zeiten einer fortschreitenden Verbetrieblichung und Dezentralisierung der Tarifpolitik.

Beides, die quantitative Beschränktheit wie die qualitativ weniger einschneidenden Folgewirkungen von Mitbestimmungshandeln in Distanz zu den Gewerkschaften, gilt heute nicht mehr. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder sinkt langsam, aber stetig (vgl. Rudolph/Wassermann 1998 und 2007; Greifenstein/Kißler/Lange 2011). Die Analyse der Betriebsratswahlen seit 1965 zeigt, dass der Anteil der in einer DGB-Gewerkschaft organisierten Betriebsratsmitglieder langsam, aber kontinuierlich und ohne Unterbrechungen abgenommen hat. Der Anteil der gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitglieder hat sich von 1965 bis 2014 mehr als verdoppelt, von 13 Prozent auf rund 28 Prozent (vgl. Tabelle 1).

Nach dem neuesten „Trendreport Betriebsratswahlen“ für das Jahr 2014 ist mittlerweile etwas mehr als jedes vierte Betriebsratsmitglied nicht in einer DGB-Gewerkschaft organisiert (Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 53 f.).[1] Da-

1 Andere Quellen wie etwa die Daten der BISS-Mitbestimmungsstudie (Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2006) oder der WSI-Betriebsrätebefragung von 2006 (Behrens/Kädtler 2008) weisen sogar noch niedrigere Organisationsgrade der Betriebsratsmitglieder aus: Laut BISS-Studie (Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2006) sind 58 Prozent der Betriebsratsmitglieder in einer DGB-Gewerkschaft organisiert. In der WSI-Befragung 2006 lag der Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder bei 68,5 Prozent (Behrens/Kädtler 2008, S. 302).

Tabelle 1

Anteil der gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitglieder (1965–2014)

Jahr	Durchschnittlicher Anteil gewerkschaftlich nicht organisierter Betriebsratsmitglieder	Anmerkung
1965	13,1 %	
1975	18,8 %	
1987	20,0 %	
1990	20,6 %	
1994	21,0 %	
2002	22,0 %	2002–2010: Zahlen beziehen sich auf die Organisationsbereiche der IG Metall, ver.di, IG BCE und IG BAU
2006	24,2 %	
2010	24,2 %	
2014*	ca. 27,6 %*	2014: Zahl bezieht sich auf ver.di (33,2 %), IG Metall (26,7 %) und IG BCE (23,7 %)

Anmerkung: Angaben bis einschließlich 1994 vgl. Müller-Jentsch/Ittermann (2000, S. 218). Zahlen der Betriebsratswahlen 1998 werden hier nicht angeführt, da die Analyse des „Trendreports Betriebsrätewahlen 1998" ausschließlich auf einer Stichprobe im Organisationsbereich der IG Metall beruht.
*keine direkte Vergleichbarkeit wegen fehlender bzw. unterschiedlicher Datenstrukturen (Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 51).
Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Daten von Müller-Jentsch/Ittermann 2000; Rudolph/Wassermann 1998 und 2007; Greifenstein/Kißler/Lange 2011 und 2017

bei betrifft die Zunahme von Unorganisierten nahezu alle Betriebsgrößenklassen. Unorganisierte Betriebsratsmitglieder sind am häufigsten in Betrieben mit 51 bis 200 Beschäftigten anzutreffen (Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 54 f.). Auch neu gegründete Betriebsräte weisen verglichen mit länger bestehenden Gremien regelmäßig einen höheren Anteil Unorganisierter auf; 2014 lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad in neu gewählten Betriebsräten nur bei knapp 54 Prozent (Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 62).[2]

2 ForscherInnen gehen jedoch davon aus, dass der Anteil der in DGB-Gewerkschaften organisierten Betriebsratsmitglieder in neu gegründeten Betriebsräten im Laufe einer Amtsperiode steigt (etwa Rudolph/Wassermann 2007).

Der skizzierte Trend betrifft allerdings nicht die Betriebsratsspitzen. Die Betriebsratsvorsitzenden sind relativ stabil zu einem stark überwiegenden Anteil DGB-Gewerkschaftsmitglieder. Im Zuständigkeitsbereich der IG Metall z. B. sind die Betriebsratsvorsitzenden zu mehr als 87 Prozent gewerkschaftlich organisiert, und das nahezu unverändert seit 2002 (Greifenstein/Kißler/Lange 2011, S. 53).

Nicht auszuschließen ist, dass der Rückgang des formalen Organisationsgrads nur der am deutlichsten messbare Indikator für einen tiefer liegenden qualitativen Trend der normativen Entkopplung von Gewerkschaften und Betriebsräten ist. Oder anders: Auch Betriebsräte bzw. Betriebsratsmitglieder, die Mitglieder in einer DGB-Gewerkschaft sind, handeln in der Praxis möglicherweise zunehmend gewerkschaftsfern und ausschließlich an betriebsspezifischen Interessenlagen orientiert. So diagnostizierten Rudolph/Wassermann (1996) bereits Mitte der 1990er Jahre, dass das Verhältnis zwischen den hauptamtlichen GewerkschaftssekretärInnen und den Betriebsratsmitgliedern „kühler geworden" sei.

> „Die Betriebsratsmitglieder nähmen zwar die Unterstützung der örtlichen Gewerkschaftsbüros auf dem Gebiet der Beratung und Weiterbildung gerne in Anspruch. […] Aber die Betriebsratsmitglieder der neuen Generation verständen sich viel weniger als ihre Vorgänger als gewerkschaftliche Basisfunktionäre. Sie seien nicht mehr ohne weiteres bereit […] ihrer Gewerkschaft gewissermaßen ‚zu dienen', für sie Opfer zu bringen, sich mit allen ihren Forderungen zu identifizieren" (Rudolph/Wassermann 1996, S. 192 f., kursiv im Original).

Ein solcher Trend zur normativen Entgewerkschaftlichung korreliert freilich mit diversen gesellschaftsweiten kulturellen Entwicklungen (etwa Individualisierung, Abnahme proletarischer Milieus und Bedeutungszunahme des qualifizierten Angestelltenbereichs). Auch der sektorale Strukturwandel (Tertiarisierung) und Beschäftigungszuwächse in zum Teil neuen Branchen und Beschäftigtensegmenten, die gewerkschaftlich wenig erschlossen sind, schlagen sich in dieser Entwicklung nieder. Schließlich fokussieren Betriebsräte auch unter dem zuweilen vom Management übertriebenen und bewusst geschürten Druck des globalen Standortwettbewerbs zunehmend auf eine betriebswirtschaftliche Rentabilitätslogik – zulasten tarifpolitischer Argumente und gewerkschaftlicher Solidaranforderungen (vgl. Rehder 2003).

Insbesondere in großen Konzernbetrieben, in denen Betriebsräte als vom Management anerkannte „Co-Manager" fungieren, macht ihre gute Ressourcenausstattung und hohe Professionalisierung sie zudem relativ unabhängig von gewerkschaftlicher Zuarbeit (vgl. Behrens 2009b, S. 278 f.).

Trotz deutlicher „Vitalisierungstendenzen“ in jüngerer Zeit (Röbenack/Artus 2015) muss auch Ostdeutschland nach wie vor als graduell gewerkschaftsferneres Territorium gelten (vgl. Kädtler/Kottwitz/Weinert 1997). So haben Greifenstein, Kißler und Lange 2017 erneut festgestellt, dass es dort „mehr Betriebe“ gibt, „in denen unorganisierte Betriebsratsmitglieder ein Mandat im Betriebsratsgremium behaupten“ (Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 54).

Last but not least haben seit Mitte der 1980er Jahre auch neue Managementdiskurse erheblich an Bedeutung gewonnen, denen traditionelle sozialpartnerschaftliche Motive fremd sind. Sie verknüpfen eine monolithische Interessenkonstruktion mit rigiden Leistungsstandards und aggressiven Anti-Union-Strategien. Vielfältige Beispiele solch repressiver Strategien gegenüber Mitbestimmung finden sich etwa in international agierenden privaten Dienstleistungskonzernen (z. B. Hotel-/Gaststättengewerbe, Systemgastronomie, Paketdienste, Callcenter, Reinigungsgewerbe, Facility-Management oder Sicherheitsdienste). Diese sind oft mit systematischer – gewerkschaftsfeindlicher – managerialer Beeinflussung von Betriebsräten kombiniert (vgl. Artus 2008a und 2008c; Rügemer/Wigand 2014; Hertwig 2017).

Vor dem skizzierten Hintergrund ließe sich berechtigterweise fragen, weshalb der Anstieg gewerkschaftlich nicht organisierter Betriebsratsmitglieder bislang nicht noch deutlicher ausfällt. Möglicherweise hat die funktionale Verwiesenheit von Betriebsräten und Gewerkschaften hier bislang eine noch stärkere Entkopplung der beiden Institutionen verhindert. Allerdings gestalten sich die Folgewirkungen einer normativen Entgewerkschaftlichung von Betriebsräten zunehmend dramatisch. Dies hat vor allem mit der Dezentralisierung und Verbetrieblichung von Tarifpolitik zu tun.

Für die Betriebsräte bedeutet die Verlagerung von einstmals tariflichen Regelungskompetenzen auf die betriebliche Ebene nicht nur umfänglichere Aufgaben, sondern auch eine veränderte Rolle. Für ihre neue Tätigkeit als „Tarifakteure“ (Haipeter 2010) sind sie jedoch machtpolitisch, vor allem angesichts ihrer Friedenspflicht, nur unzureichend gerüstet (vgl. Schmidt/Trinczek 1999). Die Internationalisierung der Ökonomie, verstärktes „concession bargaining“ von Unternehmensleitungen, der Wandel der Wirtschafts- und Belegschaftsstrukturen, neue Betriebsformen, die Prekarisierung von Arbeitsbedingungen und der permanente Reorganisationszwang, um nur einige besonders zentrale Aspekte zu nennen, konfrontieren Betriebsräte heutzutage mit enorm steigenden Anforderungen an ihre Kompetenz und Flexibilität (vgl. Rudolph/Wassermann 1998; Kotthoff 1998b und 2013; Schmidt/Trinczek 1999; Frerichs et al. 2004; Tietel 2006; Greifenstein/Kißler 2010).

Die Möglichkeit, sich Qualifikation, Beratung und Information für diesen erweiterten Zuständigkeitsbereich zu organisieren, wird zu einer Grundvoraussetzung, um überhaupt wirksame Interessenvertretungsarbeit leisten zu können. Gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte können dabei auf umfangreiche Angebote der Gewerkschaften zurückgreifen. Aber der Schulungs- und Weiterbildungsmarkt für Betriebsräte boomt, und nicht nur gewerkschaftsnahe Institutionen tummeln sich auf diesem Gebiet. Welche Auswirkungen die teilweise Abkopplung der mitbestimmungspolitischen Bildungsarbeit vom Schulungsangebot der Gewerkschaften hat, ist somit eine wichtige Frage.

Betriebsratshandeln in Distanz zu den DGB-Gewerkschaften wird also quantitativ und qualitativ zu einem zunehmend wichtigen Thema. Die Erforschung der Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten muss jedoch als unterentwickelt und somit als Forschungsdesiderat gelten (vgl. Behrens 2009a; Kotthoff 2013). Über die „unorganisierten" Betriebsratsmitglieder und die Interessenvertretungsarbeit von Betriebsratsgremien, die wenig bis keine Kontakte zu Gewerkschaften haben, weiß man bislang wenig.[3] Zu den spärlichen empirischen Forschungen zu diesem Thema gehören Kotthoff 1979, Artus 2001 und 2003, Wassermann 2008 und Greifenstein/Kißler 2013, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden.

Kotthoff (1979) untersuchte in einer Pionierarbeit anhand von 64 Betriebsratsgremien in Baden-Württemberg die gewerkschaftliche Orientierung von Betriebsräten. Er stellte fest, dass das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften von der Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung beeinflusst wird.[4]

> „Die täglich erfahrene Abhängigkeit von den Repräsentanten der betrieblichen Herrschaft – also Unselbständigkeit – ist der Hauptgrund für ungewerkschaftliches oder latent anti-gewerkschaftliches Handeln der Betriebsräte" (Kotthoff 1979, S. 316).

3 Dies liegt u. a. an der Forschungspraxis, die Betriebszugänge bevorzugt über gewerkschaftliche Kontakte herzustellen, was eine systematische Selektivität der untersuchten Betriebsfälle und Betriebsratsgremien begründet.

4 Auch zwei Studien zu „innerbetrieblichen Austauschbeziehungen" in West- und Ostdeutschland zeigen einen solchen Zusammenhang zwischen der Gewerkschaftsorientierung der Betriebsräte und den Interaktionsmustern zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitung (Bosch et al. 1999, S. 54 f.; Artus et al. 2001, S. 172 f.).

Viele Betriebsräte besaßen eine ausgeprägte Betriebsorientierung, die definiert werden konnte als „eine besondere Bereitschaft, […] sich der Sichtweise der Geschäftsleitung und den betrieblichen Beziehungen und Problemen anzupassen“ (Kotthoff 1979, S. 313). Bei niedrigem Organisationsgrad der Belegschaft ließen sich gleichzeitig eine starke Betriebsorientierung und geringe Interessenvertretungswirksamkeit der Betriebsräte beobachten. Ein gewisses „Auseinanderklaffen“ von formaler Gewerkschaftszugehörigkeit und normativ-praktischer Gewerkschaftsorientierung war also bereits in den 1970er Jahren häufig: Obwohl über 80 Prozent der Betriebsratsmitglieder damals Mitglied in der Gewerkschaft waren, stellten eher gewerkschaftsferne, „betriebsegoistische“ Betriebsratsgremien in dem von Kotthoff untersuchten Betrieben die Mehrheit (Kotthoff 1979, S. 305 ff.). Insgesamt kommt Kotthoff zu dem Schluss:

> „Die weitaus meisten Betriebsräte lehnen die Orientierung des eigenen Handelns an gewerkschaftlichen Zielen und Strategien deshalb ab, weil für sie eine konfliktfreie Beziehung zur Geschäftsleitung wichtiger ist als eine konsequente Interessenvertretung, für die eine enge Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft die Voraussetzung wäre. Die Gewerkschaft erscheint ihnen als ein Störfaktor, der die eingespielten Beziehungen zur Geschäftsleitung gefährden kann. Die Gewerkschaft trägt für sie das Odium des Unruhestifters“ (Kotthoff 1979, S. 305 ff.).

Artus (2001 und 2003) erstellte eine Typologie der Beziehungsmuster zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften anhand einer Auswertung von 44 Betriebsfällen aus der Metall-, Bau- und Chemieindustrie in Ostdeutschland. Sie unterschied vier typische Beziehungsmuster: Verschränkung, Abhängigkeit, Entkopplung und Distanz.

Jeweils ein Drittel der untersuchten Betriebsräte fiel unter die Typen Entkopplung und Distanz, die – ähnlich wie bei Kotthoff (1979) – durch eine ausgeprägte Betriebsorientierung und einen unterdurchschnittlichen gewerkschaftlichen Organisationsgrad sowohl von Belegschaft als auch von Betriebsratsmitgliedern gekennzeichnet waren. Bei diesen Betrieben kam es regelmäßig zur Verletzung tarifvertraglicher Standards.

Hinweise auf die interessenpolitischen Einstellungen von gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitgliedern lassen sich auch Wassermann (2008) und der empirischen Studie von Greifenstein/Kißler (2013) entnehmen. Letztere haben anhand von drei Betriebsratsgremien die Unterschiede in den interessenpolitischen Einstellungen zwischen gewerkschaftlich organisierten und nicht organisierten Betriebsratsmitgliedern erforscht. Sie unter-

scheiden drei typische Motive, warum Betriebsratsmitglieder nicht gewerkschaftlich organisiert sind (Greifenstein/Kißler 2013, S. 111 ff.):
- eine „gewerkschaftliche Negativsozialisation",
- eine „gewerkschaftspolitische Kosten-Nutzen"-Rechnung und
- eine Betriebsratsmitgliedschaft, die vor allem instrumentell mit dem „beschäftigungssichernden" Kündigungsschutz begründet wird (Greifenstein/Kißler 2013, S. 114 ff.).

Die gewerkschaftsfernen Betriebsratsmitglieder lassen sich häufig einem interessenpolitischen Handlungstypus zuordnen, den Greifenstein/Kißler als „Mikropolitiker" beschreiben:

Ihre Interessenvertretung orientiert sich „an betrieblichen Sachthemen oder vermeintlichen unternehmenspolitischen Sachzwängen" (Greifenstein/Kißler 2013, S. 114) und an individuellen oder gruppenspezifischen arbeitsplatzbezogenen Interessen. Das betriebsorientierte Selbstverständnis ist verbunden mit der Vorstellung einer „harmonistischen Zusammenarbeit mit dem Management" (Greifenstein/Kißler 2013, S. 114).

Die „Mikropolitiker" verstehen sich selbst als unternehmensloyal und nehmen eine konsensorientierte Haltung gegenüber dem Management ein. Mit der Ausrichtung ihrer Interessenvertretungsarbeit an den Bedürfnissen bestimmter Belegschaftsgruppen kann diese Art der Interessenvertretung klientelistische Züge annehmen. Aufgrund der geringen empirischen Basis (drei Fallstudien) betonen Greifenstein/Kißler (2013, S. 132) jedoch, dass es weiterer Forschung bedarf, um z. B. zu klären, ob der „Mikropolitiker" wirklich der dominante Typus unter den Betriebsräten mit Distanz zu den Gewerkschaften ist.

Aus den bisher vorliegenden empirischen Studien lassen sich kaum verallgemeinerbare Aussagen über *die* interessenpolitische Ausrichtung gewerkschaftsferner Betriebsräte und Betriebsratsmitglieder treffen. Die Studien legen zwar die These nahe, dass eine starke Betriebsorientierung, manchmal auch die Scheu vor Konflikten bzw. eine gewisse Angst vor der Geschäftsleitung, häufige, wenngleich nicht die einzigen Ursachen für Distanz zur Gewerkschaft sind.

Bis jetzt gibt es keine systematischen, detaillierten und empirisch breiten Untersuchungen darüber, welche Konsequenzen und möglicherweise Funktionsprobleme (etwa für die betroffenen Belegschaften, aber auch für die Stabilität des Tarifsystems) eine Gewerkschaftsdistanz der Betriebsräte hat. Das vorliegende Forschungsprojekt konzentrierte sich daher auf folgende Fragestellungen:

Betriebliche Interessenvertretung von Betriebsräten in Distanz zu den Gewerkschaften
Wie definieren gewerkschaftsferne Betriebsräte ihre Rolle als Belegschaftsvertretung? Wie interpretieren die Gremien ihre Position im betrieblichen Sozialgefüge gegenüber Management und Belegschaft? Wie ist ihr Verhältnis zur Geschäftsleitung? Welche Themen nehmen gewerkschaftsferne Betriebsräte auf, welche nicht? Woher bekommen sie hierfür Anstöße? Wie setzen sie Forderungen durch? Wie gehen diese Betriebsräte mit alltäglichen Aufgaben um, z. B. Erarbeitung von Betriebsvereinbarungen oder auch Konfliktsituationen? Welche Machtmittel setzen sie ein?

Normative Orientierungs- und Legitimationsmuster zum Thema Gewerkschaften
Welche normativen Ansprüche verbinden gewerkschaftsferne Betriebsräte mit ihrer Rolle und mit der Rolle der Gewerkschaften? Wie bewerten sie die Bedeutung von Gewerkschaften im Betrieb und in der Gesellschaft?

Entwicklungsdynamiken
Wie und warum entstehen Betriebsräte, deren Vertretungshandeln primär bzw. ausschließlich entlang innerbetrieblicher Prämissen gestaltet und kaum bzw. gar nicht mit gewerkschaftlicher Interessenvertretung verschränkt ist? Wie gelangen sie an die rechtliche Expertise, die schon für die korrekte Durchführung einer Betriebsratswahl erforderlich ist? Oder handelt es sich um Gremien, deren Gewerkschaftsbindung nach und nach erodiert ist? Sind jene Betriebsräte eher als „entgewerkschaftlicht“ oder als „noch nicht vergewerkschaftlicht“ einzuschätzen? Welche Rekrutierungs-, Professionalisierungs- und Sozialisationsprozesse durchlaufen Betriebsräte jenseits von Gewerkschaften? Wie lange existieren die Betriebsräte bereits „gewerkschaftsfern“? Wie sehen mögliche und wahrscheinliche Zukunftsperspektiven aus?

Qualifizierung und Beratung
Gewerkschaften fungieren gewöhnlich als Informations- und Weiterbildungsinstanz für Betriebsräte und unterstützen sie mit Rechts- und Krisenberatung. Inwiefern beeinflusst die Nichtverfügbarkeit oder seltene Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Hilfestellung die alltägliche Vertretungskompetenz der Betriebsratsgremien? Gibt es Ersatzinstitutionen? Welche Kompetenzen und Ressourcen bringen gewerkschaftsferne Betriebsräte mit und wie erwerben sie zusätzliche? Auf welchem Weg und nach welchen Kriterien finden sie alternative Beratungs- und Schulungsfirmen? Um welche handelt es sich?

Wie bewerten die Betriebsräte selbst das dort vermittelte Wissen? Inwiefern ist das dort vermittelte Wissen mit den Angeboten gewerkschaftlicher Einrichtungen vergleichbar?

Überbetrieblicher Erfahrungsaustausch und Relevanz von überbetrieblichen Arbeitnehmerinteressen

Gewerkschaften organisieren normalerweise den Erfahrungsaustausch zwischen BetriebsratskollegInnen und ermöglichen so die Erfahrung kollektiver Problemlagen über den Einzelbetrieb hinaus wie auch den Austausch über mögliche Lösungswege. Besitzen bzw. nutzen gewerkschaftsferne Betriebsräte die Möglichkeit eines solchen Erfahrungsaustausches? Wie finden sie kompetente Gremien und welche sind das? Entwickeln sich daraus stabile Verbindungen und Strukturen?

Falls solche alternativen Vergemeinschaftungsmöglichkeiten nicht existieren oder nicht genutzt werden: Was bedeutet das für die Interessendefinition und praktische Interessenvertretungsarbeit der Betriebsräte? Vertreten die Betriebsräte ausschließlich betriebspartikulare Interessen? Mit welchen Konsequenzen? Welche Relevanz besitzen allgemeine Interessen von ArbeitnehmerInnen für die Interessenpolitik und das politische Bewusstsein von gewerkschaftsfernen Betriebsräten und Belegschaften?

Anwendung und Überwachung tarifvertraglicher Normen

Die Gewerkschaften „produzieren" flächentarifliche Normen als Kollektivgut und setzen diese zum Teil auch konflikthaft durch. Welche Rolle spielen die gewerkschaftlich ausgehandelten Tarifverträge für nicht oder nur beschränkt gewerkschaftlich angebundene Betriebe und Betriebsratsgremien? Betriebsräte sollen laut Betriebsverfassungsgesetz die Einhaltung gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen überwachen. Erfüllen sie diese Funktionen auch im Fall einer distanzierten oder fehlenden Beziehung zu den Gewerkschaften, und wenn ja, wie?

3 METHODE UND FORSCHUNGSDESIGN

3.1 Abgrenzung des Untersuchungsfeldes

Das Untersuchungsfeld bilden bundesweit Betriebe ab 50 Beschäftigte, in denen das Mitbestimmungshandeln der Betriebsräte nur bedingt oder gar nicht mit gewerkschaftlichem Vertretungshandeln verschränkt ist. Die formale Beschränkung der Untersuchung auf Betriebe mit einer Mindestzahl von etwa 50 Beschäftigten ist der Überlegung geschuldet, dass ein gewisses Maß an (möglicher) Professionalisierung der Betriebsratsarbeit garantiert sein sollte. Des Weiteren ist der Anteil von Betriebsratsgremien mit unorganisierten Betriebsratsmitgliedern gerade in Kleinst- und Kleinbetrieben (mit weniger als 20 Beschäftigten) deutlich niedriger als im Durchschnitt aller Betriebe (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 55).

Die Abgrenzung und Definition „gewerkschaftsferner" Betriebsräte erfolgte nicht allein anhand des Kriteriums eines niedrigen Organisationsgrads der Gremien. Explorative Leitfadengespräche mit ExpertInnen der DGB-Gewerkschaften und nicht-gewerkschaftlicher Einrichtungen halfen dabei, qualitative Kriterien zu erarbeiten, die es – freilich in Verbindung mit dem formal-quantitativen Merkmal des Organisationsgrads – ermöglichen, gewerkschaftsfernes Betriebsratshandeln „einzugrenzen".

Hierzu zählen die generelle Einstellung der Betriebsräte zur Rolle von Gewerkschaften in Deutschland, die Art, Intensität und Qualität der Kontakte zur örtlichen Gewerkschaft, der Besuch gewerkschaftlicher überbetrieblicher Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen, die Rolle und Bedeutung gewerkschaftlicher (Tarif-)Politik bzw. gewerkschaftlicher Themen und Kampagnen für die Betriebsratsarbeit sowie die Haltung zu Mitgliederwerbung oder betrieblicher Gewerkschaftsarbeit (z. B. zu Vertrauensleuten).

Als „gewerkschaftsfern" charakterisieren wir Betriebsräte, die wenig (eher instrumentellen) oder keinen Kontakt zu Gewerkschaften haben, in deren Betriebsratsalltag gewerkschaftliche Themen (teils trotz Tarifbindung) keine oder eine geringe Rolle spielen, die (auch als Gewerkschaftsmitglieder) keine Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben organisieren, keine Mitglieder werben, die nie oder selten gewerkschaftliche Veranstaltungen oder Weiterbildungen besuchen und deren Einstellung zu Gewerkschaften von freundlicher Indifferenz bis zur expliziten Ablehnung reicht. Die für das Kernsegment großbetrieblicher Industrie als typisch geltende enge Verkopplung von Betriebsrats- und Gewerkschaftshandeln ist nicht oder nicht mehr vorhanden.

Diese Operationalisierung des Begriffs „Gewerkschaftsferne" hat sich im Verlauf der Untersuchung als brauchbar erwiesen, zumal eine Reihe betrieblicher InteressenvertreterInnen die genannten Merkmale selbst nutzte, um die eigene Distanz zur Gewerkschaft zu beschreiben. Die summarische Auflistung „gewerkschaftsferner" Merkmale deutet es schon an: *„Gewerkschaftsferne" bedeutet durchaus Unterschiedliches* und differenziert u. a. nach den jeweils betrieblich relevanten Bezugsnormen, etwa danach, ob ein Betrieb eher zu den Kernsegmenten der Industrie mit traditionell starken Gewerkschaftskulturen oder eher zu peripheren Bereichen der Wirtschaft mit schwachen oder fehlenden Gewerkschaftskulturen zählt.

Entlang dieser Differenzierungskriterien wurde versucht, das Untersuchungssample systematisch zu streuen:

1. Es wurden Betriebsräte in *industriellen (tariflichen) „Kernsektoren"* (z. B. Metallindustrie) untersucht, die teils formal relativ hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade im Betriebsrat und in der Belegschaft aufweisen, deren Mitbestimmungshandeln jedoch deutliche Anzeichen einer normativen Entgewerkschaftlichung aufweist und deren Kooperation mit der Gewerkschaft in der Praxis systematisch problembehaftet ist. Zu dieser Untersuchungsgruppe zählen auch Gremien aus eher mittelgroßen Industriebetrieben, deren Bindung an die Gewerkschaften zwar (noch) vorhanden ist, allerdings als lose oder unterdurchschnittlich zu gelten hat. In beiden Fällen interessierte uns der Hintergrund der doch vergleichsweise deutlichen Abweichung von der sonst üblichen Branchenkultur der Gewerkschaftsnähe.
2. Zur zweiten Untersuchungsgruppe gehört ein breites Spektrum an Betriebsratsgremien in den *Randbereichen gewerkschaftlicher Organisierung*. Hierzu zählen gewerkschaftsferne Wirtschaftsbereiche wie etwa „junge" Branchen (z. B. IT-Industrie oder Medien), hoch qualifizierte Wissensarbeit, aber auch der prekäre Dienstleistungssektor (etwa Handelsketten, Gastronomie oder Logistik), Teile des Baugewerbes sowie kleine und mittlere (oft eigentümergeführte) Industriebetriebe im ländlichen Raum. Die Betriebsräte in solchen Wirtschaftssegmenten sind teils überhaupt nicht gewerkschaftlich organisiert, teils bilden Gewerkschaftsmitglieder im Gremium die Minderheit. Selbst wenn Betriebsräte formal gewerkschaftlich organisiert sind, betreiben sie insgesamt eine Interessenvertretungspolitik, die überbetrieblich orientierten gewerkschaftlichen Prämissen deutlich zuwiderläuft. Die Gewerkschaftsdistanz ist in solchen Betrieben also keine „Ausnahme", sondern eher das Spiegelbild einer als normal geltenden Kultur der Gewerkschaftsfremdheit.

3.2 Anlage der Untersuchung

Angesichts des geringen Kenntnisstandes, der skizzierten beschränkten und heterogenen Datenlage (vgl. Kapitel 2) und der thematischen Komplexität von Mitbestimmungshandeln in Distanz zu den DGB-Gewerkschaften wurde ein *explorativ mehrstufiges qualitatives Untersuchungsdesign* gewählt.

Erhebungsphase 1: Leitfadeninterviews mit ExpertInnen und Organisation der Betriebszugänge (Juli bis November 2015)
Um gewerkschaftsferne Betriebsräte ausfindig zu machen, wurden unterschiedliche Zugänge genutzt, z. B. Recherchen in einschlägigen Medien (Presse, Internet) oder in Einzelfällen die Aktivierung bestehender Kontakte aus früheren Forschungsprojekten (Artus et al. 2006; Artus 2008a; Artus/Kraetsch/Röbenack 2015). Der primäre Zugang zu den Fallbetrieben erfolgte jedoch über die Befragung von insgesamt 23 ExpertInnen. In 14 Fällen handelte es sich um Gespräche mit VertreterInnen von DGB-Gewerkschaften (vgl. Tabelle 2). Da wir bundesweit, z. B. auch in Ostdeutschland, gewerk-

Tabelle 2

Übersicht über die Experteninterviews

Organisation	Anzahl
IG BAU	3
IG BCE	1
IG Metall	3
NGG	1
ver.di	6
AUB	1
Beratung/Weiterbildung	3
RechtsanwältInnen	2
überbetriebliche Betriebsrätenetzwerke	3
gesamt	**23**

Quelle: eigene Darstellung

schaftsferne Betriebsratspraxis untersuchen wollten, war es folgerichtig, GewerkschaftssekretärInnen in verschiedenen Bundesländern zu befragen. Die sechs Interviews mit VertreterInnen der Gewerkschaft ver.di waren primär der Branchenvielfalt des Dienstleistungssektors und der entsprechenden Matrixorganisation von ver.di geschuldet, die wir mit unserer Untersuchung zumindest teilweise abbilden wollten.

Da ja gewerkschafts*ferne* Betriebsräte den Gegenstand der Untersuchung darstellen, lag es nahe, auch alternative Betriebszugänge *jenseits* oder *abseits* der Gewerkschaften zu suchen. Aus diesem Grund wurden insgesamt acht Interviews mit ExpertInnen aus nicht-gewerkschaftlichen Vertretungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen befragt. Darunter war ein Interview mit der Arbeitnehmervereinigung AUB, drei mit gewerkschaftsunabhängigen Beratungs- und Weiterbildungsinstitutionen für Betriebsräte, zwei mit AnwältInnen von Arbeitsrechtskanzleien, die auf die Beratung von Betriebsräten spezialisiert sind, und drei mit VertreterInnen zweier Betriebsrätenetzwerke.

Erhebungsphase 2: Qualitative Kurzfallstudien (Dezember 2015 bis November 2016)

Um einen Überblick über die Praxislogiken, diskursiven Rahmungen und betrieblichen Dynamiken gewerkschaftsfernen Betriebsratshandelns zu erhalten, wurden qualitative *Kurzfallstudien in 35 Betrieben* durchgeführt.[5] Insgesamt wurden *71 themenfokussierte Leitfadeninterviews* mit 87 (teils auch ehemaligen) betrieblichen VertreterInnen geführt (vgl. Tabelle 3). Ziel der Interviews war die Ermittlung handlungsleitender Orientierungsmuster und konkreter Praktiken gewerkschaftsfernen Mitbestimmungshandelns – und zwar aus der Perspektive der jeweiligen Betriebsräte *und* ihrer Geschäftsleitungen. Ziel war es grundsätzlich, beide Betriebsparteien zu befragen, was jedoch nicht immer gelang.

Im Fall interessenpolitisch gespaltener Betriebsräte, d. h. Betriebsräte mit unterschiedlichen Listen, Gruppen oder Fraktionen, wurde versucht, Vertre-

5 Insgesamt fanden Interviews in 41 Betrieben statt, wobei jedoch nicht alle untersuchten Betriebe bzw. Unternehmen in die Auswertung einbezogen wurden. Im Verlauf der Interviews stellte sich z. B. heraus, dass drei Betriebsratsgremien eher als „gewerkschaftsnah" zu klassifizieren waren; in einem weiteren Betrieb gab es zwar eine betriebliche Beschäftigtenvertretung, jedoch keinen Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz; und in zwei Betrieben konnte nur die Geschäftsleitung befragt werden, die beiden Betriebsräte standen für Interviews nicht zur Verfügung.

Tabelle 3

Anzahl der in 35 Untersuchungsbetrieben durchgeführten Interviews

InterviewpartnerInnen	Anzahl der Interviews	Anzahl der InterviewpartnerInnen
Betriebsrat	50	66
Geschäftsleitung/Personalmanagement	21	21
GewerkschaftssekretärInnen	2	2
gesamt	**73**	**89**

Quelle: eigene Darstellung

terInnen der verschiedenen Betriebsratsfraktionen zu interviewen. Darüber hinaus wurden in vier Unternehmen bzw. Konzernen auch Gesamt- bzw. Konzernbetriebsratsvorsitzende befragt. Die Zahl der pro Kurzfallstudie durchgeführten Interviews variierte daher von Fall zu Fall – je nach Kontext und Zugangsmöglichkeiten. Da in einigen Fällen mehrere Betriebsratsmitglieder an einem Interview teilnahmen, übersteigt die Anzahl der InterviewpartnerInnen die Anzahl der befragten Gremien. Außerdem stellte sich bei zwei Betriebsratsgremien die Interessenkonstellation als derart komplex heraus, dass hier zusätzlich die beiden zuständigen GewerkschaftssekretärInnen interviewt wurden.

Wie Tabelle 3 zeigt, gelang es uns in 21 von 35 Betrieben bzw. Unternehmen, wie beabsichtigt sowohl Betriebsrat als auch Geschäftsleitung zu befragen, also gewissermaßen „vollständige“ Kurzfallstudien zu realisieren. Tabelle 4 listet die verschiedenen realisierten Interviewkonstellationen im Sample auf: So wurden in zwölf der 21 vollständigen Kurzfallstudien neben den VertreterInnen des Managements mehrere Betriebsratsmitglieder interviewt, zumeist RepräsentantInnen unterschiedlicher Fraktionen bzw. Gruppen. In 14 Betrieben konnten dagegen nur Betriebsratsmitglieder, meist die Betriebsratsspitze, interviewt werden, da das Management ein Gespräch mit uns ablehnte.

Die Gesamtbilanz in beiden Untersuchungsphasen beläuft sich damit auf 96 Interviews mit 112 InterviewpartnerInnen (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 4

Interviewkonstellationen in den Untersuchungsbetrieben

Interviewkonstellationen	Anzahl der Betriebe
mehrere Betriebsratsinterviews und Managementinterview	12
Betriebsratsinterview und Managementinterview	9
nur Betriebsratsinterview(s)*	14*
gesamt	**35**

Anmerkung: *Unter den 14 Betrieben, in denen nur Betriebsratsinterviews geführt wurden, sind drei Unternehmen, in denen mehrere Betriebsratsinterviews mit verschiedenen Fraktionen und/oder mit Gesamt- oder Konzernbetriebsrat geführt wurden.
Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 5

Gesamtbilanz der Interviews

	Anzahl der Interviews	Anzahl der InterviewpartnerInnen
ExpertInnen	23	23
35 Kurzfallstudien	73	89
Gesamtanzahl der Interviews	**96**	**112**

Quelle: eigene Darstellung

Erhebungsinstrument in beiden Untersuchungsphasen war das *fokussierte Leitfadeninterview* (vgl. Hopf 2000, S. 353 f.). Die offenen, an einem Leitfaden orientierten Interviews ermöglichten die Konzentration auf die von uns im Vorfeld definierten spezifischen Themenbereiche und boten zugleich Raum für individuelle Darstellungen der Befragten.

Der Leitfaden für die ExpertInnen war vor allem auf die Operationalisierung des Phänomens „gewerkschaftsferner Betriebsräte" gerichtet, d. h. im Zentrum standen die Definition bzw. Beschreibung gewerkschaftsferner im Vergleich zu gewerkschaftsnahen Betriebsräten und deren Interessenvertre-

tungspraxis, eine Einschätzung der quantitativen Verbreitung solcher Gremien und mögliche „begünstigende“ (über-)betriebliche Konstellationen.

In den betrieblichen Kurzfallstudien wurden in weiten Teilen vergleichbare Interviewleitfäden für Betriebsrat und Management eingesetzt: Neben Betriebsgeschichte und Strukturmerkmalen der Betriebe wurden das Selbst- bzw. Rollenverständnis des Betriebsrats, die Betriebsratspraxis, das Verhältnis des Betriebsrats zur Belegschaft und zum Management sowie die Genese der Beziehung und Einstellung zur Gewerkschaft thematisiert.

Die Interviews fanden im Regelfall vor Ort statt, d. h. in den entsprechenden Organisationen, Einrichtungen und Untersuchungsbetrieben. In Ausnahmefällen wurden Räume des Instituts für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg genutzt. Bei ehemaligen Betriebsratsmitgliedern (etwa im Fall von Abwahl, Ruhestand oder Kündigung) wurden einzelne Interviews auch in den Privatwohnungen der betreffenden Personen geführt. Im Schnitt dauerten die Gespräche etwa zwei Stunden. Sie wurden bis auf eine Ausnahme – hier wurde der Mitschnitt abgelehnt – digital aufgezeichnet.

Die *Auswertungsstrategie* der Interviews richtete sich nach den jeweiligen Zielsetzungen: Von den Expertengesprächen wurden zusammenfassende Protokolle entlang der Kategorien aus dem Leitfaden angefertigt. Die verdichteten Beschreibungen bzw. Definitionen des Phänomens „Gewerkschaftsferne“ gingen in die Konstruktion der Leitfadeninstrumente für die betrieblichen Kurzfallstudien ein und schlugen sich auch in der Auswahlstrategie potenzieller Untersuchungsbetriebe nieder. Die Interviews im Rahmen der Kurzfallstudien wurden vollständig transkribiert.[6]

Das empirische Material aus den 35 Kurzfallstudien wurde zunächst betriebsspezifisch ausgewertet, d. h. es wurden Kurzprofile der gewerkschaftsfernen Orientierungsmuster und der Betriebsratspraxis erarbeitet. Für ausgewählte, d. h. besonders prägnante und kontrastierende Fälle wurden ausführliche Fallbeschreibungen erarbeitet. Diese wurden anschließend entlang unserer zentralen Untersuchungsdimensionen (Strukturmerkmale der Betriebe, betriebliche Sozialordnung, Selbstverständnis des Betriebsrats, Beziehung zur Geschäftsleitung, Haltung zur Gewerkschaft sowie Betriebsratspraxis) vergleichend analysiert, um fallübergreifende Ausprägungen der Dimensionen zu rekonstruieren.

6 Ausnahmen bildeten das Interview ohne Mitschnitt und zwei Interviews mit Aufzeichnungsproblemen.

3.3 Merkmale der Untersuchungsbetriebe

Ziel der Untersuchung war es, das Phänomen „gewerkschaftsferne Betriebsräte“ möglichst breit und facettenreich abzubilden. Deshalb wurden sowohl Betriebe aus traditionell gewerkschaftsnahen Branchen als auch aus gewerkschaftsferneren Wirtschaftssegmenten einbezogen. Die Betriebe streuen zudem über unterschiedliche Betriebs(rats)größen. Trotz eines forschungspragmatisch bedingten „Überhangs“ bayerischer Betriebe (neben der schnellen Erreichbarkeit spielte auch der „Heimvorteil“ beim Betriebszugang eine wichtige Rolle) gelang auch eine regional breite Streuung. Im Folgenden werden die Merkmale der 35 Untersuchungsbetriebe im Einzelnen dargestellt.

Die Auflistung der Untersuchungsbetriebe nach *Betriebsgröße* (vgl. Tabelle 6) zeigt eine relativ breite Streuung über die Betriebsgrößenklassen, aber auch ein Bias bei Großbetrieben: 15 von 35 Untersuchungsbetrieben haben mehr als 500 Beschäftigte. Das hat einerseits inhaltliche Gründe und ist ande-

Tabelle 6

Größe der Untersuchungsbetriebe nach Betriebsgrößenklasse

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe
5–50 Beschäftigte	2
51–100 Beschäftigte	5
101–199 Beschäftigte	5
200–500 Beschäftigte	8
501–999 Beschäftigte	4
1000 und mehr Beschäftigte	11
gesamt	**35**

Anmerkung: Betriebsgrößenklassen zum Zeitpunkt der Befragung
Quelle: eigene Darstellung

rerseits dem gewählten Betriebszugang geschuldet: Kleine Betriebe spielen in der gewerkschaftspolitischen Praxis eine geringere Rolle als Großbetriebe, d. h. der Betreuungsschwerpunkt der Gewerkschaften liegt bei größeren Betrieben. Großbetriebe gelten in gewisser Weise (übrigens auch für weite Teile der Industrial-Relations-Forschung) als „systemrelevant" für das duale System industrieller Beziehungen in Deutschland. Zugleich sind sie ein zentrales Mitgliederreservoir.

Demzufolge hatten die befragten GewerkschaftssekretärInnen auch bei der Gruppe der „gewerkschaftsferneren" Gremien vor allem größere Betriebe „im Blick", was auch ihre Empfehlung potenzieller Untersuchungsbetriebe beeinflusst haben dürfte. Die nicht-gewerkschaftlichen ExpertInnen berichteten ebenfalls über mehr Kontakte zu größeren Betriebsratsgremien, weil Betriebsräte kleiner und mittlerer Betriebe (wie letztlich auch unsere Untersuchung zeigt) seltener als größere Gremien Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen nutzen, RechtsanwältInnen beschäftigen oder Betriebsrätenetzwerke gründen.

Entsprechend der Belegschaftsgröße streut auch die *Betriebsratsgröße* im Sample: Das Spektrum reicht von Gremien mit drei Betriebsratsmitgliedern bis hin zu sehr großen Betriebsräten mit mehr als 31 Mitgliedern. Das Großbetriebsbias spiegelt sich hier wider: Gut die Hälfte der untersuchten Betriebsratsgremien (18 von 35) haben elf oder mehr Mitglieder.

Aus der Literatur und den Trendreports zu den Betriebsratswahlen ist bekannt, dass in neu gegründeten Betriebsräten deutlich weniger Mitglieder gewerkschaftlich organisiert sind, was auch (wenn auch in geringerem Ausmaß) auf die Betriebsratsspitze zutrifft (vgl. Greifenstein/Kißler/Lange 2017, S. 62; Artus/Kraetsch/Röbenack 2015). Daher befragten wir auch *jüngere Betriebsräte;* drei der Gremien sind erst nach 2011 gegründet worden.

In der Annahme, dass Mitbestimmungshandeln in Distanz zu den Gewerkschaften in bestimmten Wirtschaftssegmenten eher die „Norm" denn die „Ausnahme" ist, suchten wir ausdrücklich nach gewerkschaftsfernen Betriebsratsgremien aus möglichst unterschiedlichen Branchen mit entsprechend vielfältigen – auch mit Blick auf das Verhältnis zu den DGB-Gewerkschaften – Branchenkulturen. Wie Tabelle 7 zeigt, stammt gut die Hälfte der untersuchten Betriebe (18 von 35) aus sieben Dienstleistungsbranchen und ist dem Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft ver.di zuzuordnen. Neun der 35 Betriebe gehören zum verarbeitenden Gewerbe und damit zum Organisationsbereich der IG Metall und IG BCE. Für je vier Betriebe ist die NGG (Lebensmittelindustrie und Gastronomie/Hotel) bzw. die IG BAU (Bauhauptgewerbe und Gebäudereinigung) zuständig.

Hinsichtlich der *regionalen Verortung* weist unser Sample mit etwa einem Drittel (zwölf von 35) einen Überhang an Betrieben in Bayern auf. Abbildung 1 zeigt, dass die restlichen 23 Betriebe auf zwölf weitere Bundesländer verteilt sind. Da die gewerkschaftliche Anbindung der Betriebsräte in Ostdeutschland laut Transformationsforschung und auch neueren Studien

Tabelle 7

Untersuchungsbetriebe nach Branchen und Gewerkschaften

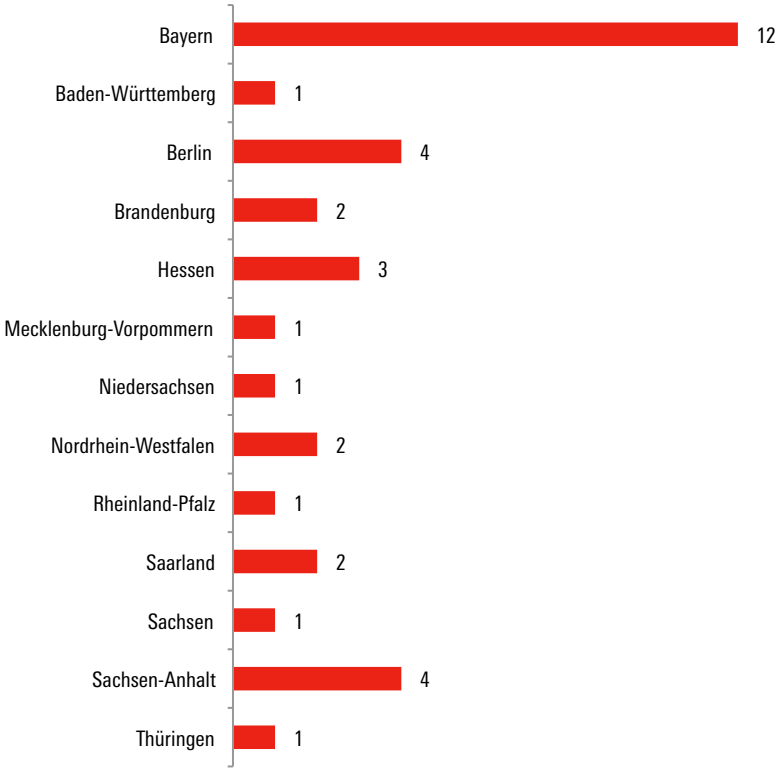
Branche	Anzahl der Betriebe	Zuständige DGB-Gewerkschaft
Metall- und Elektroindustrie (ME)	7	IG Metall (7)
Chemie-/Pharmaindustrie (C)	2	IG BCE (2)
Bauhauptgewerbe (BAU)	3	IG BAU (4)
Gebäudereinigung (GR)	1	
Lebensmittelindustrie (LM)	1	NGG (4)
Gastronomie/Hotel (Hotel)	3	
Gesundheit/Pflege (Pflege)	2	ver.di (18) IT: ver.di und IG Metall
Wissenschaft (WS)	3	
Medien (Medien)	1	
IT (IT)	2	
Postdienste/Logistik (PL)	1	
Handel (Handel)	7	
Sonstige Dienstleistungen (SDL)	2	
gesamt	**35**	

Quelle: eigene Darstellung

nach wie vor schwächer ist als in westdeutschen Betrieben (vgl. u. a. Kädtler/Kottwitz/Weinert 1997; Artus 2001, 2003 und 2004; Röbenack/Artus 2015), haben wir auch neun Kurzfallstudien in ostdeutschen Betrieben durchgeführt.

Abbildung 1

Untersuchungsbetriebe nach Bundesländern



Anmerkung: N = 35
Quelle: eigene Darstellung

4 MUSTER UND DYNAMIKEN VON MITBESTIMMUNGSHANDELN IN DISTANZ ZUR GEWERKSCHAFT

Dieses Kapitel gibt eine detaillierte Beschreibung typischer Muster und Konstellationen gewerkschaftsferner Betriebsratspolitik. Die Einstufung der jeweiligen Mitbestimmungspraxis als „gewerkschaftsfern" folgt sowohl der Selbstverortung der AkteurInnen als auch dem Urteil befragter ExpertInnen. Aber auch wenn alle beschriebenen AkteurInnen sich „relativ weit weg" von den DGB-Gewerkschaften verorten, ist ihre Haltung doch graduell different. Die Nähe oder Ferne zu den DGB-Gewerkschaften, ihren VertreterInnen und Programmatiken kann größer oder kleiner sein. Diesen Umstand haben wir im Folgenden abzubilden versucht, indem wir zwei grundlegende Muster gewerkschaftsfernen Betriebsratshandelns unterschieden haben, bei denen die Distanz zu den Gewerkschaften – obgleich in beiden Fällen explizit vorhanden – doch unterschiedlich groß ist.

Das Muster der *Gewerkschaftsfremdheit* (Kapitel 4.1) bezeichnet Mitbestimmungskulturen, in denen Gewerkschaften als betrieblich unerwünschte Außenstehende interpretiert werden. Zwar stehen ihnen die Betriebsräte auf gesellschaftspolitischer Ebene möglicherweise neutral oder sogar positiv gegenüber, im Betrieb spielen sie jedoch keine oder kaum eine Rolle – und dieser Zustand ist auch so gewünscht. In vielen solchen Betrieben ist die Gewerkschaftsdistanz traditionell gewachsen; sie ist Spiegelbild einer räumlich oder branchenspezifisch dominanten und als normal empfundenen Gewerkschaftsferne und wurde in der Vergangenheit kaum oder nur sehr selten infrage gestellt.

Gewissermaßen Sonderfälle der Gewerkschaftsfremdheit sind Betriebe, in denen die gewerkschaftsferne Mitbestimmungskultur nicht historisch gewachsen und kulturell verankert ist, sondern das Ergebnis einer *aktiven Distanzierungsdynamik* in der jüngeren Vergangenheit. Da solche Entwicklungsdynamiken von hoher politischer Relevanz sind, haben wir sie in einem eigenen Kapitel analysiert (Kapitel 4.2). Dabei lassen sich zwei Distanzierungsdynamiken unterscheiden, die sich vor allem im Ausgangspunkt der Entwicklung unterscheiden:

– Traditionell gewerkschaftsferne Betriebsratsgremien, in denen einzelne betriebliche AkteurInnen oder auch die Gewerkschaft im Rahmen systematischer Mitgliederwerbung in der Vergangenheit – allerdings vergeb-

lich – den Versuch gewerkschaftlicher Vitalisierung unternahmen, haben wir unter dem Begriff der *Abwehr* zusammengefasst. Die gescheiterte gewerkschaftliche Intervention in der jüngeren Betriebsgeschichte ist hier noch spürbar in Form einer expliziten und zum Teil aggressiven Abgrenzung gegenüber der Gewerkschaft (Kapitel 4.2.1).

– Als *Abbruch* bezeichnen wir hingegen Distanzierungsdynamiken, bei denen ein ehemals explizit gewerkschaftsnah agierender Betriebsrat seine enge Anbindung an die Gewerkschaft – häufig im Rahmen krisenhafter Prozesse – verloren hat, teils durch veränderte Mehrheitsverhältnisse nach Betriebsratswahlen, teils durch eine inhaltliche Neuausrichtung von Betriebsratsmitgliedern (Kapitel 4.2.2).

Das Muster der *losen Kopplung* (Kapitel 4.3) ist vergleichsweise gewerkschaftsnäher als das der Gewerkschaftsfremdheit. Hier spielt die Gewerkschaft in der alltäglichen Mitbestimmungspraxis zwar ebenfalls nur eine geringe Rolle, aber es existiert eine schwache, kontinuierliche Anbindung an die Gewerkschaften. In vielen Fällen gibt es gewerkschaftsnahe Listen, die allerdings klar in der Minderheit sind und im Konfliktfall regelmäßig überstimmt werden. Dennoch ist „die Gewerkschaft" im Betriebsratsgremium personell wie thematisch präsent.

Diese Präsenz stellt keineswegs eine Bedrohung der mitbestimmungspolitischen Alltagskultur dar, sondern man könnte eher von einer funktionalen Differenzierung im Betriebsrat sprechen: Einige wenige Mitglieder sichern den Kontakt zur Gewerkschaft und erhöhen damit häufig die Funktionalität des „Gesamtsystems" Betriebsrat. Die arbeitsteilige Übernahme dieser Aufgabe erfolgt mehr oder weniger einvernehmlich. Zugleich bleibt der „delegierte Kontakt" zur Gewerkschaft ohne relevante inhaltliche Auswirkungen auf das Gesamtgremium. Die hegemoniale interessenpolitische Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management bleibt dominant gewerkschaftsfern.

Sowohl im Fall von Gewerkschaftsfremdheit als auch bei der losen Kopplung existieren also typischerweise durchaus marginale Kontakte oder Verbindungen einzelner Betriebsratsmitglieder zu den Gewerkschaften. Dies erschließt sich häufig erst bei der Frage, ob bzw. wie die betreffenden Betriebsräte gewerkschaftstypische Dienstleistungen (wie Beratung, Qualifizierung oder überbetriebliche Vernetzung) kompensieren. Hier zeigt sich, dass selbst bei der Mehrzahl der gewerkschaftsfremden Betriebsräte des Samples direkte bzw. indirekte, oft sehr fragile Kontakte zu den Gewerkschaften bestehen – etwa über einzelne gewerkschaftlich organisierte *Scharnierpersonen*,

Bypässe (d. h. Umgehung lokaler Gewerkschaftsgliederungen durch anderweitige Kontakte) oder *Betriebsrätenetzwerke* mit formaler oder indirekter gewerkschaftlicher Beteiligung. Gewerkschaftsfremde Betriebsräte können auf diese Weise – je nach Bedarf – gewerkschaftliches Know-how nutzen, ohne dafür eine dauerhafte Bindung eingehen zu müssen.

Diese unterschiedlichen Varianten einer fragilen Anbindung an Gewerkschaften sind in Kapitel 5 dargestellt.

4.1 Gewerkschaftsfremdheit

Das Muster der Gewerkschaftsfremdheit bezeichnet Betriebsratsgremien, in denen (fast) kein Betriebsratsmitglied Mitglied in einer Gewerkschaft ist und so gut wie kein Kontakt besteht bzw. so gut wie kein Austausch zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft stattfindet. Die Gremien sind hierbei ein Spiegelbild ihrer Belegschaften: Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist (sehr) gering. Die Mitglieder des Betriebsrats stehen der Gewerkschaft und gewerkschaftlichen Positionen indifferent bis ablehnend gegenüber. In der Praxis der Betriebsratsarbeit will man „die Gewerkschaft" explizit aus dem Betrieb heraushalten, oder es wird einfach keine Notwendigkeit gesehen, für die Betriebsratsarbeit auf gewerkschaftliche Expertise oder Beratung zurückzugreifen. Worauf beruht diese Indifferenz oder sogar Ablehnung der Idee einer überbetrieblich organisierten kollektiven Interessenvertretung?

4.1.1 Kontexte von Gewerkschaftsfremdheit und Fallbetriebe

Aus der bisherigen Forschung zu industriellen Beziehungen (vgl. u. a. Artus 2001 und 2003; Greifenstein/Kißler 2013; Kotthoff 1979, 1981, 1994 und 1998a; Kotthoff/Reindl 1990; Syben 1997; Wassermann 2008) und auf Basis unserer eigenen Empirie lassen sich (mindestens) drei differente Kontexte identifizieren, die dazu beitragen, dass Beschäftigte und Betriebsräte skeptisch bis ablehnend der Gewerkschaft gegenüber eingestellt sind. In den beiden nachfolgend skizzierten Fällen handelt es sich dabei um *betriebliche Konstellationen,* d. h. um eine spezifische betriebliche Sozialordnung.

Erstens finden sich gewerkschaftsfremde Betriebsräte vielfach in *Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung* (Kapitel 4.1.2), die mitunter auch Züge eines autoritären Paternalismus annimmt. Es handelt sich um Betriebe mit einer Belegschaftsstärke bis etwa 200 Beschäftigte, wo

man die Chefin oder den Chef noch persönlich kennt; die soziale Nähe zwischen Beschäftigten und der Geschäftsführung ist groß. Probleme mit der Geschäftsführung lassen sich nicht selten unter vier Augen ansprechen und lösen; das Ergebnis wird häufig als fairer Kompromiss empfunden. Dabei wird die Autorität der Geschäftsleitung nicht angetastet; der Führungsstil ist oft patriarchal bis paternalistisch.

Die Herrschaft der Geschäftsleitung erscheint den Beschäftigten und auch dem Betriebsrat legitim, weil sie in „gerechter" Art und Weise ausgeübt wird. Gewerkschaftliche Organisierung erscheint in diesem Kontext als unnötig, ja sogar gefährlich, denn sie könnte die informell-vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung bedrohen. Auch das Argument der Geschäftsleitung, dass Gewerkschaften einen negativen Einfluss auf das Betriebswohl haben oder gar existenzbedrohlich seien, wird übernommen.

Zweitens findet sich Gewerkschaftsfremdheit in sogenannten *Wissensbetrieben* (Wissenschaft, IT, Medien etc.) mit einer überwiegend hoch qualifizierten Angestelltenbelegschaft (Kapitel 4.1.3), die klassen- bzw. milieuspezifisch eine kulturell-habituelle Distanz zu Gewerkschaften hat. Die in der Belegschaft recht verbreiteten gewerkschaftskritischen Einstellungen haben nicht nur sozialisationsbedingte Ursachen, sondern wurzeln auch in der Überzeugung, eine Gewerkschaft „nicht zu brauchen", da man die eigenen Interessen am besten selbst vertreten könne. Nicht selten identifizieren sich die Beschäftigten zudem in hohem Maße mit ihrer Berufsrolle und der betrieblichen Leistungsgemeinschaft.

Die gewerkschaftliche Idee, wonach es für die Interessenvertretung von abhängig Beschäftigten einer kollektiven Organisierung von Gegenmacht gegen die Geschäftsleitung bedarf, die dann stellvertretend für die Beschäftigten handelt, lehnen die Beschäftigten (zumindest für ihre Gruppe der Hochqualifizierten) als falsch und ideologisch motiviert ab. „Vernünftiges" und kompromissorientiertes Handeln ist ihre Devise – und das sei im Rahmen der machtpolitischen gewerkschaftlichen Handlungslogik nicht möglich. Eine Gewerkschaftsanbindung würde daher unnötige Konflikte und Verwerfungen im Betrieb verursachen, so die Einschätzung. In diesem Kontext lehnen die Beschäftigten (und auch der Betriebsrat) eine gewerkschaftliche „Einmischung" in „ihren" Betrieb und ihr individuelles Interessenhandeln ab.

Außerdem sind für die Entstehung gewerkschaftsfremder Betriebsräte nicht nur bestimmte betriebliche Konstellationen relevant, sondern häufig auch überbetriebliche *regionale oder branchenbedingte Kontexte*. Während die AkteurInnen im Fall der oben dargestellten Konstellationen damit argumentieren, dass Gewerkschaften keine Rolle im Betrieb spielen sollten, „weil un-

ser Betrieb anders ist“ und daher von der (bisher in Deutschland noch hegemonialen) Norm der engen Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften sinnvollerweise abzuweichen sei, wird im Fall von regional oder branchenspezifisch bedingter Gewerkschaftsfremdheit damit argumentiert, dass Gewerkschaftsferne (bzw. mangelnde Tarifbindung und -treue) in der Region oder auch in dem spezifischen Wirtschaftssegment, in dem der Betrieb tätig ist, „die Norm“ sei.

Nun ist es nicht möglich, die Vielzahl einschlägiger regionaler oder branchenbedingter Einflüsse auf „Gewerkschaftsfremdheit“ anhand unserer Empirie detailliert abzubilden. Zwei wichtige *überbetriebliche Konstellationen,* die sich auch in der im Folgenden geschilderten Empirie immer wieder zeigen, seien jedoch genannt.

Zum einen findet sich *in kaum industrialisierten, traditional verfassten ländlichen Gebieten, die zum Teil bis heute recht stark religiös-kirchlich geprägt sind,* vielfach eine ausgeprägte Gewerkschaftsfremdheit. Aufgrund einer kleinbetrieblich geprägten Wirtschaftsstruktur mit wenigen Industriebetrieben gab und gibt es hier kaum Gewerkschaftsmitglieder in der Bevölkerung – und daher auch nicht in den wenigen Industriebetrieben. Während eine positive Einstellung gegenüber der Gewerkschaft und die Überzeugung von der Notwendigkeit kollektiver Organisierung für eine machtvolle Interessenvertretung von ArbeiterInnen in vielen Industrieregionen historisch etabliert und soziokulturell verankert ist, fehlt diese selbstverständliche Akzeptanz der Gewerkschaftsidee in den schwach industrialisierten ländlich-peripheren Regionen.

Zum Zweiten muss *Ostdeutschland* zwar nicht mehr in seiner Gesamtheit, aber doch jenseits der mittlerweile wieder einigermaßen prosperierenden Industriezentren (etwa Leipzig, Dresden oder Jena) als tendenziell gewerkschaftsfremdes Territorium begriffen werden. Der Hintergrund hierfür ist komplex und lässt sich längst nicht mehr allein auf realsozialistische Erfahrungen mit den FDGB-Gewerkschaften als „Transmissionsriemen der Partei“ zurückführen. Die Gewerkschaftsfremdheit hängt auch eng mit den Nach-Wende-Erfahrungen enttäuschter Hoffnungen auf gewerkschaftliche Unterstützung und den traumatischen Erlebnissen von Massenarbeitslosigkeit und Deindustrialisierung zusammen.

Empirisch überlagern sich freilich die genannten sozialen, kulturellen, regionalen und branchenspezifischen Kontexte und können sich wechselseitig verstärken (z. B. in Kleinbetrieben in ländlichen Regionen in Ostdeutschland); sie sind aber analytisch zu unterscheiden. Dies tun wir, indem wir im Folgenden die beiden eingangs genannten betrieblichen Konstellationen der Gewerkschaftsfremdheit differenziert beschreiben – und bei der Rekonstruk-

tion der betrieblichen Muster fallweise auf die Relevanz und Wirksamkeit regionaler bzw. branchenspezifischer Einflussfaktoren verweisen.

Im Folgenden wird zunächst das Interessenbewusstsein und -handeln in Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung (Kapitel 4.1.2) und in Betrieben mit einer überwiegend hoch qualifizierten Angestelltenbelegschaft (Kapitel 4.1.3) beschrieben. Dabei wird zunächst jeweils das *Selbstverständnis* der Betriebsräte und ihr *Verhältnis zur Geschäftsleitung* beschrieben, darauf folgend und daran anknüpfend ihre *Haltung zur Gewerkschaft* und schließlich die *Betriebsratspraxis* in Distanz zu den Gewerkschaften.

Vorausgeschickt sei ein kurzer Überblick über die Fallbetriebe, die sich in das Muster der Gewerkschaftsfremdheit einordnen lassen. Die Untersuchungsbetriebe (insgesamt 21) stammen aus 13 verschiedenen Branchen: Metall- und Elektroindustrie (1), Chemieindustrie (1), Pharmaindustrie (1), Lebensmittelindustrie (1), Bauhauptgewerbe (1), Handel (4), Hotel- und Gaststättengewerbe (1), Logistik (1), Pflege (2), IT (2), Wissenschaft (3), Medien (1) und Marktforschung (2).

Dabei ist die Branchenverteilung und auch alle anderen betrieblichen Merkmale der „gewerkschaftsfremden" Betriebe weder repräsentativ noch in einem methodisch strengen Sinne „zufällig", sondern Ergebnis unserer spezifischen Suchstrategie nach gewerkschaftsfernen Betriebsratsgremien mit einer möglichst breiten Streuung über verschiedene Branchen und Betriebstypen hinweg. Aufgrund der unterschiedlichen Branchen fallen sie auch in den Zuständigkeitsbereich verschiedener DGB-Gewerkschaften: ver.di (13), IG Metall (3), IG BCE (2), NGG (2), IG BAU (1). Wie aus Tabelle 8 ersichtlich, streuen die 21 Betriebe über alle Betriebsgrößen, sie befinden sich sowohl im ländlichen bzw. mittelstädtischen Raum als auch in Großstädten und Ballungszentren und mit drei Ausnahmen in Westdeutschland.

Die Qualifikationsstruktur der Betriebe mit gewerkschaftsfremden Betriebsratsgremien ist sehr heterogen. Auch der Anteil von Frauen und Männern in der Belegschaft ist sehr unterschiedlich. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaften ist mit Ausnahme eines ländlichen Baubetriebs sehr gering, zum Teil deutlich weniger als 5 Prozent. Der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad setzt sich größtenteils auch in den Betriebsratsgremien fort. In 14 von 21 Betrieben sind keine oder nur je ein bis zwei Betriebsratsmitglieder gewerkschaftlich organisiert. Bei den übrigen Betrieben gibt es jeweils mehr gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder, in sechs Betriebsräten bilden sie sogar die Mehrheit. Allerdings handelt es sich – von wenigen Ausnahmen abgesehen – um eher passive Gewerkschaftsmitglieder.

Tabelle 8

Untersuchungsbetriebe mit gewerkschaftsfremden Mitbestimmungskulturen

	Betriebscode (Branche)	Region	Größe des Betriebsrats	Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat	Art der Betriebsratswahl 2014	Tarifbindung	Fragile Kontakte zur Gewerkschaft über
5–50 Beschäftigte							
1.	GDPL-1 (Logistik)	Kleinstadt Westdeutschland	3	0	Personenwahl	nein	–
51–100 Beschäftigte							
2.	GDWS-3 (Wissenschaft)	Großstadt Ostdeutschland	3	0	Personenwahl	ja (Übernahme)	Gesamtbetriebsrat
3.	GDLM-1 (Lebensmittel)	Großstadt Ostdeutschland	5	4	Personenwahl	ja	(passives) Scharnier
4.	GDSDL-2 (Marktforschung)	Großstadt Westdeutschland	5	0	Personenwahl	nein	–
5.	GDBau-3 (Bau)	ländlich Westdeutschland	5	3	Personenwahl	ja	(passives) Scharnier

101–199 Beschäftigte							
6.	GDHotel-2 (Hotel)	Berlin (Ost)	7	1	Personenwahl	ja	(passives) Scharnier
7.	GDC-2 (Chemie)	ländlich Westdeutschland	7	1	Personenwahl	ja	(passives) Scharnier
8.	GDC-1 (Pharma)	Berlin (West)	7	1	Personenwahl	nein (Anlehnung)	(passives) Scharnier, Gesamtbetriebsrat
200–500 Beschäftigte							
9.	GDWS-2 (Wissenschaft)	Mittelstadt Westdeutschland	7 (0,75 Freistellungen)	4	Personenwahl	ja (Übernahme)	(aktives) Scharnier, Netzwerk
10.	GDWS-1 (Wissenschaft)	Berlin (West)	9 (0,75 Freistellungen)	1	Personenwahl	ja (Übernahme)	(aktives) Scharnier, Netzwerk
11.	GDPflege-2 (Pflege)	Mittelstadt Westdeutschland	11 (1 Freistellung)	6 (3 ver.di, 3 Marburger Bund)	Personenwahl	nein (Nachwirkung, Anlehnung)	(passives) Scharnier, Konzernbetriebsrat
12.	GDHandel-7 (Handel)	Kleinstadt Westdeutschland	11 (1 Freistellung)	0	Personenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	Gesamtbetriebsrat
13.	GDIT-2 (IT)	Großstadt Westdeutschland	11 (1 Freistellung)	1	Listenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	(passives) Scharnier, Netzwerk

	Betriebscode (Branche)	Region	Größe des Betriebsrats	Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat	Art der Betriebsratswahl 2014	Tarifbindung	Fragile Kontakte zur Gewerkschaft über
501–999 Beschäftigte							
14.	GDHandel-6 (Handel)	Mittelstadt Westdeutschland	11 (2 Freistellungen)	6	Personenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	Gesamtbetriebsrat
15.	GDME-3 (Metall- und Elektro)	Großstadt Westdeutschland	15 (3 Freistellungen)	4	Personenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	(passives) Scharnier, Bypass, Gesamtbetriebsrat, Europäischer Betriebsrat
16.	GDPflege-1 (Pflege)	Mittelstadt Westdeutschland	15 (3 Freistellungen)	2	Listenwahl (4 Listen)	nein (Nachwirkung, Anlehnung)	Netzwerk, (passives) Scharnier
17.	GDHandel-5 (Handel)	Großstadt Westdeutschland	15 (2 Freistellungen)	0	Listenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	–
18.	GDHandel-4 (Handel)	Mittelstadt Westdeutschland	15 (2 Freistellungen)	1	Personenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	Gesamtbetriebsrat
19.	GDIT-1 (IT)	Großstadt Westdeutschland	19 (5 Freistellungen)	0	Listenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	Gesamtbetriebsrat, Netzwerk

20.	GDSDL-1 (Marktforschung)	Großstadt Westdeutschland	19 (5 Freistellungen)	13	Personenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	(aktives) Scharnier, Bypass (SEBetriebsrat), Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat
21.	GDMedien-1 (Medien)	Großstadt Westdeutschland	19 (5 Freistellungen)	1	Personenwahl	nein (betriebliche Vereinbarung)	(passives) Scharnier, Bypass (SEBetriebsrat)

Anmerkungen:
Die Abkürzung „GD" steht für „Gewerkschaftsdistanz" und diente zur internen Abgrenzung von weiteren Untersuchungsbetrieben in anderen Studien.
Mit „betriebliche Vereinbarung" sind in der Spalte „Tarifbindung" betriebliche Regelungen oder Betriebsvereinbarungen zu Eingruppierung und Entgelt gemeint.
Bei Betrieb Nr. 9 lag die Belegschaftsgröße 2014 zum Zeitpunkt der Betriebsratsgründung unter 200 MitarbeiterInnen.
Quelle: eigene Darstellung

In der Gruppe der Betriebe mit gewerkschaftsfremden Betriebsräten gibt es sowohl tarifgebundene als auch nicht tarifgebundene Betriebe, wobei letztere deutlich in der Mehrzahl sind.

Obwohl wir die Betriebsräte als gewerkschaftsfremd charakterisieren, verfügt die Mehrzahl von ihnen über unterschiedliche, meist sehr fragile bzw. sporadische Kontakte zu den Gewerkschaften (vgl. Tabelle 8, rechte Spalte) – über (aktive oder passive) gewerkschaftlich organisierte *Scharnierpersonen* im Betriebsrat, durch sogenannte *Bypässe* zu übergeordneten Gewerkschaftshierarchien und gewerkschaftsnahen Einrichtungen oder im Kontext von *Betriebsrätenetzwerken*. Diese drei Kontaktformen werden am Beispiel von zehn gewerkschaftsfremden Betrieben bzw. Betriebsräten, in denen diese Kontaktformen besonders ausgeprägt sind, in Kapitel 5 näher analysiert.

4.1.2 Gewerkschaftsfremde Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung

> „Wenn wir jetzt anfangen mit der Gewerkschaft Druck zu machen, macht das das Verhältnis zur Geschäftsleitung irgendwo kaputt. Und ich weiß nicht, ob es das wert ist."

In der Literatur (vgl. u. a. Kotthoff/Reindl 1990; Syben 1997; Artus 2008a; Lücking 2009) ist vielfach beschrieben worden, dass in Klein- und Mittelbetrieben mit bis zu 200 Beschäftigten oftmals eine gemeinschaftliche Sozialordnung dominiert. Hier gibt es häufig eine intensive informelle Aushandlungskultur zwischen der Chefin bzw. dem Chef und den Beschäftigten. Im besten Fall haben Letztere dadurch den Eindruck einer fairen Kultur des „Gebens und Nehmens" zwischen sich und der Geschäftsführung – wobei die klare innerbetriebliche Dominanz und Herrschaft des Managements unangetastet bleibt.

Oft existiert in solchen Betrieben überhaupt kein Betriebsrat (vgl. Lücking 2009). Dies liegt zuweilen an „einer weit verbreiteten Unkenntnis der rechtlichen Möglichkeiten kollektiver Interessenvertretung. Zugleich wollen die Beschäftigten jedoch die informell ausgehandelten Interessenkompromisse nicht durch die Implementation von Mitbestimmungsrechten oder gewerkschaftliche Organisierung infrage stellen. Etwas pathetisch könnte man davon sprechen, dass sie sich das Wohlwollen des gerechten Herrschers nicht

dadurch verscherzen wollen, dass sie das Risiko der sozialen Distanzierung und des Konflikts eingehen", wie bereits in einer international vergleichenden Studie zur Interessenregulierung in deutschen und französischen Mittelbetrieben festgestellt wurde (Artus 2008a, S. 260).

Diese aus der Literatur gut bekannte Konstellation betrieblicher Sozialordnung ist auch eine typische Variante gewerkschaftsfremder Betriebsratsarbeit. Im Folgenden wird zunächst das Selbstverständnis von gewerkschaftsfremden Betriebsräten in Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung und ihr Verhältnis zur Geschäftsleitung näher beschrieben (Abschnitt a). Dabei ist die Distanz der Betriebsräte zur Gewerkschaft ein wichtiger Faktor, was in Abschnitt b zur Haltung der Gewerkschaft gegenüber erläutert wird. Abschließend wird die alltägliche Vertretungspraxis der Betriebsräte in Distanz zu den Gewerkschaften dargestellt (Abschnitt c).

a) Selbstverständnis des Betriebsrats und Beziehung zur Geschäftsleitung

Im Gegensatz zu Großbetrieben mit oft stark formalisierten und auch anonymen hierarchischen Strukturen kann man anfallende Probleme in vielen Klein- und Mittelbetrieben aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder vergleichsweise unproblematisch und direkt mit den Vorgesetzten und auch mit der Geschäftsleitung klären. Die entscheidungsbefugte Geschäftsleitung sitzt „vor Ort" im Unternehmen und ist erreichbar. Angesichts der zahlenmäßig kleinen Belegschaft kennt man sich untereinander gut, und auch die Chefin bzw. der Chef kennt alle Beschäftigten oftmals noch namentlich und zum Teil auch deren persönliche Hintergründe. Beschäftigte kommen relativ problemlos an die Geschäftsleitung heran, um eventuell Probleme mit ihr zu besprechen oder Wünsche zu äußern:

> „Man kennt immer noch die Chefin, man kennt jeden in der Firma und auch, man wird gekannt. Es ist nicht bloß, dass man sie kennt, sondern auch die kennen einen mit Namen" (GDC-2-BR2Gew).

Als negativen Gegenhorizont zum eigenen Betrieb schildern die befragten Betriebsratsmitglieder den anonymen Großbetrieb, bei dem Beschäftigte kaum die Möglichkeit haben, mit der Geschäftsleitung zu sprechen. Im eigenen Unternehmen sei die Führungsstruktur hingegen „noch ein bisschen familiärer":

> „Also ja, bei uns ist das alles noch ein bisschen familiärer. Also der Betrieb ist einwandfrei geführt und man muss nicht immer wegen jeder Kleinigkeit über den Betriebsrat zum Chef, wie das eben in diesen großen Strukturen ist. Du kommst ja an die Geschäftsleitung bei den großen Betrieben überhaupt nicht ran. Du hast deinen Sitz vielleicht in X [Ortsname], hast eine Nebenstelle in Y [Ortsname], und dann das, die sehen sich ja gar nicht, oder diese Vorstandsvorsitzenden und wie sie alle heißen“ (GDBau-3-BR1).

Aufgrund der sozialen und räumlichen Nähe zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten können Letztere eigentlich auch ohne „fremde“ Unterstützung mit der Chefin oder dem Chef alle Anliegen informell ansprechen. Es herrscht ein gewisses Vertrauen, dem zufolge man alle Anliegen und Probleme direkt und vernünftig lösen kann. Auch das Lohn-Leistungs-Verhältnis wird – trotz zum Teil untertariflicher Bezahlung, aber angesichts der Möglichkeit individueller Sonderregelungen – häufig als im Großen und Ganzen fair bewertet:

> „Weil es wirklich auch, man muss sagen, ein angenehmes Arbeiten ist. Dadurch, dass es ein Familienbetrieb ist, ist es wirklich, also es werden auf Kinder Rücksicht genommen, also es ist ein angenehmes Arbeiten im Großen und Ganzen“ (GDC-2-BR2Gew).
>
> „Bei uns ist das eben so, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter vom Chef einfach was braucht, keine Ahnung, er möchte übers Wochenende das Auto ausleihen, dann kann er zum Chef gehen und kann sagen: ‚Chef, wie schaut es denn aus? Ich möchte das Auto ausleihen‘“ (GDBau-3-BR1).

Zum einen wird die betriebliche Situation also als vergleichsweise positiv und problemlos geschildert; zum anderen existieren in den Klein- und Mittelbetrieben oft auch nur wenig Ressourcen für die Betriebsratsarbeit, vor allem gibt es keine Freistellungen. Das Ergebnis ist – auch dort, wo ein Betriebsrat existiert – eine wenig intensive Betriebsratstätigkeit. Selbst die interviewten Betriebsratsmitglieder sind zuweilen von der Notwendigkeit einer formalisierten Interessenvertretung nur bedingt überzeugt. Allenfalls die etwas „Schwächeren“, „Ängstlicheren“ und geringer Qualifizierten bräuchten fallweise eine gewisse Unterstützung:

> „Weil ich, sage ich jetzt einmal für mich, brauche keinen Betriebsrat. Ich habe ein breites Kreuz. […] Ich habe ja gesagt, ich war mein eigener Betriebsrat. […] Aber es gibt genug, die weiche Knie bekommen, wenn sie dem Chef gegenüberstehen, warum auch immer. Lassen sich einschüchtern. Wissen, dass sie die Qualifikation nicht haben, um ein Gespräch zu führen, haben also keine Gegenwehr. Und gerade den Leuten muss man helfen“ (GDPL-1-BR2).

Auch wenn im obigen Zitat anklingt, dass das Autoritätsverhältnis zwischen Chef und Untergebenen machtpolitisch ziemlich asymmetrisch und daher für manche Beschäftigten nicht gar so unproblematisch gestaltet ist, ist die Konfliktintensität im Betrieb insgesamt gering. Dies und ein niedriges Aktivitäts- und Professionalisierungsniveau des Betriebsrats bei gleichzeitig existierender Möglichkeit von individuellen informellen Interessenaushandlungen bewirken letztlich ein eher geringes Ansehen der Institution Betriebsrat:

> „Haben wir auch in unserem Betrieb sehr breit die Meinung verstreut: ‚Wir brauchen gar keinen Betriebsrat. Die machen ja sowieso nichts.' Was uns dann auch wieder ein bisschen stört" (GDBau-3-BR1).

In Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung wird die Institution Betriebsrat nicht unbedingt von allen als notwendig angesehen. Der Betriebsrat ist keine kulturelle Selbstverständlichkeit, sondern eher eine permanent zu begründende Zusatzinstitution für einzelne Beschäftigte, die unfähig bzw. unfähigerer als andere sind, ihre Interessen selbst zu vertreten. Der Betriebsrat wird auch weniger als Organ kollektiver Interessenvertretung und Gegenmacht interpretiert, sondern eher als Hilfsinstitution für die individuelle Interessenvertretung Schwächerer. Es passt ins Bild, dass die Betriebsratsgründung, soweit die Umstände noch bekannt sind, anscheinend nicht immer (ausschließlich) auf Initiative der Beschäftigten erfolgte:

> „Das war zunächst ein ganz kleiner Betriebsrat, der wurde auch von unserem damaligen Chef initiiert, von dem Herrn X [Name], der meinte: ‚Macht mal einen Betriebsrat.' Und dann haben wir einen Betriebsrat gemacht" (GDC-1-BRV).
>
> „Bei uns in der Firma war es halt, der Chef wollte ja eigentlich, dass ein Betriebsrat herkommt. Früher hat es immer geheißen, kein Betriebsrat, er braucht, wir brauchen keinen Betriebsrat. Er ist der Betriebsrat, wenn wir was wollen, sollen wir zu ihm gehen. Ja, und irgendwie hat sich das dann, […] hat es eine Betriebsversammlung gegeben, was es ja sonst auch nie gegeben hat. Und dann hat es geheißen, eben, wir müssen einen Betriebsrat machen. Und ist aber von der Firmenleitung ausgegangen, wahrscheinlich auf Druck von der Gewerkschaft, sage ich jetzt einmal" (GDBau-3-BR2Gew).

Im kollektiven Gedächtnis wurde das Ereignis der Betriebsratsgründung oft entweder „von oben" (d. h. von der Geschäftsführung) oder „von außen" (d. h. von der Gewerkschaft) angestoßen. Der Betriebsrat wurde – zumindest in der kollektiven Erinnerung – weder als Reaktion auf konkrete betriebliche Problemlagen gegründet noch ist er Ausdruck einer Interessenartikulation

der Beschäftigten. Die Frage, inwiefern der Betriebsrat als authentische kollektive Vertretung der Beschäftigten gelten kann (und nicht nur als Schutzinstitution einzelner schwächerer Belegschaftsmitglieder) ist nicht klar zu beantworten. Diese Frage ist auch deshalb nicht einfach, weil eine dichotome Abgrenzung von Geschäftsleitungs- versus Beschäftigteninteressen zumindest im Diskurs der befragten Betriebsratsmitglieder kaum vorkommt. Prägend für ihre betriebliche Weltsicht ist vielmehr das Bild eines – wenngleich hierarchisch strukturierten – Miteinanders.

Inwiefern diese Weltsicht typisch für die Gesamtbelegschaft ist, kann aufgrund unserer beschränkten empirischen Untersuchungstiefe nicht geklärt werden. Sicher ist, dass nicht selten höher qualifizierte Beschäftigte des unteren oder mittleren Führungskreises die wenig angesehenen, eher ungeliebten und undankbaren Positionen im Betriebsrat innehaben – und diese wiederum identifizieren sich in hohem Maße mit den betrieblichen Interessen. Ihre Betriebsratsrolle ist für sie verglichen mit ihren alltäglichen beruflichen Aufgaben ohnehin eher nebensächlich. Häufig betonen sie, dass man ja in einem „kleinen" Betrieb arbeite, der keine starke Position am Markt einnehme. Eine stärkere Orientierung an Belegschaftsinteressen wird daher als potenzielle Existenzgefährdung für den Betrieb abgelehnt. Im selben Atemzug wird jedoch im Regelfall versichert, dass das Lohn-Leistungs-Verhältnis im Betrieb dennoch fair sei:

> „Wenn du im Büro arbeitest, ja, dann, dann kriegst du gewisse andere Abläufe mit und weißt ja, um was es geht. Letztlich geht es darum, dass ein Betrieb überleben muss, ja, er muss Gewinn erwirtschaften und so weiter und so fort. Und wie erwirtschaftest du Gewinn? Nicht indem, dass du, ich sage mal, die Leute, sagst: ‚Ey, prima, ihr braucht bloß noch 35 Stunden arbeiten', wie es ja da in der Metallbranche ist, ‚und ihr bekommt denselben Lohn' und so. Das funktioniert nicht, ja, wir sind Handwerker, wir müssen was schaffen, ja, und wer eben was schafft, der verdient dann auch ein gutes Geld" (GDBau-3-BR1).
> „Das ist eben das Problem. Also wir müssen … Bei uns ist ja so, es gibt einige Sachen, wo jetzt, wo man sagt, das ist nicht wirklich tarifkonform, vom Bezahlen her. Aber das Problem ist einfach, dass das bei uns in der Gegend keiner macht. Also von die Firmen. […] Ich lege doch meinem Chef kein Ei nicht in dem Moment, wo ich sage, ich fordere jetzt, ich drücke da jetzt Zahlungen durch, wo er dann einen Wettbewerbsnachteil hat, weil er dann mehr verlangen muss und dann keine Aufträge mehr kriegt, weil es alle anderen nicht machen. Und man muss ja immer sagen, unser Chef ist, also unsere Firma zahlt noch gut im Vergleich zu anderen" (GDBau-3-BR2Gew).

Die eben angeführten Zitate zweier Betriebsratsmitglieder aus einem westdeutschen Baubetrieb verweisen darauf, dass nicht nur die betriebliche Kons-

tellation des Klein- und Mittelbetriebs, sondern auch noch andere Faktoren für die Gewerkschaftsfremdheit des Betriebsrats relevant sind (vgl. Kapitel 4.1). So spielen etwa auch der Branchenkontext der Bauindustrie mit unmittelbar direkten Konkurrenzbeziehungen und einer verbreiteten Praxis des Tarifdumpings eine Rolle, und die InterviewpartnerInnen verweisen auch auf die Relevanz regionaler Faktoren. Es werden also viele Argumente dafür gefunden, weshalb man vor Ort im Betrieb nicht allen Beschäftigtenwünschen hinsichtlich Arbeitszeit und Bezahlung nachkommen könne. Als Betriebsrat müsse man die Konkurrenzfähigkeit des Betriebs im Auge behalten. Dies könne auch bedeuten zu akzeptieren, dass den Beschäftigten nicht alle tarifvertraglichen Leistungen zugestanden würden.

Die wahrgenommene Notwendigkeit, bei der Mitbestimmungspraxis in einem kleinen Betrieb die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit zu beachten und zu erhalten, rahmt die eigene Sicht auf die Betriebsratstätigkeit. Manche Äußerungen, wie etwa die folgende des Betriebsratsvorsitzenden eines Logistikbetriebs, lesen sich geradezu als authentische „Co-Management"-Bekenntnisse. Kundenorientierung und Standortsicherung werden großgeschrieben, während die Beschäftigtenorientierung eher nachrangig als allgemeine Forderung nach „Fairness" auftaucht:

> „Natürlich steuern wir immer mit den Interessen von der Niederlassung, weil das macht ja sonst keinen Sinn, wenn wir gegensteuern. Man steuert schon mit. Aber es muss alles in einem humanen Bereich und einem fairen Bereich sich bewegen, ne. […] Ja, von der einen Seite ist es so, man muss ja abwiegen, allein wenn man sagt, hier in diesem Standort den Hauptkunden zu verlieren wie X [Name des Kunden] zum Beispiel. Andere Standorte oder andere Logistikdienstleister würden dann den Standort vielleicht schließen, ja. Bei uns haben die Herren, zum Beispiel Herr Y [Name des Geschäftsführers der Business-Unit] und sein Team, haben sich für diesen Standort mit eingesetzt und vieles gemacht, dass man quasi andere Kunden hier erworben hat oder andere Möglichkeiten gefunden hat, dass man diesen Standort, dass es immer wieder weitergeht und gegebenenfalls jetzt mittlerweile wieder sogar aufblüht. Und weil, jetzt haben wir wieder einen guten Kunden wohl gewonnen" (GDPL-1-BRV).

Im Betriebsratshandeln – so das Credo – müsse man abwägen, welche Forderungen gegenüber der Geschäftsleitung man erheben und durchsetzen kann, ohne KundInnen zu verlieren. Man müsse in der Betriebsratsarbeit immer die Interessen des Betriebs beachten und einen fairen Ausgleich zwischen Betriebsinteresse, genauer dem Erhalt der Arbeitsplätze, und Beschäftigteninteressen ermöglichen. Die Geschäftsleitung kümmere sich ja auch durch die Akquise von Aufträgen um die Arbeitsplätze und die Beschäftigten vor Ort;

man ist „dankbar“ dafür. Im konkreten Fall des oben zitierten Logistikbetriebs akzeptiert der Betriebsrat aufgrund der unsicheren Auftragslage auch, dass Neueinstellungen nur befristet vorgenommen werden und der Betrieb vielfach auf LeiharbeitnehmerInnen zurückgreift, in einer Größenordnung von 25 bis 50 Prozent der Belegschaft.

Neben der gerade beschriebenen Sicht auf die schwierige Konkurrenzsituation des eigenen Betriebs beeinflusst die schon angesprochene Wahrnehmung der Geschäftsleitung als „gute Geschäftsführer“ das Betriebsratshandeln. Aus Sicht der befragten Interessenvertretungen kümmern sich die GeschäftsführerInnen um die Belegschaft. Sie werden als großzügig und sogar „weise“ geschildert. Es gebe ein „vertrauensvolles“ Verhältnis zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung, was sich letztlich auch im Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat widerspiegle:

> „Unser ehemaliger Chef, der war ein kühler Blonder aus dem Norden, ne, also so ein Hamburger irgendwie. Also ich weiß gar nicht, ob der aus Hamburg kam, aber so ein typischer Norddeutscher, der hat nicht so viel geredet. Da war das ohne Worte sehr vertrauensvoll, wenn ich das mal so sagen darf. Da hat ja der Betriebsrat eben auch noch nicht so viel zu tun gehabt. Aber wenn es wichtige Dinge gab, dann hat der die gesagt und der hat auch in allem, was er so gemacht hat, so weise Entscheidungen gefällt. Und hat auch die Belegschaft an vielen Sachen beteiligt, also eben aber nicht nur an die Arbeit, sondern auch an den Früchten, […] ja, also im Rahmen des Möglichen. Und die Belegschaft hat ihm auch die Treue gehalten in einer wirklich ziemlich langen Phase, wo es also Gehaltsverzug gab. Da ist keiner gegangen. Das hat er sehr honoriert dann entsprechend auch. Und dadurch hat sich das wahrscheinlich so ergeben, dass man so vertrauensvoll miteinander gearbeitet hat“ (GDC-1-BRV).

Die befragten Betriebsratsmitglieder zeichnen oft ein nahezu idyllisches Bild einer fürsorglichen Geschäftsleitung. Diese kümmere sich so weit wie möglich um die eigenen Leute und habe ein Ohr für deren Probleme; sie wird als sozial eingestellt wahrgenommen. Wenn es der Firma gut gehe, würden die Beschäftigten auch am Erfolg beteiligt. Daher gebe es eine hohe Verbundenheit mit dem Betrieb. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird als kooperativ und nicht nur gut, sondern sogar „sehr gut“ beschrieben:

> „Also der Betriebsrat hat mit dem Chef ein sehr gutes Verhältnis. Wir haben im Sommer immer eine sogenannte Sommersause hier im Betrieb, ist eine große Feier. Da werden wir jedes Mal erwähnt, dass wir eine so gute Zusammenarbeit haben. Bei der letzten Weihnachtsfeier sogar sagte er: ‚Ich war ja am

> Anfang eigentlich nicht unbedingt für einen Betriebsrat', ist ja klar als Chef, ‚aber mittlerweile hat sich das eigentlich bewährt. Das ist ein Geben und ein Nehmen.' Weil er braucht ja auch einmal was. Ist ja nicht so, dass der, er braucht auch uns, ja, und somit läuft das eigentlich aus meiner Sicht ganz okay" (GDBau-3-BR1).

Summa summarum sind Selbstbild und Verhältnis der Betriebsräte zur Geschäftsleitung in den gewerkschaftsfremden Klein- und Mittelbetrieben stark von einer gemeinschaftlichen Sozialordnung, vom Bild eines fairen „Gebens und Nehmens" geprägt. Der Diskurs der Betriebsräte ist von einer eher geringen Professionalisierung als Interessenvertretung der Belegschaft gekennzeichnet – dafür aber stark von einer Weltsicht des vertrauensvollen betrieblichen Miteinanders.

In dieser Sicht bieten die Sachlogiken der Konkurrenz für einen Kleinbetrieb ohnehin nur geringe Handlungsspielräume. „Besondere" Interessen der Belegschaft besitzen – jenseits der allgemeinen Forderung nach Fairness und Gesetzestreue – kaum Berechtigung und werden auch kaum formuliert. Man sieht sich im selben Boot mit der Geschäftsführung, muss in einer feindlichen Umwelt navigieren und dabei helfen, nicht unterzugehen. Die Durchsetzung z. B. tarifvertraglicher Standards wird daher häufig als utopisch und potenziell betriebsschädigend betrachtet. Gewerkschaften und Tarifverträge mögen zwar irgendwie grundsätzlich und für andere Betriebe ihre Berechtigung besitzen – aber „das funktioniert bei uns einfach nicht":

> „Wir haben eben einen [im Betriebsrat], der ist eben gewerkschaftlich stark verbunden. Der bringt dann immer gewisse Themen auf, ja, die aber aus unserer, also aus meiner Sicht zumindest auch, vielleicht auch bei den anderen, auch immer wieder sagen: ‚Na ja, das funktioniert halt bei uns einfach nicht'" (GDBau-3-BR1).

b) Haltung zur Gewerkschaft

In den untersuchten Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung ist die Gewerkschaft eine Organisation, die für die meisten Betriebsratsmitglieder und die Belegschaft „fremd" ist. Der Begriff der Fremdheit trifft hier im genauen Wortsinne zu: Die Gewerkschaft wird als betriebsexterner Akteur wahrgenommen, der nicht Teil der betrieblichen Sozialordnung ist und zu dieser auch nicht passt.

Manchmal sind zwar einzelne Betriebsratsmitglieder Gewerkschaftsmitglied und im einen oder anderen Fall mag es auch Einzelne geben, die – wie im obigen Zitat geäußert – „eben gewerkschaftlich stark verbunden" sind. Diese nehmen aber eine klare und kaum diskutierte Minderheitsposition im Betriebsrat ein. Sie pochen auch selbst nicht auf eine stärkere Anbindung des Betriebsrats an die Gewerkschaft, sondern ordnen sich der hegemonialen Kultur der Gewerkschaftsdistanz unter. Diese ist somit kaum politisiert, sondern quasi selbstverständlich:

> „Könnte das ja mal als Punkt für die Mitarbeiterversammlung aufnehmen, ob Interesse an der ver.di besteht. Wobei, ich meine, das Thema hatten wir schon einmal, und es ist durchgewunken worden. Da war kein Interesse. Wahrscheinlich aber auch deswegen, weil es […] kostet" (GDPL-1-BR2).

Während die befragten Betriebsratsmitglieder die hegemoniale Kultur der Gewerkschaftsfremdheit im Betriebsrat *und* in der Belegschaft betonten, war ihre individuelle Positionierung häufig different. Zwei Varianten dominierten: Die Mehrheit der InterviewpartnerInnen äußerte in eher unverbindlicher Weise, dass sie Gewerkschaften gesellschaftsweit „irgendwie" notwendig und gut fänden – im eigenen Betrieb jedoch störend oder gar existenzbedrohend. Einige wenige Betriebsratsmitglieder äußerten hingegen die Ansicht, dass sie persönlich eigentlich ein stärkeres Engagement der Gewerkschaft im Betrieb begrüßen würden. Sie verwiesen jedoch darauf, dass ein solches von der Belegschaft nicht gewünscht sei und sie diese Einstellung gleichsam in demokratischer Weise respektierten.

Das letzte Argument war übrigens generell typisch: Die Distanz des Betriebsrats zur Gewerkschaft wurde mit dem basisdemokratischen Verweis auf die „klare" Meinung der Beschäftigten legitimiert. Man gerierte sich in diesem Punkt also als authentische Beschäftigtenvertretung, oder anders ausgedrückt: Der Verzicht auf eine eigene Initiative in puncto Gewerkschaftsanbindung wurde als demokratische Unterordnung unter die Mehrheitsmeinung dargestellt:

> „Aber jetzt […] wollten sie [die Gewerkschaft] gerne reinkommen. Aber es war da nicht gewünscht, und ich werde mich hüten, wenn wir dann die Gewerkschaft reinholen, wenn es die Mitarbeiter, die Kollegen nicht wollen. […] Ich würde den [Kontakt zur Gewerkschaft] viel mehr nutzen, wenn es im Haus gewünscht wäre, ich ordne mich da wirklich unter, weil ich finde, die Gewerkschaft, gemeinsam sind wir stark. Ich habe das so gelernt. Also ich sage da wirklich, also gemeinsam könnten wir viel mehr erreichen. Aber ich, ich,

> da ordne ich mich wirklich unter immer im gesamten Betriebsfeld. Ihr wollt alle nicht hinein, dann ist das für mich in Ordnung. Und dann sage ich: ‚Wir arbeiten so.' Aber wenn es nach mir ginge, wäre die Gewerkschaft im Haus" (GDC-2-BR2Gew).

Die zitierte stellvertretende Betriebsratsvorsitzende aus einem Chemiebetrieb erzählte, sie habe, nachdem sie in die IG BCE eingetreten war und sich und ihren Betrieb der Gewerkschaft bekannt gemacht hatte, darüber nachgedacht, einen engeren Kontakt zwischen IG BCE und Betriebsrat aufzubauen. Auch die Gewerkschaft habe daran ein Interesse gehabt. Als dieses Ansinnen aber von den übrigen Betriebsratsmitgliedern und den Beschäftigten abgelehnt wurde, habe sie auf eine Intensivierung der Gewerkschaftskontakte verzichtet. Sie befürchtete zudem, dass mit einer – möglicherweise nur partiellen – Vergewerkschaftlichung des Betriebsratshandelns Differenzen und Spaltungen aufbrechen könnten, ähnlich wie es in folgendem Zitat aus einem anderen Betrieb zum Ausdruck kommt:

> „Wenn wir Gewerkschaftler werden, dann finde ich das okay, dann macht das auch Sinn. Aber ich hoffe nicht, dass wir uns dadurch dann behindern: ‚Das ist die Liste und die Liste oder die Gruppierung oder die Gruppierung oder die Koalition oder Fraktion', dass die dann nur noch beschäftigt sind damit, gegeneinander zu arbeiten, und ihre eigentliche Arbeit nicht mehr tun" (GDC-1-BRV).

Die Gewerkschaftsfremdheit der Betriebsräte ist jedoch nicht nur als Ausdruck der Mehrheitsmeinung der Beschäftigten, sondern auch als Teil des Gesamtarrangements der gemeinschaftlich geprägten betrieblichen Sozialordnung anzusehen. Angesichts der starken Selbstverpflichtung der Betriebsräte auf die Wahrung betrieblicher Interessen kommen sie kaum in eine Situation, in der sie Druck ausüben oder konfrontativ vorgehen müssten. Machtpolitisches Handeln – und damit wird gewerkschaftliche Organisierung ganz klar assoziiert – würde diese scheinbar recht reibungslose Alltagskooperation gefährden:

> „Und ich habe halt, was heißt ein Problem? Ich finde halt, dass die Gewerkschaften manchmal, ich sage mal, ihre Macht zu sehr ausnutzen, was dann wiederum jetzt hier bei uns mit Sicherheit nicht so gut ankommt, weil wir haben ein gutes Verhältnis mit der Geschäftsleitung. Wir haben auch bisher, also wir können auch bisher zufrieden sein, und ich glaube aber, wenn wir jetzt irgendwo anfangen, dann mit der Gewerkschaft meinetwegen Druck zu machen oder so, ne, dass dann die Gegenseite sich da auch hinstellt, dass dann das

> Verhältnis da schon irgendwo kaputt macht. Und ich weiß nicht, ob es das wert ist. […] Dass sich die Fronten verhärten würden, das glaube ich schon, ja. […] Ja, also ich bin jetzt nicht grundsätzlich gegen Gewerkschaften, aber was mich halt annervt, das ist teilweise diese Macht, die sie dann wirklich ausüben. […] Mir ist das halt oft so vorgekommen: Das ist nur Macht, ich stelle jetzt meine Macht dar" (GDC-2-BRV).

Gewerkschaft wird mit „Druck ausüben" gleichgesetzt und zumindest an der Grenze zum Machtmissbrauch gesehen. Bei einer Übernahme des gewerkschaftlichen Politikstils befürchtet man, dass das kooperative und vertrauensvolle Verhältnis mit der Firmenspitze zerstört werden und dass sich (unproduktive) verhärtete Fronten bilden könnten. Dies wird letztlich als „nicht gewinnbringend" für den Betriebsrat und die Beschäftigten bewertet, auch wenn man bislang keine Erfahrungen mit einem derartigen Politikstil hat und die Auswirkungen nicht genau abschätzen kann.

Die unterstellte Abneigung der Geschäftsleitung gegenüber betriebsexternen Interessenvertretungsorganisationen gilt dabei übrigens nicht nur für die Gewerkschaft. Auch die machtpolitisch sicherlich moderater einzuschätzende Instanz einer konfessionellen überbetrieblichen Beratungseinrichtung kann fallweise davon betroffen sein. So erzählten etwa die InterviewpartnerInnen eines farbenproduzierenden ländlich geprägten Kleinbetriebs vom Auftritt eines Vertreters einer Betriebsseelsorgeeinrichtung auf einer Betriebsversammlung. Dieser referierte zum Thema „Verantwortung von Führungskräften gegenüber den Beschäftigten". Bereits diese – von den Befragten im Duktus als harmlos wahrgenommene – Rede führte aufseiten der Führungskräfte und der Geschäftsleitung zu Verstimmungen:

> „Und die haben das dann aber wirklich, denke ich, so aufgefasst, dass, als persönliche Kritik, und dass halt wir auch nicht mit ihnen da drüber geredet haben, dass wir da einen Dritten dazu gebraucht haben" (GDC-2-BR2Gew).

Die Einmischung externer AkteurInnen in die gemeinschaftliche Sozialordnung wird offenbar generell als Verletzung der ungeschriebenen Norm vertrauensvoller informeller Alltagskooperation bewertet. Diese Norm wird grundsätzlich von den Betriebsratsmitgliedern geteilt und wertgeschätzt – auch wenn man den stärker formalisierten Strukturen der Interessenvertretung, wie sie in größeren Betrieben herrschen, manchmal ebenfalls etwas ab-

gewinnen könnte. Im eigenen Kleinbetrieb – so der Tenor – gelten jedoch andere Regeln:

> „Bestimmte Sachen können wir uns, glaube ich, was abschneiden aus diesen Bereichen, die aber es auch manchmal einfacher haben in großen Unternehmen, wo voll freigestellte Betriebsräte sind, die ihre Karriere schon hinter sich haben. Die können natürlich ganz anders in Verhandlungen reingehen als in einem mittelständischen Unternehmen, wo man sich im Zweifel dauernd wieder begegnet. Und so sehr die Rollen getrennt sein sollen, glaube ich, jeder Betriebsrat, der hierzu kontra und vor Gericht ziehen würde, der würde die Karriere blockieren. […] Also man muss hier andere Lösungen finden unterhalb der gerichtlichen Lösung oder unterhalb der Einigungsstelle, und das ist, denke ich, branchen- und größenabhängig, dass es hier in solchen Bereichen außerhalb von gewerkschaftlichen Großunternehmen nicht so eine Tradition gibt“ (GDSDL-2-BRV).

In diesem Interviewzitat wird recht prägnant darauf hingewiesen, dass in kleineren Betrieben, die unterhalb der Freistellungsgrenze liegen, der stets virulente Konflikt zwischen der Rolle als abhängig Beschäftigte/r und der als InteressenvertreterIn eine spezifische Verschärfung erfährt – zumal innerhalb einer stark gemeinschaftlich geprägten informellen Sozialordnung. Eine Zuspitzung interessenpolitischer Konflikte im Betriebsrat und z. B. die Einleitung formaler juristischer Schritte ist nicht nur ein Bruch mit der angestammten gemeinschaftlichen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, sondern hätte vermutlich auch sensible Auswirkungen auf die KonfliktakteurInnen in ihrer Rolle als abhängig Beschäftigte.

Man könnte noch allgemeiner schlussfolgern: Wenn themenbezogene Konflikte zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung von Letzterer potenziell „persönlich“ genommen werden, muss in einem Betrieb, wo jeder jeden kennt und man sich nur begrenzt aus dem Weg gehen kann, im Interesse der Betroffenen und des Betriebsfriedens unbedingt vermieden werden, dass man die Geschäftsleitung durch ein zu konfliktorientiertes Handeln „verstimmt“. Trotz aller Nettigkeiten gilt: Im Endeffekt hat eindeutig die Chefin oder der Chef das Sagen im Haus – und als Betriebsrat agiert man weitgehend in dem Rahmen, den die Geschäftsleitung vorgibt. Konfrontatives Handeln gegenüber der Geschäftsleitung erscheint, selbst falls es gewünscht wäre, als utopisch, man könne nicht gewinnen.

Das erkennen natürlich auch die Beschäftigten; ihnen dürfte klar sein, wer im Endeffekt das Sagen im Betrieb hat. Dies hat Folgen für den Rückhalt des Betriebsrats unter den Beschäftigten:

> „Wenn man dann halt sagt, man hat einen Betriebsrat und die Leute stehen hinter einem und die ziehen da ein wenig mit am Strang, dann kann man auch mehr erreichen, ne. Aber das ist halt bei uns in der Firma jetzt zum Beispiel auch nicht so, dass halt da der Rückhalt dann von die Leute teilweise nicht so ist" (GDBau-3-BR2Gew).

Wenn es zu offenen und größeren Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung käme, so die Einschätzung, stünden die Beschäftigten nicht hinter dem Betriebsrat, da sie sich (ebenfalls) scheuen, aufgrund absehbarer Erfolglosigkeit die innerbetriebliche Machtasymmetrie infrage zu stellen.

Insgesamt wird die Einmischung der Gewerkschaft in betriebliche Belange von den Betriebsräten also abgelehnt, weil sie das recht reibungslose Miteinander bei der betrieblichen Alltagskooperation gefährden würde – etwa durch „unmäßige" Forderungen, die für den Kleinbetrieb in der harten Marktkonkurrenz als existenzbedrohlich eingeschätzt werden, oder auch einfach durch die Einführung eines machtpolitisch aufgeladenen formalisierten Verhandlungsstils, der die informelle Vertrauenskultur bedrohen würde. Die Ablehnung einer stärkeren Rolle der Gewerkschaft im Betrieb erfolgt u. a. durch den legitimatorischen Verweis darauf, dass die Beschäftigten die Gewerkschaft ja auch gar nicht im Betrieb haben wollten – und dass sie den Betriebsrat bei einer Abweichung von der kompromissorientierten Verhandlungskultur auch gar nicht unterstützen würden.

Wenn in manchen Argumentationen dann doch hier und da die Idee aufscheint, dass man aus dieser recht hermetisch abgeschotteten interessenpolitischen Welt des „kleinen Betriebs" (Kotthoff/Reindl 1990) vielleicht ausbrechen könnte oder sollte (z. B. um tarifliche Entgelte durchzusetzen), dann weisen die befragten InteressenvertreterInnen die Verantwortung für diesen Akt primär dem „externen Akteur" Gewerkschaft zu. Da man sich selbst außerstande sieht, Veränderungen der interessenpolitischen Kultur aus eigener Kraft zu bewirken, wird gefordert, dass die Gewerkschaft dies – wenn überhaupt – „von außen" bewerkstelligen solle. Da dies aber nicht geschieht und auch als illusorisch bewertet wird, gilt die eigene machtpolitische Schwäche gleichsam als „Versagen" der Gewerkschaft und fungiert letztlich als Rechtfertigung der gewerkschaftsfernen Betriebsratspolitik. Die Logik dreht sich im Kreis.

c) Betriebsratspraxis

Dass die Mitbestimmungspraxis in gewerkschaftsfremden Betriebsratsgremien in Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung typischerweise wenig intensiv ist, wurde bereits angesprochen. Die Betriebsräte lassen sich als eher inaktive Gremien charakterisieren. Dies hat viele Gründe: Aufgrund der Betriebsgröße gibt es keine Freistellungen für die Betriebsratsarbeit; diese ist somit wenig professionalisiert und wird häufig von qualifizierteren (zum Teil auch hierarchisch etwas höher angesiedelten) Beschäftigten übernommen, für die ihre berufliche Arbeit eindeutig Priorität hat. Der betriebliche Alltag scheint aber – u. a. aufgrund einer „vernünftigen" Führungskultur und ubiquitären direkten informellen Interessenaushandlungen – auch relativ unproblematisch und konfliktfrei zu verlaufen.

Und ob dies nun Ursache oder Folge seiner Inaktivität ist: Der Betriebsrat scheint von den Beschäftigten in seiner Rolle als kollektive Interessenvertretung auch nur bedingt anerkannt; im Konfliktfall hätte er daher auch einen eher ungewissen Rückhalt in der Belegschaft. Seine Machtressourcen sind sehr begrenzt. Gefragt nach der Alltagspraxis, beteuern die Betriebsräte jedenfalls im Regelfall, dass es eigentlich nicht viel zu tun gebe.

> „Ich meine, von jetzt auf gleich könnte man ja auch Themen ja erwecken. Das könnten wir auch machen, aber es gibt momentan gar keinen Anlass. Alle sind zufrieden" (GDPL-1-BRV).
> „Na ja, weil wir es eigentlich nicht so machen, wir nicht wirklich machen, wie wir es eigentlich machen könnten oder sollten, aber bei uns eigentlich, ich muss halt sagen, im Großen und Ganzen einfach auch der Bedarf nicht da ist, ne, weil es uns eigentlich relativ gut geht und wir keine großen Streitpunkte haben mit der Firmenleitung, ne, und dann läuft das bei uns schon ein wenig lockerer" (GDBau-3-BR2Gew).

In diesen Zitaten schimmert zuweilen ein latentes Bewusstsein durch, wonach man als Betriebsrat möglicherweise „mehr" tun könnte oder sollte, z. B. proaktiv „Themen erwecken"; man tröstet und legitimiert sich jedoch (erneut) damit, dass im eigenen Betrieb andere Regeln gelten. Im Unternehmen laufe es gut, es gebe keine Anlässe, die eine stärkere Betriebsratstätigkeit auslösen müssten. Insbesondere der Einsatz von Druckmitteln gegenüber der Geschäftsleitung sei bisher noch nie notwendig gewesen:

> „Nee, also […] Druckmittel für […] irgendein Thema haben wir noch nie gebraucht. Ich glaube, werden wir auch nicht brauchen. Dafür sind wir, dafür können wir schon ganz gut mit der Niederlassungsleitung. […] Das haben wir noch nie gebraucht. Ich glaube, werden wir auch nicht" (GDPL-1-BRV).

Da so wenig Arbeit für den Betriebsrat anfällt, trifft man sich als Gremium eher sporadisch, d. h. maximal vierzehntäglich oder noch seltener. Die Sitzungen dauern auch nicht sehr lange. Häufig beschränken sie sich auf die Zustimmung zu personellen Maßnahmen, bei denen Mitbestimmungs- oder Widerspruchsrechte des Betriebsrats existieren.

> „Natürlich, wenn wir andere Themen, außerhalb der Betriebsratszeiten wichtige Themen haben, machen wir auch eine Sondersitzung. Aber also wir haben, wie gesagt, ein kleiner Standort, wir haben nicht so viele neue Themen, es sei denn, es sind Vorfälle da. Deswegen also auch dieses, drei vollen Stunden, nehmen nicht mal wahr. Manchmal haben wir in einer Stunde schon unsere Betriebsratssitzung erledigt, und das war es“ (GDPL-1-BRV).

Institutionalisierte Treffen des Betriebsrats mit der Geschäftsleitung kommen entweder gar nicht vor oder finden seltener als einmal im Monat statt. Man könne ja – so die Begründung – auch vieles informell besprechen und regeln. Ausschussarbeit ist kaum vorhanden und Betriebsvereinbarungen existieren nur sehr wenige. Diese geringe Formalisierung und Verschriftlichung von Vereinbarungen werten die interviewten Betriebsratsmitglieder eher als Ausdruck eines guten Arbeitsklimas denn eines mangelhaften Engagements:

> „Das heißt ja eigentlich umgekehrt, dass bei uns alles gut ist, wenn wir keine weitere Vereinbarung brauchen, ne“ (GDPL-1-BR2).

Dass die im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen vier Betriebsversammlungen durchgeführt werden, ist die Ausnahme. Meistens werden zwei Betriebsversammlungen einberufen; für mehr gebe es keine Inhalte und Themen. GewerkschaftsvertreterInnen werden in aller Regel nicht zu den Betriebsversammlungen eingeladen. Teilweise verzichtet der Betriebsrat auch bewusst auf Mitbestimmungsrechte, da man die damit potenziell verbundene Verantwortung scheut:

> „Bei Einstellungen ist genau das Thema, das haben wir beschlossen, dass wir gar nicht mitbestimmen wollen. Wir wollen mitgeteilt bekommen, wer eingestellt wird. Das ist uns wichtig. Ist aber auch über mich auch kein Problem, weil ich kriege ja das mit beziehungsweise bin ja bei den Gesprächen auch immer dabei. Aber wenn wir vom Betriebsrat dem Chef empfehlen: ‚Der Hans Meier, den müssen wir unbedingt einstellen, und der ist ja so toll‘, und der Hans Meier taugt aber nichts, ja, dann sind wir schon mal nicht die schwarzen Schafe. Und so haben wir es eben gesagt: ‚Wir halten uns da raus.‘ Der Chef, der soll seine Leute selber einstellen“ (GDBau-3-BR1).

Auch bei der Nutzung der Mitbestimmungsrechte – etwa bei der Bewilligung von Überstunden – zeigt man sich flexibel im Sinne des Unternehmens und der Gewährleistung eines reibungslosen Betriebsablaufs:

> „Aber ein bisschen flexibel muss man schon bei diesem Thema [Überstunden] auch sein. Weil immerhin sind wir in einem Logistiklager, wo verschiedene Kunden und alles Mögliche passieren kann, ja. Der Lkw, der sollte um 16 Uhr kommen, und der Mitarbeiter hat um 17 Uhr Feierabend, aber der Lkw durch Stau ist erst um 17 Uhr gekommen. Also können wir jetzt nicht, sehr schlecht sagen: ‚Hier, Lkw, tschüss.' Könnte man schon, ja, aber dafür, also so sind wir nicht hier in diesem Standort, ne, wir machen unsere Aufgaben schon zu Ende, was muss" (GDPL-1-BRV).

Die befragten InteressenvertreterInnen sind meist auch nur rudimentär im Betriebsverfassungsrecht geschult; das Interesse an Betriebsratsschulungen ist eher gering. Ist die Geschäftsleitung aus Kostengründen gegen Schulungen, wird das hingenommen.

> „Ja, es ist, es ist auch so, dass bei uns, na, wie will ich sagen, es ist, hat da keiner großes Interesse, irgendwie auf welche Lehrgänge zu gehen, ne, also vom Betriebsrat her" (GDBau-3-BR2Gew).

Fallweise wird die eigene Zurückhaltung beim Thema Schulungen auch mit dem Gestus „angebrachter Bescheidenheit" versehen:

> „Wobei sich, puh, das Interesse, wenn ich das dann sage: ‚Könnt ihr hingehen', auch in Grenzen hält. Aber wir waren jetzt noch nicht auf so einer großen Schulung für diese berühmten, keine Ahnung, was das kostet, teilweise 2.000, 2.500 Euro, irgendwo in Frankfurt in einem tollen Hotel und so weiter. Ich bekomme ja da immer diese ganzen Hefte zugeschickt, ja, ich weiß auch nicht, ob das unbedingt nötig ist, ja, also ich gehe nicht hin" (GDBau-3-BR1).

Ohne überbetriebliche Schulungen und gewerkschaftliche Anbindung gibt es auch eher keine oder nur eine sehr geringe Vernetzung mit Betriebsräten anderer Firmen. Informationen für die Betriebsratsarbeit versucht man durch die Kommentare zum Betriebsverfassungsgesetz, durch das Ansprechen bekannter Betriebsräte anderer Firmen (falls vorhanden), durch Nachfragen beim Gesamtbetriebsrat oder durch die Personalabteilung zu gewinnen.

Gibt es ein Gewerkschaftsmitglied im Betriebsrat, versucht dieses zuweilen, Informationen und Beratung durch die lokale Geschäftsstelle zu erhalten. Dies gelingt jedoch im Regelfall nur in sehr beschränktem Maße, da die

GewerkschaftssekretärInnen klarmachen, dass sie nicht den gewerkschaftsfern agierenden Betriebsrat beraten wollen, sondern nur das einzelne Gewerkschaftsmitglied. Die wenigen Kontakte zur Gewerkschaft sind denn auch eher Anlass zur Bestätigung der Gewerkschaftsdistanz:

> „Bin aber, muss ich ganz ehrlich sagen, schon ein bisschen enttäuscht. Das ging immer nur, wenn ich für mich persönlich Informationen brauche, dann kriege ich die. Aber wenn ich für die Firma irgendwas fragen will, für Kollegen oder was, dann, da frage ich natürlich nicht. Dann sagen die: ‚Die müssen Mitglied in der Gewerkschaft sein'" (GDC-2-BR2Gew).

Dennoch gilt in manchen Betriebsratsgremien die Regel, dass wenigstens ein einziges Betriebsratsmitglied in die Gewerkschaft eintreten sollte – wenngleich aus rein instrumentellen Gründen. Ganz ohne gewerkschaftliche Informationen geht es dann doch nicht:

> „Also der ehemalige Vorsitzende und jetzt praktisch stellvertretende Vorsitzende, der ist der Einzige, der IG BCE ist. […] Und wenn der Kollege hier in Ruhestand geht, dann werde ich in die Gewerkschaft eintreten. Das habe ich mir vorgenommen. Einfach dahin begründet, dass wir, wir werden nicht nach Tarif bezahlt hier, wir orientieren uns aber am Tarif. Und um entsprechende Informationen zu bekommen und auf dem Laufenden zu sein, werde ich dann in die Gewerkschaft eintreten" (GDC-1-BRV).

Zusammenfassend kann man das Selbstverständnis als Betriebsrat und die Haltung zur Gewerkschaft in Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung folgendermaßen beschreiben: Dominant ist eine Weltsicht, in der nur ein loyales „Miteinander" zwischen allen Betriebsangehörigen das Überleben des „kleinen Betriebs" in der Marktkonkurrenz ermöglicht. Die Interessen von Geschäftsleitung und Belegschaft scheinen kaum differenziert. Das Führungshandeln der Geschäftsleitung wird als faires „Geben und Nehmen" bewertet, wobei deren prinzipieller Herrschaftsanspruch unangetastet bleibt. Ein Großteil der Belegschaftsinteressen wird informell und direkt ohne Inanspruchnahme des Betriebsrats im betrieblichen Alltag verhandelt. Der Betriebsrat als Institution besitzt einen geringen Stellenwert und wird von der Belegschaft nur begrenzt akzeptiert und unterstützt – was dessen Passivität und weitgehende Inaktivität sowohl als Ursache wie auch als Folge hat.

Die Gewerkschaft erscheint in dieser betrieblichen Konstellation als potenzieller Störfaktor, der das reibungslose Miteinander und das Wohlwollen der Geschäftsführung gefährden könnte. Sie wird als betriebsexterner Akteur bewertet, dessen Einmischung „von außen" eigentlich niemand wollen kann.

Zwar werden Gewerkschaften häufig allgemein als Faktor der politischen Kultur in der Bundesrepublik Deutschland anerkannt und vielleicht sogar als notwendig gesehen – im Betrieb vor Ort seien die Regeln allerdings andere: „Das funktioniert halt bei uns einfach nicht" (GDBau-3-BR1).

4.1.3 Gewerkschaftsfremde Interessenvertretung in Wissensbetrieben mit einer Kultur der Leistungsgemeinschaft

> „Diese Art und Weise, wie Gewerkschaft agiert. […] Das war für mich nochmal eine Bestätigung, Gewerkschaft no way. Wenn das der Stil ist, nicht mit uns. Weil wir sind kooperativ und konstruktiv. Und nicht: Der Stärkere gewinnt."

In der arbeits- und industriesoziologischen Forschung wird die Interessenvertretungspraxis von hoch qualifizierten Beschäftigten schon länger erforscht, nicht zuletzt, weil diese Beschäftigtengruppe in den letzten 30 Jahren quantitativ erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Das Arbeitsengagement hoch qualifizierter Angestellter ist in der Regel durch eine hohe „Beitragsorientierung" gekennzeichnet; „ihr Arbeitsverhalten ist stark geprägt durch Eigeninitiative, Kreativität, unternehmerisches Mitdenken, Effektivität und Gestalten" (Kotthoff 1998a, S. 37). Hoch qualifizierte Beschäftigte sehen sich als LeistungsträgerInnen im Unternehmen; sie identifizieren sich mit diesem und wollen zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen; „die allgemeinen Unternehmensinteressen und die eigenen subjektiven Interessen [werden] als identisch begriffen" (Boes/Kaempf 2011, S. 24).

Ihre Interessen am Arbeitsplatz wollen hoch qualifizierte ohne Vermittlung Dritter individuell vertreten und durchsetzen Beschäftigte – und können dies ihrer eigenen Wahrnehmung nach auch (vgl. Kotthoff 1998a; Boes/Trinks 2006). Die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und hoch qualifizierter Belegschaft lassen sich daher als ein „Wechselspiel von Einbindung und Autonomie" (Lücking 2009, S. 64) beschreiben: Hoch qualifizierte Beschäftigte haben ein starkes intrinsisches Interesse an ihrer Arbeit und besitzen ein hohes Arbeitsengagement; die Geschäftsleitungen versuchen, diese Beschäftigten u. a. durch die Gewährung hoher Autonomiespielräume im Sinne des Unternehmenserfolgs einzubinden. „Mögliche Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber werden als Aus-

nahme interpretiert und nicht als Ausdruck systematischer Interessengegensätze“ (Boes/Kämpf 2011, S. 25).

Das skizzierte Selbstverständnis hoch qualifizierter ArbeitnehmerInnen und die gewährten Autonomiespielräume am Arbeitsplatz wirken sich auch auf die Wahrnehmung kollektiver Interessenvertretung aus; den Gewerkschaften steht man reserviert bis ablehnend gegenüber.7

Aufgrund eines expliziten Selbstvertretungsanspruchs werden auch Betriebsräte als Institutionen kollektiver Interessenvertretung häufig nicht als notwendig erachtet (vgl. u. a. Kotthoff 1998a). Dennoch kommt es manchmal, z. B. in betrieblichen Krisensituationen oder auch durch betriebliches Wachstum und wachsende Regelungsintransparenz in (vor allem größeren) sogenannten „Wissensbetrieben“ zu Betriebsratsgründungen (vgl. Boes/Trinks 2006; Artus/Kraetsch/Röbenack 2015). Diese sind meist Ausdruck dessen, dass einige oder viele der hoch qualifizierten Angestellten ihre bisherige individuelle Interessenvertretungspraxis als nicht mehr ausreichend wirksam empfinden.

> „Selbstbestimmung, -kontrolle und -vertretungsanspruch bleibt zwar ein Grundmuster der Interessenregulation, aber die Gründung eines Betriebsrats wird […] zur ‚Ultima Ratio‘ bei nachhaltiger Störung des Verhältnisses zur Unternehmensleitung“ (Greifenstein/Kißler 2010, S. 115).

Die Akzeptanz der Idee des Betriebsrats bedeutet jedoch nicht, dass auch eine Anbindung an die Gewerkschaft als notwendig, sinnvoll oder auch nur legitim erachtet würde. Dies ist jedenfalls die Situation in den von uns dargestellten Betriebsratsgremien aus Wissensbetrieben mit gewerkschaftsfremder Kultur. Im Folgenden soll nachgezeichnet werden, was das Selbstverständnis dieser Betriebsratsmitglieder auszeichnet und wie sie das Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsleitung beschreiben (Abschnitt a), welche Gründe sie für ihre Gewerkschaftsdistanz anführen (Abschnitt b) und wie sie ihre Betriebsratsarbeit ohne gewerkschaftliche Anbindung gestalten (Abschnitt c).

---

7 Die Reserviertheit vieler hoch qualifizierter Angestellter gegenüber Gewerkschaften hat auch ein klassenspezifisches Moment: Gewerkschaften werden häufig als Organisationen gesehen, die primär eine Bevölkerungsschicht bzw. ein Beschäftigtensegment vertreten, zu der bzw. dem man sich selbst nicht zählen möchte. Sozialstrukturell gesehen sind hoch qualifizierte Angestellte den oberen und privilegierten Schichten oder Klassen der Gesellschaft zuzuordnen: Sie können, je nach theoretischer Klassifizierung, der „oberen Dienstklasse“ (Erikson/Goldthorpe/Portocarera 1979; Geißler 2014) oder aufgrund ihres hohen kulturellen und ökonomischen Kapitals der „herrchenden“ Klasse (Bourdieu 1983 und 1987) zugerechnet werden, mit entsprechendem klassenspezifischem Habitus.

a) Selbstverständnis des Betriebsrats und Beziehung zur Geschäftsleitung

In den Schilderungen der Betriebsratsmitglieder aus den Wissensbetrieben unseres Samples über den Arbeitsalltag und das Arbeitsklima in ihren Betrieben begegnen die bereits in der Literatur beschriebene hohe intrinsische Leistungsmotivation der hoch qualifizierten Angestellten und das hohe Commitment „ihrem" Unternehmen gegenüber:

> „Weil jetzt muss ich dazu sagen, […] die ganze Firmenkultur, die wir hatten, wir waren einfach alles Leute, die extrem motiviert, euphorisch, leistungsbereit waren mit Überstunden, hard work, hard party, wir haben auch viele Partys bei X [Name der Firma] gemacht, wir waren gut drauf. Wir waren alle hoch qualifiziert. […] Und die Leute haben ehrlich gesagt rund um die Uhr gearbeitet. […] Und ich muss sagen, ich habe auch selber damals auch so getickt, wir haben halt gern gearbeitet und so. Dann also haben wir eigentlich mehr oder weniger pro forma Arbeitszeit gemacht, an die sich bis heute kein Mensch hält. Ist mir persönlich so was von wurscht. […] Aber mei, ob ich jetzt untertags acht oder zehn Stunden, […] weil umgekehrt, und das habe ich auch abgewogen, wir hatten auch viele Freiheiten. Um ehrlich zu sein, ich bin auch mal während der Arbeitszeit zum Friseur, oder zum Arzt sowieso, aber auch mal zum Friseur oder mal eine längere Mittagspause und Ding, hat ja auch kein Mensch was gesagt. Das ist ein Geben und Nehmen. Unterm Strich hat natürlich der Arbeitgeber immer profitiert. Aber diese Freiheiten, die haben auch einen Wert, sich frei zu fühlen" (GDIT-1-exBRV).

Als hoch qualifizierter Beschäftigter ist man motiviert und leistungsbereit, man besitzt große Autonomiespielräume in der Gestaltung der eigenen Arbeit. Man arbeitet nicht nur hart, sondern feiert auch mit den anderen Beschäftigten genauso „hart". Erneut taucht das Bild des fairen Austauschs, des „Gebens und Nehmens" auf. Demnach arbeitet man gerne und achtet dabei nicht auf die Einhaltung gesetzlicher Arbeitszeitregelungen, um ein Projekt oder eine Aufgabe für das Unternehmen zu erledigen. Dafür nimmt man sich dann auch die Freiheit, wenn es möglich ist, flexibel mit der eigenen Arbeitszeit umzugehen, indem man z. B. während der Arbeitszeit auch mal private Dinge erledigt.

Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin akzeptiert diesen „freien" Umgang mit der Arbeitszeit, da er oder sie davon im Endeffekt „immer profitiert". Die Autonomiespielräume hinsichtlich der Gestaltung der eigenen Arbeit sind ein entscheidender Bestandteil der Kultur der betrieblichen Leistungsgemeinschaft, in der man sich „frei" fühlt. Solange den Beschäftigten die Autonomiespielräume gewährt werden und ihrer Arbeit Anerken-

nung gezollt wird, sehen sich die hoch qualifizierten Beschäftigten nicht in einer Frontstellung gegenüber der Geschäftsleitung; die eigenen Interessen werden als mehr oder weniger identisch mit den Unternehmensinteressen definiert.

In einer Kultur des „hard work, hard party" erscheint ein Betriebsrat zunächst als unnötig, wenn nicht sogar als Fremdkörper. Es stellt sich daher die Frage, wie es in Betrieben mit überwiegend hoch qualifizierten Beschäftigten, die prinzipiell eine hohe Kongruenz ihrer Interessen mit den Unternehmensinteressen sehen, überhaupt zu einer Betriebsratsgründung kommt bzw. warum man Betriebsratsmitglied wird:

> „Und zwar, X [Name der Firma] war ja bis dahin die Insel der Glückseligkeit. Und zum ersten Mal wohl hieß es […], dass es eine sogenannte Reorganisation gibt. Und da haben auf einmal eine Handvoll Leute Angst bekommen. Aber das ist ja immer das Problem, wenn eine mangelnde Transparenz und Information da ist, wahrscheinlich wäre gar nichts passiert. Na ja, aber die Ängstlichen gibt es in jedem Unternehmen" (GDIT-1-exBRV).
>
> „Und dann wurde 2002, hatten mir die Kollegen gesagt, der [Betriebsrat] erst neu gegründet worden, wobei es da keinen bestimmten Anlass, problematischen, gab mit Wirtschaftsproblemen oder so, seitdem ist Y [Name der Firma] schon beständig wieder gewachsen. Sondern sozusagen eher dieses Wachstum war Grund, dass man gemerkt hat, man kann sich jetzt nicht mehr alles über den Flur zurufen, sondern es gibt bestimmte Regelanforderungen. Und dann war es so, dass da eben dann wieder diese Betriebsratsarbeit aufgenommen wurde" (GDSDL-2-BRV).

Das aus der Literatur bekannte Bild (vgl. Lücking 2009; Artus/Kraetsch/Röbenack 2015) wird hier bestätigt: Betriebsratsgründungen werden in Wissensbetrieben oft durch vermutete oder reale größere Reorganisationsmaßnahmen, wirtschaftliche Krisen oder generell im Zuge des Größenwachstums der betrieblichen Organisationen ausgelöst. Durch die entstehenden Informations- und möglicherweise auch Gerechtigkeitslücken gewinnt ein Teil der Beschäftigten den Eindruck, die eigenen Interessen nicht mehr wirksam individuell vertreten und durchsetzen zu können.

Der Ruf nach Hilfe durch ein institutionalisiertes Interessenvertretungsorgan scheint dennoch nur von einem Teil der Beschäftigten zu kommen und prekäre Legitimität zu besitzen. So bezeichnet sogar die oben interviewte Betriebsratsvorsitzende die Gründung des Betriebsrats als möglicherweise überflüssig, denn „wahrscheinlich wäre gar nichts passiert". Er sieht die Gründung als Ausdruck dessen, dass es „Ängstliche" in jedem Unternehmen gibt, d. h. als Reaktion auf subjektive Befindlichkeiten, nicht auf objektive Notwendigkeiten.

Im zweiten Zitat wird der Wandel der Betriebskultur im Zuge des Größenwachstums des Betriebs als Auslöser der Betriebsratsgründung gesehen. Da die Kultur informeller Kommunikation „auf Zuruf" nicht mehr klappt, gibt es ein neues Regelungsbedürfnis. Durch die wahrgenommene Intransparenz und mangelnde Kommunikation bzw. aufgrund der fehlenden Informationen wird die Wirksamkeit der individuellen „Selbstvertretung" als gefährdet angesehen.[8] Dies bedeutet nun aber nicht, dass die Betriebsratsgründung und der dann existierende Betriebsrat ohne weiteres von allen Beschäftigten akzeptiert würden:

> „Also es war nicht so, dass die Belegschaft dann: ‚Yippie, wir kriegen einen Betriebsrat!' Die meisten waren sogar dagegen, weil das uncool ist, altmodisch, nicht nötig. Das ist ja wieder die X [unverständliches Wort] von qualifizierten Menschen: ‚Ich brauche nicht, ich kann mich selber verteidigen', bis sie eines Besseren belehrt werden. Das kam nicht gut an, drum, ich habe schon, […] ich musste gegen Ressentiments kämpfen. Nicht von der Geschäftsführung, aber von den Mitarbeitern auch. Es gab auch Mitarbeiter, die mit mir dann nicht mehr geredet, oder gesehen werden wollten" (GDIT-1-exBRV).

In den Äußerungen der zitierten ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden aus einem IT-Unternehmen wird der auch schon in der Literatur beschriebene explizite Selbstvertretungsanspruch vieler hoch qualifizierter Angestellter beschrieben. Man geht davon aus, dass man die eigenen Interessen normalerweise kollegial und ohne fremde Hilfe im Gespräch auf Team- oder Abteilungsebene mit den KollegInnen oder dem bzw. der direkten Vorgesetzten ansprechen und durchsetzen kann. Jede organisierte und institutionalisierte Form der Vertretung der eigenen Interessen durch Dritte – somit eigentlich auch die Institution Betriebsrat – wird als unnötig betrachtet. Nötig ist ein Betriebsrat nur für die „Schüchternen", die „nicht gut vernetzten" oder betrieblich peripher positionierten Beschäftigten:

8 Dass Transparenz und die Verfügbarkeit von Informationen insbesondere von hoch qualifizierten Beschäftigten als wichtig angesehen werden, findet sich auch in den Ergebnissen der Studie von Wilkesmann/Virgillito/Wilkesmann (2011) zu den Erwartungen von Beschäftigten an die betriebliche Interessenvertretung. Sie stellten fest, dass Personen aus dem „Erwartungsmilieu" bzw. dem „karriereetablierten Milieu", das vor allem aus hoch qualifizierten Angestellten und Führungskräften besteht, von der betrieblichen Interessenvertretung erwarten, dass sie sie mit Informationen versorgt und als Sprachrohr für die Gesamtbelegschaft dient. „Ein Engagement der betrieblichen Interessenvertretung in den Bereichen persönliche Unterstützung und Management würde von den Karriereetablierten vermutlich als Einmischung in ihre eigenen Handlungsfelder empfunden werden" (Wilkesmann/Virgillito/Wilkesmann 2011, S. 226).

> „Es ist auch sehr ungleich verteilt oder sehr intransparent, wie bestimmte Informationen weitergegeben werden. Ich denke, wenn man gut vernetzt ist und mit Leuten gut klarkommt oder neugierig ist, wie das bei mir der Fall ist, dann kriegt man schon die Informationen. Aber es gibt auch Leute, die vielleicht schüchterner sind oder nicht so gute Kontakte zu Führungspersonen haben oder in weniger zentralen Abteilungen einfach positioniert sind oder in anderen Jobs, wo man gar nicht viel Kontakt hat“ (GDSDL-2-BRV).

Interessant an den Äußerungen der Betriebsratsvorsitzenden eines Marktforschungsunternehmens ist, dass sie in der Schilderung der Notwendigkeit eines Betriebsrats und ihrer Motivation, Betriebsrätin zu werden, exakt das Selbstbild der hoch qualifizierten Beschäftigten wiedergibt: Aufgrund ihrer eigenen guten Kontakte zu den Führungskräften brauche sie eigentlich keinen Betriebsrat, um an alle relevanten Informationen zu kommen. Der Betriebsrat ist aber eine Institution für benachteiligte Beschäftigte – oder fallweise auch für geringer qualifizierte Beschäftigte, die keine Chance haben, sich selbst zu vertreten. Für Kotthoff ist diese Behauptung, seine Interessen allein durchsetzen zu können, auch Ausdruck des Distinktionsbedürfnisses hoch qualifizierter Angestellter:

„Sie sagen: eine Vertretungsinstanz brauchen die Kleinen und Schwachen, […] aber nicht wir ‚Gehobenen‘. Diese stark verbreitete Denkfigur wird zu einem wichtigen Ansatzpunkt für die Pflege der kleinen Unterschiede. […] Die Nicht-Inanspruchnahme des Betriebsrats wird fraglos zu einem Symbol der eigenen Privilegierung“ (Kotthoff 1998a, S. 115).

Betriebsratsmitglieder in „Wissensbetrieben“ stehen also oft dauerhaft vor dem Problem, die Notwendigkeit der Institution Betriebsrat zu legitimieren. Häufig wird dessen Existenz auch nach seiner formalen Gründung nicht von allen Beschäftigten als sinnvoll anerkannt. Im Extremfall wird sie sogar zum Gegenstand interner Spaltungen: Es kann passieren, dass Betriebsratsmitglieder von Teilen der eigenen Belegschaft „geschnitten“ werden, die damit wohl ihr Missfallen und ihre Distanz zur Idee kollektiver Interessenvertretung ausdrücken. Verbreitet sind auch Unterstellungen, wonach diejenigen, die für den Betriebsrat kandidieren, nicht leistungsbereit seien und durch ihr Betriebsratsamt einer möglichen Kündigung zuvorkommen wollten. Sogar die schon zitierte ehemalige Betriebsratsvorsitzende teilt diese Sicht hinsichtlich einiger ihrer BetriebsratskollegInnen:

> „Zwei Leute von denen, die [die Betriebsratsgründung] initiiert haben, die waren ja dann auch in den Betriebsrat gewählt. […] Na ja, [der eine] Verschwörungstheoretiker und der andere stinkfaul, bis heute. Der wollte einfach seinen Hintern retten, hat Angst. ‚Aber bevor ich den Job verliere‘, und so weiter.

> Und der hat sich dann auch richtig abgeseilt im Betriebsrat. […] Aber was ich jetzt vielleicht noch ergänzen möchte, ich habe in meinem Freundeskreis auch Unternehmer, und da reden wir natürlich auch immer. Man hat ja generell schwer mit dem Image von Betriebsräten zu kämpfen. Wenn mich jemand nicht kennt, meinen, du bist eine Gewerkschaftstussi oder eben Kaffeetrinker, Nichtstuer und so weiter. Und aber, was ich sagen wollte, also wenn ich im Freundeskreis Unternehmer habe und die keinen Betriebsrat haben, empfehle ich denen und erkläre das denen auch: ‚Gründet einen Betriebsrat in guten Zeiten.' […] Und zwar deswegen, dann kriegt man gute Leute rein. In schlechten Zeiten, wenn da schon irgendeine Krise oder Stellenabbau da ist, dann kommen die rein, die sich abseilen, den Job sichern, stinkfaul sind und so weiter. Und die machen auch eine schlechte Betriebsratsarbeit" (GDIT-1-exBRV).

Betriebsratsmitglieder haben in vielen Wissensbetrieben offensichtlich ein Imageproblem. Die Stereotype schwanken zwischen dem Verdacht der „Verschwörungstheorie" (d. h. dem Vorwurf, in irrationaler Weise konfrontative Interessenvertretungsstrategien der Geschäftsleitung zu vermuten), der etwas dummen Gewerkschaftshörigkeit („Gewerkschaftstussi") oder dem Verdacht, aus rein instrumentellen Gründen für den Betriebsrat kandidiert zu haben („Job sichern", „stinkfaul"). Gegen diese Stereotype muss sich die Betriebsratstätigkeit in der Praxis abheben, um legitim zu sein. Der Prozess der glaubwürdigen Verankerung des Betriebsrats in der betrieblichen Kultur dauert unter diesen Bedingungen häufig lange:

> Frage: „Wann wurde der Betriebsrat akzeptiert und war in der Belegschaft angekommen? Wie lang haben Sie dazu gebraucht?"
> Antwort: „Bestimmt fünf Jahre. Bestimmt. Oder vielleicht sogar sieben. Also es dauert schon. Weil ein Problem war auch, wir konnten uns erst gar nicht großartig profilieren. Weil wir hatten keine Probleme oder nur Luxusprobleme. Auch schlecht für den Betriebsrat. Aber gut, deswegen zaubert man keine Probleme herbei" (GDIT-1-exBRV).

Es kann also Jahre dauern, bis der Betriebsrat als Interessenvertretungsorgan akzeptiert ist, vor allem dann, wenn es selbst aus Sicht des Betriebsrats nur „Luxusprobleme" zu lösen gilt, wenn es für den Betriebsrat eigentlich wenig zu tun gibt und er sich nicht als sinnvolle Ergänzung für die individuelle Interessenvertretung der Beschäftigten profilieren kann. Betriebsratsmitglieder und die Institution Betriebsrat laufen Gefahr, dauerhaft von Teilen der hoch qualifizierten Beschäftigten skeptisch gesehen zu werden – auch deshalb, weil das mit dem Betriebsrat gestiegene Regelungsniveau als Bedrohung für die eigene Freiheit und Autonomie am Arbeitsplatz interpretiert werden kann:

> „Auch da, würde ich sagen, ein geteiltes Bild. Es gibt die, die Hilfe brauchen und sagen: ‚Ja, es ist gut, dass es einen Betriebsrat gibt, der mich da unterstützt, der mich da berät und auch in Personalgesprächen dabei ist', und so weiter. Aber es gibt sicherlich auch die, die sagen: ‚Nein, mit euch ist hier alles noch mehr bürokratisiert worden als vorher. Wenn ich doch gerne 10, 12 Stunden am Stück arbeiten will. Ich habe keine Familie, mir macht das Spaß. Und ihr kommt und sagt, das darf ich nicht.'" (GDHandel-5-BR4).

Wie der befragte Betriebsrat aus einem formal dem Handel zugeordneten Informations- und Kommunikationsbetrieb erzählt, sieht zwar ein Teil der Beschäftigten die Notwendigkeit der Unterstützung durch den Betriebsrat, ein anderer Teil fühlt sich aber bevormundet; der Betriebsrat erschwere die eigene Arbeit durch „Bürokratisierung". Fehlende Akzeptanz kann sich u. a. darin äußern, dass die Beschäftigten den Betriebsrat bei Problemen nicht kontaktieren oder der Betriebsrat kein Feedback bekommt:

> „Wir waren zum Beispiel bei unserer Verhandlung zur Arbeitszeit so weit, dass wir überlegt haben, ob wir das abbrechen als Betriebsrat. Ob wir überhaupt, ob wir überhaupt der Interessenvertreter der Mitarbeiter sind. Weil es niemals irgendeine Rückkopplung aus dem Haus gab. […] Und wir haben natürlich ab einem bestimmten Punkt des Konfliktes überlegt, ob wir uns noch weiter vorwagen, ob wir durch irgendjemanden hier legitimiert sind oder ob das jetzt unser Privatvergnügen wird. […] Ja, oder dass sie sagen: ‚Ja, das ist in unserem Interesse. Wir wollen, dass ihr das durchsetzt tatsächlich, das ist unser Interesse.' Da gibt es keine Interessenbekundung, nie. Weder davor, dabei noch danach" (GDWS-3-BRV).

Fehlende Rückmeldungen zur Betriebsratsarbeit verweisen nachdrücklich darauf, dass die Legitimationsbasis des Betriebsrats als kollektive Interessenvertretung und Repräsentation der Belegschaft prekär ist.

Trotz der geschilderten Probleme, Akzeptanz für den Betriebsrat und seine Tätigkeit im Betrieb zu schaffen, erklären sich aber einige hoch qualifizierte Beschäftigte dazu bereit, für den Betriebsrat zu kandidieren. Die Motivation, Betriebsratsmitglied zu werden, gründet in der Vorstellung, dass es im Betrieb transparent und gerecht zugehen soll; eine Ungleichbehandlung von Beschäftigten durch die Führungskräfte und Vorgesetzten nach „Nasenfaktor" oder persönlicher Sympathie bzw. Antipathie soll es nicht geben:

> „Ja, also wie gesagt, ich habe dann mit drei, mit einem aktuellen Betriebsrat und zwei ehemaligen gesprochen. Was die für Erfahrungen haben und was hier bei X [Name der Firma] die tatsächlichen Themen und Problematiken sind und wo noch offene Punkte sind. Und habe mir überlegt: ‚Interessiert mich das? Habe ich da Lust, was zu ändern? Glaube ich überhaupt, man kann da was ändern?' Und es gibt Punkte, wo ich schon denke, es ist nicht gerecht

> und nicht gut geregelt und nicht gut kommuniziert. […] Es ist auch sehr ungleich verteilt oder sehr intransparent, wie bestimmte Informationen weitergegeben werden" (GDSDL-2-BRV).

Intransparenz und fehlende Kommunikation machen für einige (oder viele?) Beschäftigte einen Betriebsrat erforderlich bzw. motivieren sie, Betriebsratsmitglied zu werden: Im innerbetrieblichen Ablauf gibt es Verbesserungsbedarf, man braucht eine Rahmung durch abteilungsübergreifend geltende Regelungen. Die Voraussetzung, für den Betriebsrat zu kandidieren, ist die Einschätzung, dass man als Betriebsratsmitglied auch etwas bewegen kann. Man versteht sich z. B. als VermittlerIn zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten bei Problemen, die nicht individuell bzw. informell gelöst werden können:

> „Ein Großteil unserer Arbeit besteht in diesen Konflikten eigentlich darin, das zu versachlichen und tatsächlich auf eine argumentative Ebene zu holen, weil das extrem emotional ist, von beiden Seiten, und der Betriebsrat sieht sich da eigentlich nur als Mediator und als Versachlicher. Da geht es über weite Strecken nicht mal um betriebsrätliche Fachkenntnisse oder jetzt rechtliche Kenntnisse, als vielmehr um, ja, da die Emotionalität rauszunehmen. […] Eine Funktion besteht darin, eine Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herzustellen, damit auch nicht jeder Arbeitnehmer mit seinen Anliegen möglicherweise persönlich beim Arbeitgeber vorstellig werden muss" (GDWS-3-BRV).
>
> „Oder dann hast du Mitarbeiter-Manager-Konflikt. Und da gehst du ja auch nicht als Anwalt rein, sondern als Moderator. Du hast immer ausgleichende Funktion, baust Brücken, stellst Win-Win-Situationen, dass sich hinterher auch wieder alle liebhaben und keiner sich als Verlierer fühlt" (GDIT-1-ex-BRV).

Der Betriebsrat will und soll also zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten vermitteln; dabei ist er nicht „Anwalt", also nicht einseitig parteiisch, sondern „Moderator". Das heißt, man versteht sich als gleichsam neutrale intermediäre Instanz, man ist die „Schnittstelle" zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin, steht zwischen diesen beiden Parteien. Die „Versachlichung" und Vermittlung trägt auch zum Erhalt des Betriebsfriedens bei:

> „Und ich sehe eine große Aufgabe des Betriebsrates darin, den Betriebsfrieden zu wahren. […] Die Funktion eines Betriebsrates ist die Interessenwahrnehmung der Arbeitnehmer in allen Belangen. […] Ich sehe die Funktion des Betriebsrates auch sehr stark als Schutz oder als, ja, als Abschirmung, hinter der sich vielleicht ein entspanntes oder ruhigeres Arbeiten ermöglicht" (GDWS-3-BRV).

In letzter Konsequenz schwankt die Selbstwahrnehmung der Betriebsräte also zwischen der intermediären Interpretation der eigenen Rolle und der Auffassung, man sei für die „Interessenwahrnehmung der Arbeitnehmer" zuständig und auch „Schutzinstanz" für diese. Jedenfalls gehe es aber darum, ein optimales Arbeitsumfeld zu schaffen, indem Konflikte ausgeglichen werden, Transparenz hergestellt und der Informationsfluss optimiert wird:

> „Aber das sozusagen auch nach vorne zu bringen, dass alle Mitarbeiter so Informationen bekommen und dass es nicht so ein Zufall ist oder nicht so individuell abhängig, das wäre auch mal ein Ziel" (GDSDL-2-BRV).

Wie schon beschrieben, gehen hoch qualifizierte Angestellte in aller Regel davon aus, dass sie Probleme oder ihre Interessen in einem sachlich-konstruktiven Gespräch mit den Vorgesetzten ansprechen können und dass es dann auch zu einer „vernünftigen", für alle Seiten tragbaren Einigung kommt. Die Verbundenheit mit dem Unternehmen und der Glaube an die Wirksamkeit einer „vernunftorientierten" Kommunikation prägen dann auch das Selbstverständnis und das Handeln der hoch qualifizierten Betriebsratsmitglieder.

Auch in ihrer Betriebsratsarbeit sehen sie sich nicht in einer Frontstellung gegenüber der Geschäftsleitung. Analog zu den (oft idealisiert wahrgenommenen) innerbetrieblichen Austauschbeziehungen – die Beschäftigten würden von der Geschäftsleitung prinzipiell wertgeschätzt; der Umgang untereinander sei mit wenigen Ausnahmen kooperativ, kollegial und vertrauensvoll – sollen auch die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung gestaltet werden:

> „Also für mich waren ja Grundsätze in der Betriebsratsarbeit wichtig: konstruktive Zusammenarbeit, kooperative Zusammenarbeit und, ganz wichtig, Berechenbarkeit. Und um das zu leisten, ist es wichtig, Information und Kommunikation, das schafft Vertrauen. Das heißt, wenn ich was geplant habe als Betriebsrat, ich habe das im Vorfeld immer dem Arbeitgeber erzählt. […] Ich verstehe die Unternehmenssicht absolut. Ich könnte auch halt die Geschäftsführerin im Unternehmen sein, ich bin ja kein, so eine Klassenkämpferin" (GDIT-1-exBRV).

Das Verhältnis zur Geschäftsleitung soll konstruktiv-vertrauensvoll und das eigene Betriebsratshandeln für die Geschäftsleitung berechenbar sein. Dem Betriebsrat erscheint die Position der Geschäftsleitung nachvollziehbar, „Klassenkampf" wird abgelehnt. Im Selbstverständnis überlappen sich die Interessen der Belegschaft und des Betriebs stark, und die Betriebsräte sehen sich zu einer vollständigen Perspektivenübernahme der Geschäftsleitung fähig und sind dazu zum Teil auch bereit. Das wechselseitige Vertrauen ist groß:

„Ja, eher so ein ‚Wir reden miteinander'-Ansatz" (GDHandel-5-BR1).

Betriebsratsarbeit soll lösungsorientiert, kooperativ und pragmatisch sein. Konstruktiv miteinander zu reden wird als der beste Weg zum Erfolg gesehen. Die Intention des Betriebsverfassungsgesetzes, wonach Betriebsrat und Arbeitgeber „vertrauensvoll zum Wohle der Arbeitnehmer zusammenarbeiten", über „strittige Fragen mit dem ernsten Willen zur Einigung" verhandeln und „Vorschläge für die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten" machen sollen (§74 Abs. 1 BetrVG) wird zum emphatischen Credo. Sollte es bei bestimmten Themen trotzdem schwierig werden, sich zu einigen, versucht man, Meinungsverschiedenheiten nicht eskalieren zu lassen und das reibungslose Zusammenarbeiten mit der Geschäftsleitung nicht zu gefährden:

„Geht man sozusagen offen den juristischen Weg, dass man sagt: ‚Hier, laut den und den Gesetzen hast du uns nicht informiert. Wir zwingen dich jetzt sofort, das einzustellen und sonst geht es vor Gericht.' Und das wird hier nicht so klappen. Wenn man das so macht, es wird einfach in allen anderen Bereichen die Zusammenarbeit nicht möglich sein" (GDSDL-2-BRV).

Man vermeidet es also, strittige Themen aus dem Betrieb herauszutragen oder mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin öffentlich zu streiten. Strittige Themen vom Arbeitsgericht klären zu lassen ist verpönt. Das würde zum einen den Betriebsfrieden und den reibungslosen Ablauf der Kooperationsbeziehungen stören; eventuell würde dadurch mittelfristig sogar die vertrauensvolle Aushandlungskultur gefährdet. Der Gang zur Einigungsstelle oder zum Arbeitsgericht wäre jedenfalls Ausdruck des Scheiterns der konstruktiven und vernunftorientierten Zusammenarbeit.

Die Bereitschaft, Machtmittel einzusetzen, ist gering. In ihrem Selbstverständnis sehen sich die hoch qualifizierten Betriebsratsmitglieder auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung. Sie entwerfen sich als selbstbewusste, standfeste InteressenvertreterInnen, die Probleme innerhalb des Unternehmens eigenständig beseitigen wollen. In den meisten Fällen ist auch die Geschäftsleitung bzw. das Personalmanagement laut eigener Aussage an einem guten Verhältnis zum Betriebsrat interessiert:

„So, äh, da der Betriebsrat nicht zuhört, kann ich das sagen: Ich denke, dass wir ein sehr gutes Verhältnis haben, ja. (lacht) […] Ich glaube, insgesamt kann ich mich in keinster Weise über meinen Betriebsrat beschweren. […] Sicherlich war ich in der Lage, es auch ein Stück weit jetzt weiter aufrechtzuerhalten oder, glaube ich, sogar ein Stück weit auch zu verbessern, dass wir einen sehr offenen und ehrlichen Dialog miteinander haben" (GDIT-1-M).

Angemerkt werden muss allerdings, dass das Ideal des Betriebsrats, gemeinsam, kooperativ und im Konsens mit der Geschäftsleitung Probleme im Betrieb zu regeln, auch in Wissensbetrieben nicht von allen Geschäftsleitungen geteilt wird. Auch Geschäftsleitungen von Wissensbetrieben können einen Betriebsrat als störend für ihre unternehmerische Entscheidungsfreiheit ansehen und versuchen, ihn und seine Rechte zu bekämpfen oder zu ignorieren.

> Frage: „Aber wie ist die Beziehung zur Geschäftsführung? Wie würden Sie das beschreiben?"
> Antwort BRV: „Sehr wechselhaft. Jedes Gespräch hatte eine ganz andere Atmosphäre. Am Anfang hat er mich alleine zu sich gerufen und hat versucht, sich mit mir zu verkumpeln, und hat gesagt: ‚Ja, wir entscheiden jetzt hier mal ein paar Dinge, und als Führungskraft setzen Sie die durch.' Und da habe ich mich geweigert und habe gesagt: ‚Das ist natürlich nicht so' […], wo er erst mal auch ziemlich blöd wurde und mich einschüchterte. Und dann hat er gemerkt, dass das nicht klappt, und dann hat er uns, glaube ich, erst mal auch überhaupt nicht ernst genommen. Und manchmal hat er auch wirklich, also manchmal ist er auch ganz kulant, aber manchmal hat er dann auch wirklich rumgebrüllt wegen Kleinigkeiten" (GDSDL-2-BRV).

Ähnliche Befunde wie in unserer Analyse über das Selbstverständnis nichtgewerkschaftlich organisierter Betriebsratsmitglieder finden sich übrigens bei Greifenstein/Kißler (2014). Sie haben einen Typus gewerkschaftsferner InteressenvertreterInnen skizziert, den sie als „Mikropolitiker" bezeichnen (Greifenstein/Kißler 2014, S. 111 ff.). „Mikropolitiker" sind dadurch charakterisiert, dass sie sich selbst als unternehmensloyal verstehen und eine konsensorientierte, wenn nicht sogar harmonistische Haltung gegenüber dem Management einnehmen. Die Interessenvertretung orientiert sich an betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Sachthemen.

„Unorganisierte dieses Typs scheuen einen konfrontativen Umgang mit dem Management, die Konfliktvermeidung gehört zu ihrem Selbstverständnis. […] Wenn die Unorganisierten ihre Position als Betriebsratsmitglieder in der betrieblichen Mikropolitik finden, fungieren sie dort auch als ‚Partizipationsberater' von qualifizierten Belegschaftsmitgliedern, die ihre Interessen gegenüber den Vorgesetzten selbst vertreten wollen" (Greifenstein/Kißler 2014, S. 112 f.).

Auch wenn Greifenstein/Kißler den Typ des „Mikropolitikers" aufgrund der Analyse von drei Betriebsratsgremien entwickelt haben, von denen nur einer ein klassischer Wissensbetrieb war, zeigen sich doch viele Parallelen im Selbstverständnis der als „Mikropolitiker" bezeichneten betrieblichen InteressenvertreterInnen und den hier skizzierten hoch qualifizierten Betriebsrats-

mitgliedern aus den Wissensbetrieben. In Anlehnung an Greifenstein/Kißler kann man die Betriebsratsmitglieder aus den Wissensbetrieben unseres Samples daher auch als „Mikropolitiker" bezeichnen.

b) Haltung zur Gewerkschaft

In allen untersuchten Wissensbetrieben lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft zum Zeitpunkt der Interviews deutlich unter 5 Prozent, in dem Betrieb aus der Metall- und Elektroindustrie (mit 80 Prozent hoch qualifiziertem technischem Personal) unter 10 Prozent. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Betriebsräten ist dagegen nicht nur deutlich heterogener, sondern weicht in einigen Betrieben auch teils erheblich vom Organisationsgrad der Belegschaften ab: In vier Betriebsratsgremien war kein Betriebsratsmitglied gewerkschaftlich organisiert, in drei weiteren Betriebsräten war jeweils ein Betriebsratsmitglied Mitglied einer DGB-Gewerkschaft und in den übrigen drei Betrieben lag der Organisationsgrad zum Zeitpunkt des Interviews bei 27 Prozent (GDME-3), 57 Prozent (GDWS-2) und 68 Prozent (GDSDL-1) (vgl. hierzu auch Tabelle 8).

Wie korreliert nun das in der Literatur und im vorherigen Kapitel beschriebene Selbstverständnis der Betriebsratsmitglieder aus sogenannten Wissensbetrieben mit ihrer Einstellung gegenüber Gewerkschaften? Aus der Literatur ist bekannt (vgl. Kotthoff 1998a; Boes/Trinks 2006), dass hoch qualifizierte Beschäftigte den Gewerkschaften in der Regel reserviert bis ablehnend gegenüberstehen. Dies war auch in unserem Sample der Fall. Die AkademikerInnen sind größtenteils der Ansicht, sich selbst am besten vertreten und daher auf Gewerkschaften verzichten zu können:

> „Das sind auch alles, also fast alles Uniabsolventen, was wir haben, Akademiker, da ist das [eine Bindung an die Gewerkschaften] halt jetzt nicht so [verbreitet]. Andere sagen dann: ‚Oh, ich steh für mich selber ein und ich verhandle selber, und das kann ich besser wie jede Gewerkschaft.' Also es ist sehr schwierig, da was auf die Beine zu stellen" (GDSDL-1-SE-BRVGew).
>
> „Na ja, zum einen würde ich mal sagen, teilweise dieser elitäre Anspruch, der da ist in den Forschungseinrichtungen, ne, das ist ja so die Besten der Besten. Und dann haben sie schon ein Selektionskriterium von Nachwuchs, der da reinkommt und so weiter, der tendenziell gewerkschaftsfeindlich ist" (GDWS-1-BRVGew).

Man kann zwei Argumentationslinien ausmachen, mit denen begründet wird, warum man als Betriebsrat nicht mit der Gewerkschaft zusammenar-

beiten kann und will: Zum einen wird den Gewerkschaften vorgeworfen, in ihrer Ausrichtung zu dogmatisch und „klassenkämpferisch" zu sein; zum anderen wird bemängelt, dass sie keine relevanten Informationen für die Betriebsratsarbeit anzubieten hätten. Drittens lässt sich bei einigen der befragten Betriebsratsmitglieder auch eine habituelle, elitär geprägte Distanz zur Gewerkschaft ausmachen.

Gewerkschaft als konfliktorientierter Unruhestifter und Bedrohung betrieb(srät)licher Autonomie

Zunächst wird im Folgenden das Argument nachgezeichnet, das den Gewerkschaften ein zu konfrontatives, machtpolitisch bestimmtes Vorgehen gegen die Unternehmen vorwirft.

> Frage: „Wie ist Ihr Bild von einer Gewerkschaft?"
> Antwort: „Antiquiert, nicht zeitgemäß, dogmatisch, manchmal radikal, altmodisch. […] Und habe da immer mehr auch so mitbekommen, weil wo die IG Metall schon sehr erfolgreich war, war damals bei der Firma X [Name der Firma]. […] Und die Betriebsräte, mit denen, weil die auch in Y [Name der Stadt] waren, habe ich mich auch so mal privat und so weiter getroffen, die waren Hardcore-radikal. Muss ich wirklich sagen. Haben aber auch sehr, sehr viel erreicht, mit Haustarifvertrag. Und die haben meines Erachtens also den Arbeitgeber wie eine Zitrone ausgepresst. Und da ist mir aber dann aufgefallen, ich will das gar nicht. Ich will nicht über politische oder Machtgebaren, was soll das bringen? Wenn der Arbeitgeber das Gefühl hat, ich, ich habe Angst vor dem Betriebsrat und muss mich gut stellen, das hat mir also persönlich nicht so zugesagt und das war dann auch nichts. Also ich habe dann wirklich beschlossen, also IG Metall im Betrieb, die Vorstellung, dass jemand von der IG Metall auf einer Betriebsversammlung dogmatisches Zeug quatscht, da wäre sowieso bei Z [Name der Firma] kein Mensch hingegangen, und damit hätte ich meinem eigenen Image geschadet" (GDIT-1-exBRV).
> „Gewerkschaft, also Betriebsrat ist unsexy, aber Gewerkschaft ist noch mal, also, ist noch mal eine Kategorie drunter. So würden das die meisten Leute, insbesondere die jungen [sehen]: ‚Wie, Gewerkschaft?' […] Eine Art von Angewidertsein, würde ich jetzt vielleicht sehr pauschalierend, aber da bin ich mir ziemlich sicher, da, ja, da nah dran zu sein. Würden die meisten sagen: ‚Also Gewerkschaft, irgendwie sind das alte Männer, die in ewigen Gremien rumsitzen, nur Stress machen und in alten Industrien sitzen'" (GDMedien-1-SE-BRV).

Der Gewerkschaft wird nicht nur vorgeworfen, antiquiert und „unsexy" zu sein, sie sei zudem in ihrem Handeln sowohl bürokratisch als auch übermäßig konfrontativ, „dogmatisch" und zu einseitig. Das ist nicht nur abstrakt

auf der politischen Ebene ein Problem, sondern auch für das eigene Standing als Betriebsratsmitglied in der Belegschaft. Wie bereits erwähnt, haben Betriebsratsmitglieder in Wissensbetrieben vielfach ein „Imageproblem"; häufig ist nur ein Teil der Beschäftigten von der Sinnhaftigkeit der Institution Betriebsrat überzeugt. Das Imageproblem der Gewerkschaften scheint allerdings noch größer. Eine Anlehnung an die Gewerkschaft, so die Befürchtung, würde den prekären Ruf der ohnehin umstrittenen Institution Betriebsrat daher endgültig ruinieren.

Die oben zitierte ehemalige Betriebsratsvorsitzende eines IT-Unternehmens stört an der Gewerkschaft vor allem deren „Machtgebaren". Das Bild, das sie vom Handeln „radikaler" gewerkschaftlich orientierter Betriebsräte zeichnet, wirkt einigermaßen grotesk: Die gewerkschaftlich orientierten Betriebsräte hätten ihren Arbeitgeber wie „eine Zitrone ausgepresst" – eine Formulierung, die gewöhnlich eher für „übertriebene" Ausbeutungsstrategien der Kapitalseite benutzt wird. Das Ausmaß möglichen Machthandelns eines gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats wird hier deutlich übertrieben – um klarzustellen, dass man dies (obwohl damit offenbar Erfolge zu erzielen sind) für den eigenen Betrieb nicht will und nicht legitim findet. Dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin „Angst" einzujagen wird als nicht konstruktiv beurteilt, denn das Ziel sei ja – wie aus dem Rest des Interviews deutlich wird – der vermeintlich herrschaftsfreie, lösungsorientierte Diskurs „auf Augenhöhe".

Ein weiteres Zitat derselben ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden verdeutlicht weitere Hintergründe für ihre Gewerkschaftsabneigung:

> „Und ich habe aber einmal wirklich ein ganz ein konkretes und schlimmes Erlebnis mit der IG Metall gehabt. […] [Die Interviewte geht auf einen Vorfall ein, bei dem von Gewerkschaftsseite aus ihrer Sicht falsche öffentliche Anschuldigungen gegen den Betrieb erhoben wurden. Es ging damals um einen auslaufenden Vertrag für die outgesourcte Kantine.] Und dann haben wir, der [Direktor] und ich, einen Termin ausgemacht mit zwei Typen von der IG Metall X [Name der Stadt] und wollten das denen sagen und mit denen bequatschen. Und mir war es eigentlich fast peinlich und ich war erschrocken. Das Auftreten von denen beiden, total arrogant. Und dann war irgendwie (schnalzt), jedenfalls in diesem Gespräch gab es noch mal wie so eine Art Erpressungsversuch. So empfindet man denn das. Und das ist, was ich meine, diese Art und Weise, wie Gewerkschaft agiert. […] Und ich war entsetzt. […] Und, ja, und da war für mich noch mal eine Bestätigung: Gewerkschaft, no way. Wenn das der Stil ist, nicht mit uns. Weil wir sind kooperativ und konstruktiv, und nicht: Der Stärkere gewinnt" (GDIT-1-exBRV).

Bemerkenswert an diesem Zitat ist zunächst die eindeutige Abgrenzung zwischen dem „Wir" der betrieblichen Akteure (d. h. Betriebsrat und Geschäftsleitung) und „den beiden Typen" (d. h. den Gewerkschaftsvertretern). Es scheint fast so, als sei die Betriebsratsvorsitzende von der „Art Erpressungsversuch" der beiden Gewerkschafter mitbetroffen. Sie solidarisiert sich jedenfalls mit der Geschäftsleitung und bewertet das Auftreten der Gewerkschaftsvertreter als „total arrogant". Zugleich wird dieses Auftreten auch als „peinlich" wahrgenommen.[9] Der eigene kooperative und konstruktive Politikstil gegenüber der Geschäftsleitung wird einem gewerkschaftlichen „Der Stärkere gewinnt" gegenübergestellt. Mit solchen machtpolitisch ausgerichteten Gewerkschaften will man als „vernunftorientierter" Betriebsrat nichts zu tun haben. Machthandeln wird als illegitimer „Erpressungsversuch" gewertet.[10]

Die Gewerkschaft wird jedenfalls nicht als potenzieller Kooperationspartner oder gar Unterstützungsinstanz wahrgenommen, mit deren Hilfe der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten effektiv oder noch effektiver vertreten könnte, sondern als Gegner der Geschäftsleitung, der man sich verbunden fühlt. Ähnlich deutliche Vorbehalte gegenüber dem „Unruhestifter" Gewerkschaft (in diesem Fall handelt es sich nicht um die IG Metall, sondern um ver.di) äußerte auch das folgende Betriebsratsmitglied aus einem anderen Wissensbetrieb:

> „Was bei der Betriebsversammlung, zu der wir ver.di eingeladen haben, sehr unterschiedlich aufgefasst wurde, war die Aussage der ver.di-Vertreterin so nach dem Motto: ‚Na ja, ihr seid jetzt gerade von der Geschäftsleitung belogen oder nicht rechtzeitig informiert worden', und so weiter. Und hat uns dadurch natürlich auch in Worten zu verstehen gegeben, das ist erst der Anfang vom Ende. Ein Teil der Belegschaft war natürlich empört, dass ver.di da jetzt auch noch weiter Angst schürt, und der andere Teil, der hat das dann quasi als Blödsinn abgetan. Also hat jetzt auch nicht unbedingt dazu beigetragen, die Firma zu stabilisieren oder die Stimmung zu verbessern" (GDHandel-5-BR1).

In dem Zitat wird der Gewerkschaftsvertreterin vorgeworfen, durch ihre Rede auf der Betriebsversammlung Angst in die Belegschaft getragen und ge-

9 „Peinlich" bezieht sich auf den Umstand, dass die Befragte der Meinung war, dass die beiden Gewerkschaftsvertreter überhaupt nicht über den zu diskutierenden Fall informiert waren und deswegen im Gespräch lauter Unwahrheiten von sich gegeben hätten.

10 Das wiederholt verwendete Bild der „Erpressung" lässt eine Vorstellung von betrieblichem Handeln vermuten, in dem es keine grundsätzliche Machtasymmetrie zugunsten der Kapitalseite gibt; vielmehr scheint eher das klassische Bild liberaler Wirtschaftstheorie assoziiert, wonach Arbeitsverträge aufgrund freiwilliger Vereinbarungen autonomer Wirtschaftssubjekte zustande kommen – und Gewerkschaften als Kollektivakteure dieses Machtgleichgewicht empfindlich zum Nachteil der Arbeitgeberseite stören können.

wissermaßen versucht zu haben, diese gegen die Geschäftsleitung aufzuwiegeln. Diskutiert wird nicht, ob sie mit ihrer Einschätzung richtig lag, sondern kritisch wird gesehen, dass sie nichts dazu beigetragen habe, das Betriebsklima zu verbessern, stattdessen gewissermaßen den Betriebsfrieden gestört habe. Ein gewerkschaftlicher Politikstil, der Aufruhr erzeugt, wird negativ gesehen. Man könne nichts mit einer Gewerkschaftspolitik anfangen, die im Konfliktfall unter Nutzung von Machtmitteln Inhalte bzw. Positionen durchsetzen will:

> „Und was auch wichtig ist, dass man zum Beispiel auch als Betriebsrat keine Verzögerungstaktik macht. Das ist so ein typisches gewerkschaftliches Mittel. Du weißt als Betriebsrat, dass der Arbeitgeber Deadlines hat mit irgendwas und unter Druck ist, und machst Verzögerungstaktik. Ich persönlich finde so was fies“ (GDIT-1-exBRV).

Gewerkschaftsnahes Betriebsratshandeln bzw. die Anwendung „gewerkschaftlicher Mittel“ im Umgang mit der Geschäftsleitung werden als „erpresserisch“ und „fies“ wahrgenommen, etwa die Blockade unternehmerischer Entscheidungen durch Verzögerungstaktik. Hier wird gewissermaßen unterstellt, dass der eigentlich wünschbare und auch mögliche vernunftorientierte und auf Lösungen bedachte betriebliche Diskurs durch machtpolitisches Handeln verunmöglicht wird. Implizit wird das Ideal eines herrschaftsfreien Diskurses (frei nach Habermas) dem machtbetonten gewerkschaftlichen Handeln gegenübergestellt. „Machtpolitik“ als Mittel zur Durchsetzung von Interessen wird negiert, die konfrontative Austragung von Konflikten abgelehnt. Mit gewerkschaftlicher Organisierung und Politik hat man daher nicht viel gemein.

Hinzu kommt, dass sich die typische Betonung von Autonomie und Selbstvertretung im Arbeitsbewusstsein hoch qualifizierter Angestellter auch im Selbstverständnis der Betriebsratsmitglieder wiederfindet – nämlich als Betonung der Wichtigkeit eigenständiger Strategiefindung und der Unabhängigkeit gegenüber „Fremdgetriebenheit“:

> „Ich sehe bei Gewerkschaften zu großes Eigeninteresse, ja. Ich möchte nicht fremdgetrieben sein, also ich möchte die Themen so treiben, wie ich das für notwendig halte, und ‚ich‘ heißt jetzt wirklich der Gesamtbetriebsrat, wie wir das wollen. Und wenn ich da eine Dritte, und ich spreche sehr gerne mit dem Arbeitgeber über verschiedene Themen und verhandle […] und überlege auch: ‚Welchen Freiheitsgrad haben wir hier? Welchen Verhandlungsraum haben wir?‘ Da kann ich keine Gewerkschaft brauchen, ja, das ist schon relativ komplex. […] Ich würde ein Stück weit meinen Raum und meine eigene Strategie aus den Händen geben“ (GDIT-1-GBRV).

Das zunächst normativ relativ neutrale Argument gegen eine Gewerkschaftsbeteiligung an der Betriebsratsarbeit lautet, dass die innerbetriebliche Verhandlungssituation durch die Beteiligung einer dritten Partei – die ihre eigenen, zusätzlichen Interessenlagen einbringen würde – nur noch komplexer würde. Aber eigentlich geht es um die Wahrung möglichst großer Autonomie der Betriebsratsarbeit: Bei einem starken gewerkschaftlichen Einfluss verliere man als Betriebsrat an Eigenständigkeit; die Möglichkeit, vertrauensvolle Verhandlungen mit sachorientierten Lösungen zu führen, wäre sozusagen dahin.

Gewerkschaft als – habituell wie fachlich – defizitärer Dienstleister

Neben den oben skizzierten unmittelbar interessenpolitischen Vorbehalten findet sich unter den Wissens-Betriebsräten auch eine verbreitete Kritik an aus ihrer Sicht mangelhaften gewerkschaftlichen Dienstleistungen. Dass man als Betriebsrat nicht mit der Gewerkschaft zusammenarbeite, liege auch an der fehlenden fachlichen Kompetenz aufseiten der Gewerkschaft:

> „Ich habe die Gewerkschaft jetzt nicht als so aktiv und so gewinnbringend wahrgenommen, dass ich sagen würde, wenn ich da Mitglied bin, dann bringt das, dann pusht das diese Betriebsratsarbeit so richtig. Wenn das so wäre, wenn ich mich wirklich gut beraten fühlen würde, dann würde ich darüber ernsthaft nachdenken. […] Na ja, sagen wir mal so, wenn wir Fachfragen hatten, ist das im Wesentlichen immer ausgegangen wie das Hornberger Schießen. Danach waren wir im Wesentlichen immer genauso schlau wie vorher, oder wir haben gleich von der Gewerkschaft die Auskunft bekommen: ‚Wissen wir auch nicht', oder: ‚Können wir keine Aussage dazu treffen.' So etwas. Also das war jetzt wenig hilfreich" (GDWS-3-BRV).

Die zitierte Betriebsratsvorsitzende aus einem außeruniversitären Forschungsinstitut bemängelt an den beiden für den Wissenschaftsbereich zuständigen Gewerkschaften ver.di und GEW, dass sie von diesen keine hilfreichen Informationen für ihre Betriebsratstätigkeit geschweige denn eine kompetente Beratung erhalten habe. Man lehnt die Gewerkschaft nicht primär aus ideologischen oder interessenpolitischen Gründen ab; prinzipiell könnte man sich eine Kooperation vorstellen. Aufgrund fehlender fachlicher Kompetenzen scheint eine Kooperation mit der Gewerkschaft bzw. eine Mitgliedschaft allerdings wenig nützlich:

> „Der andere Betriebs- oder in Hinsicht auf den Betrieb gesehene Faktor ist natürlich der, dass die Gewerkschaft uns relativ wenig nützt. […] Zum Thema Service: Das heißt natürlich, diese Organisation, diese Gewerkschaft müsste entweder die Sachkenntnis schon haben oder sich aneignen, die notwendig wäre, um die hier existierenden Probleme mit anpacken zu können“ (GDHandel-5-BR4).

Der fehlende Nutzen der Gewerkschaft für die Betriebsratsarbeit wird auch von den Betriebsratsmitgliedern eines Betriebs thematisiert, dessen Belegschaft sehr international zusammengesetzt ist:

> „Ich meine, das ist tatsächlich Dreh- und Angelpunkt, wenn man jetzt überlegt: Die Gewerkschaft, ja klar, die hätte uns helfen können, aber eigentlich doch nicht. Also das größte Problem mit gewerkschaftlicher Unterstützung war von Beginn, dass bei ver.di nichts mit Englisch geht. Das ist wirklich, das ist ein Obstacle, sagt der Engländer. […] Muss man ganz klar sagen, ja, und dann ist natürlich jemand, der von ver.di da ist, dann […] nicht Englisch kann, wir sind eine internationale Firma, bei uns muss fast jeder Englisch sprechen können“ (GDHandel-5-BR1).

In diesem Fall sind es die fehlenden Fremdsprachenkenntnisse, die als „das größte Problem mit gewerkschaftlicher Unterstützung“ bezeichnet werden. In dem internationalen Unternehmen ist die betriebsinterne Verkehrssprache Englisch. Nicht ganz klar wird jedoch, weshalb das Sprachproblem die Kooperation zwischen den deutschsprachigen Betriebsratsmitgliedern und ver.di-VertreterInnen so nachhaltig beeinträchtigen sollte; schließlich könnten Erstere die gewerkschaftlichen Informationen ja für ihre KollegInnen übersetzen oder DolmetscherInnen in Anspruch nehmen, wie dies z. B. bei den regulären Betriebsratssitzungen geschieht. Die Kritik an den fehlenden Englischkenntnissen scheint daher auch symbolischer Ausdruck einer habituellen Distanz zwischen „hoch qualifizierten“ Betriebsratsmitgliedern und den für sie zuständigen GewerkschaftssekretärInnen:

> „Aber tatsächlich ist es so, wir haben ja relativ viele Mitarbeiter mit einem relativ hohen Bildungsabschluss. […] Also wenn dann jemand hier ist und der dann noch plakative Thesen auf der Betriebsversammlung schmettert, die sehr, na ja, also die normalerweise, ich sage mal, in einer Gruppe von Kollegen, die vielleicht 2000 Euro brutto im Monat verdienen, kommt das vielleicht an, aber nicht mehr, wenn man sich einer Masse von Mitarbeitern entgegensieht, die dann das anders hinterfragen. […] Also Präsentation gibt es na-

> türlich auch eine professionelle, von daher, deswegen der Standard, was unsere Mitarbeiter so erwarten, ist schon höher. Also wenn jetzt jemand von ver.di kommt und keine PowerPoint, das fällt natürlich schon gleich negativ auf, ich muss es Ihnen leider sagen, und führt natürlich zu bösen Kommentaren" (GD-Handel-5-BR1).

In diesem Zitat wird betont, dass viele MitarbeiterInnen (und freilich auch man selbst) über einen hohen Bildungsabschluss verfügen. Das Auftreten der GewerkschafterInnen wird vor diesem Hintergrund als inadäquat bewertet: Die Thesen seien zu „plakativ" für den kritischen Sachverstand der gebildeten Belegschaft. Das Fehlen einer professionellen PowerPoint-Präsentation (und die mangelhaften Englischkenntnisse) entlarven die Gewerkschaft endgültig als eine Organisation für „Schlechterverdienende", die den Distinktionsbedürfnissen der „Höhergebildeten" nicht gerecht wird. Gerade Betriebsversammlungen erweisen sich offenbar als besonders heikles Terrain, wenn GewerkschaftsvertreterInnen unter Umständen wenig kontextsensibel agieren und auf diese Weise die Vorurteile der Beschäftigten zu bestätigen scheinen, wie folgendes Beispiel deutlich macht:

> „Wir hatten auch mal ein Problem, der X [Name des Gewerkschaftsfunktionärs] kam dann 2007 auch in eine Betriebsversammlung. Ist total in die Hose gegangen, was er da gemacht hat, ja, und das prägt natürlich auch so ein Bild von Gewerkschaften, ne, also eben auch unter Betriebsratsmitgliedern, die das damals mitgekriegt haben. […] Na, der hat so reingepoltert, der schlechteste Arbeitgeber, den er in Y [Name der Stadt] kennt, und so weiter. Und hat dann so ein paar provokante Geschichten gemacht, was nicht zum Thema gepasst hat, […] hat er sich total drüber hinweggesetzt und hat da erst mal losgepoltert, so in IG-MetallManier. […] Das kam überhaupt nicht gut an" (GDWS-1-BRVGew).

Viele Befragte in gewerkschaftsfernen Wissensbetrieben kennen solche misslungenen Auftritte von GewerkschaftsfunktionärInnen und betonen deren negative Folgewirkungen – selbst in jenen Betrieben, in denen es Gewerkschaftsmitglieder in den Betriebsräten gibt. Manche von ihnen versuchen solche problematischen Situationen von vornherein zu vermeiden, indem sie z. B. Absprachen mit den Gewerkschaften treffen. Ein solches „Gentleman's Agreement", so der oben zitierte Betriebsratsvorsitzende, kann z. B. so aussehen, dass die Gewerkschaft zwar offiziell zu Betriebsversammlungen eingeladen wird, aber nicht teilnimmt, oder im Vorfeld „unverfängliche" informative Themen vereinbart werden.

Auch die Kritik mangelhafter fachlicher Kompetenz der Gewerkschaften ist in gewerkschaftsfernen Wissensbetrieben verbreitet. Zudem wird betont,

man sei ja selbst in der Lage, sich das fachliche Wissen eigenständig anzueignen (eher als der zuständige Gewerkschaftssekretär bzw. die zuständige Gewerkschaftssekretärin), falls genügend Zeit vorhanden ist. Die Nicht-Inanspruchnahme der Gewerkschaft ist somit auch Ausdruck eines starken Selbstbewusstseins und eines ausgeprägten Standesbewusstseins als Hochqualifizierte/r. Dies belegt auch das folgende Zitat:

> „Also ist wirklich so, dass jetzt speziell in der IT-Branche, das sind einfach qualifizierte, kultivierte, weltoffene Menschen mit einem großen Horizont und Weitblick. In anderen Branchen möchte ich auch nicht Unternehmer sein. Mir tut das jetzt wahnsinnig leid, aber wenn jetzt irgendein Arbeiter am Band, der nicht einmal weiß, wie man einen PC einschaltet, und dann noch sich qualifizieren muss in Betriebsverfassungsrecht und so weiter, das kann ich mir wahnsinnig zäh vorstellen. Und wenn der das natürlich merkt, dass er meinetwegen mit dem Intellekt vom Personalchef nicht mithalten kann, sich aber auch nichts sagen lassen will, und da kommt halt dann die Flucht in die Gewerkschaft. Weil ich selber nicht qualifiziert bin als Betriebsrat, dann übergebe ich das, ich sage mal, unkritisch an eine Gewerkschaft, was auch schlecht ist“ (GDIT-1-exBRV).

Die Haltung der hoch qualifizierten Betriebsratsmitglieder zur Gewerkschaft kann man abschließend so zusammenfassen: Gewerkschaften sind eventuell gesamtgesellschaftlich und als überbetriebliche Interessenvertretungen in anderen Industriezweigen wichtig; aber für den eigenen Betrieb und Betriebsrat sind sie keine geeigneten Kooperationspartner – zum einen, weil man ihren „machtversessenen“ Politikstil ablehnt, zum anderen, weil sie keine relevante Unterstützung für die eigene Betriebsratstätigkeit anbieten können.

c) Betriebsratspraxis

In den beiden vorherigen Abschnitten wurde auf das Selbstverständnis und die Haltung der gewerkschaftsfremden Betriebsräte aus Wissensbetrieben zur Gewerkschaft eingegangen. Es zeigte sich, dass sich die befragten Betriebsratsmitglieder nicht als VertreterInnen einer Gegenmacht zur Geschäftsleitung ihres Betriebs sehen, sondern in Abgrenzung zu einer machtpolitischen Logik versuchen, eine vertrauensvolle, auf Konsens ausgerichtete Aushandlungsbeziehung aufzubauen. Nichtsdestotrotz nehmen sie ihre Funktion oder Rolle als Betriebsrat ernst; sie wollen etwas bewegen und „mitgestalten“; sie verstehen sich (auch) als InteressenvertreterInnen der Beschäftigten, berücksichtigen in ihrer Betriebsratstätigkeit aber zugleich die von der Ge-

schäftsleitung vorgegebenen wirtschaftlichen Belange, ohne diese zu hinterfragen.

Dabei macht es freilich auch für die Betriebsratsarbeit in Wissensbetrieben einen Unterschied, ob Freistellungen aufgrund der Betriebsgröße möglich sind oder nicht. Betriebsratsgremien mit Freistellungen können deutlich arbeitsteiliger und professioneller arbeiten als kleinere Gremien. In unserem Sample der gewerkschaftsfremden Wissens-Betriebsräte bestand in zwei Betrieben aufgrund der Betriebsgröße kein Anspruch auf eine Freistellung, für drei Gremien bestand ein Anspruch auf eine oder mehrere Freistellungen. Diese drei Gremien haben die ihnen rechtlich zustehenden Freistellungen auch in Anspruch genommen. Dies ist in gewerkschaftsfern agierenden Betriebsräten nicht selbstverständlich.

Während die gewerkschaftsfremden „Wissens-Betriebsräte" das Recht auf Freistellung also offenbar als legitim und adäquat ansehen und nutzen, scheint ihnen der Kontakt zur Belegschaft weniger wichtig. Die gesetzlich vorgesehene bzw. mögliche Zahl von vier Betriebsversammlungen pro Jahr wurde überall weit unterschritten: In einem der Betriebe wurde lange Zeit gar keine Betriebsversammlung durchgeführt, mittlerweile ist es eine pro Jahr. In den meisten Fällen werden zwei Betriebsversammlungen abgehalten, und in einem Betrieb nutzt der Betriebsrat eine monatlich ohnehin stattfindende Belegschaftsversammlung, um sich zu präsentieren.

Relativ einheitlich ist das professionelle Selbstverständnis der interviewten Betriebsratsmitglieder – sowohl aus den kleinen als auch aus den großen Betrieben:

> „Ich finde es wichtig, dann einen fitten, flexiblen Betriebsrat zu haben, der eben nicht nur Dienst nach Vorschrift macht. […] Und ich sehe eine Funktion des Betriebsrates darin, Themen zu pushen oder überhaupt voranzubringen" (GDWS-3-BRV).

Ganz allgemein könnte man das Betriebsratshandeln in den „gewerkschaftsfremden Wissens-Betriebsräten" als ein auf den Betrieb bezogenes mikropolitisches Agieren charakterisieren (vgl. Greifenstein/Kißler 2014), durch das betriebliche Probleme gelöst werden sollen; es geht in der Betriebsratsarbeit um „Sachthemen". An die eigene Adresse wird der Anspruch formuliert, die Betriebsratsarbeit professionell und kompetent auszuüben. Dies beinhaltet, dass man die rechtlichen Grundlagen der Betriebsratsarbeit kennt und darauf aufbauend versucht, aktiv „Themen" bei der Geschäftsleitung einzubringen.

Die Betriebsratsmitglieder haben in der Regel die Basis-Betriebsratsseminare über das Betriebsverfassungs- und Arbeitsrecht besucht und darüber hi-

naus zum Teil auch Seminare zu speziellen Themen. Sie erweitern ihre Kenntnisse auch durch Selbststudium. Die Seminare wurden fast ausnahmslos bei sogenannten freien, nicht-gewerkschaftlichen Anbietern wie W.A.F., ifb oder Poko gebucht. Dass die Angebote der nicht-gewerkschaftsnahen Institute genutzt werden, ist gültiger Ausdruck der Distanz zu den Gewerkschaften. Diese Distanz beruht, ähnlich wie im vorangegangenen Abschnitt b angesprochen, auf zwei Argumentationslinien:

- Gewerkschaft und damit auch gewerkschaftliche Anbieter von Betriebsratsschulungen werden als ideologisch-dogmatisch und einseitig wahrgenommen. Man geht zu den nicht-gewerkschaftlichen Anbietern, weil man verschiedene Perspektiven kennenlernen will; man will (vermeintlich) umfassend informiert werden.
- Man ist der Meinung, dass die zuständige Gewerkschaft einem fachlich wenig für die Betriebsratsarbeit zu bieten hat, da man eben kein klassischer Industriebetrieb, sondern ein „spezieller" Betrieb ist, der durch das gängige gewerkschaftliche Raster fällt. Das Argument der fehlenden fachlichen Kompetenz wird auch für die Inanspruchnahme von Rechtsanwaltskanzleien genannt.

Auch wenn man nicht auf gewerkschaftliche Betriebsratsschulungen zurückgreift, sind die Betriebsratsmitglieder also in der Regel rechtlich gut geschult. Die Arbeit mit dem Betriebsverfassungsgesetz ist ihnen vertraut, zumindest den Betriebsratsvorsitzenden:

> „Da gibt es auch einige Themen mittlerweile. Nach eineinhalb Jahren bin ich das auch mehr gewohnt jetzt, mit den Gesetzestexten zu arbeiten und in verschiedene Richtungen dann zu gucken, […] die Kommentare oder dann auch Bücher zu suchen, die das auslegen mit Fallbeispielen und so weiter" (GDSDL-2-BRV).

Der Umgang mit den Gesetzen und die Kenntnis der Rechtsprechung spielen für die Betriebsratsarbeit eine ausgesprochen wichtige Rolle. Wie schon in Abschnitt a zum Selbstverständnis beschrieben, können sich die Betriebsräte eigentlich so gut wie gar nicht vorstellen, bei Konflikten mit der Geschäftsleitung Druck durch die Nutzung von „Machtmitteln" zu erzeugen, wenn sich die Geschäftsleitung nicht verhandlungs- oder kooperationsbereit zeigt. Man will eben nicht machtpolitisch agieren und kann daher auch schlecht die Belegschaft bei ungelösten Konflikten mit der Geschäftsleitung mobilisieren. Es wäre auch sehr fraglich, ob die Betriebsräte (als prekär legitimierte Institution) für ein konfliktorientiertes Handeln gegenüber der Geschäftsleitung Un-

terstützung in der Belegschaft finden würden, da diese ja ebenfalls eher keine Konfrontation mit der Geschäftsleitung will.

Angesichts der fehlenden Primärmacht wird der Rekurs auf Sekundärmacht (Jürgens 1984) umso wichtiger – sollte man meinen. Aber selbst bei den gesetzlichen Bestimmungen handelt es sich nach Wahrnehmung der Betriebsräte eigentlich nicht um „Druckmittel", denn man scheut davor zurück, die Gesetzeslage vor Gericht einzuklagen. Man könne allerdings versuchen, die Geschäftsleitung mit dem Hinweis auf die gesetzlichen Bestimmungen zu Zugeständnissen zu bewegen:

> „Wir haben uns schon auf die reine Gesetzlichkeit zurückgezogen und haben dann versucht, einfach die Besonderheiten des wissenschaftlichen Institutes herauszukehren, und haben Beispiele aus dem Wissenschaftsbereich angeführt. Wie da Arbeitszeiten geregelt werden, was es da für Homeoffice-Regelungen gibt und so etwas, und wie da Dienstreisen absolviert werden, so was, was bei uns ja sehr oft Thema ist. Ja, so richtig Druckmittel in dem Sinne haben wir ja nicht" (GDWS-3-BRV).

Der Rückzug auf die „reine Gesetzlichkeit", auf die Kenntnis von Kommentaren etc. korreliert also mit dem Verzicht auf eine machtpolitische Ausrichtung des Betriebsrats. In einem gewissen Sinne kann man daher von einer „Verrechtlichung" oder auch Juridifizierung der Betriebsratspraxis sprechen; es bilden sich „Handlungs- und Interaktionsmuster" heraus, „die vor allem an rechtlichen Normierungen und Verfahren orientiert ablaufen" (Rehder/Vogel 2015, S. 10). Das Recht fungiert jedoch nicht als zwingender Ordnungsrahmen, sondern hat eher Richtliniencharakter, anhand dessen dominant betriebsbezogene Lösungen weitgehend konsensual ausgehandelt werden sollen.

Neben dem alltäglichen Kerngeschäft wie Stellungnahmen zu Einstellungen und Kündigungen versuchen die Betriebsräte, bestimmte Themen aktiv voranzubringen und auch entsprechende Betriebsvereinbarungen abzuschließen (z. B. zu Arbeitszeitregelungen oder Kriterien zur Beurteilung von Eingruppierungen). Vielfach sollen diese Betriebsvereinbarungen auch dazu dienen, mehr Transparenz für die Beschäftigten zu schaffen und bisher nicht formalisierte Regelungen zu formalisieren.

Falls möglich, werden diese Themen im Betriebsrat diskutiert und vorbereitet, bevor man an die Geschäftsleitung herantritt, je nach Betriebsratsgröße in den entsprechenden Ausschüssen oder in informellen Arbeitskreisen. Der Belegschaft gegenüber versucht man Präsenz zu zeigen und sie in die Themenfindung für die Betriebsratsarbeit einzubinden. Dies gelingt jedoch

nur beschränkt, da – wie weiter oben beschrieben – viele Beschäftigte den Betriebsrat nur bedingt als Vertretung der eigenen Interessen wahrnehmen.

Der Betriebsrat (bei kleinen Gremien) bzw. der Betriebsausschuss (bei großen Gremien) trifft sich häufig, normalerweise einmal pro Woche. Man versucht auch, regelmäßige Treffen mit den für den Betriebsrat zuständigen VertreterInnen der Geschäftsleitung zu etablieren, normalerweise mindestens einmal pro Monat. Dies gelingt aber nicht immer, da die Geschäftsleitungsseite auch in Wissensbetrieben kurzfristig Treffen aufgrund anderer Termine oder Verpflichtungen ausfallen lässt.

Woher bekommen die Betriebsratsmitglieder nun die benötigten Informationen für ihre Arbeit, von wem lassen sie sich beraten? Wenn man von vereinzelten Versuchen absieht, über Gewerkschaftsmitglieder in der Belegschaft an die Gewerkschaft heranzutreten und Informationen zu erhalten, werden Informationen vor allem gezielt im Internet gesucht: Man hat sich eine Link-Sammlung angelegt oder sucht regelmäßig Foren auf. Daneben werden private Kontakte oder, wie im Fall der beiden IT-Betriebe, ein Betriebsrätenetzwerk genutzt (vgl. Kapitel 5.4). Besteht ein (dringender) rechtlicher Beratungsbedarf, um z. B. eine Betriebsvereinbarung zu formulieren und abzuschließen, greift man auf Rechtsanwaltskanzleien zurück:

> „Und ich habe ja mit den Projekten meiner Betriebsratsarbeit, habe ich aber von Haus aus mir einen Rechtsanwalt zur Seite gestellt. Ich sage mal, die Freiheit habe ich mir genommen auch gegenüber dem Arbeitgeber. […] Das war nie ein Thema […]. Und dann fing ich schon an, eben mein Wissen über die Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten aufzubauen“ (GDIT-1-exBRV).
>
> „Die Kompetenz, die eine Gewerkschaft da auch bereitstellt, das kompensieren wir im Wesentlichen durch Anwälte, ja, und sonstige Informationsquellen. […] ich sehe bei Gewerkschaften zu großes Eigeninteresse […]. Wenn ich in einer Situation war, also zum Beispiel diese Frage der Betriebe und der Betriebsorganisation in Deutschland hier, ja, dann habe ich das mit Anwälten diskutiert, weil ich dort kein Fremdinteresse oder kein Eigeninteresse habe“ (GDIT-1-GBRV).
>
> „[…] uns doch ein Rechtsanwalt zur Verfügung steht, der uns da Auskunft geben kann, so dass diese fachkundige Auskunft wahrscheinlich eher von der Qualität her passt, als wenn wir einen Gewerkschaftssekretär involvieren“ (GDHandel-5-BR2).

Für die Betriebsratsarbeit ist die Beratung durch RechtsanwältInnen teilweise sehr wichtig. Über sie holt man sich nicht nur juristischen Beistand bei Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen, sondern ganz allgemein Informationen und Einschätzungen für die eigene Betriebsratsarbeit. Man hält sie vielfach für kompetenter als GewerkschaftssekretärInnen bzw. die Gewerk-

schaft, obwohl man eigentlich kaum Erfahrungen mit der juristischen Beratung der Gewerkschaften hat.

Laut Betriebsverfassungsgesetz ist ein Betriebsrat zuständig für die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Normen. Um die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften kümmern sich die Betriebsräte aus Wissensbetrieben durchaus; die Überwachung der Einhaltung von Tarifverträgen spielt hingegen kaum eine Rolle, da die Betriebe (mit Ausnahme von GDWS-3) nicht tarifgebunden waren.

Zusammengefasst finden wir in den Wissensbetrieben durchaus aktive und professionell arbeitende Betriebsratsgremien vor, die sich um betriebliche Sachthemen kümmern, aber auf die Anwendung von Machtmitteln weitgehend verzichten. Der argumentative Verweis auf das Recht dient gewissermaßen als Ersatz für die nicht genutzten oder fehlenden Machtmittel.

4.2 Dynamiken aktiver Distanzierung

Während im vorangegangenen Kapitel *stabil* gewerkschaftsfremde Betriebs(rats)kulturen dargestellt wurden, geht es im folgenden Kapitel um *Dynamiken* der Distanzierung von der Gewerkschaft. Es handelt sich erstens um Betriebe, in denen in der Vergangenheit (gescheiterte) Mobilisierungs- bzw. Organisierungsversuche stattfanden, teils betriebsintern durch pro-gewerkschaftliche Betriebsrats- bzw. Belegschaftsangehörige, teils extern durch lokale Gewerkschaften (Muster „Abwehr"; Kapitel 4.2.1). Anders gelagert sind zweitens betriebliche Dynamiken, in denen eine traditionell enge Kooperation mit den Gewerkschaften abgebrochen wurde (Muster „Abbruch"; Kapitel 4.2.2).

Diese Fälle unterscheiden sich von den bisher skizzierten Mustern der *Gewerkschaftsfremdheit* (Kapitel 4.1) wie auch von den nachfolgend skizzierten Fällen *loser Kopplung* (Kapitel 4.3), da das Thema Gewerkschaft hier wesentlich umstrittener ist. Während „gewerkschaftsfremde" und „lose an die Gewerkschaft gekoppelte" Mitbestimmungskulturen stabile Konstellationen darstellen, die kaum einer Rechtfertigung bedürfen und sich breiter Zustimmung sicher sein können, handelt es sich bei den transitorischen Mustern von *Abwehr* und *Abbruch* um „contested terrain". Die Frage der gewerkschaftlichen Rolle im Betrieb war zumindest in der Vergangenheit ein konfliktthaltiges Thema und ist es zum Teil noch heute. Typisch für solche Übergangsmuster ist zudem eine überstandene oder noch virulente Krisenerfahrung, z. B. (drohende) Insolvenzen, Verkäufe oder Übernahmen.

In beiden hoch politisierten, teils auch hoch emotionalisierten Konstellationen kommen Betriebsräte wie Betriebe nicht umhin, sich mit dem Thema „Gewerkschaft im Betrieb" auseinanderzusetzen, d. h. sich (neu) zu positionieren und diese Position auch betriebsöffentlich zu begründen. Entsprechend den beiden entgegengesetzten Ausgangskonstellationen – beim Muster „Abwehr" handelt es sich um traditionell gewerkschaftsfremde, beim „Abbruch" um ehemals gewerkschaftsnahe Betriebe – sind diese Positionen selbstredend verschieden, weshalb sie im Folgenden anhand von einschlägigen Fallbeispielen differenziert dargestellt werden.

4.2.1 Abwehr

> „Ist ja alles gut und schön, aber nicht wir, also wir brauchen hier keine. Das ist meine volle Meinung. Keine Gewerkschaft, weil die Gewerkschaft würde die Firma kaputt machen."

In den im Sample vertretenen Fällen von „Abwehr" handelt es sich um traditionell gewerkschaftsfremde Mitbestimmungskulturen in Betrieben und Betriebsräten, wie sie in Kapitel 4.1 beschrieben sind. Das alltägliche Interessenhandeln fern der Gewerkschaft war lange Zeit fraglos und weitgehend unstrittig etabliert – bis einzelne Beschäftigte oder eine kleine Minderheit die Gewerkschaft (plötzlich) betriebsöffentlich „ins Spiel" brachten und/oder die Gewerkschaft öffentlichkeitswirksame Erschließungsstrategien von außen initiierte.

Damit wurden die tradierten betrieblichen Interaktions- und Verhandlungsbeziehungen, die von der Geschäftsführung bestimmt waren und bislang „gut" ohne Gewerkschaft auskamen, inklusive der üblichen Deutungsmuster betriebsöffentlich mit einer Alternative konfrontiert. Diese alternativen Deutungen waren zumindest so einflussmächtig, dass sie nicht stillschweigend negiert werden konnten. Das ihnen innewohnende vermutete oder reale Mobilisierungs- und Konfliktpotenzial war zumindest so bedrohlich, dass es als empfindliche Störung der betrieblichen Sozialordnung empfunden wurde.

Im Untersuchungssample finden sich insgesamt vier Betriebe bzw. Betriebsräte, die in jüngster Vergangenheit eine solche gewerkschaftspolitische Aktivierung bzw. Mobilisierung abgewehrt haben. Es handelt sich um mittel-

große Betriebe aus drei Branchen (Metall- und Elektroindustrie, Gebäudereinigung und Bauindustrie) im Zuständigkeitsbereich der IG Metall bzw. der IG BAU. Die Betriebe finden sich in Städten sehr unterschiedlicher Größe in Ostdeutschland (vgl. Tabelle 9).

Auch wenn es sich ausnahmslos um Betriebe in Ostdeutschland handelt, lässt sich angesichts der beschränkten Fallzahl sicherlich nicht verallgemeinernd von einer ostdeutschen Spezifik sprechen und ähnlich gelagerte Fälle ließen sich wohl auch in Westdeutschland finden; die Überrepräsentanz von ostdeutschen „Abwehr"-Fällen verweist aber darauf, dass die Mitbestimmungskulturen in Ostdeutschland (immer noch – oder aktuell wieder?) dynamischer sind als im Westen.

So ist einerseits die Vehemenz der Abwehr, die man in Westdeutschland eher aus prekären Dienstleistungsbereichen wie dem filialisierten Einzelhan-

Tabelle 9

Untersuchungsbetriebe mit Abwehr gewerkschaftlicher Organisierung

	Betriebscode (Branche)	Region	Größe des Betriebsrats	Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat	Art der Betriebsratswahl 2014	Tarifbindung
101–199 Beschäftigte						
1.	GDBau-2 (Bau)	Kleinstadt, Ostdeutschland	7	2	Listenwahl (3 Listen)	ja
200–500 Beschäftigte						
2.	GDGR-1 (Gebäudereinigung	Großstadt, Ostdeutschland	9 (keine Freistellung)	0	Personenwahl	teilweise*
3.	GDBau-1 (Bau)	Großstadt, Ostdeutschland	9 (keine Freistellung)	2	Personenwahl	ja
4.	GDME-5 (Metall-und Elektro)	Kleinstadt, Ostdeutschland	11 (1 Freistellung)	3	Personenwahl	nein

Anmerkung: *Im Unternehmen sind verschiedene Branchen vertreten; für die eine Branche gilt ein Tarifvertrag, für die andere nicht.
Quelle: eigene Darstellung

del oder der Systemgastronomie kennt, möglicherweise Ausdruck eines nach wie vor bestehenden „gewerkschaftspolitischen Problemfelds Ostdeutschland“ (Röbenack/Artus 2015). Andererseits ist Gewerkschaftsdistanz für Betriebsräte in Ostdeutschland aktuell – zumindest in manchen Regionen und Betriebstypen – möglicherweise (wieder) umstrittener und begründungspflichtiger als in den vergangenen 25 Jahren (Goes et al. 2015).

Prägend für alle vier „Abwehr“-Fälle ist die immer noch tiefsitzende Angst der Belegschaft vor einer zum Teil wiederholten Insolvenz und damit dem Verlust des Arbeitsplatzes in einem schwierigen regionalen Arbeitsmarkt. Zwar stehen inzwischen Themen wie „Fairness“ oder „gute Arbeit“ bei einigen Betriebsräten und Belegschaften vor allem größerer Industriebetriebe in boomenden Regionen (z. B. Leipzig, Jena, Erfurt oder Dresden) auf der interessenpolitischen Agenda, aber das gilt noch längst nicht für alle (Röbenack/Artus 2015). Für viele Betriebe in deindustrialisierten peripheren ostdeutschen Regionen ist die Angst vor einer drohenden Insolvenz oder Betriebsverlagerung nicht nur real, sondern auch realistisch. Die Überlebenspakte aus den 1990er Jahren – nach dem Motto „Wir sitzen alle in einem Boot“ – sind hier keineswegs überholt. Es wird fast alles unternommen oder auch unterlassen, um potenzielle Bedrohungen des Betriebs und seiner Arbeitsplätze zu vermeiden.

In Situationen realer oder auch nur vermeintlicher Bedrohung spielt das Motiv der Fairness für Betriebsräte offenbar nur eine untergeordnete Rolle. Ihr Handeln ist auf den Erhalt bzw. die wirtschaftliche Konsolidierung der Firma ausgerichtet, was im Regelfall auch den Wünschen der Mehrheit der Beschäftigten entspricht. Die Deutung der wirtschaftlichen Lage des Betriebs durch die Geschäftsführung als kritisch oder (noch) nicht stabil wird in den untersuchten Betrieben von den eher schwachen Betriebsräten fraglos akzeptiert, weil die Geschäftsführung „harte Zahlen“ vorlegen kann und/oder weil ihr die Beschäftigten ebenso wie die Betriebsräte „vertrauen“ (müssen und wollen).

In den vier Betrieben bilden untere und mittlere Führungskräfte die Mehrheit in den Betriebsräten. Sie stehen, gemäß ihrer Position in der betrieblichen Hierarchie, der Geschäftsleitung und deren Argumentation nahe, was Einfluss auf ihr Selbstverständnis als Betriebsratsmitglieder hat. Angesichts dieser positionalen und funktionalen Nähe zum Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin drängt sich der Vergleich zum Typus „Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung“ (Kotthoff 1981, S. 101–136) bzw. zu den oben geschilderten Fällen einer gewerkschaftsfernen Kultur im Rahmen gemeinschaftlicher Sozialordnungen auf.

Allerdings fehlen in den Untersuchungsbetrieben die von Kotthoff (1981, S. 136) beschriebenen *stabilen* „feudal-ähnlichen Verhältnisse im Betrieb" mit wechselseitig geteilten Überzeugungen und Werthaltungen. Es handelt sich weniger um eine – bei aller Ungleichheit – normativ als „fair" bewertete Kultur des Interessenausgleichs; vielmehr unterwirft sich die Betriebsratsmehrheit nolens volens der „Rationalität der Zahlen". Die von der Geschäftsleitung übernommene Deutung der wirtschaftlichen Situation des Betriebs als „unsicher" oder „kritisch" begrenzt den verteilungspolitischen Spielraum und auch den Handlungsspielraum der Belegschaftsvertretung nachhaltig. Der stumme Zwang der Verhältnisse scheint Alternativen zur bestehenden Situation unmöglich zu machen. Die Gründe hierfür werden als Sachzwänge außerhalb des Betriebs vermutet.

Das beschriebene Legitimationsmuster der Krise wurde allerdings in den Untersuchungsbetrieben – nach dem Ende zumindest akuter Bedrohungen – nicht mehr von allen Belegschaftsangehörigen gleichermaßen geteilt. Insbesondere jüngere und gut qualifizierte Beschäftigte und/oder Betriebsratsmitglieder, die relativ unbelastet von historischen Nachwirkungen des FDGB-Erbes und von managerialen Loyalitätsverpflichtungen waren, vertraten zunehmend offen eine Gegenposition zum Krisendiskurs. Sie zeigten sich unzufrieden mit den stagnierenden betrieblichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und auch mit der Arbeit des Betriebsrats.

Wenn sie die Zusammenarbeit mit der örtlichen Gewerkschaft forderten, so ging es ihnen in der Regel auch um eine Tarifanbindung des Betriebs. In ihren Argumentationen bezogen sie sich prononciert auf die Gewerkschaft und deren interessen- bzw. tarifpolitische Leitideen. Ihre Unzufriedenheit wurde von Teilen der Belegschaft durchaus geteilt. Aber die übrigen Betriebsratsmitglieder und viele Beschäftigte sahen die Gewerkschaft (immer noch) als „Gefährdung" des Betriebsfriedens, der betrieblichen Autonomie und schlimmstenfalls der Existenz des Betriebs überhaupt. Das Beharren auf divergenten Positionen führte zu einer Polarisierung im Betriebsrat und unter Umständen auch zur manifesten Spaltung des Gremiums in ein pro-gewerkschaftliches und ein anti-gewerkschaftliches Lager.

In manchen solcher Fälle kann es zu einer gewerkschaftlichen Revitalisierung von Interessenvertretungsarbeit kommen (vgl. Röbenack/Artus 2015; Goes et al. 2015). In unserer Studie haben wir jedoch explizit nach gewerkschaftsfernen Betriebsräten gesucht. Dieses Selektionskriterium bedingt, dass wir ausschließlich gescheiterte Revitalisierungsinitiativen in den Blick bekamen – und die Möglichkeit, die Gründe eines solchen Scheiterns genauer zu analysieren.

In unseren Fällen gelang es jedenfalls trotz mehrwöchiger Mobilisierungsprozesse der pro-gewerkschaftlichen Fraktion – auch mit Unterstützung der Gewerkschaft – letztlich nicht, die Deutungshoheit zu gewinnen und Mehrheiten in Betriebsrat und Belegschaft zu organisieren. Der Deutungskampf wurde letztlich mit teils massiver verdeckter und/oder offen repressiver Unterstützung der Geschäftsleitung zugunsten der anti-gewerkschaftlichen Betriebsfraktion formal beendet und eine gewerkschaftsorientierte Neuausrichtung des Betriebsrats z. B. mit Mehrheitsbeschluss abgewehrt. Wie die Abwehr genau erfolgte, soll exemplarisch anhand von zwei der vier betrieblichen Fallbeispiele skizziert werden.

a) Betriebliche Fallbeispiele

Der Fall des Metallbetriebs GDME-5

Der Betrieb befindet sich in einer Kleinstadt in Ostdeutschland. Eigentümer des eigenständigen Betriebs ist eine ausländische Kapitalgesellschaft. Die ländliche und strukturschwache Region, weitab von größeren Städten oder industriellen Ballungsräumen, ist vor allem durch Tourismus geprägt. Der mittelständische Betrieb beschäftigt ca. 390 hauptsächlich gewerbliche männliche Facharbeiter. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei etwa 42 Jahren.

Wie viele ostdeutsche Industriebetriebe durchlebte das Unternehmen seit der Privatisierung in den 1990er Jahren eine wechselvolle Geschichte. Nach der letzten Insolvenz und Übernahme durch die Kapitalgesellschaft etwa um die Jahrtausendwende erfuhr der Betrieb einen enormen wirtschaftlichen Aufschwung, der sich in der Verzehnfachung der Belegschaftsgröße niederschlug. Eine erneut drohende Insolvenz im Nachgang der Wirtschaftskrise 2008/2009 konnte zwar abgewendet werden, aber die Belegschaft wurde auf die jetzige Größe halbiert. Erst 2016 gelang es laut Geschäftsführung wieder, ein positives Betriebsergebnis zu erzielen.

Der Betrieb ist weder tarifgebunden noch lehnt er sich an den Tarif an. Stattdessen wurde ein eigenes Entlohnungssystem entwickelt, das deutlich unter dem Tarifniveau liegt, aber bei positivem Betriebsergebnis durch Leistungsprämien erweitert wird.

Die Bruchlinie des elfköpfigen Betriebsrats verläuft zwischen drei pro-gewerkschaftlichen und acht anti-gewerkschaftlichen Mitgliedern. Von den drei pro-gewerkschaftlichen Betriebsratsmitgliedern sind zwei gewerkschaft-

lich organisiert, darunter auch der Protagonist der gewerkschaftlichen Opposition, der seit 13 Jahren im Betrieb tätig und seit 15 Jahren Mitglied einer Gewerkschaft ist. Er war bereits in einer der zurückliegenden Wahlperioden Betriebsratsmitglied, trat aber aus Unzufriedenheit über die Betriebsratsarbeit nicht mehr an. Nachdem KollegInnen ihn mehrfach gebeten hatten, wieder zu kandidieren, ließ er sich 2014 aufstellen und wurde erneut in den Betriebsrat gewählt.

Den Ausgangspunkt der gewerkschaftlichen Mobilisierung bildete jedoch eine kleine Gruppe vornehmlich sehr junger gewerblicher Beschäftigter, die mit den betrieblichen Umständen unzufrieden waren und daher den Kontakt zur Gewerkschaft suchten. Als sich diese Gruppe formierte, wurde der pro-gewerkschaftliche Betriebsrat angesprochen. Zusammen mit der Gewerkschaft versuchte diese Initiative, den Betrieb gewerkschaftlich zu organisieren – mit dem mittelfristigen Ziel eines Haustarifvertrages. Das pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied bildete das Bindeglied zwischen dieser Gruppe und dem zuständigen Gewerkschaftssekretär.

In einer ersten Aktion wurde ein anonymer Flyer mit Informationen über den aktuellen Tariflohn (und damit die sichtbare Abweichung zum betrieblichen Lohn) zusammen mit Eintrittsformularen der Gewerkschaft – ohne Wissen des Betriebsrats – an verschiedenen Stellen im Betrieb ausgehängt bzw. ausgelegt. Während der anti-gewerkschaftliche Teil des Gremiums über den Flyer verärgert war, fiel die Resonanz in der Belegschaft bescheiden aus. Weder kam es zu spürbaren Gewerkschaftseintritten noch zu öffentlichen Diskussionen bzw. Kontroversen in der Belegschaft. Daraufhin beschloss der pro-gewerkschaftliche Protagonist des Betriebsrats, ein weiteres Schreiben in Kooperation mit der Gewerkschaft zu veröffentlichen, dieses Mal unterschrieben mit seinem im Betrieb allgemein bekannten Spitznamen.

Als Reaktion auf dieses zweite Schreiben erhöhte sich die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder schnell auf 70, parallel dazu wurden in einem Lokal am Ort regelmäßig offene Mitgliederversammlungen durch die Gewerkschaft organisiert. Die Treffen dienten der Planung des weiteren Vorgehens und der Information über den Tarif und die Situation in anderen Betrieben der Region; so wurde z. B. der Betriebsratsvorsitzende eines tarifgebundenen regionalen Betriebs der gleichen Branche eingeladen. Nach ein paar Wochen stagnierte jedoch der Mobilisierungsprozess.

Etwa zu dieser Zeit griff die Geschäftsleitung in den Prozess ein und lud den Betriebsratsvorsitzenden und das pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied zum Gespräch. Der sonst als sachlich-kühl geltende Geschäftsführer sei im Gespräch laut und emotional geworden. Der Gewerkschaftsaktivist er-

hielt drei Abmahnungen wegen des Aushangs an nicht autorisierten Stellen, wegen des Verteilens von Flyern in der Arbeitszeit und wegen angeblich verleumderischer Äußerungen gegenüber führenden Angestellten und der Geschäftsleitung. Er verfasste daraufhin zusammen mit der Gewerkschaft zu jeder Abmahnung eine rechtliche Gegendarstellung und ließ diese seiner Personalakte hinzufügen.

Die Tarifbindungsinitiative wurde in einer Sitzung des Wirtschaftsausschusses nochmals vonseiten der Geschäftsleitung thematisiert. Das pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied verteidigte bei diesem Anlass seine Position und wurde daraufhin in Anwesenheit der Geschäftsleitung stark von den übrigen Betriebsratsmitgliedern kritisiert. Die gegen die Gewerkschaft eingestellte Mehrheit des Betriebsrats beschloss, das „Thema" Gewerkschaft und Tarifbindung im Betrieb offiziell zu „beenden". Dies wurde u. a. auch mit dem guten Verhältnis zur Geschäftsleitung begründet:

> „Haben wir abgelehnt. Die Mehrheit hat abgelehnt und hat gesagt: ‚Wir haben gerade eine sehr gute Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, wir möchten das auch gerne so behalten', und dann gut" (GDME-5-BR2).

Der über Wochen andauernde und schließlich gemeinsam mit der Geschäftsleitung „abgewehrte" gewerkschaftliche Mobilisierungsprozess wird im Nachhinein von VertreterInnen der Betriebsratsmehrheit als „faire Auseinandersetzung" beschrieben. Die betriebliche Mehrheit habe sich hier gegen eine Minderheitsposition durchsetzen können:

> „Also es gab richtig, wir hatten richtig gute Auseinandersetzungen, aber die Mehrheit zählt" (GDME-5-BR2).

Im weiteren Verlauf konnte der gewerkschaftliche Organisationsgrad nicht weiter gesteigert werden, stattdessen kam es wieder zu Austritten. Arbeitskampfaktionen schienen unter diesen Bedingungen nicht machbar. Die lokale Gewerkschaft beschloss daher zusammen mit der Initiativgruppe das vorläufige Ende des Organisierungsprozesses. Das pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied hat inzwischen den Betrieb verlassen.

Der Fall des Baubetriebs GDBau-2

Der zweite Betrieb, eine Niederlassung eines größeren familiengeführten Unternehmens, befindet sich ebenfalls in Ostdeutschland. Das Unternehmen hat mehrere Niederlassungen sowohl in West- als auch Ostdeutschland. Der

hier untersuchte Betrieb ist in einer Kleinstadt angesiedelt und hat gut 100 Beschäftigte. Vor einigen Jahren hat sich die bis dahin prägende Führungsfigur des familiengeführten Unternehmens aus der Geschäftsleitung zurückgezogen. Die Kinder des Eigentümers übernahmen seine Position. Sowohl das Unternehmen als auch der Betrieb erwirtschaften ein positives Ergebnis. Der Betrieb ist tarifgebunden und im Arbeitgeberverband sogar in der Tarifkommission tätig; dennoch wird die Gewerkschaft im eigenen Betrieb ungern gesehen.

Die Trennungslinie des siebenköpfigen Betriebsrats verläuft zwischen zwei pro-gewerkschaftlichen und fünf anti-gewerkschaftlichen Mitgliedern. Das interviewte pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied ist seit ungefähr 22 Jahren im Betrieb tätig und seit 2000 im Betriebsrat. Er war eine Wahlperiode lang Betriebsratsvorsitzender und hat in dieser Zeit versucht, eine Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zu initiieren sowie die Arbeit des Betriebsrats zu intensivieren und neu auszurichten. Hintergrund sowohl seiner Kandidatur für den Betriebsrat als auch der Initiative war die Unzufriedenheit mit betrieblichen Umständen und der Arbeit des als schwach beschriebenen Betriebsrats. So sei z. B. der Tarifvertrag mit Duldung des Betriebsrats nicht vollständig umgesetzt worden. Der Protagonist sah sich auch durch eine kleine Gruppe von Unzufriedenen in der Belegschaft motiviert und unterstützt.

Auf seine – im Vergleich zu seinen Vorgängern – neue und andere Betriebsratspraxis mit enger Anbindung an die lokale Gewerkschaft reagierte die Geschäftsleitung, wie er berichtete, sehr kritisch. Sie versuchte nach seiner Darstellung, diesen Veränderungsprozess mit gezielter Einflussnahme auf die folgende Betriebsratswahl wieder rückgängig zu machen. Über eine Listenwahl habe die Geschäftsleitung ausgewählte Personen „aufstellen lassen“, um eine Veränderung des Machtverhältnisses im Betriebsrat zu erreichen, was auch gelang.

> „Und das wurde von X [Geschäftsführung] so angewiesen, dass die Wahl so zu organisieren ist oder die Stimmen so zu organisieren sind, dass die Leute in den Betriebsrat kommen, die X [Geschäftsführung] gerne möchte. So, und das haben die auch tatsächlich so hingekriegt. Die haben bei, nicht bei der Jetztwahl, sondern bei der Wahl davor haben sich, da haben wir Listenwahl gemacht. Da haben sich dann, was war denn das, sechs oder sieben Bauleiter aufstellen lassen. Und die haben alle nicht 13 oder 17, sondern alle 15 Stimmen gehabt“ (GDBAU-2-BRGew).

Nach der Betriebsratswahl stellte die anti-gewerkschaftliche Seite die Mehrheit, der auch der jetzige Betriebsratsvorsitzende angehört. Der ehemalige Vorsitzende berichtete von Repressionen durch die Geschäftsleitung gegenüber seiner Person und der Marginalisierung der pro-gewerkschaftlichen Minderheit innerhalb des Betriebsrats.

b) Selbstverständnis, Mitbestimmungspraxis und Haltung zur Gewerkschaft

Das Selbstverständnis der anti-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheit ähnelt – sowohl vor als auch nach der erfolgreichen Abwehr gewerkschaftlicher Anbindung – in vielen Facetten den zuvor diskutierten gewerkschaftsfremden Betriebsräten in kleineren Betrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung (Kapitel 4.1.2): Der Betriebsrat versteht sich als Wahrer „fairer“ und „anständiger“ betrieblicher Bedingungen, die in der Regel mit Gesetzestreue gleichgesetzt werden. Man betont, dass es damit kaum Probleme gebe und ist der Geschäftsleitung dafür dankbar. Unter diesen Bedingungen könne man eine harmonische und vertrauensvolle Kooperation mit der Geschäftsführung pflegen.

In den Gremien dominieren Führungskräfte, was von diesen selbst eher positiv bewertet wird; im Kampf um die Gewerkschaftsanbindung ist dies jedoch ein Argument der Gegenseite. Diese moniert, dass „im Prinzip alle, die satt sind, die nichts erkämpfen wollen“, im Betriebsrat repräsentiert seien, so ein Gewerkschaftsmitglied aus dem Betriebsrat des oben als Fallbeispiel skizzierten Metallbetriebs. Tatsächlich steht der Betriebsrat in seinem Selbstverständnis der Geschäftsleitung nahe und übernimmt viele Elemente ihrer Argumentation. Betriebswirtschaftliche Kriterien sind zentral für die Frage nach der „vernünftigen“ Verteilung von Lasten und Erträgen. Auch der Bezug auf die Region „ringsherum“ spielt bei der Forderung nach einer mäßigen Anspruchshaltung eine wichtige Rolle:

> „Dementsprechend hat das Unternehmen ja nicht nur die Beschäftigten. Also wir haben ja auch Nebenkosten, sehr hohe Nebenkosten, also muss man das immer so sehen: Man möchte ja auch noch arbeiten, und wenn man so sieht, was hier ringsherum so ist, nichts. Die Baubranche, wo du jeden Winter zu Hause bist, oder die Frau ist vielleicht ein Verkäufer oder eine kleine Sekretä-

> rin. Also ich denke mal, jeder, der hier arbeitet und das Geld verdient, das wir bekommen, kann froh sein. Er gibt natürlich auch seine Arbeitskraft, das ist normal, also dafür wird er ja auch bezahlt, aber man sollte hier in der Region wirklich aufpassen, was man macht" (GDME-5-BR2).

Anderslautende Argumente, etwa höhere oder Tariflöhne zugunsten der Beschäftigten, werden als überzogene und betriebsgefährdende Forderungen interpretiert, die in letzter Konsequenz zu Betriebsschließung oder Betriebsverlagerung und damit Arbeitsplatzverlust führen würden, was weder im Interesse des Betriebs noch der Beschäftigten sein könne:

> „Weil, übertrieben gesagt, wenn ich jetzt groß diskutiere mit meinem Chef oder mit denen in X [Name der Stadt]: ‚Wir wollen das unbedingt und müssen das unbedingt', dann sagt der wahrscheinlich irgendwann: ‚Wir machen das Licht aus und ihr seid alle auf der Straße.' Übertrieben gesagt jetzt" (GDBau-2-BRV).

Nach Abwehr der gewerkschaftlichen Herausforderung haben die Betriebsräte wieder zu einer Praxis zurückgefunden, die wenig aktiv und fordernd ist. Schließlich bedeutet die Tätigkeit als Betriebsrat in ihrer Wahrnehmung einen „Mehraufwand" – und zwar im doppelten Sinne, nämlich einerseits für sie selbst in ihrer Berufsrolle als Führungskraft und zusätzlich auch Betriebsratsmitglied; andererseits verursacht der Betriebsrat auch zusätzliche Kosten für den Betrieb. Der reduzierte Anspruch wird auch damit gerechtfertigt, dass es wenig zu tun gebe, weil die Geschäftsführung ja gesetzestreu sei. Gemäß dieser Argumentationslogik wird z. B. teilweise oder ganz auf Freistellungen verzichtet. Ebenso finden Betriebsratssitzungen nicht regelmäßig, sondern fallweise „bei Bedarf" statt:

> „Wir machen das bei Bedarf. So oft wie möglich oder so oft wie nötig. Also alle zwei Monate oder so, oder alle drei Monate, das kommt darauf an. Über den Sommer, da machen wir im Juni, sage ich mal, und dann machen wir wieder im September. Ich sage mal, alle drei Monate so circa, weil wenn nichts ist, dann brauche ich mich nicht hinsetzen" (GDBau-2-BRV).

Auch Betriebsversammlungen werden selten durchgeführt. So werden z. B. in einem Untersuchungsbetrieb einmal pro Jahr in der Kantine alle Abteilungen nacheinander mit ihren Problemen „vorstellig". Dieses Verfahren wird als gleichermaßen belegschaftsnah und effizient bewertet. Auch das Recht auf Schulungen wird durch die Betriebsratsmitglieder in nur geringem Ausmaß

in Anspruch genommen, und wenn, dann werden „kostengünstige" Grundlagenschulungen bei gewerkschaftsunabhängigen Anbietern genutzt, die gerne „im Haus" abgehalten werden. „Irgendwo hinfahren" und sich „acht Stunden" lang etwas anzuhören sprengt die Grenzen der eigenen Bereitschaft zum Engagement.

> „Wollte ich nicht, weil ich gesagt habe, erst mal bin ich jetzt hier auch mit eingebunden in meine Arbeit. Ja, und zweitens habe ich gesagt, ich lese mich, ich belese mich dann, wenn wirklich was ist. Ich belese mich, ja. Ich wollte nicht zur Schulung, und möchte ich auch nicht, weil ich möchte da nicht da immer, schön, das sich da acht Stunden anzuhören, dahin zu fahren, nö. Nö, habe ich, nein" (GDGR-1-BRV).

Diese interessenpolitisch begrenzte und primär reaktive Betriebsratspraxis wird von den pro-gewerkschaftlichen Betriebsratsmitgliedern ebenso deutlich kritisiert wie die überwiegende Besetzung der Betriebsräte mit Führungskräften. Die Kritik reichte jedoch bislang nicht aus, um einen nachhaltigen Umschwung in der Betriebsratspraxis zu erreichen. Dennoch hat der Versuch der Gewerkschaftsanbindung offenbar Spuren im Gremium hinterlassen: Konnten vormals (latente) Differenzen über den „richtigen" Betriebsratskurs recht umstandslos als Meinungsverschiedenheiten abgetan werden, so hat sich die Situation mit dem Versuch gewerkschaftlicher Anbindung offenbar politisiert. Mit dem „Bekenntnis" für oder gegen die Gewerkschaft entstand zumindest vorübergehend eine krisenhafte Situation im Betriebsrat, die eine Polarisierung in eine anti-gewerkschaftliche und eine pro-gewerkschaftliche Fraktion verursachte:

> „Aber es sind auch welche im Betriebsrat, zwei oder drei. Das sind logischerweise auch leichte Diskrepanzen, weil der Gewerkschaftsstellenwert ja recht aggressiv ist" (GDBau-2-BRV).

Zwar war und blieb die pro-gewerkschaftliche Fraktion in allen vier Betrieben deutlich in der Minderheit, aber gleichzeitig so präsent oder auch prominent, dass sie nicht länger ignoriert oder negiert werden konnte. Fortan ist die pro-gewerkschaftliche Minderheit ein „Störfaktor" – auch nach dem vorläufigen Scheitern einer engeren Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft. Insofern sie ihre Position nicht öffentlich (und öffentlichkeitswirksam) aufgibt, symbolisiert sie in gewisser Weise die fortdauernde Anwesenheit der Gewerkschaft im Betrieb und im Betriebsrat – trotz erfolgreicher Abwehr.

Die anti-gewerkschaftlichen Ressentiments sind demzufolge aufseiten der Betriebsratsmehrheit deutlich stärker als in gewerkschaftsfremden Betrie-

ben ohne vorangegangene Organisierungsversuche. Die Gewerkschaft gilt nicht nur als „betriebsfremd", sondern mitunter auch als „weltfremd". Man bewertet sie nicht nur als wenig hilfreich, sondern als virulente Gefahr. Wenn man ihren überzogenen Forderungen – am Ende gar mit Arbeitskämpfen – folge, könne dies das Ende des Betriebs sein. Dabei wird der Gewerkschaft eine prinzipielle Daseinsberechtigung dennoch nicht unbedingt abgesprochen. Die „Rationalität der Zahlen" erschlägt jedoch mögliche soziale oder politische Argumente, die für Gewerkschaften sprechen: Man müsse sich eben „Soziales", wie es die Gewerkschaft fordere, erst einmal „leisten" können. Dies sei im eigenen Betrieb, der sich immer am Rand der Existenz befinde, eben nicht der Fall:

> „Die [Gewerkschaften] bringen kein Geld und keine Aufträge. Die wollen sozial sein. Gut, wenn es geht, dann sollen sie das tun, aber […] ich selber habe da einen großen Bogen drum gemacht, weil ich habe damit nichts am Hut, weil ich mir immer sage, die Gewerkschaft hat sicher ihren Daseinsbereich, ist auch okay. Aber die bringt uns weder Aufträge, und wenn das so weit kommt, dass unsere Leute mal sich vor die Türe stellen und streiken, dann können wir alle einpacken. […] Das geht hier nicht. Wir sind keine Fliegerpilotenvereinigung und kein ver.di und keine, was weiß ich" (GDME-5-BR1).

Redundant ist das betriebswirtschaftlich inspirierte Motiv der Interpretation von Gewerkschaften als Wettbewerbshindernis:

> „Ach, was, was soll ich sagen, was halte ich von der Gewerkschaft? Dass man es ein bisschen manchmal übertreibt, ja, man lässt die Kirche nicht im Dorf. Wenn noch was zu holen ist, da drücken wir noch rein. Man weiß es doch selber, um Aufträge ranzubekommen oder sonst dergleichen, und dass man die eng berechnen muss, um den Auftrag überhaupt zu bekommen, ja. Nein, da tritt man noch rein, wenn es geht, noch was rausholen und noch, noch ein Stück. Ich meine, ist nicht alles falsch, aber man übertreibt das, und das mag ich nicht, ja. Wenn ich mit dem Chef rede oder sonst dergleichen, wenn irgendwas ist, man muss zusammen einen Konsens finden, ja, und so, dass beide damit leben können, ja. Und bei, bei Dings, gehen ja gleich immer dran, fünf Prozent grundsätzlich, oder sieben Prozent gleich, Lohnerhöhung oder sonst dergleichen, ja, da müssen die Kunden auch mitgehen. Damit sie da, damit sie auch ihr Geld kriegen" (GDGR-1-BRV).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den „Abwehr"-Fällen vor allem die Existenzängste der Beschäftigten eine wichtige Rolle zu spielen scheinen. Die betriebswirtschaftliche Argumentation der Geschäftsleitung findet in den von Führungskräften dominierten Betriebsratsgremien Unterstüt-

zung. Obwohl die Kritik an der reaktiven Betriebsratspraxis und der Vorschlag einer gewerkschaftlichen Organisierung und Anbindung einen gewissen Rückhalt in der Belegschaft findet, gelingt es letztlich nicht, diesen im Betrieb und unter den Beschäftigten mehrheitlich durchzusetzen.

Es gelingt der Betriebsratsmehrheit (gemeinsam mit der Geschäftsleitung), gewerkschaftliche Forderungen z. B. nach tariflicher Entlohnung, die höher ausfallen würde als die aktuellen betrieblichen Lohnobergrenzen, als illusorisch und bedrohlich darzustellen. Zwar gibt es eine spürbare Unzufriedenheit in der Belegschaft, aber nur eine Minderheit ist bereit, diese offen zu äußern und entsprechende Forderungen zu stellen.

Im Zuge der betriebsratsinternen und teils auch betriebsöffentlichen, oft emotionalisierten Auseinandersetzungen kommt es zu einer Polarisierung bzw. Spaltung der Gremien in eine pro-gewerkschaftliche und eine anti-gewerkschaftliche Fraktion. Mitunter greift die Polarisierung auch auf Teile der Belegschaft über. Die pro-gewerkschaftliche Seite versucht offen, Mehrheiten für ihre Deutungsmuster und Handlungsziele zu mobilisieren. In dieser „Deutungskrise" kommt es zu einer Politisierung des „Themas" Gewerkschaft im Betrieb, was letztlich eine explizite Positionierung des Betriebsrats bezüglich seiner Haltung zur Gewerkschaft notwendig macht. In den untersuchten Fällen bleiben jedoch vermeintlich alternativlose betriebswirtschaftliche Argumente dominant, auch deshalb, weil sich die Geschäftsleitung repressiv und meinungsstark in die Auseinandersetzungen einschaltet.

Wie sich die Betriebs(rats)kultur mittelfristig entwickeln wird, ist unsicher: Einen Dauerkonflikt als Minderheitengruppe oder gar als Einzelperson zu führen erfordert ein Durchhaltevermögen, das die wenigsten Menschen ohne Schädigung von Psyche und Gesundheit aufbringen können. Daher verlassen pro-gewerkschaftliche AktivistInnen „nach verlorenen Kampf" nicht selten den Betriebsrat oder gar den Betrieb, selbst wenn die Geschäftsleitung nicht allzu offen repressiv agiert.

Denkbar ist jedoch auch die Etablierung einer Kultur der *losen Kopplung* (Kapitel 4.3), d. h. eine partielle Gewerkschaftsanbindung wird in die Betriebsratskultur aufgenommen und gleichsam normalisiert. Dies setzt jedoch eine gewisse Entschärfung der Kritik und ein Arrangement der pro-gewerkschaftlichen Minderheit mit dem Status quo voraus. Nicht auszuschließen ist schließlich auch ein Wiederaufflammen gewerkschaftlicher Deutungsmuster im Zuge veränderter betrieblicher Verhältnisse oder Wechsel in der Zusammensetzung der Belegschaft. Manchmal erweisen sich verlorene Kämpfe erst im Nachhinein als wichtige Schritte in einem längerfristigen Prozess der kollektiven Emanzipation.

4.2.2 Abbruch

„Also wir haben halt auch gemerkt, dass mal eine Zeit lang ein ziemlicher Kampf herrschte zwischen unseren Betriebsräten und der Geschäftsleitung damals. […] Und viele hatten dann auch Angst um ihren Arbeitsplatz. Und dann haben wir halt gesagt: ‚Gut, wir müssen jetzt einfach was ändern.'"

„Na ja, es ging um, irgendwie Krieg. So, das war das Wort, was man irgendwie so immer geführt hat, nicht? Und es geht hier bloß darum, sich irgendwie zu streiten und zu kämpfen. Jetzt hoffe ich, dass wir das vernünftig rüberbringen."

Im vorherigen Kapitel wurden Betriebsratsgremien beschrieben, die lange Zeit „gewerkschaftsfremd" waren und die Distanz zur Gewerkschaft auch kaum infrage stellten, bis es zu einem gewerkschaftlichen Mobilisierungs- bzw. Organisierungsversuch kam. In unserem Sample finden sich allerdings auch drei aktuell gewerkschaftsfremde Betriebsratsgremien, die ehemals stark gewerkschaftlich angebunden waren. Die deutlich überwiegende Mehrheit der Betriebsratsmitglieder war früher einmal Gewerkschaftsmitglied, und der gewerkschaftliche Organisationgrad der Belegschaft war hoch.

Es handelt sich zum Teil um Unternehmen, die als erfahrene Streikbetriebe ehemals der regionalen Gewerkschaftsbewegung vorangingen. Ihre heutige Gewerkschaftsdistanz stellt einen Bruch mit der historisch etablierten Mitbestimmungskultur dar. Dieser Kontaktabbruch geschah nicht von einem Tag auf den anderen, sondern war das Ergebnis eines meist mehrjährigen Prozesses.

Die Distanzierung von der Gewerkschaft – unter massiver Einflussnahme der Geschäftsleitungen – war und ist im Betriebsratsgremium zudem noch nicht völlig unumstritten; je nach Betrieb ist das neue dominant gewerkschaftsfremde Deutungsmuster unterschiedlich stark gefestigt. Was hier passiert ist, um eine jahrzehntelange enge Kooperation zwischen betrieb(srät)lichen und gewerkschaftlichen AkteurInnen zu beenden, ist freilich einer eingehenden Analyse wert.

Tabelle 10 gibt zunächst einen Überblick über strukturelle Merkmale der drei Untersuchungsbetriebe, die dem Muster des „Abbruchs" einer etablierten Gewerkschaftskultur entsprechen.

Tabelle 10

Untersuchungsbetriebe mit Abbruch der Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft

	Betriebs-code (Branche)	Region	Größe des Betriebsrats	Anzahl der Gewerkschafts-mitglieder im Betriebsrat	Art der Betriebsrats-wahl 2014	Tarif-bindung
51–100 Beschäftigte						
1.	GDHotel-3 (Hotel)	Großstadt Ostdeutsch-land	5	4	Personenwahl	wahr-schein-lich nein
101–199 Beschäftigte						
2.	GDHotel-1 (Hotel)	Berlin (West)	7	5	Personenwahl	nein
501–999 Beschäftigte						
3.	GDME-4 (Metall-und Elektro)	Metropol-region West-deutschland	13 (2 Frei-stellungen)	4	Listenwahl (3 Listen)	ja

Quelle: eigene Darstellung

a) Betriebliche Fallbeispiele

In unserem Sample lässt sich ein Abbruch des Kontakts zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft in einem Betrieb der Metallindustrie und in zwei Hotels finden. Die Ursachen und der Verlauf des Kontaktabbruchs werden im Folgenden zunächst für alle drei Betriebsratsgremien getrennt dargestellt.

Der Fall des Metallbetriebs GDME-4

Der Betrieb GDME-4 stellt Spezialfahrzeuge her und befindet sich am Rand eines westdeutschen Ballungsraums. Er hatte zum Zeitpunkt der Interviews ca. 860 MitarbeiterInnen, davon etwa 170 LeiharbeiterInnen. Ungefähr 60 Prozent bzw. knapp über 500 der Beschäftigten sind im gewerblichen Bereich tätig, 400 davon wiederum in der Produktion. Die Hälfte der Stellen in

der Produktion besteht aus un- und angelernten Tätigkeiten. Der vormals mittelständische Betrieb, der seit über 50 Jahren existiert, wurde Anfang der 1990er Jahre von einem japanischen Konzern übernommen. Die wirtschaftliche Lage ist zurzeit gut, war aber in der Vergangenheit stark von der allgemeinen Konjunkturentwicklung abhängig.

Der Betriebsrat besteht seit Jahrzehnten. Das Betriebsratsgremium umfasst aktuell 13 Mitglieder; drei Betriebsratsmitglieder haben auf der IG-Metall-Liste kandidiert, acht auf einer AUB-Liste. Die Wahlbeteiligung bei der letzten Betriebsratswahl lag bei über 80 Prozent. Die Vorsitzende und ihr Stellvertreter (beide AUB-Liste) sind freigestellt. Circa 10 Prozent der Beschäftigten sind aktuell Mitglied in der IG Metall – vor zehn Jahren waren es über 50 Prozent –; über 30 Prozent sind Mitglied der AUB. Der Betrieb ist seit Jahrzehnten tarifgebunden und Mitglied im Arbeitgeberverband.

Jahrzehntelang war der Betriebsrat ein „IG-Metall-Betriebsrat". Die heutige Betriebsratsvorsitzende berichtet, dass dieser jedoch im Laufe der Jahre an Ansehen verloren habe:

> „Da haben wir einfach überlegt, eine zweite Liste zu machen, weil es gab in der Vergangenheit halt immer nur, ja, immer die gleichen Betriebsräte. Und wir wollten halt einfach ein bisschen was verändern und ein bisschen was bewegen. Und was ich mir dann auch, also nicht nur ich, sondern auch die anderen Kollegen, wo wir uns dann drüber unterhalten haben, gesagt haben, dass wir da einfach was ändern könnten, wenn wir denn gewählt würden, und vielleicht dann auch, also, hm, wir wollten es halt einfach versuchen. […] Aber ich glaube halt, zu diesem Zeitpunkt, ich muss sagen, es war halt jahrelang, die IG Metall hatte halt jahrelang die Führung. Es waren halt nur IG-Metall-Betriebsräte, die halt ziemlich, hm, auch auf einem alten Stand waren, die halt auch nichts bewegen wollten. […] Ich habe halt ja auch gemerkt, dass die, die, dass hier in der Firma ziem…, vieles ziemlich eingefahren war. Und dass für die Mitarbeiter auch nicht mehr allzu viel rauskam" (GDME-4-BRV).

Der Vorwurf, den die jetzige (gewerkschaftsdistanzierte) Betriebsratsvorsitzende den damaligen gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitgliedern macht, ist, dass diese zu wenig zum Wohle der Beschäftigten bewegen wollten, auf „einem alten Stand" waren und somit unprofessionell agiert hätten; sie wurden als nicht mehr sonderlich aktiv in der Betriebsratsarbeit wahrgenommen. Aber das allein hätte wohl noch nicht ausgereicht, damit sich eine Gegenliste für die Betriebsratswahl bildet bzw. damit diese bei den Betriebsratswahlen viele Stimmen bekommt. Richtig „aktiv" wurden die nicht-gewerkschaftlich angebundenen Beschäftigten erst durch ein aus ihrer Sicht „einschneidendes" Ereignis im Jahr 2000 oder 2001. Es handelt sich um vermeintlich zu unter-

nehmenskritische Äußerungen eines Betriebsratsmitglieds auf einer Betriebsversammlung.

> „Es war auch mal ein Betriebsrat, der an der Betriebsversammlung die Geschäftsleitung –Wie soll ich sagen? – oder nee, eigentlich, der unsere Muttergesellschaft ziemlich schlechtgeredet hat. Und danach gab es eine Unterschriftensammlung, es war so meine Anfangszeit, wie ich hier angefangen habe, da gab es eine Unterschriftensammlung von den Mitarbeitern, die sich davon distanziert haben, also die halt gesagt haben: ‚Das, was der sagt, das meinen wir eigentlich, der Meinung sind wir eigentlich nicht.'" (GDME-4-BRV)

Erster Stein des Anstoßes war also eine als unverhältnismäßig wahrgenommene scharfe Kritik eines Betriebsrats (und auch des zuständigen Gewerkschaftssekretärs; siehe weiter unten) an der japanischen Muttergesellschaft. Der IG-Metall-Betriebsrat schlug offenbar in vehementer Weise einen Deutungsrahmen der betrieblichen Realität vor, der von dem japanischen Geschäftsführer vor Ort in persönlicher Weise als Affront begriffen wurde. Eine Situation akuten Zerwürfnisses zwischen Betriebsrat/Gewerkschaft auf der einen und Unternehmensleitung auf der anderen Seite war die Folge. Vermutlich ausgehend von der Geschäftsleitung gab es vorübergehend keine (sachliche) Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und dem IG-Metall-nahen Betriebsrat mehr. In dieser Situation distanzierte sich ein Teil der Beschäftigten im Rahmen einer Unterschriftensammlung vom Betriebsrat:

> „Also wir haben halt auch gemerkt, dass mal eine Zeit lang ein ziemlicher Kampf herrschte zwischen unseren Betriebsräten und der Geschäftsleitung damals. […] wo dann halt auch die Geschäftsleitung an den Betriebsversammlungen öffentlich angegriffen wurde. Und das haben natürlich viele mitbekommen, und viele hatten dann auch Angst um ihren Arbeitsplatz. Und dann haben wir halt gesagt: ‚Gut, wir müssen jetzt einfach was ändern. Da muss einfach wieder mehr Kommunikation stattfinden zwischen Geschäftsleitung und der Belegschaft.' Weil wir waren halt der Meinung, wenn das, wie soll ich sagen, wenn die Zusammenarbeit funktioniert, geht es der Firma gut, geht es auch den Mitarbeitern gut" (GDME-4-BRV).

Dem damaligen Betriebsratsgremium wird von der jetzigen Betriebsratsvorsitzenden vorgeworfen, mit seinen öffentlichen Angriffen und einer zu konfrontativen Politik gegenüber der Geschäftsleitung eine ständig angespannte Situation im Betrieb herbeigeführt zu haben. Der Umstand, dass Betriebsrat und Geschäftsleitung nicht mehr „vernünftig" miteinander redeten, wurde von vielen Beschäftigten als existenzielle Bedrohung für den Betrieb und die Arbeitsplätze wahrgenommen. Aus den Interviews wird zwar nicht klar, ob

sich der Betrieb zu Beginn dieser Auseinandersetzungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung in einer wirtschaftlichen Krisensituation befand, aber das vorherrschende Gefühl unter den Beschäftigten scheint damals wie heute zu sein, dass der Betrieb ohne die neuen Eigentümer nicht überlebt hätte.

> „Also ich bin froh, dass wir unter japanischer Führung sind. […] weil wenn die uns damals nicht übernommen hätten, ich weiß nicht, wo wir dann gelandet wären. Also die haben uns halt übernommen, und dann ging es weiter mit der Firma. Die haben halt in uns investiert. […] Andere hätten vielleicht den Standort Deutschland dichtgemacht. Also das war schon wichtig" (GDME-4-BRV).
>
> „Und ich sage mal, seit wir jetzt bei X [Name der Konzernmutter] sind, die haben auch die ersten Jahre immer Geld reingeschustert, ja, also wir waren nicht von Haus aus auf eigenen Füßen gestanden, ja" (GDME-4-BRGew).

Die Angst um den Betrieb und die Arbeitsplätze, zusammen mit dem schon beschriebenen „Gefühl", dass die alten Betriebsratsmitglieder nicht mehr ausreichend aktiv und kompetent seien, führte bei einigen Beschäftigten zu der Entscheidung, selbst für den Betriebsrat zu kandidieren und gegen die IG-Metall-Betriebsratsmitglieder anzutreten. Die Nicht-IG-Metall-KandidatInnen sahen keine Möglichkeit, mit den „alten" Betriebsratsmitgliedern wieder zu einer sachlichen und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu kommen. Diese Kommunikationsblockade wollte man überwinden.

Aber nicht nur der eigene Betriebsrat, sondern auch der damals für den Betrieb zuständige Gewerkschaftssekretär wurde als zu „feindselig" gegenüber der Geschäftsleitung wahrgenommen. Er habe die „Angst" der Beschäftigten um ihren Arbeitsplatz geschürt:

> „Also ich kann mich noch erinnern an Betriebsversammlungen 2001, wie ich hier angefangen habe, da ging es ab in den Betriebsversammlungen. Also es war wirklich dieser Gewerkschaftssekretär, der hat da Themen gebracht, […] die haben halt die Geschäftsleitung angegriffen, haben auch, ich weiß nicht, ich kann es nicht beschreiben, man muss es einfach erlebt haben. […] Es ging schon ins Eingemachte. Also, es war dann oft so, dass die Mitarbeiter nach den Betriebsversammlungen Angst hatten, Angst um ihren Arbeitsplatz" (GDME-4-BRV).

In der Darstellung der jetzigen Betriebsratsvorsitzenden war es der konfrontative Stil des ehemaligen Betriebsrats und der IG Metall gegenüber der Geschäftsleitung, der inakzeptabel gewesen sei und der Belegschaft auch Angst gemacht habe. Diese Situation destruktiver Konfrontation habe man durch Re-Etablierung einer „konstruktiven" Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat

und Geschäftsleitung überwinden wollen. Hierzu sah man aber keine Bereitschaft in den Reihen der „alten" Betriebsratsmitglieder – die die IG Metall zudem eindeutig auf ihrer Seite wussten.

Die Entscheidung für eine eigene Liste bei der anstehenden Betriebsratswahl war angesichts der engen Assoziierung zwischen „alten" Betriebsratsmitgliedern und der IG Metall dann der klare Trennungsstrich zur Gewerkschaft. Das realistischerweise vermutete „Feindbild" der IG Metall adaptierend, wandten sich die neuen AktivistInnen an die AUB, um überbetriebliche Unterstützung zu erhalten.

> Frage: „Wie ist es denn jetzt bei Ihnen dazu gekommen, dass Sie AUB-Mitglied geworden sind?"
> Antwort: „Ich bin dazu gekommen, weil wir ja eben mit der zweiten Liste da […] eine Gegenliste damals gestartet haben. Und wir alle wollten halt einfach auch ein paar Informationen, und was für Gesetze und Regeln es da gibt. Also ich meine, man braucht halt ein bisschen Beratung und bisschen Unterstützung von außen auch. Und auch von der IG Metall wollten wir sie uns nicht holen und hätten wir sie vielleicht auch nicht bekommen. Und so kamen wir eigentlich zu der AUB. […] Und ich glaube, dass die IG Metall uns damals auch als Feind gesehen hat, weil wir halt mit der Gegenliste da gestartet sind. Und deswegen wollten wir halt dann auch nicht, dass wir uns da auch noch dann die Beratung holen, wenn wir genau wissen, dass die uns eigentlich nicht akzeptieren" (GDME-4-BRV).

Der für den Betrieb aktuell zuständige IG-Metall-Sekretär[11] geht allerdings davon aus, dass der Kontakt zur AUB nicht zufällig und auch nicht selbstständig von der neuen Betriebsratsliste gesucht wurde. Er vermutet, dass der deutsche Geschäftsführer die Gunst der Stunde genutzt habe, um seinen lang gehegten Plan des Zurückdrängens der IG Metall im Betrieb forciert umzusetzen, und den Kontakt zur AUB hergestellt habe. Die nicht-gewerkschaftlichen KandidatInnen seien zudem im Vorfeld der Betriebsratswahlen massiv von der Geschäftsleitung unterstützt worden. Auf einer Betriebsversammlung habe etwa der japanische Geschäftsführer explizit dazu aufgerufen, keine VertreterInnen der IG Metall in den Betriebsrat zu wählen, da diese das Unternehmen schädigen würden.

Nach der Betriebsratswahl, bei der die neue Liste erhebliche Erfolge verbuchen konnte, sei zudem eine IG-Metall-Betriebsrätin „herausgekauft", d. h.

11 Zum Zeitpunkt des beschriebenen Konfliktes zwischen Betriebsrat/Gewerkschaft und Geschäftsleitung war er noch nicht der Betreuer des Betriebs.

mit einer bezahlten Befreiung von der Tätigkeit quasi frühzeitig verrentet worden. Ein anderes Betriebsratsmitglied, ein ehemaliger Vertrauensmann der IG Metall, habe die Seiten gewechselt, sei Vorsitzender geworden und habe anschließend begonnen, IG-Metall-Mitglieder gezielt für die AUB abzuwerben. Seit damals bis heute sei eine aktive Politik der Repression seitens der Unternehmensführung gegenüber IG-Metall-Mitgliedern zu beobachten.

Im Zuge von zwei Wahlen gelang es dann der AUB-Gegenliste, die Mehrheit im Betriebsrat zu erreichen, indem neue, nicht-gewerkschaftliche KandidatInnen in den Betriebsrat gewählt wurden und einige der alten Betriebsratsmitglieder nicht wiedergewählt wurden oder aus Altersgründen ausschieden. Nach einer Übergangsphase, in der die Zusammenarbeit zwischen der damaligen IG-Metall-Mehrheit und den neuen „unabhängigen" Betriebsratsmitgliedern anscheinend schwierig war, ist das Arbeitsklima im Betriebsrat laut der jetzigen Betriebsratsvorsitzenden seit einigen Jahren wieder gut.

> „Die waren dann weg, und die Neuen hatten eigentlich den Gedanken wie wir, einfach die Zusammenarbeit, und ich glaub, die wissen auch heute, wenn man anständig miteinander spricht, dass es einfach für alle besser ist. […] Aber die, die [Zusammenarbeit], es war am Anfang ein bisschen schwierig auch in dem Gremium dann, weil man halt einfach nicht so akzeptiert wurde. Das hat sich gezeigt, dass man halt in Besprechungen, dass man keine Informationen vorher hatte. Dass in den Besprechungen halt nicht so offen über Themen geredet wurde, sondern dass halt dann irgendwelche individuellen Vorabsitzungen stattfanden, ja, die halt nur, hm, ja, die halt listenabhängig waren. Also man wollte halt nicht so ganz mit uns zusammenarbeiten, sondern man hat uns halt ein bisschen als Feind gesehen und also bisschen, ja, das war ein bisschen schade" (GDME-4-BRV).

Vermutlich verharmlost die jetzige Betriebsratsvorsitzende den innerbetrieblichen Konflikt zwischen IG-Metall-Mitgliedern und AUB-Liste im Nachhinein, wenn sie davon spricht, dass man „uns halt ein bisschen als Feind gesehen" habe. Tatsache ist, dass sie sich heute auf eine recht stabile Mehrheit im Betrieb stützen und die damaligen Auseinandersetzungen daher gelassen sehen kann. Nachdem die alten gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitglieder nicht mehr im Betriebsrat vertreten waren, habe sich die Zusammenarbeit im Gremium weitgehend normalisiert – nicht zuletzt deswegen, weil die jetzigen Betriebsratsmitglieder den Gedanken der „Zusammenarbeit" teilen und einen „anständigen" Umgang miteinander pflegen würden. So bezeichnet auch der IG-Metall-Listenführer die Zusammenarbeit im Betriebsrat mittlerweile wieder als recht kooperativ:

> „Ja, wir müssen ja zusammenarbeiten, sage ich jetzt einmal. Ja, also wir arbeiten schon zusammen, täte ich sagen, weil nur gegeneinander arbeiten geht ja gar nicht, also käme ja gar nichts raus, ne, meisten Abstimmungen, die wir machen, sind ja einstimmig, ja. […] Und auch die [Betriebsratsvorsitzende und ihr Stellvertreter], die machen einen guten Job, so ist es auch nicht, ja" (GDME-4-BRGew).

Auch das Verhältnis von Betriebsrat und Geschäftsleitung wird sowohl von der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheit des Betriebsrats als auch von der Minderheit der IG-Metall-Betriebsratsmitglieder mittlerweile wieder als gut wahrgenommen. Große Teile der Belegschaft honorieren bzw. akzeptieren offenbar diese reetablierte Partnerschaft zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Die AUB-Liste erhielt jedenfalls bei den letzten zwei regulären Betriebsratswahlen deutlich die meisten Stimmen. Bei der letzten Betriebsratswahl wurden nur noch vier Mitglieder (von insgesamt 13) der IG-Metall-Liste gewählt, die alle zur Zeit der Konflikteskalation zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung noch nicht im Betriebsrat waren.

Die jetzige Betriebsratsmehrheit hat nach wie vor so gut wie keinen Kontakt zur IG Metall und sieht auch keinerlei Notwendigkeit einer Zusammenarbeit. Sie lehnt eine Kooperation mehr oder weniger explizit ab. Da eine gewerkschaftliche Mitgliederwerbung vonseiten des Betriebsrats (z. B. bei Einstellungen oder Beginn von Ausbildungsverhältnissen) ausbleibt, ist der ehemals hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Belegschaft inzwischen gering. Die starke Präsenz der AUB, sowohl durch Beratung als auch durch ideologische Unterstützung, verfestigt die mittlerweile im Betrieb und Betriebsrat entstandene gewerkschaftsfremde Mitbestimmungskultur.

Die beiden freigestellten Betriebsratsmitglieder haben auf der AUB-Liste kandidiert. Neu eingestellten Beschäftigten wird gewissermaßen vom Betriebsrat ein AUB-Mitgliedsantrag in die Hand gedrückt, daher wird sich wahrscheinlich auch in naher Zukunft nichts an den Mehrheitsverhältnissen im Betriebsrat ändern. Eine Zusammenarbeit des Gremiums mit der Gewerkschaft ist in naher Zukunft unwahrscheinlich, auch wenn die kleine IG-Metall-Fraktion versucht, die Gewerkschaft wieder präsenter im Betrieb zu machen.

Der Fall des Hotels GDHotel-1

Der Hotel befindet sich in Westberlin und besteht schon seit Jahrzehnten, es hat ca. 170 Beschäftigte. Einige Betriebsteile sind im Laufe der letzten 15 Jah-

re outgesourct worden (Gastronomie, Housekeeping und Nachtreinigung). In den nicht outgesourcten Betriebsteilen ist die Beschäftigtenzahl (ungefähr gleich viele Frauen und Männer) in den letzten zehn Jahren stabil gewesen. Die wirtschaftliche Lage scheint gut. Das Hotel ist ein Franchise-Unternehmen und stand zum Interviewzeitpunkt vor einer geschäftspolitischen Neuausrichtung. Der Betriebsrat besteht seit Jahrzehnten. Laut Betriebsratsvorsitzendem sind aktuell ca. 15 Prozent der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, fünf von sieben Betriebsratsmitgliedern sind Gewerkschaftsmitglied. Die Wahlbeteiligung bei der letzten Betriebsratswahl lag bei über 90 Prozent.

Seit etwa zehn Jahren besteht keine Tarifbindung mehr. Als Hauptgrund für den Austritt aus der Tarifbindung wurde vom befragten Personalleiter die tarifvertraglich festgelegte 38-Stunden-Woche genannt; die reguläre Arbeitszeit im Hotel beträgt 40 Stunden pro Woche. Es besteht eine OT-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband; Bestandteile des Manteltarifvertrags dienen als „Orientierungspunkte". In den letzten zehn Jahren gab es laut Betriebsratsvorsitzendem eine für alle MitarbeiterInnen geltende Lohnerhöhung von 100 €, ansonsten wurden und werden Gehälter und Gehaltserhöhungen individuell ausgehandelt.

Die Belegschaft des Hotels war Anfang/Mitte der 1990er Jahre stark gewerkschaftlich organisiert, der Betriebsrat gewerkschaftsnah, man war ein „Streikbetrieb":

> „Das war manchmal schon schwer, weil wir auch so ein Haus waren […], das die Gewerkschaft immer irgendwie so ein bisschen als, ja, weiß nicht: ‚Bestreiken wir mal das X [Name des Hotels].' Also wir waren dann irgendwie so ein, das, da, das war, glaube ich, so ein, dass wir auch so ein bisschen, wie soll man es sagen, wie, wie machen das Gewerkschaften denn, die: ‚Wir setzen jetzt mal Zeichen in Betrieben, die bekannt sind' (GDHotel-1-PL).

Laut dem jetzigen Personalleiter existierte bis Mitte der 1990er Jahre gewissermaßen eine traditionell selbstverständliche gewerkschaftsnahe Mitbestimmungskultur. Der gewerkschaftlich angebundene Betriebsrat scheint aber damals, glaubt man dem jetzigen Personalleiter, in Teilen der Belegschaft an Rückhalt verloren zu haben. Schon vor dem eigentlichen Ereignis, den Folgen eines Streiks, der zu einer politischen Neuausrichtung des Betriebsrats geführt hat, gab es laut dem jetzigen Personalleiter in Teilen der Belegschaft Unzufriedenheit mit dem gewerkschaftsnahen Betriebsrat:

„Na ja, es war damals so eine Zeit [Anfang/Mitte der 1990er Jahre], dass man so gemerkt hatte, es gab halt diesen gewerkschaftsorientierten Betriebsrat, nicht? Und dass dann aber auch im Haus so eine zweite Strömung entstand, dass man gesagt hat: ‚Mensch, wir sind eigentlich nicht so ganz einverstanden damit, was der Betriebsrat macht.' […] So wie wir das damals empfunden haben, das war so ein bisschen so nach dem Motto ‚Na, ich lasse mich mal in den Betriebsrat wählen und ich habe da einen sicheren Arbeitsplatz', nicht? Aber das ging weniger so darum, ja wirklich, glaube ich, in dem Sinne, jetzt so die Interessen der Mitarbeiter im ganzen Haus zu vertreten dann. […] Also ich glaube, dass es so Betriebsräte waren, so nach alter Schule, die, wo auch so junge Leute manchmal so sich nicht so vertreten gefühlt haben" (GDHotel-1-PL).

Der heutige Personalleiter, der zum damaligen Zeitpunkt Personalreferent war, beschreibt den Entwicklungsprozess als eine Mischung aus Entfremdung des Betriebsrats von den Interessen aller Beschäftigter und einer gewissen Instrumentalisierung des Betriebsratsamtes. Jedenfalls entstand nach seiner Darstellung eine „Gegenströmung".

Das Ereignis, das dann laut den – in diesem Punkt übereinstimmenden – Erzählungen des Personalleiters und des heutigen Betriebsratsvorsitzenden zu einer Spaltung in der Belegschaft geführt hat, war ein Streikaufruf der Gewerkschaft und seine Folgen. Dieser veranlasste Teile der Belegschaft, sich gegen den gewerkschaftsnahen Betriebsrat zu positionieren, und war für viele Beschäftigte offenbar ein traumatisches Erlebnis.

„Es […] muss hier auch mal einen ganz, ganz bitteren Streik gegeben haben, wenn, wo dann wirklich dann, sage ich mal, die Belegschaft dann wirklich, die einen gehen jetzt rein und arbeiten und sind, sind, die, gelten dann als, ja, wie soll man sagen, man ist dann ja ein Verräter dann, nicht? […] Also aber das war, glaube ich, wenn man so mit älteren Mitarbeitern spricht, die haben so was dann noch so in Erinnerung gehabt, wie, wie schlimm das war" (GDHotel-1-PL).

„1994 hat, war der Betriebsrat so stark hier im Haus, dass sie einen Streik ausgerufen haben […]. So, und da komme ich […] hier um die Ecke und da steht der ganze Betrieb draußen vor dem Haus: ‚Ja, wir streiken.' – ‚Mhm.' – ‚Du musst mitstreiken, du brauchst nicht ins Hotel gehen, du musst dich nur in der Gewerkschaft anmelden.' – Ja, ich denke: ‚Dann machst du das mal, meldest dich da an, damit man das Geld bekommt.' Und das war ein Warnstreik, und der war, ich sage jetzt mal, von drei bis sechs und dann haben wir da vorne gestanden. Und dann bin ich auch wieder nach Hause gegangen, nachdem der Warnstreik vorbei war, und den anderen Tag: ‚Das kannst du doch überhaupt nicht mit dir verantworten, du kannst doch jetzt deine Kollegen nicht hängen lassen.' Weil die jetzt weiter streiken wollten. Also bin ich dann den

> zweiten Tag wieder arbeiten gegangen – Streikbrecher, Katastrophe. Vor dem Haupteingang die, die ganzen, die gestreikt haben, drinnen, die gearbeitet haben. ‚Buh, buh, buh, buh!' Man musste aus dem Haus schleichen. […] Das Haus voll, […] die Hoteldirektoren mussten Frühstück machen und die Mitarbeiter standen vor der Tür. […] Und da war die ganze Stimmung danach, das hat vier Tage gedauert, die ganze Stimmung gekippt, komplett im Haus gekippt. Erst war es noch eine Gemeinschaft, und dann hatten sie die, die im Betriebsrat waren: ‚Wir haben gestreikt, du hast nicht gestreikt!' Also es war eine ganz, ganz, und das hat auch über Jahre angehalten, dass die, dass diese schlechte Stimmung war" (GDHotel-1-BRV).

Der Personalleiter berichtet von einem „bitteren Streik", der dazu geführt habe, dass diejenigen, die arbeiten wollten, also Streikbrecher waren, von den streikwilligen Beschäftigten als „Verräter" bezeichnet wurden. Der Personalleiter hat damals zwar noch nicht im Haus gearbeitet, aber der jetzige Betriebsratsvorsitzende erzählt wohl von demselben Streik Mitte der 1990er Jahre, der ihn dazu bewog, in die Gewerkschaft einzutreten, um Streikgeld zu erhalten. Mit dem mehrstündigen „Warnstreik" am ersten Tag war er wohl einverstanden, aber nicht damit, an den darauffolgenden Tagen weiterzustreiken.In der Belegschaft standen sich damals zwei Lager gegenüber: Ein Teil wollte weiterstreiken und tat dies auch, ein anderer Teil war der Meinung, dass dies nicht zu verantworten sei, da das Hotel voll belegt war und man die KollegInnen und die Hoteldirektion nicht im Stich lassen könne. Die StreikbrecherInnen wurden dann persönlich von den Streikenden angegriffen.

Aus Sicht des Betriebsratsvorsitzenden zerbrachen durch den Streik und die Vorhaltungen des Betriebsrats gegenüber den Streikbrechern das Gemeinschaftsgefühl und die Solidarität unter den Beschäftigten. Danach dauerte es ihm zufolge Jahre, bis diese Gemeinschaft wiederhergestellt werden konnte. Offenbar war der Streik fortan auch Anlass für die Geschäftsleitung, einen wesentlich konfrontativeren Kurs gegenüber dem Betriebsrat einzuschlagen. Man brach den Dialog ab. Selbst Jahrzehnte nach dem Streik zeigt man sich noch nachtragend:

> „Aber die, die das organisierten, brauchten hier ja nie wieder mitsprechen. Das war, da war Sense. Aber das hat auch jetzt der Personalchef noch, es sind ja noch einige hier und das weiß der ganz genau: ‚Der hat damals gestreikt.' Ich sage Ihnen auch jetzt den Namen, der Herr X [Name] zum Beispiel, […] der hat jetzt, glaube ich, nach acht Jahren das erste Mal eine Lohnerhöhung wieder bekommen, weil der Personalchef immer noch im Kopf hatte: ‚Der hat das damals gemacht.'" (GDHotel-1-BRV)

Die Geschäftsleitung griff offenbar zu verschiedenen Machtmitteln, um einen personellen Austausch des Betriebsrats zu erreichen:

> „Und dann ham, hat man dem damaligen Betriebsrat dann aber nahegelegt, ach, er könnte doch gehen, und hat dem mit einer Abfindung, und dann war der weg. […] Und dann wurde es alles langsam etwas ruhiger, bis dann wieder Wahlen waren. Und dann ging es ja noch mal, Listenwahl, und dann hat natürlich die Geschäftsleitung gesagt: ‚So, jetzt müssen wir von der Geschäftsführungsseite solche Mitarbeiter haben, die der Geschäftsführung ein bisschen angehören.' Und dann noch mal diese, diese rebellische Seite. Da hat dann aber die Geschäftsführungsseite gewonnen. […] Und bin jetzt in der dritten Periode Betriebsrat. Zu dem Pöstchen bin ich gekommen, da hat mein damaliger F&B-Manager, Herr Y [Name], gesagt: ‚Herr Z [Name], wollen Sie sich nicht auch zur Wahl mit aufstellen lassen?' Ich sage: ‚Was soll ich denn im Betriebsrat? Kenne ich doch überhaupt nichts von.' – ‚Ist egal, wir brauchen nur auf unseren', damals war es noch, noch Listenwahl, ‚Wir brauchen halt noch ein paar Namen.' Okay, ja, ich sage: ‚Dann schreibt mich mal da drauf'" (GDHotel-1-BRV).

In seltener Offenheit schildert der aktuelle Betriebsratsvorsitzende seinen Werdegang als recht explizit von „Geschäftsführungsseite" motivierter Betriebsratskandidat, der ursprünglich „doch überhaupt nichts" vom Thema Betriebsrat „kannte" und schließlich eher unverhofft zu diesem „Pöstchen" kommt. Die Auseinandersetzungen über die politische Ausrichtung der Betriebsratspolitik im Hotel zogen sich jedenfalls über viele Jahre hin; die Mehrheitsverhältnisse im Betriebsrat waren lange Zeit strittig und umkämpft.

Bei der ersten Wahl nach dem Streik erhielten die gewerkschaftlich orientierten KandidatInnen noch eine Mehrheit; der damalige Betriebsratsvorsitzende („ein scharfer Hund") wurde allerdings mit einer Abfindung aus dem Betrieb entfernt. Damit bei den nächsten Wahlen nicht noch einmal die „rebellische Seite" gewinnt, hat die Geschäftsleitung dann Beschäftigte zu einer Kandidatur aufgefordert, „die der Geschäftsführung ein bisschen angehören". Der jetzige Betriebsratsvorsitzende ist einer dieser KandidatInnen gewesen. Letztendlich haben sich aus seiner Sicht in den letzten Wahlen die „vernünftigen" KandidatInnen durchgesetzt.

Obwohl das Vorgehen der Geschäftsleitung durchaus typischen Mustern des „union busting" folgt (vgl. Artus 2008b, Rügemer/Wigand 2014), muss man wohl auch sehen, dass die Repression gegenüber unliebsamen Betriebsratsmitgliedern und die massive Einflussnahme bei der Kandidatenaufstellung letztlich auch deshalb erfolgreich waren, weil viele Beschäftigte das Gefühl hatten, eine Fortführung der konfliktorientierten Betriebsratspolitik könnte die Existenz des Hotels gefährden.

> „Und auch jetzt, wenn ich mit denen spreche, mit dem Herrn X und der Frau Y [wahrscheinlich zwei andere Betriebsratsmitglieder], die sagen auch jetzt im Nachhinein; ‚So wäre das nie weitergegangen.' Das Haus wäre einfach an diesem harten Betriebsratskurs, der zu der Zeit herrschte, wäre das einfach kaputtgegangen. Das geht so nicht. […] Weil diese rebellische Seite des Betriebsrats hat dem Haus eigentlich nur geschadet. […] Aber das ging immer nur gegeneinander […] und das hat diese, diese Gemeinschaft, die im Haus herrschte, komplett zerstört" (GDHotel-1-BRV).

Eine Fortsetzung des „harten" Betriebsratskurses hätte also aus Sicht des jetzigen Betriebsratsvorsitzenden das Hotel ruiniert und auf Dauer die Gemeinschaft unter den Beschäftigten zerstört. Wie aus dem folgenden Zitat über einen früheren Betriebsratsvorsitzenden deutlich wird, lehnt der interviewte Betriebsratsvorsitzende allgemein eine konfliktorientierte Betriebsratspolitik gegenüber der Geschäftsleitung ab:

> „Das war ein Mitarbeiter, der war Kellner […] und der wurde dann […] der Betriebsratsvorsitzende. So, und der hat dann natürlich Geld, Geld, Geld gesehen und für die Mitarbeiter, Geld ist natürlich ein Punkt, wo Sie alle Mitarbeiter natürlich mit ins Boot kriegen. So, mehr Geld, mehr Geld, mehr Geld: ‚Wir müssen uns dafür einsetzen.' Aber es gab nicht mehr, und dann hat der natürlich mit der Gewerkschaft sehr, sehr eng zusammengearbeitet, und dann hat die gesagt: ‚Weißt du was? Wenn ihr nicht mehr Geld kriegt, dann müsst ihr streiken.' […] Dann wurde gestreikt. […] Da hat der, der hat den Betriebsrat halt so mit, in, in, in, in, in seinen Wahn: ‚Das müssen wir, das müssen wir, das müssen wir, das müssen wir.' Und er hat dieses Wohl des ganzen Hauses dann aber einfach außer Acht gelassen. Er hat sich wirklich als die Oppositionspartei hier im Haus gesehen, so: ‚Und ich bin sowieso erst mal gegen alles, und aber meine Forderungen müssen durchgesetzt werden.' Wenn ich das jetzt so gewerkschaftstechnisch sehe, hat er ja recht. Wenn ich Opposition bin, dann richtig. Nur wenn ich dann nur meinen Weg sehe, funktioniert das leider nicht. So, und dann sieht die Geschäftsführung ja auch nur ihren Weg, und dann wird es nie eine Annäherung geben, dann gibt es nur eine Kreuzung und da knallen beide Seiten aufeinander. Da war, für die eine Seite war natürlich der Streik, der Zug fuhr vor, und auf der anderen Seite, das Haus voll, nur Hoteldirektoren, der Zug fuhr auch, und dann hat es geknallt. […] Sie haben es ja geschafft, die Mitarbeiter haben ja mehr Geld bekommen, nur das Mittel war zwar sehr, sehr massiv und man hat einfach außer Acht gelassen, dass dann nach dieser Kreuzung die Wege ja auch nicht mehr nebeneinanderliefen, die liefen ja komplett entgegengesetzt. So, und das dann wieder auf gleiche Wege zu be…, war natürlich sehr, sehr schwer" (GDHotel-1-BRV).

Der schon weiter oben angesprochene Streik war zwar laut dem befragten Betriebsratsvorsitzenden in dem Sinne erfolgreich, dass die Beschäftigten da-

durch mehr Lohn bekommen haben. Der heutige Betriebsratsvorsitzende wertet die damalige Aktion aber dennoch als falsch, denn das eingesetzte Mittel sei zu „massiv" gewesen. Kurzfristig führte es zwar zum Erfolg, aber letztlich habe es die Gemeinschaftskultur im Betrieb dauerhaft beschädigt.

Interessant ist die Formulierung, dass es zwar „gewerkschaftstechnisch" richtig sei, wenn sich der Betriebsrat als Oppositionspartei verstehe und mit (vermeintlichen) Maximalforderungen der Geschäftsleitung gegenübertrete: „Wenn ich Opposition bin, dann richtig." Diese Betriebsratspolitik habe aber auf Dauer nicht erfolgreich sein können, weil dann auch die Geschäftsleitungsseite kompromisslos agiere. Oder, um das Bild des befragten Betriebsratsvorsitzenden zu benutzen: Nachdem die Züge miteinander kollidiert waren, „liefen die Wege nicht mehr nebeneinander".

In der Wahrnehmung des jetzigen Betriebsratsvorsitzenden „laufen" Betriebsrat und Geschäftsleitung nun wieder auf dem „gleichen Weg"; er geht davon aus, dass er durch seinen kooperativen Stil mehr für die Beschäftigten erreichen kann, als wenn er konfrontativ agieren würde. Inzwischen seien das Betriebsklima und das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden wie des Personalleiters wieder gut, die Gemeinschaft unter den Beschäftigten sei wiederhergestellt.

Ob der jetzige Betriebsratsvorsitzende allerdings wirklich erfolgreicher und vertretungswirksamer als seine Vorgänger ist, ist eher fraglich, denn trotz (oder wegen?) des kooperativen Betriebsrats ist das Hotel mittlerweile aus dem Tarifvertrag ausgestiegen. Der jetzige Betriebsrat profitiert (noch) massiv von den Betriebsvereinbarungen, die vor über zehn Jahren abgeschlossen wurden und noch alle Gültigkeit besitzen. In den letzten zehn Jahren wurde nur eine einzige neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Kurz gefasst kann man festhalten, dass die Abwendung des jetzigen Betriebsrats von der Gewerkschaft (ähnlich wie auch im zuvor diskutierten Fall des Metallbetriebs) vor allem auf der Ablehnung einer (vermeintlich allzu) konfliktorientieren Betriebsratspolitik beruht, die mit einer engen Gewerkschaftsanbindung assoziiert ist. Der „Rauswurf" der Gewerkschaft aus dem Betrieb ist dem Versuch geschuldet, nach einer Phase heftiger innerbetrieblicher Auseinandersetzungen wieder ein harmonischeres Verhältnis zur Geschäftsleitung und ein Gemeinschaftsgefühl in der Belegschaft zu restituieren. Dabei ist die äußerst kompromisslose Haltung der Geschäftsleitung gegenüber den Protagonisten des Streits (bzw. des Streiks) ein wichtiger Faktor dafür, dass die Belegschaft sich im Laufe eines offenbar mehrjährigen Diskussions- und Entwicklungsprozesses letztlich mehrheitlich für die (von der Geschäftsleitung unterstützten) „ReformkandidatInnen" entscheidet.

Es setzt sich eine betriebliche Weltsicht durch, wonach die konfrontative Betriebsratspolitik die Gemeinschaft der Beschäftigten zerstöre, eine sachliche Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung zum Wohle der Beschäftigten verhindere und im Endeffekt die Existenz des Betriebs gefährde. Die „alten" gewerkschaftsnahen Betriebsräte schaffen es in dieser Phase offenbar nicht, ihre Positionen ausreichend überzeugend zu vermitteln. Manche von ihnen scheinen den Betrieb auch zu verlassen oder werden entfernt. Vielleicht hatten die früheren gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitglieder die Konfliktbereitschaft der Beschäftigten über- und die Ängste um die Arbeitsplätze unterschätzt. Möglicherweise spielt auch die in beiden Fällen anklingende Einschätzung eine Rolle, wonach die Legitimität des gewerkschaftsnahen Betriebsrats auch schon vor der Konfrontation in Erosion begriffen war.

Letztlich wählen die Beschäftigten jedenfalls mehrheitlich einen Betriebsrat, der sich nicht länger als „Opposition" gegenüber der Geschäftsleitung versteht – und deshalb auch keine Gewerkschaft braucht. Da die Gewerkschaft zudem in beiden Fällen in der Vergangenheit eindeutig mit der „Oppositionspartei" assoziiert war, haben die neuen Betriebsratsmitglieder in der Phase des Konflikts oder danach erlebt, dass sie von der Gewerkschaft geradezu als „Feinde" stigmatisiert wurden – kein Wunder, dass die Gewerkschaftsablehnung bei ihnen wesentlich ausgeprägter ist als in anderen Fällen von „Gewerkschaftsfremdheit" oder „Gewerkschaftsdistanz". Sie trägt teilweise Züge persönlicher Enttäuschung, Verbitterung oder gar Feindschaft.

Im Zuge des innerbetrieblichen Machtkampfs um die Neuausrichtung der Betriebsratspolitik hat nicht nur die gewerkschaftsnahe Betriebsratsfraktion, sondern mit ihr auch die Gewerkschaft ihren Einfluss im Betrieb nachhaltig eingebüßt. Dennoch ist der Betriebsratsvorsitzende und sind auch vier weitere Betriebsratsmitglieder weiterhin Mitglied in der NGG. Allerdings hat der Betriebsratsvorsitzende, der das Amt sein nunmehr acht Jahren innehat, die Versuche einiger Betriebsratsmitglieder, Betriebsrat und NGG wieder „zusammenzubringen", bisher abgeblockt, indem er für den Fall einer Zusammenarbeit von Betriebsrat und Gewerkschaft seinen Rücktritt ankündigte.

Die an einer Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft interessierten Betriebsratsmitglieder scheinen zum einen den Arbeitsaufwand, der mit einer aktiveren Betriebsratspolitik verbunden wäre, und zum anderen eine dadurch mögliche Konfrontation mit der Geschäftsleitung zu scheuen. Im Moment spricht daher einiges für eine Verstetigung der gewerkschaftsfremden Mitbestimmungskultur. Eine Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der NGG scheint allenfalls wieder möglich, falls der jetzige Betriebsratsvorsitzende nicht mehr für den Betriebsrat kandidieren sollte oder die Mehrheit der Be-

triebsratsmitglieder dafür den Rücktritt ihres Vorsitzenden in Kauf nehmen würde.

Der Fall des Hotels GDHotel-3

Das Hotel befindet sich in einer ostdeutschen Großstadt. Es wurde vor über 45 Jahren eröffnet. Zum Zeitpunkt des Interviews hatte das Hotel ca. 60 MitarbeiterInnen, fast alle Hotelfachangestellte. Der Frauenanteil beträgt 60 Prozent. In den 1990er Jahren wurde das Hotel als Eigenbetrieb durch einen ausländischen Hotelkonzern übernommen und später als Franchise weitergeführt. Die wirtschaftliche Situation ist zwar gut, aber die Existenz des Hotels ist aufgrund städtebaulicher Planungen gefährdet.

Der Betriebsrat besteht seit 1990. Knapp 50 Prozent der Belegschaft sind laut den befragten Betriebsratsmitgliedern heute Mitglied in der Gewerkschaft,[12] vier von fünf Betriebsratsmitgliedern sind Gewerkschaftsmitglied. Die Wahlbeteiligung bei der letzten Betriebsratswahl betrug über 80 Prozent. Als das Hotel noch ein Eigenbetrieb des französischen Konzerns war, war es tarifgebunden.

Ob nach dem Betriebsübergang zu einem Franchiseunternehmen weiterhin eine Tarifbindung besteht, ist unklar: Laut Hoteldirektor ist das Hotel weiterhin im Arbeitgeberverband und tarifgebunden. Die befragten Betriebsratsmitglieder gaben dagegen an, dass der Betrieb weder im Arbeitgeberverband noch formal tarifgebunden sei, aber die tariflichen Bestimmungen anwende. Der zuständige Gewerkschaftssekretär wiederum meinte, dass keine Tarifbindung mehr bestehe und die tarifvertraglichen Eingruppierungsregelungen nur noch auf die „Altbeschäftigten" angewendet würden.

Seit der Übernahme des Hotels durch den Konzern war der Betriebsrat gewerkschaftlich angebunden und der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft hoch. Vor dem Kontaktabbruch war die damalige Betriebsratsvorsitzende gewerkschaftlich stark engagiert, u. a. als Mitglied in der Tarifkommission. Sie hatte den Betriebsratsvorsitz über zehn Jahre lang inne; zu der Zeit, als das Hotel noch ein Konzernbetrieb war, war sie auch mehrere Jahre Gesamtbetriebsratsvorsitzende. Sie wird in ihrer Betriebsratsarbeit von den jetzigen Betriebsratsmitgliedern als engagiert und erfolgreich in ihrer Arbeit beschrieben. Ihr Rückhalt im Betriebsratsgremium ging jedoch im

12 Der zuständige Gewerkschaftssekretär geht hingegen nur von einem Organisationsgrad von 10 bis 15 Prozent aus.

Zuge des Betriebsübergangs verloren. Zu diesem Zeitpunkt hatte das Gremium drei Mitglieder.

> „Also wir haben wirklich eine langjährige Betriebsratsvorsitzende gehabt, die auch Vorsitzende zeitweise im Gesamtbetriebsrat war, von X [Name des Betriebs] damals. Also eine super geschulte Frau und Jahrzehnte Betriebsratsvorsitzende. […] Ich habe sehr hinter ihr gestanden, weil ich das immer als unwahrscheinliches Engagement erachtet habe. Das muss man erst mal bringen über so viele Jahre. Aber, wie soll ich das sagen, irgendwann stand sie immer alleine da. Sie hat es nicht geschafft, ein Team um sich herum mitzuziehen, über die Jahre heranzuziehen. […] Und ja, sie hat, sie war, vielleicht nenne ich es überengagiert. Also es ging nur darum, Einigungsstellen einzuberufen, zu kämpfen, […] sie war nicht auf der Suche nach einem gemeinschaftlichen Weg. Das war immer Konfrontation" (GDHotel-3-BRV).
>
> „Also uns wurde damals gesagt, na, wenn wir das Computersystem nicht einführen, dann wird das Haus hier auch geschlossen, weil wir dann nicht mehr marktfähig sind. Insofern war das schon ganz doll relevant, dass man da ein bisschen darauf zusteuert und nicht immer nur streitet. […] Man muss manchmal auch einen Kompromiss finden, der einen nur halb glücklich stellt, aber darum ging es ihr nicht. Sie wollte halt das durchsetzen, was sie, und das funktioniert in der Realität einfach nicht immer" (GDHotel-3-BR2).

Die jetzige Betriebsratsvorsitzende zollt der ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zwar hohen Respekt für ihre Arbeit und ihr Engagement, moniert aber zum einen, dass sie immer allein agiert und die anderen Betriebsratsmitglieder nicht mit eingebunden habe. Zum anderen, und das ist das Entscheidende, lautet der Vorwurf, dass sie nicht kompromissfähig gegenüber der neuen Geschäftsleitung gewesen sei und nur die Konfrontation gesucht habe. Der entscheidende Punkt war für die befragten jetzigen Betriebsratsmitglieder das Verhalten der ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden bei der Einführung eines neuen Computersystems.

Das Unternehmen, das das Hotel übernommen hatte, wollte ein neues EDV-System einführen. Dabei wurden offenbar zunächst die Informations- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats missachtet. Auch inhaltlich sah die damalige Betriebsratsvorsitzende erheblichen Veränderungs- und Aushandlungsbedarf, und da es zu keiner gütlichen Einigung mit der Geschäftsleitung kam, wollte sie notfalls vor die Einigungsstelle ziehen. Diese Haltung stieß bei den anderen Betriebsratsmitgliedern auf Ablehnung. Sie waren kompromissbereiter, da sie um die Existenz des Hotels fürchteten, wenn das neue Computersystem nicht bald eingeführt würde. Das Verhältnis zwischen der Geschäftsleitung und der damaligen Betriebsratsvorsitzenden zu dieser Zeit wird auch vonseiten des Managements als schlecht beschrieben.

> [Das Verhältnis zwischen Management und dem früheren Betriebsrat] „war damals sehr angespannt […], weil es immer eine Blockade gab, so: ‚Die wollen uns doch irgendwas Böses, was hat der Arbeitgeber jetzt schon wieder ausgeheckt? Wir kennen die neue Firma nicht, was passiert da?' Das war sehr gespalten, das Verhältnis. Die Kommunikation verlief ausschließlich schriftlich, ausschließlich in Briefform, nicht mal Emails, sondern Briefform. […] Es wurden keine neuen Prozesse initiiert oder Gedankengut ausgetauscht, Ideen ausgetauscht, sondern es gab Zeiten, da wurden Betriebsvereinbarungen über drei Jahre verhandelt, die dann letztendlich doch in der Einigungsstelle gelandet sind. Ja, das Verhältnis war gar nicht gut, also überhaupt nicht. Es gab kein Vis-à-vis-Gespräch" (GDHotel-3-GF).

Der vom Hoteldirektor beschriebene Zustand der „Nicht-Zusammenarbeit" zwischen der Betriebsratsvorsitzenden und der Geschäftsleitung war aus Sicht der anderen beiden Betriebsratsmitglieder auf Dauer nicht tragbar, da sie um die Existenz des Hotels und damit der Arbeitsplätze fürchteten. Sie forderten mehr Kompromissbereitschaft gegenüber der Geschäftsleitung. Der Streit um die Einführung des neuen Computersystems wurde dann nach knapp einem Jahr dadurch beendet, dass die damalige stellvertretende Betriebsratsvorsitzende eine Betriebsvereinbarung unterschrieb, als die gewerkschaftsnahe Betriebsratsvorsitzende mehrere Monate krank und nicht im Betrieb war.

Nachdem sie nach ihrer mehrmonatigen Krankheit wieder zurückkam, trat die Betriebsratsvorsitzende von ihrem Posten zurück und verließ den Betriebsrat, weil sie für sich und ihre Politik keinen Rückhalt mehr sah.[13] Im Rückblick sieht sie sich als Opfer einer gezielten Kampagne der Geschäftsleitung, die ihre Entfernung aus dem Amt der Betriebsratsvorsitzenden geplant habe:

> „Ich sage mal so, ich war eine unbequeme Person. Also das gebe ich gerne zu, und ich glaube auch, dass der Arbeitgeber, was er auch mal durchblicken hat lassen, dass der Arbeitgeber da Schwierigkeiten hatte, diese Hotels dann auch weiterzureichen, an irgendwelche anderen Leute, wenn die wissen, da ist ein Betriebsrat, der ist kämpferisch. Ja, also insofern denke ich mal, und, aber sie [die damalige Hoteldirektorin] ist vorbereitet worden, und ich denke, sie ist auch zusammen mit der Frau X [Name der damaligen stellvertretende Betriebsratsvorsitzende] zusammen vorbereitet worden, für die Endphase, ja" (GDHotel-3-exBRV).

13 Sie hat den Betrieb aber nicht verlassen, sondern arbeitet als gelernte Restaurantfachfrau in der Spülküche. Angebote des Gewerkschaftssekretärs, der eng mit ihr zusammengearbeitet hat, sie in einem anderen Hotel mit besserer Beschäftigung „unterzubringen", hat sie abgelehnt

Aus der Sicht der damaligen Betriebsratsvorsitzenden begann die Kampagne gegen sie schon in der Zeit vor dem Betriebsübergang, da die damalige Konzernleitung bewusst eine Hoteldirektorin installiert habe, die vor der „Weiterreichung" des Hotels keine Zugeständnisse an den Betriebsrat machen sollte, um den Verkauf dieses und anderer Hotels zu ermöglichen. Nach ihrer Einschätzung ging die Konfrontation somit nicht von ihr, sondern von der Geschäftsleitung aus. Ihrer damaligen Stellvertreterin und heutigen Betriebsratsvorsitzenden wirft sie vor, Bestandteil dieser Kampagne gewesen zu sein und schon immer arbeitgebernahe Positionen vertreten zu haben.[14]

Diese Sicht wird von dem zuständigen Gewerkschaftssekretär geteilt. Er stand und steht aufseiten der ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden und ihrer Betriebsratspolitik gegenüber der Geschäftsleitung:

> „Also die jetzige Vorsitzende war ja seinerzeit die stellvertretende Vorsitzende, und die hat eben eine sehr, na ja, eher eine arbeitgebernahe Position da vertreten. Sehr weich, sehr, weniger konfrontativ, hat im Prinzip zu allem Ja und Amen gesagt, ja. […] Diese Vorsitzende ist nie zu gewerkschaftsnahen Schulungen, […] sondern ist immer zu solchen gewerkschaftsfernen Seminaren, wie dann, wie ifb und so weiter gegangen, und so war auch ihre Grundhaltung gewesen. Das war so ein Paradebeispiel für mich, wie Bildung von Betriebsräten auch Standpunkte, oder eben Nicht-Standpunkte, also ‚Wo stehe ich?', ja, dann widerspiegeln kann, und sagen: ‚Also will ich offensiv gehen? Mache ich offensiv Betriebsratsarbeit? Gehe ich da bewusst in, in so eine Geschichte rein, mache ich Betriebspolitik? Oder mach ich eben eher sozusagen den, den, den Schmusekurs und, na ja, der Chef wird schon recht haben.' […] Und dann eben die andere Fraktion, die gesagt hat, na ja, also man soll doch lieber vertrauensvoll, und lieber dem Arbeitgeber auch mal Zugeständnisse machen, es sei doch für alle besser. So, diese beiden unterschiedlichen Positionen waren für mich da relativ deutlich. […] Also persönlich fand ich sie [die neue Betriebsratsvorsitzende] immer nett, die Person, aber, also sie hat halt keine, sie hat keine Überzeugung. […] Also der Betriebsrat mag jetzt keine Konflikte mehr haben, aber das hat, führte nicht dazu, dass deswegen der Betriebsrat bessere Regelungen durchsetzt, im Gegenteil. Die Regelungen, die da waren, die wurden verschlechtert, und neue Regelungen sind in der Regel schlechter" (GDHotel-3-Gewerkschaftssekretär).

14 „Wir hatten auch eine Einigungsstelle, das war, glaube ich, Kleiderordnung, und da war ich mit Y [Name des Gewerkschaftssekretärs] drinnen, und sie hat alles, was der Arbeitgeber vorgeschlagen hat, da hat sie sofort immer gesagt: ‚Da bin ich doch dafür, dass wir das nehmen.' Und Y [Name des Gewerkschaftssekretärs] hat dann schon einen Witz gemacht, sagt er: ‚Weißt du, wenn wir mit einer Schaufel Dreck hochkommen und sagen, der Arbeitgeber wünscht das, dann wird sie bestimmt auch sagen: Da bin ich doch dafür, dass wir das nehmen'" (GDHotel-3-exBRV).

Der Gewerkschaftssekretär kritisiert nicht nur, dass die jetzige Betriebsratsvorsitzende einen „Schmusekurs" gegenüber dem Arbeitgeber eingenommen habe, sondern prinzipiell kein gewerkschaftspolitisches Bewusstsein habe, was sich auch daran zeige oder Folge davon sei, dass sie keine Betriebsratsschulungen bei gewerkschaftsnahen Anbietern besucht hat. Unter den Betriebsratsmitgliedern macht er zwei „Fraktionen" aus: Eine, die eine offensive Betriebsratspolitik betreibe und in ihrem Handeln versuche, die Gewerkschaft zu stärken; die andere Fraktion sei eher passiv, verfolge einen „Schmusekurs" gegenüber dem Arbeitgeber unter der Prämisse „Der Chef wird schon recht haben". Die jetzige Betriebsratsvorsitzende ordnet er eindeutig der zweiten Fraktion zu. Seine Kritik macht der Gewerkschaftssekretär zudem an den fehlenden materiellen Erfolgen fest: Aus seiner Sicht wurden mit dem Arbeitgeber nur Regelungen abgeschlossen, die die Beschäftigten im Vergleich zu früher schlechterstellen.

Die Frage, wie man als Betriebsrat gegenüber der Geschäftsleitung agieren solle, hat in diesem Fall nicht nur zu einem zeitweiligen Zerwürfnis im Betriebsrat geführt, sondern aus Sicht der drei interviewten aktuell amtierenden Betriebsratsmitglieder auch zu einem Ende der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und zuständigem Gewerkschaftssekretär:

> „Der hat natürlich jahrelang mit der alten Betriebsratsvorsitzenden zusammengearbeitet. Das ist auch ein sehr rigoroser Gewerkschaftssekretär, sage ich mal so, und der konnte sie, ich glaube, der hat sie auch immer gut schicken können in bestimmte Richtungen. Aber, aber egal, jedenfalls […] es gab eine Situation, die eskalierte, weil, also, das lief jetzt über Jahrzehnte so und so, und nun musste ich auch mal kritisieren. Ich musste sagen: ‚Das gefällt mir nicht', und das habe ich auch getan. Wir hatten drei Einigungsstellen über diese Betriebsvereinbarungen, die kamen alle über die Einigungsstelle zustande. Die nächste, die erste wurde am nächsten Tag gleich gekündigt und so weiter und so fort. Und dann habe ich gesagt: ‚Wenn unter dem Strich für unsere Mitarbeiter nichts rauskommt, warum machen wir dann, warum lassen wir das so eskalieren? Wenn, dann möchte ich hinterher was Positives für uns haben.' Wenn ich das nicht erreiche, kann ich doch auf diesen Weg verzichten, der bringt nichts. Ja, und das war ganz, das ist eskaliert. Also der Y [Gewerkschaftssekretär] hat mich angebrüllt, sage ich es mal so, so richtig krass" (GDHotel-3-BRV).

In dieser Interviewpassage äußert die Betriebsratsvorsitzende zwei Kritikpunkte am Gewerkschaftssekretär: Zum einen habe er die ehemalige Betriebsratsvorsitzende in bestimmte Richtungen gelenkt und dies sei – auch wenn sie es nicht direkt ausspricht, so kann man die Aussage doch so interpretieren – nicht zum Vorteil der Beschäftigten und der Betriebsratspolitik gewesen. Zum anderen könne der Gewerkschaftssekretär nicht mit ihrer

Sicht einer angemessenen Betriebsratspolitik gegenüber der Geschäftsleitung umgehen. Er setze auf Konflikteskalation, während sie keinen Sinn darin sehe, Konflikte mit der Geschäftsleitung eskalieren zu lassen, wenn nichts „Positives" für die Beschäftigten dabei herauskomme.

Als sie – ihrer Darstellung nach – ihre Position in einem Gespräch gegenüber dem Gewerkschaftssekretär vertreten habe, habe dieser sie „angebrüllt".[15] Nach dieser „Eskalation" hat es keinen Kontakt mehr zwischen Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär gegeben, obwohl die befragten Betriebsratsmitglieder alle gewerkschaftlich organisiert sind und sich selbst als „überzeugte" Gewerkschafterinnen verstehen.

Die folgende Schilderung bekräftigt noch einmal die neue Betriebs(rats)-kultur, die – aus Sicht der amtierenden Betriebsratsmitglieder – nach dem Ende von gewerkschaftlich geprägtem „Kampf" und „Krieg" Einzug gehalten habe:

> BR3: „Ich kann mich auch noch an diese Betriebsratsversammlung erinnern, wo der Y [Gewerkschaftssekretär] immer mit dabeisaß […]. Und das war so eine ganz kalte Betriebsversammlung, wo auch keiner etwas gesagt hätte. […]"
> BRV: „Und das ist dieses Negative, wenn man immer nur zum Kampf aufruft, generell. Ich würde immer mit dem, ich würde mit Positivem beginnen, was Schönes ist, was wir wollen und, na klar, muss das andere auch angesprochen werden, aber wenn es von Anfang an …"
> BR3: „Also wenn ich es jetzt vergleiche mit den Betriebsversammlungen, die wir jetzt führen, gehen wir ganz anders in diesen Raum rein, und auch mehr Herzlichkeit ist einfach dabei, weil einfach vom, vom Gefühl her kommt es ganz anders rüber, von den Mitarbeitern auch, dass die auch mal was sagen. Die früheren Betriebsratsversammlungen waren irgendwie so ein bisschen abschreckend."
> BR2: „Na ja, es ging um irgendwie, Krieg. So, das war das Wort, was man irgendwie so immer geführt hat, nicht? Und es geht hier bloß darum, sich irgendwie zu streiten und zu kämpfen. Jetzt hoffe ich, dass wir das vernünftig rüberbringen: Natürlich geht es auch darum manchmal, um aber zum Ergebnis für den Mitarbeiter zu kommen. […] Und das stellen wir schon ganz doll in den Vordergrund, dass es um die Mitarbeiter geht, nicht? Und nicht darum, dass ich jetzt meine Position ausnutze, um mich streiten zu können, und auch nur wegen des Streites wegen."
> Frage: „Also es ging praktisch immer, Konflikt Arbeitgeber, da ist der Arbeitgeber, das ist der Gegner."
> BRV: „Ja, das ist der Feind."
> BR2: „Der Feind." (Interviewausschnitt GDHotel-3)

15 Der zuständige Gewerkschaftssekretär streitet dagegen ab, dass er der Betriebsratsvorsitzenden gegenüber laut geworden sei.

Aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder hat der Gewerkschaftssekretär eine schlechte Stimmung auf der Betriebsversammlung verbreitet, immer nur zum „Kampf", zum „Streit" und eigentlich zum „Krieg" gegenüber der Geschäftsleitung, dem „Feind", aufgerufen. Aber es gehe nicht darum, sich nur „zu streiten", sondern auch etwas für die Beschäftigten zu erreichen. Man stelle jetzt auf den Betriebsratsversammlungen „doll" in den Vordergrund, dass es dem Betriebsrat in seiner Arbeit „um die Mitarbeiter geht". Die befragten Betriebsratsmitglieder bezeichnen ihr Verhältnis zur Geschäftsleitung inzwischen als gut und eben nicht mehr konfliktorientiert.

Wie beschrieben, nimmt der Gewerkschaftssekretär das jetzige Betriebsratsgremium als zu weich gegenüber der Geschäftsleitung wahr, als defizitäre betriebliche Interessenvertretung. Was nun, ausgelöst durch die „politischen Differenzen", das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär endgültig vergiftet hat, sind die gegenseitigen persönlichen, stark moralisch eingefärbten Vorwürfe oder Angriffe: Aus Sicht des Gewerkschaftssekretärs ist vor allem die jetzige Betriebsratsvorsitzende der ehemaligen, sehr mit der Gewerkschaft verbundenen Betriebsratsvorsitzenden in den Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung in den Rücken gefallen. Aus Sicht der jetzigen Betriebsratsvorsitzenden wurde sie vom Gewerkschaftssekretär im letzten Gespräch in unberechtigter Weise „angebrüllt". Beide Seiten werfen sich nun gegenseitig vor, die Zusammenarbeit abgebrochen und kein Interesse an einer Wiederaufnahme des Kontakts zu haben:

> BRV: „Also null, null Kontakt. Also die kommen gar nicht auf uns zu."
> BR3: „Aber als wir damals angerufen hatten, um Terminplaner 2016, kam auch nichts mehr. Haben wir um zehn oder fünfzehn per Post gebeten, kam auch nichts."
> BRV: „Die lehnen uns ab, anders kann ich das auch nicht sagen" (Interviewausschnitt GDHotel-3).
> „Also ich habe auf jeden Fall den Betriebsrat nach der Wahl noch mal angeschrieben, habe ihnen noch mal gratuliert zu ihrer Wahl und meine Unterstützung angeboten. So, aber seitdem gab es nicht einen einzigen Kontakt, nicht ein einziges Telefonat […]. Also noch nicht mal das, was Betriebsräte eigentlich machen müssten. Sie müssten uns ja einladen, wenigstens zu einer Betriebsversammlung, und nicht mal das passiert, nicht? […] Sie könnten auch sagen, sie wollen mit mir nicht zusammenarbeiten, weil die Chemie nicht stimmt, dann müssten wir gucken, ob wir eine andere Konstellation hinbekommen, was sicherlich nicht so einfach sein würde hier im Haus, aber wir würden das sicherlich machen können. Aber noch nicht mal dafür gab es ja einen Ansatz, weil wenn ich mich nicht identifiziere mit, mit einer Organisation, ja, dann kenne ich die Mechanismen auch nicht und dann kann ich so eine Diskussion auch nicht führen, ja" (GDHotel-3-Gewerkschaftssekretär).

Kurz zusammengefasst hat auch in diesem Fall im Kern eine unterschiedliche Sicht auf die Frage, wie weit der Betriebsrat bei strittigen Themen mit der Geschäftsleitung den Konflikt vorantreiben oder sogar eskalieren lassen soll, letztendlich zum Abbruch des Kontakts zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft geführt. Seit nunmehr drei Jahren herrscht „Eiszeit" zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Ob diese dauerhaft sein und sich eine ehemals gewerkschaftsnahe zu einer dauerhaft gewerkschaftsfremden Mitbestimmungskultur wandeln wird oder ob es bei einer anderen Personenkonstellation zu einem „Tauwetter" kommen kann, muss offenbleiben. Die jetzige stellvertretende Betriebsratsvorsitzende zumindest überlegt als im Konflikt unbelastete Person, den Kontakt zur NGG wieder zu suchen.

b) Selbstverständnis, Mitbestimmungspraxis und Haltung zur Gewerkschaft

Die „Abbruch"-Betriebsräte sehen sich zwar eindeutig nicht als Gegner der Geschäftsleitung, sehr wohl aber als professionelle Interessenvertretung der Beschäftigten. Deutlicher als die zuvor skizzierten „Abwehr"-Fälle (Kapitel 4.2.1) und gewerkschaftsfremde Betriebsräte in Kleinbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung (Kapitel 4.1.2) sehen sie sich dezidiert als Mitarbeitervertretung. Dies ist wohl auch nur schwer anders denkbar in Betrieben, die eine lange und vertretungsstarke Mitbestimmungstradition aufweisen. Das Engagement für die Beschäftigten wird allerdings im Regelfall als eng kombiniert mit betrieblichen Interessen gesehen. Dies beinhaltet, Beschäftigte vor schlechtem und ungerechtem Verhalten von Vorgesetzten oder betrieblichen Unfallgefahren zu schützen, aber im gleichen Atemzug auch die Sorge dafür, dass Beschäftigte unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange „richtig" oder „gut" arbeiten können.

> Frage: „Was ist denn aus Ihrer Sicht die wichtigste Aufgabe eines Betriebsrates?"
> Antwort: „Die Vertretung der Mitarbeiter, das ist für mich ganz, ganz halt, halt wichtig. Also die Belange der, der, des einzelnen Mitarbeiters zu vertreten. […] Wir müssen dafür sorgen, dass der einzelne Mitarbeiter da wirklich so gut ausgestattet ist, wie es uns möglich ist, […] und dass der Mitarbeiter halt richtig arbeiten kann" (GDHotel-1-BRV).
> Frage: „Was ist aus Ihrer Sicht die wichtigste Aufgabe eines Betriebsrats?"
> Antwort: „Die Interessen der Belegschaft zu vertreten. […] Weil mit Arbeitszeiten ist auch so ein Thema, wo man ziemlich viel kaputt machen kann bei den Mitarbeitern. Wir wissen aber auch, dass die, dass die Firma mehr Flexi-

> bilität braucht bei den neuen Arbeitszeiten, ja, müssen wir halt schauen, dass wir wieder da Arbeitszeiten schaffen, die dann für beide Seiten passt" (GDME-4-BRV).
> Frage: „Aber was ist für Sie ein Betriebsrat? Was sollte der machen, was sollte der sein?"
> BR2: „Für die Mitarbeiter da sein. Also finde ich ganz wichtig, nicht? Und das, was der Mitarbeiter alleine nicht umsetzen kann oder keine Kraft hat dafür, wir sind da eine generelle Besserung einfach, oder Gutes beizubehalten."
> BRV: „Und wenn ein Betriebsrat, dann muss der auch gut sein, weil ein schlechter Betriebsrat ist, glaube ich, das Schlimmste, was einem passieren kann in einem Unternehmen für die Mitarbeiter. Und dafür sind wir da, wir sind dafür zu sorgen, dass alle gut arbeiten können, dass eine Gerechtigkeit unter den Mitarbeitern besteht. Das finde ich ganz wichtig, dass niemand gemobbt wird" (GDHotel-3).

Als Königsweg für die gleichzeitige Interessenvertretung der Beschäftigten und die Sorge um das Betriebswohl gilt eine auf Kooperation, Vertrauen und „Sachlichkeit" basierende Austauschbeziehung mit der Geschäftsleitung. Das Verhältnis zu den VertreterInnen der Geschäftsleitung wird daher unisono als positiv beschrieben. Beide Seiten wüssten sehr gut, was sie am jeweils anderen haben. In manchen Aussagen klingt unterschwellig an, dass insbesondere die Kommunikation mit der Geschäftsleitung gut sei, an der materiellen Umsetzung der Forderungen hapere es jedoch manchmal.

> „Wir können ja offen über jedes Thema sprechen, nur ob es dann umgesetzt wird, das steht ja natürlich auf einem anderen Blatt" (GDHotel-1-BRV).

Jedenfalls redet der Betriebsrat viel mit der Geschäftsleitung, und man sieht keinen Grund, an deren „guten Absichten" zu zweifeln. Die Suche nach dem informellen Gespräch scheint der „Königsweg" der Interessenvertretung:

> „Ich kann im Gespräch mit ihm [dem Hoteldirektor] viel erreichen. Wenn ich zu ihm gehe in das Büro und sage: ‚Der Mitarbeiter sowieso war da', und da, wenn er kann, ist es am nächsten Tag erledigt. Dann geht er zu dem Mitarbeiter, und dann ist das wirklich erledigt" (GDHotel-3-BRV).

Man versucht, so viele Angelegenheiten wie möglich „unbürokratisch" in Vier-Augen-Gesprächen zwischen Betriebsratsspitze und Geschäftsleitung zu klären. Das scheint aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder auch sehr oft zu gelingen. Jedenfalls ist man – ganz in Abgrenzung zu früheren Zeiten – noch nie vor das Arbeitsgericht gezogen oder hat die Einigungsstelle angerufen. Nur sehr selten sieht man sich „gezwungen", „Druckmittel" wie Verweigerung der Genehmigung von Überstunden oder Dienstplänen einzu-

setzen; immerhin kennt man jedoch seine Machtmittel. Probleme bei der Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und Betriebsvereinbarungen sieht man aber eher bei den unteren Führungsebenen, die man ab und zu disziplinieren müsse, weniger bei der Geschäftsleitung.

Ansonsten ergibt sich kein einheitliches Bild hinsichtlich der Betriebsratsaktivitäten. Das am wenigsten aktive Gremium ist das von GDHotel-1: Die Betriebsratsmitglieder haben in den letzten Jahren so gut wie keine Schulungen besucht; in zehn Jahren wurde eine einzige Betriebsvereinbarung abgeschlossen (es gelten aber noch über 20 Betriebsvereinbarungen, die zu Zeiten des mehrheitlich gewerkschaftlichen und konfliktorientierten Betriebsrats ausgehandelt worden sind). Falls nötig, holt man sich juristische Beratung beim Anwalt bzw. der Anwältin der Geschäftsführung oder greift auf das Wissen von zwei Betriebsratsmitgliedern zurück, die noch in den „alten Zeiten" im Betriebsrat saßen und damals gut geschult wurden. Institutionalisierte Treffen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung gibt es nicht, dafür Adhoc-Treffen zwischen Betriebsratsvorsitzendem und Geschäftsführerin oder Personalleiter. Es wird eine Betriebsversammlung pro Jahr abgehalten.

Die beiden anderen Gremien sind da deutlich aktiver. Es gibt feste monatliche Treffen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, und die Betriebsratsmitglieder sind auch besser geschult. Die Betriebsratsschulungsseminare wurden bei nicht-gewerkschaftlichen Anbietern gebucht, und falls man eine juristische Beratung (z. B. für die Aushandlung einer Betriebsvereinbarung) braucht, greift man auf RechtsanwältInnen zurück, die man über die Schulungsseminare kennengelernt hat. In den letzten Jahren wurden einige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, weitere sind geplant. Es werden zwei bzw. drei Betriebsversammlungen pro Jahr abgehalten.

Auch die Geschäftsleitungen bestätigten übrigens die Einschätzung vertrauensvoller und weitgehend konfliktfreier Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, dem sie explizite Wertschätzung entgegenbringen. Ihr Bild des Betriebsrats ist nicht (mehr) von einem „Gegenüber" oder gar „Gegeneinander" geprägt, vielmehr wird dieser als eine Art harmonische Ergänzung der eigenen Personalpolitik interpretiert. Schließlich könne man selbst ja nicht an alles denken und nicht alles selbst kontrollieren, da sei der Betriebsrat als Hilfe und personalpolitische Serviceeinrichtung durchaus sinnvoll.

Die Rolle, die die Gewerkschaften nach dem „Abbruch" der Beziehungen zum Betriebsrat in den Betrieben noch spielen, ist übrigens durchaus different. Bereits der Organisationsgrad der Belegschaften sowie der Betriebsratsgremien ist unterschiedlich: Im Betrieb GDME-4 sind ca. 10 Prozent der Beschäftigten Gewerkschafts- und ungefähr 30 Prozent AUB-Mitglieder, vier

von dreizehn Betriebsratsmitgliedern haben auf einer IG-Metall-Liste kandidiert. Im Hotel GDHotel-1 sind vermutlich weniger als 15 Prozent der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, aber fünf von sieben Betriebsratsmitgliedern. Im dritten Betrieb GDHotel-3 sind vier von fünf Betriebsratsmitgliedern und vermutlich 50 Prozent der Beschäftigten Mitglied der Gewerkschaft.

Hinsichtlich der Frage, ob Gewerkschaften heutzutage noch wichtig sind, werden von den Betriebsratsvorsitzenden ähnliche Argumente vorgebracht wie von vielen anderen gewerkschaftsfremden Betriebsräten: Gewerkschaft sei gesamtgesellschaftlich gesehen gut und wichtig – aber aus den eigenen betrieblichen Angelegenheiten solle sie sich heraushalten.

> „Also ich sage, IG Metall ist sicherlich wichtig. Die machen die Tarifverhandlungen, ist auch gut so, brauchen wir uns schon nicht damit beschäftigen. Aber ich meine, besser ist es halt, ich sage jetzt einmal, die IG Metall weiß ja von außen nicht, was bei uns in der Firma abgeht. Also wenn es so um betriebsinterne Dinge geht, sehe ich das besser, wenn man einen Betriebsrat vor Ort hat, der halt mit den Sachen zu tun hat, als wenn eine Gewerkschaft eingreift, weil ich sage jetzt mal, was jetzt für eine andere Firma gut ist, muss ja nicht gleich für unsere Firma gut sein. Also ich glaube, es ist nicht gut, wenn eine Gewerkschaft flächendeckend irgendwelche Entscheidungen für alle Firmen trifft, was jetzt so ins Eingemachte geht, außer, ich sage jetzt mal, außer den Tarifverhandlungen. Das sind also Dinge, die ja für alle, alle zutrifft. Aber drum sage ich, ist es immer, finde es ich besser, wenn das die Betriebsräte vor Ort machen“ (GDME-4-BRV).
>
> „Ich glaube, die ganze Arbeitnehmerschaft wäre nicht so stark, wenn es die Gewerkschaften gar nicht gäbe. Weil in, hier können wir sprechen, in unserem kleinen Hotelchen hier. Nur, was nützt Ihnen in großen Betrieben, da kann der einzelne ja, da ist der einzelne ja wirklich nur eine Nummer. Hier ist ja noch jeder ein Name und ein Gesicht dahinter und, und, und jeder, jeder weiß, was der leistet. […] Aber wenn ich dann diese Maximalforderung der Gewerkschaft NGG dann sehe (überlegt lange), ist es zwar am, am Geld gesehen wäre es schön, aber da muss ich dann einfach wieder jedes einzelne Haus sehen, und da kann ich dann diesen, diesen Einheitsbrei nicht gutheißen. […] Wenn es dem Haus guttut, bin ich ja der Letzte, der sagt: ‚Nein, das machen wir nicht.‘ Aber wir können uns jetzt nicht von außen die Gewerkschaft hier so ins Haus holen und so einen Wirbel […]. Da kann ich jetzt nicht anfangen: ‚Wir müssen jetzt alle sofort mehr Geld, und wir müssen, und wir müssen, und wir müssen, und wir müssen!‘“ (GDHotel-1-BRV).

Die beiden zitierten Betriebsratsvorsitzenden lehnen eine Zusammenarbeit mit ihrer zuständigen DGB-Gewerkschaft ab. Im Falle des Metallbetriebs hat man nur auf den Betriebsversammlungen „Kontakt“ mit dem zuständigen Gewerkschaftssekretär, der sich darin erschöpft, dass man dort ein paar be-

langlose Worte miteinander wechselt und der Gewerkschaftssekretär seine Rede hält. Die Abkopplung der Betriebsratsarbeit von der Gewerkschaft ist aber (noch) nicht unumstritten. Wie bereits erwähnt, sitzen im Betriebsrat von GDME-4 vier Mitglieder, die auf einer IG-Metall-Liste kandidiert haben. Diese versuchen mehr oder weniger engagiert, für die IG Metall zu werben und vereinzelt gewerkschaftliche Themen in die Betriebsratsarbeit einzubringen. Das befragte IG-Metall-Betriebsratsmitglied sieht aber zurzeit kaum Chancen, Mitglieder für die IG Metall zu gewinnen, da der Betrieb gut zahle und alle tariflichen Leistungen gewährt werden:

> „Ich weiß nicht, wie ich es machen soll, ganz ehrlich. Weil ich, ich komme ja persönlich an die Leute gar nicht hin. Mit was für Argumenten soll ich es machen, ja? Wir kriegen ja alles, was tariflich vorgeschrieben ist, so ungefähr, ja. Und ja, ich meine im Großen und Ganzen, es ist Jammern auf hohem Niveau, sage ich jetzt mal. Ja, aber wie gesagt, es sind halt Sachen, ich, mir fehlen Argumente, ganz ehrlich, ja. Was soll ich argumentieren? […] Und es gibt, wie gesagt, wir kriegen unser volles Gehalt, wir kriegen Leistungszulage und so weiter“ (GDME-4-BRGew).

Der Betriebsratsvorsitzende von GDHotel-1 lehnt, wie bereits geschildert, eine Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Gewerkschaft aus „ideologischen“ Gründen ab. Es gab aber anscheinend immer mal wieder Versuche anderer Betriebsratsmitglieder, gewerkschaftliche Unterstützung für die Betriebsratsarbeit einzuholen. Der befragte Betriebsratsvorsitzende erzählte von zwei Treffen des Betriebsrats mit dem zuständigen NGG-Sekretär, die von anderen Betriebsratsmitgliedern initiiert wurden.

> „So, und dann fing der an: ‚Wir müssen als Erstes einen Finanzausschuss gründen. Wir müssen dafür sorgen, dass Tarifgebundenheit wieder eingeführt wird.‘ […] So, dann haben wir uns das alles angehört. Da hatte der einen anderen Termin, und da habe ich gesagt: ‚So meine Lieben. Jetzt wissen wir, was wir alles machen müssen.‘ […] Ich sage: ‚Wer will das denn machen?‘ Da haben sie erst mal alle überlegt hinterher: ‚Aber wir können das nicht alles machen. Wir müssen, wir müssen, wir müssen.‘ Ja, ich sage: ‚Bitte schön, du bist der Stellvertretende.‘ Ich sage: ‚Da kümmerst du dich da jetzt darum.‘ Ich sage: ‚Du kannst das jetzt hier in diesem Haus publik machen.‘ Ich sage: ‚Und du kannst das mit der Gewerkschaft aussitzen.‘ Ich sage: ‚Wenn ihr das so wollt, trete ich sofort mit Minute wieder zurück.‘ […] Ich sage: ‚So, wie er das will, wird das nie im Leben funktionieren.‘ Ich sage: ‚Du kannst ja jetzt mal runtergehen zum X [Name des Personalleiters] und zu der Y [Name der Geschäftsführerin] und mal sagen: So wir müssen jetzt in die Tarifgemeinschaft wieder zurück und jetzt sofort.‘ […] Nur die Geschäftsführung wird nicht einfach auf diesen Zug springen und sagen: ‚Wir gehen jetzt in die Tarifgemeinschaft wieder rein und müssen die Löhne anpassen‘“ (GDHotel-1-BRV).

Mit der Drohung seines Rücktritts und der „Drohung", dass eine Aufnahme gewerkschaftlicher Forderungen in die Betriebsratsarbeit mit viel Arbeit verbunden sei, hat der Betriebsratsvorsitzende mögliche intensivere „Kontaktanbahnungen" der anderen Betriebsratsmitglieder bisher verhindert. Wahrscheinlich forcieren die anderen Betriebsratsmitglieder den Kontakt zur Gewerkschaft auch deswegen nicht, weil sie sich dann gegenüber der Geschäftsleitung positionieren müssten und (erneute) Konflikte befürchten. Es ist davon auszugehen, dass es, solange der jetzige Betriebsratsvorsitzende im Amt bleibt, auch in Zukunft keine Kooperation zwischen Betriebsrat und der Gewerkschaft geben wird.

Auch im Fall von GDME-4 wird sich wahrscheinlich an der Gewerkschaftsferne des Betriebsratsgremiums in naher Zukunft nichts ändern, jedenfalls nicht, solange die Betriebsratsmehrheit in „AUB-Hand" bleibt.

Der Fall von GDHotel-3 unterscheidet sich von den beiden anderen Fällen: Die befragten Betriebsratsmitglieder verstehen sich durchaus als „überzeugte" Gewerkschafterinnen. Nach den oben geschilderten Auseinandersetzungen hat man zwar seit drei Jahren keinen Kontakt zur NGG mehr; Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär unterstellen jeweils der anderen Seite, keinen Kontakt gesucht zu haben. Hier ist die Frage, ob es in näherer Zukunft zu einer Wiederannäherung kommt, trotzdem deutlich offener als in den beiden anderen skizzierten Fällen, da weniger grundlegende „ideologische Differenzen" zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft bestehen.

Die Betriebsratsmitglieder gehen zwar im Moment nicht auf die Gewerkschaft zu, unter anderem aufgrund der noch nicht überwundenen persönlichen Verletzungen, die man im Zuge der Auseinandersetzungen mit dem Gewerkschaftssekretär erlitten hat; sie scheinen jedoch auf eine Wiederaufnahme des Kontakts und ein Kooperationsangebot der Gewerkschaft zu warten.

> Frage: „Was, ja, wie würde das aussehen, das Signal also?"
> Antwort: „Na, ich möchte zum Beispiel einen Anruf oder eine Frage: ‚Wann habt ihr Sitzungen? Können wir, wollen wir uns mal eine Stunde treffen oder kann ich mal kommen?' Anhören, was erzählen, weiß ich nicht, irgendwas, auch für die Mitarbeiter irgendeine Werbung. Ich meine, wir haben wirklich eine hohe Organisation in der Gewerkschaft. Das zu verschenken finde ich todtraurig" (GDHotel-3-BRV).

Die stellvertretende Vorsitzende meinte im Interview zudem, dass sie überlegt, als Vertreterin des Betriebsrats von sich aus den Kontakt zur NGG zu suchen.

Insgesamt konnte anhand der drei ausführlich dargestellten Fallbeispiele nachgezeichnet werden, warum ein ehemals gewerkschaftlich stark angebundenes Betriebsratsgremium den Kontakt zur Gewerkschaft „abgebrochen" hat und eine ehemals gewerkschaftsnahe betriebliche Mitbestimmungskultur sich mehr oder weniger ausgeprägt in eine gewerkschaftsfremde gewandelt hat. Trotz aller Unterschiede in den spezifischen betrieblichen Umständen zeigt sich dabei ein betriebsübergreifendes Muster:

Ausgangspunkt der Entwicklung ist ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad in der Belegschaft und eine Betriebsratspolitik, die lange Zeit von Gewerkschaftsmitgliedern bestimmt wurde, die zudem stark an die Gewerkschaft angebunden waren. Der Betriebsrat scheute sich nicht davor, bei strittigen Themen mit der Geschäftsleitung Konflikte „eskalieren" zu lassen; man verhandelte „hart" mit der Geschäftsleitung und errang dabei auch einen Besitzstand recht guter betrieblicher Regelungen. Allerdings scheint die Legitimation des gewerkschaftsnahen Betriebsrats bereits lange vor „Abbruch" der Beziehungen zur Gewerkschaft eine gewisse Erosion zu erleben – oder zumindest eine Isolierung der ProtagonistInnen. Dies mag mit fehlendem personellem Nachwuchs und/oder mangelnder Kommunikation innerhalb des Betriebsrats bzw. zwischen Betriebsrat und Belegschaft zu tun haben.

Jedenfalls besitzen gewerkschaftsnahe Interpretationen der betrieblichen Interessenkonstellationen keine breite und solide Fundierung innerhalb der Belegschaft (mehr), wenn ein innerbetrieblicher Konflikt zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung eskaliert. Im Zuge der harten Konfrontation werden die innerbetrieblichen Austauschprozesse zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung nachhaltig blockiert und geradezu „stillgestellt".

Dabei können die Ereignisse, die zu dem verhärteten Konflikt führen, unterschiedlich sein. In unseren drei Fällen waren dies öffentliche persönliche Angriffe gegen die Geschäftsleitung, Folgen eines Streiks und Blockade bzw. wiederholte rechtliche Einigungsverfahren im Zuge einer wichtigen Betriebsvereinbarung. Die Gewerkschaft unterstützte dabei eindeutig den Betriebsrat und wird damit innerbetrieblich zur Konfliktpartei.

Nicht nur der Betriebsrat, auch das Management zeigte sich während der offenen Konfrontation ausgesprochen unnachgiebig – sei es im Rahmen einer geplanten Anti-Union-Strategie, aus sachlichem Kalkül oder infolge persönlicher Betroffenheit. Jedenfalls treibt die Geschäftsleitung ab einem bestimmten Zeitpunkt auch ihrerseits den Konflikt voran und fordert eine nachhaltige Veränderung der Betriebsratspolitik, auch personell. Sie kündigt jegliche Kooperation auf, solange dies nicht geschehen ist, und deutet die Si-

tuation als betriebsschädigendes Verhalten des Betriebsrats, der in unverantwortlicher Weise die Existenz des Betriebs aufs Spiel setze. Die verhärtete Konfrontation hat massive Folgen für das Betriebsklima und führt letztlich zu einer Spaltung der Belegschaft und des Betriebsrats.

Die Zeit scheint dabei für die Geschäftsleitung zu arbeiten, die über vielerlei Mittel versucht, den Diskurs im Betrieb und im Betriebsrat aktiv zu beeinflussen (u. a. „Herauskaufen" gewerkschaftsnaher Betriebsräte, Motivierung von Gegenlisten oder Unterstützung gewerkschaftsferner BetriebsratskandidatInnen). Es kommt zu einem anhaltenden innerbetrieblichen Machtkampf um Einflusspotenziale und „Stil" der Interessenvertretung. Die gewerkschaftsnahen Betriebsräte können sich dabei – je länger der Konflikt und die „Eiszeit" zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung dauert – offenbar immer weniger mit ihren Argumenten durchsetzen. Sie überschätzen tendenziell die Konfliktbereitschaft der Beschäftigten und unterschätzen die Ängste um Erhalt der Arbeitsplätze.

Immer mehr Beschäftigte bewerten die Betriebsratspolitik als kontraproduktiv für ein gutes Betriebsklima, den Betriebsfrieden und das Betriebswohl. Sie haben genug von „Kampf" und „Krieg". Der innerbetriebliche Machtwechsel dokumentiert sich in der personellen Ablösung der bisherigen gewerkschaftlichen ProtagonistInnen im Betriebsrat – sei es durch deren Abwahl, Rücktritt oder Verlassen des Betriebs. Die nicht-gewerkschaftlichen, zum Teil offen arbeitgebernahen Betriebsrats-NachfolgerInnen besitzen ganz klar die Unterstützung der Geschäftsleitung und stehen daher auch symbolisch für ein Ende des Konflikts.[16]

Der neue Betriebsrat kann sich daher glaubwürdig als Institution der Versachlichung und Wiederherstellung eines betrieblichen Gemeinschaftsgefühls präsentieren. Da er materiell zudem von in der Vergangenheit errungenen Besitzständen zehren kann (Tarifbindung und/oder Bestand an „guten" Betriebsvereinbarungen), muss er die Effizienz seines neuen Politikstils (zunächst) nicht materiell an getroffenen Vereinbarungen messen lassen.

16 Bemerkenswert ist in allen drei betrachteten Fällen, dass die Geschäftsführungsseite in der Wahrnehmung der aktuell amtierenden gewerkschaftsfernen Betriebsratsmitglieder – überspitzt ausgedrückt – keinerlei Schuld an der verfahrenen Situation und blockierten Kommunikation mit dem Betriebsrat traf. In den Interviews wurde zwar auch über autoritäre und unkooperative VertreterInnen aufseiten der Geschäftsleitungen berichtet, aber die Hauptschuld an der verfahrenen innerbetrieblichen Situation wurde immer den (zu) konfliktorientierten gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitgliedern gegeben. Die Betriebsratsmitglieder haben den Deutungsrahmen der Geschäftsleitung offenbar übernommen.

Erfolgreich ist der neue Betriebsrat zweifellos in Bezug auf die Verbesserung des Betriebsklimas. Vergleicht man die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen in den Betrieben GDME-4, GDHotel-1 und GDHotel-3 in der Zeit vor der Neuausrichtung der Betriebsratspolitik mit den aktuellen, kann man einen Wandel von einer „konfliktorientierten" hin zu einer „integrationsorientierten" oder sogar „harmonistischen" Austauschkultur zwischen Betriebsrat und Management beobachten (vgl. Bosch et al. 1999). Kennzeichen dieser Austauschbeziehungen ist, dass die Betriebsratsmitglieder „die manageriale Prärogative in den entscheidenden betrieblichen Handlungsfeldern" (Bosch et al. 1999, S. 91) akzeptieren und dafür das Management den Betriebsrat als Institution nicht infrage stellt.

Integraler Bestandteil der „neuen Betriebsratsarbeit" ist der Abbruch der Beziehungen zur Gewerkschaft – und zwar aus zwei Gründen:

- Die Gewerkschaft und eine gewerkschaftlich angebundene Betriebsratspolitik wird eindeutig mit dem – „im Kampf" abgelösten – konfliktorientierten Vertretungsstil des ehemaligen Betriebsrats assoziiert. Nicht selten wird der Gewerkschaft sogar mehr oder weniger offen die Schuld an der betriebsschädigenden Konfrontation gegeben, da diese den ehemaligen Betriebsrat „gesteuert" oder jedenfalls massiv in seinem „betriebsfeindlichen Kurs" unterstützt habe. Auch die Geschäftsleitung – mit der man ja nunmehr wieder gut zusammenarbeiten möchte – hat häufig ein Interesse an einem Ende der gewerkschaftlichen Präsenz im Betrieb. Die dezidierte Gewerkschaftsferne des Betriebsrats hat insofern eine klare *ideologische und interessenpolitische Begründung*.
- Die ProtagonistInnen des neuen, gewerkschaftsfernen Betriebsrats waren häufig auch persönlich in den Konflikt zwischen Gewerkschaft/Betriebsrat und Geschäftsleitung involviert – und agierten deutlich auf Geschäftsleitungsseite. Daher rührt die Einschätzung der neu etablierten Betriebsratsmitglieder, wonach man aus Gewerkschaftssicht der „Gegner", wenn nicht gar „der Feind" war – und vermutlich noch immer als solcher gesehen wird. Der Abbruch der Beziehungen zur Gewerkschaft hat also auch *persönliche Gründe*.

Da der nun gewerkschaftsfremde Betriebsrat keine Mitgliederwerbung mehr für die Gewerkschaft macht und sich diese auch in den Augen vieler Beschäftigter falsch verhalten hat, werden keine neuen Gewerkschaftsmitglieder mehr gewonnen. Wenn die alten Gewerkschaftsmitglieder peu à peu aus Altersgründen aus dem Betrieb ausscheiden, sinkt der einstmals hohe gewerkschaftliche Organisationgrad; dadurch verfestigt sich die Gewerkschaftsferne

des Betriebsrats und des Betriebs. Eine Wiederannäherung des Betriebsrats an die Gewerkschaft setzt vermutlich (zumindest) einen erneuten personellen Wechsel an der Betriebsratsspitze voraus, eventuell auch einen Austausch der gewerkschaftlichen Bezugsperson.

4.3 Lose Kopplung an Gewerkschaften: Gewerkschaftlich aktive Minderheiten in fraktionierten Betriebsräten

> „[Die Gewerkschaften] sind schon wichtig, für die, ich sage mal, Tarifthematik. Völlig okay, passt. Nur bitte im Betrieb […] ist es schon wichtig, dass sie sich dann auf die betriebspolitischen Sachen begrenzen und nicht hier Weltpolitik mit reinbringen."

Im Folgenden geht es um Betriebsräte, in denen eine Minderheit von Betriebsratsmitgliedern gewerkschaftlich aktiv organisiert ist. Es handelt sich somit um gewerkschaftspolitisch gespaltene Gremien, die lediglich lose an Gewerkschaften und somit an das duale System industrieller Beziehungen gekoppelt sind. Anhand des obigen Zitats aus einem Interview mit einem nicht gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglied wird in wenigen Worten die grundlegende Haltung der „lose gekoppelten"[17] Betriebsräte bzw. der nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten gegenüber den Gewerkschaften deutlich: Die zentrale Bedeutung und Funktion der Gewerkschaften für die Tarifpolitik wird anerkannt, aber im Betrieb und im Betriebsrat ist die Rolle der Gewerkschaften streng limitiert und strikt den betrieblichen Interessen untergeordnet.

Diese „lose" und weitgehend instrumentelle Bindung ist ein wesentlicher Unterschied sowohl zu den gewerkschaftsfremden bzw. anti-gewerkschaftlichen Betriebsratsgremien als auch zu jenen, die eng mit den Gewerkschaften verkoppelt sind (vgl. z. B. Artus 2001). Wenn man sich Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als ein Kontinuum vorstellt, an dessen einem Ende die gewerkschaftsfremden Betriebsräte angesiedelt sind und

17 Die Begriffswahl „lose Kopplung" für das Muster der schwachen Bindung zur Gewerkschaft erfolgte vor allem, weil die Bezeichnung unmittelbar einleuchtend ist. Die begriffliche Nähe etwa zu Weick (1985; „lose Kopplung") oder Granovetter (1973; „weak ties") ist trotz gewisser Ähnlichkeiten nicht explizit beabsichtigt.

dessen entgegengesetztes Ende Gremien mit einer nahezu symbiotischen Beziehung zu den Gewerkschaften bilden, dann lägen die Betriebsräte mit loser Kopplung irgendwo dazwischen.

Die relative Unbestimmtheit des Beziehungsmusters „lose Kopplung" zeigt sich schon bei der Frage, ob sich die untersuchten Betriebe durch typische strukturelle Merkmale, spezifische Betriebskulturen und/oder „Mentalitäten" der Beschäftigten auszeichnen, die eine lose und instrumentelle Beziehung zur Gewerkschaft begünstigen könnten. Wie oben gezeigt werden konnte, ist für Klein- und Mittelbetriebe mit funktionierenden gemeinschaftlichen Sozialordnungen und der typischen Interessenaushandlungskultur des „Geben und Nehmens" die Gewerkschaft ein zutiefst „fremder" Akteur (Kapitel 4.1.2); und auch in den Wissensbetrieben mit ihrem spezifischen Leistungs- und Teamgeist sowie dem hohen Selbstverwirklichungs- und Selbstvertretungsanspruch der hoch qualifizierten Angestellten ist Gewerkschaftsfremdheit in aller Regel ein konstitutives Merkmal (Kapitel 4.1.3).

Solche spezifischen gleichartigen strukturellen und kulturellen Kontexte, um es gleich vorwegzunehmen, lassen sich für die Betriebe mit loser Kopplung anhand des vorliegenden empirischen Materials nicht oder nur bedingt herausarbeiten.

Im Vergleich zu den gewerkschaftsfremden Betrieben bzw. Betriebsräten des Samples sind die hier betrachteten Betriebe (Kapitel 4.3.1) hinsichtlich ihrer strukturellen Merkmale (wie Branche, Größe etc.) und der Struktur der Belegschaften (Qualifikation) deutlich heterogener: In unserem Sample handelt es sich um Konzernbetriebe mit mehrheitlich hoch qualifiziertem technischem männlichen Personal, um Betriebe mit gut qualifizierten männlichen Facharbeitern und um filialisierte Handelsunternehmen mit überwiegend qualifizierten weiblichen Angestellten. Trotzdem eint alle diese unterschiedlichen Betriebe – neben der Fraktionierung der Betriebsratsgremien – das Merkmal einer spezifischen losen Kopplung an die Gewerkschaften.

Der Grund hierfür ist vor allem in der betrieblichen Mitbestimmungshistorie zu suchen, d. h. in der Geschichte der Macht- und Interessenkonstellationen, in deren Rahmen sich die Beziehung der Betriebsräte und Belegschaften zur Gewerkschaft entwickelt hat (vgl. z. B. Kotthoff 1981; Bosch et al. 1999). Die Spezifik des Musters der losen Kopplung und seine vielleicht konstitutive Ambivalenz auszuleuchten wird die Aufgabe des folgenden Kapitels sein. Dazu werden nach der Vorstellung der Fallbetriebe das Selbstverständnis der Betriebsräte und ihre Beziehung zum Management nachgezeichnet (Kapitel 4.3.2), ihr zwiespältiges Verhältnis zur Gewerkschaft skizziert (Kapitel 4.3.3) und ihre Betriebsratspraxis beschrieben (Kapitel 4.3.4).

4.3.1 Fallbetriebe

Wie aus Tabelle 11 ersichtlich, handelt es sich bei den Untersuchungsbetrieben um große Konzernbetriebe der Metall- und Elektroindustrie (mit Ausnahme der beiden kleinen Metallunternehmen GDME-6 und GDME-7) und

Tabelle 11

Untersuchungsbetriebe des Musters „lose Kopplung“

	Betriebscode (Branche)	Region	Größe des Betriebsrats	Anzahl der Gewerkschafts-mitglieder im Betriebsrat	Art der Betriebs-ratswahl 2014	Tarif-bindung
101–199 Beschäftigte						
1. (Grenzfall)	GDME-7 (Metall- und Elektro)	Kleinstadt Ost-deutschland	7	2	Listenwahl (3 Listen)	nein
200–500 Beschäftigte						
2. (Grenzfall)	GDME-6 (Metall- und Elektro)	ländlich West-deutschland	9 (0 Frei-stellungen)	5	Listenwahl (3 Listen)	nein
501–999 Beschäftigte						
3.	GDME-2 (Metall- und Elektro)	Großstadt West-deutschland	27 (7 Frei-stellungen)	13 (8 davon über Gewerkschaftsliste)	Listenwahl (2 Listen)	ja
4.	GDME-1 (Metall- und Elektro)	Großstadt West-deutschland	35 (10 Frei-stellungen)	16 (11 davon über Gewerkschaftsliste)	Listenwahl (3 Listen)	ja
5.	GDHandel-3	Nord-deutschland*	35 (10 Frei-stellungen)	21 (9 davon über Gewerkschaftsliste)	Listenwahl (5 Listen)	ja
6.	GDHandel-2	West-deutschland*	37 (12 Frei-stellungen)	37 (2 davon über Gewerkschaftsliste)	Listenwahl (4 Listen)	ja
7.	GDHandel-1	Ost-deutschland*	39 (12 Frei-stellungen)	16 (11 davon über Gewerkschaftsliste)	Listenwahl (4 Listen)	ja

Anmerkung: *Die Filialen des Handelsunternehmens sind in relativ große Regionen bzw. Gebiete zusammengefasst, für die jeweils ein Regionalbetriebsrat gewählt wird.
Quelle: eigene Darstellung

große filialisierte Handelsunternehmen, die in die Organisationsbereiche von IG Metall und ver.di fallen. Bis auf die beiden kleinen Metallunternehmen sind alle Betriebe tarifgebunden.

Aus der Industrial-Relations-Forschung ist bekannt, dass tarifgebundene (Groß-)Betriebe der Metall- und Elektroindustrie das Kernsegment industrieller Beziehungen in Deutschland bilden, für das die funktionale Einheit zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung lange Zeit als typisch galt bzw. immer noch gilt (vgl. z. B. Müller-Jentsch 2016). Insofern hätte man bei den Metall- und Elektrobetrieben dieses Musters analog zur durchschnittlich gewerkschaftsnahen Branchenkultur mit einer größeren Gewerkschaftsnähe und einem deutlich höheren Organisationsgrad der Betriebsräte und Belegschaften rechnen können, als sie tatsächlich vorgefunden wurden.

Bei den Betriebsratsgremien der Handelsbetriebe ist es eher umgekehrt; sie weisen hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade auf (ca. 40 Prozent bis 100 Prozent). Dabei zählen Handelsdiscounter zum niedrig qualifizierten und prekären Dienstleistungssegment. Die dort übliche räumliche Fragmentierung der meist dominant weiblichen Belegschaften in Verbindung mit kleinbetrieblichen Strukturen, stark flexibilisierten Arbeitszeiten, einer großen Zahl geringfügig Beschäftigter und einer laut Forschung (z. B. Dribbusch 2003; Artus 2008a) hohen Fluktuation fördert tendenziell eine Gewerkschaftsferne der Betriebsräte und Belegschaften.

Die beiden großen Konzernbetriebe der Metall- und Elektroindustrie (GDME-2 und GDME-1) gehörten bis in die jüngste Vergangenheit zu demselben großen Konzern; kulturelle Ähnlichkeiten sind demzufolge aufgrund der gemeinsamen Geschichte nicht überraschend. Auch hinsichtlich der Belegschaftsstruktur gibt es Übereinstimmungen; beide Betriebe beschäftigten in der Mehrheit hoch qualifizierte Angestellte, vor allem ingenieur-technisches Personal. Die Belegschaftsstruktur spiegelt sich auch in der Zusammensetzung der Gremien wider, die durch Hochschul- und FachhochschulabsolventInnen bzw. TechnikerInnen dominiert werden. Im Grunde kann man in beiden Fällen von Angestellten- oder Wissensbetrieben mit der typischen habituell verankerten Distanz zu den Gewerkschaften sprechen. Beide Betriebe sind in einem städtisch-industriellen Ballungsraum in Süddeutschland angesiedelt.

Die kleineren Metallbetriebe (GDME-6 und GDME-7) stellen Grenzfälle des Musters dar: Einerseits handelt es sich um traditionelle, männlich dominierte Facharbeiterbetriebe, was eine Nähe zur IG Metall erwarten ließe. Andererseits sind beide Betriebe im kleinstädtisch-ländlichen Raum angesiedelt, der kleinere noch dazu in Ostdeutschland) – fernab starker (urbaner) gewerkschaftlicher Strukturen und Traditionen, was wiederum Gewerkschafts-

fremdheit befördern kann (vgl. Röbenack/Artus 2015). Gleichzeitig aber „fehlt" beiden Betrieben die für die gewerkschaftsfremden Klein- und Mittelbetriebe des Samples typische gemeinschaftliche Sozialordnung mit einer engen sozialen Beziehung zu einer paternalistischen Geschäftsführung oder EigentümerIn (vgl. Kapitel 4.1.2). Stattdessen handelt es sich um kleine Konzernbetriebe, die von fernen Konzernzentralen teils stiefmütterlich behandelt, teils vernachlässigt werden. Beide Betriebe sind zudem nicht tarifgebunden.

Die drei Handelsbetriebe gehören zu einem Discount-Konzern. Die Regionalbetriebe umfassen jeweils mehrere hundert Filialen in Nord-, West- und Ostdeutschland, für die entsprechende Regionalbetriebsräte gewählt werden. In den vergangenen Jahren wurden im Zuge von Unternehmensübernahmen bzw. -zusammenschlüssen zahlreiche Filialen anderer Discounter übernommen und in die bestehenden Regionalbetriebe integriert. Nach Aussage der Betriebsratsmitglieder differieren die Betriebs- wie auch Mitbestimmungskulturen zwischen den Filialen und Regionen erheblich. Es scheint daher plausibel, dass die historisch gewachsenen differenten Betriebskulturen ebenso wie die räumliche Trennung der Betriebsratsmitglieder eine Gruppenbildung bzw. Fraktionierung in den Regionalbetriebsräten generell begünstigt. Der hohe Anteil weiblicher kaufmännischer Angestellter in den Betriebsräten spiegelt weitgehend die Belegschaftsstruktur wider.

Die Größe der untersuchten Gremien begünstigt eine interne Arbeitsteilung und sicher auch Gruppenbildung. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig zu einer Fraktionierung oder Spaltung führen, wie sie in den untersuchten Betriebsräten vorliegt: Wie Tabelle 11 zeigt, wurden in allen Betrieben bei der letzten regulären Betriebsratswahl Listenwahlen durchgeführt. In den Betriebsräten sind jeweils zwischen zwei und fünf Listen vertreten, wobei die Handelsbetriebe stärker fragmentiert sind (vier bzw. fünf Listen) als die Metallbetriebe (zwei bzw. drei Listen. Trotz gewerkschaftlicher Organisationsgrade von zum Teil über 50 Prozent sind die Gewerkschaftslisten in allen Gremien in der Minderheit.

Allerdings lassen sich die Fraktionen nicht so einfach entlang der formalen Gewerkschaftsmitgliedschaft „sortieren". Die gewerkschaftsfern agierenden Mehrheitslisten setzen sich, anders als vielleicht zu erwarten wäre, sowohl aus gewerkschaftlich nicht organisierten KandidatInnen als auch aus Gewerkschaftsmitgliedern zusammen.[18] Diese Konstellation wird von den

18 Ein Sonderfall ist der Betrieb GDHandel-2; hier sind alle Betriebsratsmitglieder gewerkschaftlich organisiert, folglich setzen sich alle vier Listen aus Gewerkschaftsmitgliedern zusammen.

befragten VertreterInnen der „gemischten" Listen häufig als Beweis ihrer ideologischen „Neutralität" bzw. „Unabhängigkeit" angeführt. Für die Gewerkschaftslisten kandieren dagegen bewusst und ausschließlich aktive Gewerkschaftsmitglieder (vgl. Kapitel 4.3.3). Diese interne Fragmentierung bzw. Spaltung spielt für das Selbstverständnis der Betriebsräte eine wichtige Rolle, wie im folgenden Unterkapitel ausgeführt wird.

4.3.2 Selbstverständnis des Betriebsrats und Beziehung zur Geschäftsleitung

In den Betrieben des Musters „lose Kopplung" wird den Betriebsratsgremien sowohl von der Belegschaft als auch von der Geschäftsführung eine wichtige Rolle bzw. Funktion im betrieblichen Sozialgefüge zuerkannt. Die Akzeptanz bzw. kulturelle Selbstverständlichkeit der Institution Betriebsrat korrespondiert, wie hinlänglich bekannt, u. a. mit der Größe bzw. Struktur der Betriebe und Belegschaften (vgl. z. B. Ellguth/Trinczek 2016; Baumann/Brehmer 2016). Je größer und hierarchischer Unternehmen sind, desto wahrscheinlicher werden Betriebsräte von Belegschaften wie Management als funktional für das betriebliche Sozialgefüge akzeptiert.

Im Unterschied zu den familiären Kleinbetrieben (Kapitel 4.1.2) oder egalitär-gemeinschaftlichen Wissensbetrieben des Samples (Kapitel 4.1.3) „fehlt" in den managementgeführten Großbetrieben bzw. regional weit verzweigten Filialnetzen die spezifische soziale und räumliche Nähe oder Bindung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung. Angesichts dieser „Distanz" haben Beschäftigte weder eine realistische Chance noch den Anspruch, ihre Interessen gegenüber Management oder Geschäftsführung selbst zu vertreten; die Notwendigkeit einer gesonderten Institution zur kollektiven Interessenvertretung ist daher evident.

Umgekehrt ist ein Betriebsrat, der die Interessen der Beschäftigten zu bündeln vermag, auch für die Geschäftsführung als Repräsentant und alleiniger Ansprechpartner von Nutzen. Diese stabile Verankerung der Betriebsräte in den Betriebskulturen schlägt sich dann auch in den Selbstbeschreibungen nieder. So werden Aufgaben bzw. Funktionen des Betriebsrats auf Nachfrage relativ knapp aufgelistet und auch nicht näher begründet. Darin unterscheiden sich die Betriebsräte dieses Musters von den gewerkschaftsfremden Betriebsräten im Sample, die ihre Existenzberechtigung selbst im Interview legitimieren müssen (vgl. Kapitel 4.1).

Bemerkenswert ist, dass sich in den Präsentationen des Rollen- und Funktionsverständnisses auf den ersten Blick relativ wenige Unterschiede zwischen den Listen bzw. Gruppierungen erkennen lassen. Die Betriebsratspraxis, die Beziehung zur Geschäftsführung und nicht zuletzt das Verhältnis zur Gewerkschaft werden dagegen deutlich kontroverser beschrieben. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die normativen Leitbilder von betrieblicher Mitbestimmung doch größere Differenzen zwischen den Fraktionen aufweisen, als sich im Selbstbild zunächst offenbart. Oder anders: Trotz eines normativ relativ ähnlichen Selbstverständnisses von Betriebsratsarbeit variieren die Interpretationen desselben in der Praxis.

Denkbar wäre, dass die relative Einheitlichkeit der Aufgaben- und Funktionsbeschreibung zum einen das Resultat eines (ausgehandelten bzw. gefundenen) Arbeitskompromisses zwischen den Fraktionen ist: Die gewerkschaftsnahen Listen wollen Interessenpolitik für die Belegschaft „machen", aber sie befinden sich in einer Minderheitsposition und können kaum auf Unterstützung seitens der Belegschaft für einen eventuell stärker macht- oder konfliktorientierten Betriebsratskurs hoffen; daher passen sie sich an. Zum anderen spiegeln die Beschreibungen der Befragten vermutlich die realen durchschnittlichen Betriebsratsaufgaben in den wirtschaftlich (noch) relativ gut situierten und größtenteils tarifgebundenen Betrieben wider. Die Probleme, mit denen die Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben konfrontiert sind, sind im Vergleich zu anderen Betrieben moderat.

Auf die Frage nach Funktion, Rolle bzw. Hauptaufgabe des Betriebsrats werden jedenfalls die traditionelle Stellvertreterrolle sowie Vermittlungs- bzw. Sprachrohr- und Beratungsaufgaben betont, wie folgende Interviewauszüge von gewerkschaftlich organisierten und gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitgliedern stellvertretend zeigen, die – wie erwähnt – kaum Unterschiede aufweisen:

> „Ganz pauschal, die Mitarbeiter zu vertreten und präsent zu sein und den Mitarbeitern auch zu zeigen, dass sie vertreten werden […]. Die Mitarbeiter auch einfach zu beraten […], wenn er irgendwelche Probleme hat, Fragen hat […], einfach präsent sein" (GDME-6-BRV).
> „Also die Hauptaufgabe hier bei uns ist zu 99 Prozent Beratungstätigkeit" (GDME-1-BR2).
> „Die Hauptaufgabe des Betriebsrates ist eigentlich, zwischen der Belegschaft und der Geschäftsleitung zu vermitteln, von der Sache her und für beide Seiten größtmöglichen Nutzen zu ziehen" (GDME-7-BRVGew).
> „Da ist das oben anzubringen, was der kleine Mann denkt" (GDME-7-BR3).

Darüber hinaus verkörpere der Betriebsrat „die einzige Initiative oder Gegeninstitution“ (GDME-6-BRV) zur strukturell überlegenen Geschäftsführung, müsse über die Einhaltung von Gesetzen und Regeln wachen und unter bestimmten Umständen eine anwaltliche Schutzfunktion ausüben:

> „Und halt einfach eine Überwachungsfunktion, zu schauen, dass die Geschäftsleitung, der Arbeitgeber, sich an die Gesetze hält und halt an die Regeln, die im Unternehmen herrschen“ (GDME-6-BRV).
> „Die wichtigste Aufgabe eines Betriebsrats? Na, die Hauptaufgabe ist, auf die Einhaltung der Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etcetera zu achten“ (GDME-1-BR3Gew).
> „Ja, vermutlich die wichtigste Aufgabe [des Betriebsrats] wäre eigentlich, den Mitarbeitern irgendwie das Gefühl zu geben, dass da eine Instanz ist, auf die sie vertrauen können, die irgendwie ein bisschen zumindest dafür sorgt, dass sie nicht komplett über das Ohr gehauen werden“ (GDME-2-BR1Gew).

Hier wird erkennbar, dass die Befragten, ebenfalls unabhängig von der Fraktionszuordnung, ihre Betriebe keineswegs als „gemeinschaftliche Idylle“ sehen, wie das häufig in den familialen oder Leistungsgemeinschaften der Klein- und Wissensbetriebe der Fall ist. Was aber in der Selbstbeschreibung weitgehend fehlt und zumindest bei den gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitgliedern hätte erwartet werden können, ist das Selbstverständnis als *kollektive Interessenvertretung* der Belegschaft. Das würde allerdings die explizite Anerkennung einer Divergenz zwischen den Interessen der Beschäftigten und den Interessen des Managements voraussetzen. Stattdessen scheinen die Befragten – unabhängig von ihrer Fraktionszugehörigkeit – eher von einer mehr oder weniger starken funktionalen Ausdifferenzierung der Rollen von Betriebsrat und Management auszugehen.

Die Kooperation mit dem Management wird – auch von den Gewerkschaftsfraktionen – größtenteils als offen, pragmatisch und an Themen orientiert beschrieben, immer das Wohl des Betriebs im Blick behaltend. Im Großen und Ganzen bescheinigen sich die Betriebsparteien wechselseitig eine „vernünftige“ kompromissorientierte Kooperation(shaltung) und grundlegende Bereitschaft zu einvernehmlichen Lösungen – unterschiedliche „Meinungen“ durchaus inbegriffen –, wie der Vertreter einer nicht-gewerkschaftlichen Mehrheitsfraktion erklärt:

> „Sie haben mich vorhin gefragt: ‚Wie geht man miteinander um?‘ Partnerschaftlich. Wir sind nicht immer einer Meinung, also das kommt aber bei der Partnerschaft häufiger auch mal vor, aber man geht in der Beziehung, finde ich, fair miteinander um […]. Was ich vorhin schon mal gesagt habe, ich würde es eher als partnerschaftlich bezeichnen, solange man das nicht betrachtet:

> ‚Hey, wir müssen immer einer Meinung sein.' Die kommen von der anderen Seite mit einem anderen Ansatz, wir kommen von der anderen Seite mit einem anderen Ansatz, aber man kann sich vernünftig und sachlich miteinander unterhalten. […] Und es wird immer Punkte geben, wo man nicht zusammenkommt, aber das hat für mich nichts damit zu tun, dass ich das nicht als partnerschaftlich bezeichnen kann" (GDME-1-BR1).

Während es in der Präferenz eines sachlich-konstruktiven Interaktionsmodus kaum Unterschiede zwischen den Fraktionen zu geben scheint, scheiden sich die Geister an der Frage, wie weit der Kompromiss zugunsten der Betriebe bzw. des Managements gehen dürfe. Die nicht-gewerkschaftliche Mehrheit ist der Ansicht, dass Konflikte bzw. Konflikteskalation im Verhandlungsrepertoire keinen Platz hätten, es werde „alles vorher über Verhandlung entschärft" (GDME-1-BRVGew). Nur in ganz wenigen Ausnahmen (z. B. Schließung oder Interessenausgleich) wurden und würden gesetzliche Mittel wie Einigungsstelle oder Arbeitsgerichtsklagen eingesetzt. Im Alltag sei es freilich ab und zu nötig, die Grenzlinie der eigenen Kompromissfähigkeit anzuzeigen, wofür sich z. B. die Drohung mit Nichtgenehmigung von Überstunden eigne. Man müsse aber wissen, wo die „Grenzen des Spiels" seien, oder anders: ab welchem Punkt solche „Mittel" womöglich das konstruktive Verhältnis zum Management gefährdeten.

> „Wir spielen mit unseren Mitteln genauso, wie der Arbeitgeber mit seinen Mitteln spielt. […] Das halte ich für legitim, ja, weil ich glaube, beide Seiten wissen, was da im Hintergrund abgeht, ja, wir treffen uns nicht am Arbeitsgericht. Also irgendwo, sage ich jetzt, ist auch da in diesem Spiel die Grenze" (GDME-1-BR1).

Während die nicht-gewerkschaftliche Mehrheit sich selbst ein hohes Maß an Sachlichkeit und ideologischer Objektivität attestiert, unterstellt sie der Gewerkschaftsfraktion eine – durch die Gewerkschaft gesteuerte – ideologische und konfliktorientierte Grundhaltung. Diese könne eine sachlich-konstruktive Betriebsratsarbeit erschweren und den Betrieben unter Umständen nachhaltig schaden, weil z. B. Restrukturierungen oder Kostensenkungsmaßnahmen verzögert oder gar verhindert würden. Deshalb müsste sie, die nicht-gewerkschaftliche Mehrheit, einer Ideologisierung des Betriebsrats permanent entgegentreten:

> „Aber wenn ich jetzt so einen Hardcore-IG-Metall-, ideologischen Hardliner-IG-Metall-Betriebsrat anschaue, der dann alles verhindern würde: Was wollen Sie dann? Als Betrieb haben Sie dann absolut schlechte Karten, ne. Bei einem Betrieb wie uns würde es vielleicht noch funktionieren, weil da vielleicht ein

> bisschen Know-how auf der Betriebsratsseite noch da ist, ne, oder halt noch ein gewisser Weitblick, aber, und die Ideologie nicht so weit im Vordergrund steht. Aber jetzt, ich denke, wenn Sie wirklich so einen absoluten Hardcore-ideologischen IG-Metall-Betriebsrat haben, der macht die Firma kaputt" (GDME-1-BR2).

Nach Auffassung des zitierten gewerkschaftsfernen Betriebsratsmitglieds brauchen Betriebsräte „Weitblick" – damit könnte ein grundlegendes Verständnis für Managemententscheidungen sowie ein entsprechendes betriebliches bzw. betriebswirtschaftliches Wissen gemeint sein, um konkrete Arbeitgeberentscheidungen überhaupt (als notwendig oder vernünftig) beurteilen zu können. Für die drohende Betriebsgefährdung durch „ideologische Hardliner-Betriebsräte" führt der Befragte zwar keine Beispiele an, aber eine gewerkschaftsideologische Grundhaltung erkenne man „schon an der Benamsung" (sic), wie er an anderer Stelle ausführt. So heißt der konzernübliche Ausschuss für Arbeitsplatzbedingungen in einem Schwesterbetrieb mit gewerkschaftsnahem Betriebsrat „Ausschuss für menschengerechte Arbeitsplätze", was seiner Ansicht nach eine unzulässige Unterstellung beinhalte:

> „Das heißt also, der Ausschuss unterstellt, dass irgendwas nicht menschengerecht ist. Und ich kann Ihnen eines versprechen, bei X [Name der Firma] sind die Arbeitsplätze mit Sicherheit vielleicht nicht immer die besten, aber es sind auf alle Fälle, ich kann Ihnen Tausende zeigen, die mit Sicherheit noch schlechter sind wie wir. Also da sehen Sie schon an der Ausrichtung, dass wir hier schon, ja, sagen wir mal, mehr sachbezogener arbeiten und nicht so die Ideologie in den Vordergrund stellen" (GDME-1-BR2).

Die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder pflegen nach eigener Aussage ebenfalls eine im Prinzip sachlich-kooperative Zusammenarbeit mit dem Management, verstehen sich zugleich jedoch als streitbarer. Sie würden, wenn nötig, auch Konflikte in Kauf nehmen, um interessenpolitische Ziele zu erreichen. Aus ihrer Perspektive verhielten sich die gewerkschaftsfernen Mehrheiten „merklich arbeitgeberfreundlicher" und konfliktvermeidend:

> „Also die [nicht-gewerkschaftlichen Listen] sind erst einmal, also merklich arbeitgeberfreundlicher, das merkt man schon. Also die wollen, die versuchen irgendwie alles abzubügeln und möchten eigentlich keine Konflikte. Das möchten auch viele von uns, aber die möchten überhaupt keine Konflikte […]. Also man merkt es denen an, dass die das nicht so richtig begriffen haben, worum es in der Gewerkschaft eigentlich geht. […] die sind mehr auf so einem Schmusekurs oder so, die vertreten mehr die Position des Arbeitgebers" (GDHandel-3-BRGew).

> „Oder also Sachen die, wo man sagen könnte, da ist unmittelbar Gefahr in Verzug: ‚Ja, dann bewegen Sie sich mal, aber nur wenn es nicht anders geht.' Also man versucht, der Firmenseite möglichst wenig wehzutun, und der Betriebsratsvorsitzende ist stolz darauf, dass er die Firmenseite noch nie verklagt hat. […] Also ich bin jetzt nicht auf Krawall gebürstet, aber wenn ich die Notwendigkeit sehe, um was durchzusetzen oder um für die Mitarbeiter das zu erreichen, was im Tarifvertrag steht, da muss ich, wenn es sein muss, auch vor das Arbeitsgericht gehen. Und das sind halt Sachen, man versucht immer nur auf der netten Schiene und ‚Gib mir freiwillig was', ne, aber man schöpft die Möglichkeiten nicht aus" (GDME-1-BR3Gew).

Den gewerkschaftsnahen Listen geht es bei ihrer Kritik an der Betriebsratspolitik um mehr als um divergierende Grundhaltungen oder Politikstile. Sie beklagen vor allem den Verlust von Durchsetzungsstärke; die Betriebsräte hätten in den letzten Jahren zu schnell und zu oft den Arbeitgeberwünschen nachgegeben. Das schade der Reputation des Betriebsrats als ernstzunehmender Interessenvertretung in der Belegschaft und auch im Management:

> „Sie [die Geschäftsführung] haben auch keinen großen Grund dazu, den Betriebsrat übermäßig ernst zu nehmen, weil er in den letzten Jahren mit Sicherheit nicht dadurch aufgefallen ist, dass er sonderlich viel Kontra gegeben hätte oder mal einen Fuß in die Tür gestellt hätte, wo man es hätte machen können und vielleicht auch machen müssen […]. Also den, allein schon den Gang zur Einigungsstelle, der wird doch, wird eher immer gescheut, und Konfrontation findet eigentlich eher nicht statt" (GDME-2-BR1Gew).

Allerdings, so urteilt man selbstkritisch, gebe es auch innerhalb der aktiven Gewerkschaftsminderheit wenig Bereitschaft für einen machtbewussten Betriebsratskurs. Außerdem herrscht die Einschätzung, der auch die gewerkschaftsfernen Fraktionen zustimmen, dass auch die Beschäftigten einen Konfliktkurs kaum unterstützen würden. Hier zeigen sich Parallelen zu den anderen Betriebsräten im Sample: Sobald von einer Bedrohung des Betriebs bzw. der Arbeitsplätze die Rede ist, fällt es allen Betriebsräten und erst recht den gewerkschaftlichen Minderheiten schwer, die Belegschaften zu mobilisieren. Die „interessenpolitischen Rückschritte" (Kotthoff 1998b, S. 76), oder anders formuliert, der Mangel an Erfolgen lassen die Beschäftigten wiederum an der Stärke des Betriebsrats bzw. an seiner Rolle als kollektiver Repräsentant des Belegschaftsinteresses zweifeln, was eine Abwärtsspirale in Gang setzen kann:

> „Also wir haben, die Belegschaft hat keine besonders gute Meinung vom Betriebsrat, leider, oder ja, ist so. Aber sicherlich auch ein bisschen nachvollziehbar, aber ist natürlich schade, wenn schon die eigene, weil [der Betriebsrat] ist

> natürlich auch nicht stark, wenn die eigene Belegschaft nicht hinter einem steht. Andersrum tut sich die Belegschaft natürlich schwer, einen gut zu finden und zu unterstützen, wenn man so schwach auftritt. Das ist auch so ein Kreislauf" (GDME-2-BR1Gew).

Vom befragten Management wird die Funktionalität des Betriebsrats für die Integration und Befriedung der Beschäftigten sowie die Bewältigung komplexer und kontroverser betrieblicher Entscheidungen anerkannt, zugleich aber eingeschränkt, dass dies nur mit einem „guten und wichtigen und relevanten Betriebsratsgremium", mit einem nicht „gewerkschaftsideologisch getriebenen Betriebsrat" gelinge:

> „Ich halte nicht nur von Gewerkschaften etwas, ich halte auch von der Betriebsratsarbeit etwas, und ich halte auch sehr viel vom Betriebsverfassungsgesetz, um das ganz deutlich zu sagen. Ich halte aber auch sehr viel von den Grenzen, die dieses Betriebsverfassungsgesetz liefert. Also der klassische Weg ist: ‚Gute Zäune machen gute Nachbarn.' […] Also wenn die Belange klar sind, wer ist wofür verantwortlich, ist auch eine Betriebsratsarbeit eine sehr vernünftige Arbeit, weil letztendlich ist […] das ist ja keine Spielerei und kein demokratischer Anachronismus, sondern mit einem guten und wichtigen und relevanten Betriebsratsgremium, das die Arbeitnehmer und deren Interessen vertritt, tun sie sich auf Arbeitgeberseite natürlich leicht und einfach, auch kontrovers Dinge zu diskutieren und Dinge zu vereinbaren" (GDME-2-PL).

Alles in allem müssen die Betriebsräte nicht um ihre Anerkennung kämpfen, ihnen kommen unstrittig wichtige Funktionen im Betrieb zu – auch aus der Sicht des Managements. Das prägt selbstredend ihr Selbstverständnis, und zwar unabhängig von ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft. Sie begreifen sich als notwendige Vermittlungs- und Beratungsinstanz, die auch über die Einhaltung von Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen etc. wacht. Unterschiede zwischen den Fraktionen zeigen sich jedoch in der Frage, wie weit die Kompromissorientierung des Betriebsrats gehen dürfe und welche Machtmittel zur Durchsetzung der Betriebsratsforderungen eingesetzt werden sollten. Dennoch sind offene Konflikte in den Gremien selten, was mit den Machtverhältnissen zwischen den Listen und sicher auch mit den relativ guten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in den Untersuchungsbetrieben zusammenhängen dürfte.

Allerdings scheint sich Letzteres seit geraumer Zeit zu ändern: Die Betriebsratsmitglieder registrieren – die gewerkschaftlich aktiven mit Frustration, die gewerkschaftsfernen eher mit Wehmut –, dass die gewohnte „soziale Partnerschaft" mit ihrer relativen Ausgewogenheit zwischen den Interessen

der Belegschaft und denen des Unternehmens im Zuge eines immer stärker werdenden Finanzmarktdenkens auch in den untersuchten Betrieben in eine „Schieflage“ gerät:

> „Also das ist immer dieser Spruch, dieser, ich weiß ja nicht, wo der herkam, ne: ‚Geht es der Firma gut, geht es den Mitarbeitern gut‘, ne, […] das ist irgendwie eine Balance, die man versuchen müsste aufrechtzuerhalten, das ist in Schieflage gekommen. Also ich habe das früher so gesehen, ja, inzwischen sehe ich es in Schieflage, dass also auch, wenn es der Firma gut, das nicht immer zugunsten der Mitarbeiter auch so weitergegeben wird, sondern dass wirklich, und jetzt speziell bei X [Name der Firma] sehe ich das schon die letzten Jahre, dass diese, dieses, dieses Finanzmarktdenken eigentlich ein sehr hohes Gewicht hat im Vergleich zu den Belegschaftsinteressen“ (GDME-1-BRV-Gew).

Der zunehmende Vorrang der Unternehmensinteressen vor den Belegschaftsinteressen könnte oder sollte freilich zur Folge haben, dass die Schutz- und Anwaltsfunktion im Rollenset der Betriebsräte an Bedeutung gewännen. Das wiederum würde voraussetzen, dass die Betriebsratsmitglieder ihre eigene, vielleicht schwindende bzw. sich wandelnde (Macht-)Position in der betrieblichen Sozialordnung, das Verhältnis zum Management und die Ausrichtung der Interessenvertretungspolitik neu durchdenken, was im Grunde auf eine Neudefinition oder Umdeutung des Selbstverständnisses hinausliefe. Die Betriebsräte in den Untersuchungsbetrieben tun sich damit allerdings schwer, die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten noch mehr als die gewerkschaftlich aktiven Minderheiten.

4.3.3 Haltung zur Gewerkschaft

Das Verhältnis zu den Gewerkschaften ist in den untersuchten Betriebsräten bzw. Betrieben in mehrfacher Hinsicht zwiespältig und „lose“: Es gibt gewerkschaftlich aktive Minderheitsfraktionen in den Gremien und einen gewissen gewerkschaftlichen Organisationsgrad unter den Beschäftigten, außerdem sind fünf der sieben Betriebe tarifgebunden. Aber die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten in den Betriebsräten versuchen, den Einfluss der Gewerkschaft im Betrieb(srat) zu reglementieren bzw. zu neutralisieren. Das ist alles andere als einfach, weil sie die Gewerkschaft als Tarifakteur nicht verprellen können und außerdem die Gewerkschaft in Gestalt der gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsfraktionen bei jeder Betriebsratssitzung und in jedem Ausschuss anwesend ist.

Eine offene Ablehnung oder gar Feindseligkeit wird von allen Beteiligten, einschließlich Management und lokaler Gewerkschaftsorganisation, vermieden; stattdessen besteht zwischen den Fraktionen offenbar eine Übereinkunft, wonach der Kontakt der Gewerkschaftsfraktionen zur Gewerkschaft unter Einhaltung von Regeln akzeptiert wird.

So funktional diese formelle Abspaltung bzw. Delegation der ungelegenen, aber unvermeidbaren Beziehung zur Gewerkschaft an eine Minderheitengruppe im Betriebsrat aus Sicht der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten vielleicht auf den ersten Blick zu sein scheint, so wenig können sie es unterlassen, diesen Kontakt zu beaufsichtigen und zu regulieren. Dies zeigt sich u. a. daran, dass die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten aufmerksam registrieren, was die Gewerkschaftsfraktionen (zusammen mit den Gewerkschaften) machen. Das ist insofern verständlich, weil (nach Crozier/Friedberg 1979) solche exklusiven Außenkontakte oder „Umweltschnittstellen" bzw. Kontrollen von Informations- und Kommunikationswegen spezifische Machtquellen sein können. In dieser fast schon dilemmatisch anmutenden Konstellation für alle Beteiligten ist und bleibt die „Gewerkschaftsfrage" in Betriebsrat und Betrieb in gewisser Weise unentschieden, was Folgen für die Betriebsratsarbeit und die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen hat.

Die Betriebsräte und Belegschaften in den untersuchten Betrieben sind sicher nicht gewerkschaftsfremd, wohl aber mehrheitlich gewerkschaftsfern. Als formaler Indikator dafür kann beispielsweise der Organisationsgrad der Beschäftigten gelten, der mit „geschätzten" gut 2 Prozent bis 10 Prozent[19] deutlich hinter dem Organisationsgrad der Betriebsräte in den Untersuchungsbetrieben zurückbleibt. Dass selbst die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder kaum genaue Angaben über die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb machen können, kann als weiterer Beleg für die schwache betriebliche Verankerung der Gewerkschaft gewertet werden. Auch die Interviews bestätigen den Eindruck, dass die Gewerkschaftsmitgliedschaft in den Betrieb(srät)en selten offensiv vertreten, sondern vielmehr als Privatsache der Betreffenden betrachtet und gehandhabt wird.

In dieses Bild passt, dass sich auch die Mehrheitsverhältnisse oder „Grenzlinien" zwischen den einzelnen Fraktionen bzw. Listen nicht auf den ersten Blick erschließen lassen. Zwar gibt es – bis auf die bereits an anderer Stelle

19 Ausnahme bildet der Betrieb GDHandel-2 mit etwa 50 Prozent Gewerkschaftsmitgliedern unter den Beschäftigten in den zur Region gehörenden Filialen.

benannten Ausnahmen[20] – jeweils eine Gewerkschaftsliste in den untersuchten Betriebsräten, die sich ausschließlich aus Gewerkschaftsmitgliedern zusammensetzt. Aber wie die Spalte „Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat" von Tabelle 11 zeigt, gibt es mehr Gewerkschaftsmitglieder in den Gremien, als die Gewerkschaftslisten auf sich vereinen. Eine nicht unerhebliche Anzahl formal gewerkschaftlich organisierter Betriebsratsmitglieder (reichlich ein Drittel bzw. gut die Hälfte) gehört also nicht-gewerkschaftlichen oder sogenannten freien Listen an, die im Regelfall auch die Mehrheit bilden.[21]

Somit kristallisiert sich neben der Unterscheidung zwischen (formaler) Gewerkschaftsmitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft eine weitere Differenzierungslinie in den untersuchten Gremien heraus, nämlich innerhalb der Gruppe der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat entlang ihrer (normativen) Bindungsintensität. In den Gremien lassen sich also letztlich drei „Parteien" unterscheiden, die – wie erwähnt – nicht in jedem Fall mit den Fraktionen oder Listen deckungsgleich sind:

- *aktive* GewerkschafterInnen der Gewerkschaftsliste,
- gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder mit *passivem* Gewerkschaftsbezug und schließlich
- Betriebsratsmitglieder *ohne* gewerkschaftliche Mitgliedschaft.

Infolge dieser Spaltung innerhalb der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder gestalten sich die Stimmen- bzw. Mehrheitsverhältnisse für die Gewerkschaftslisten ungünstiger, als sie es formal, d. h. gemäß der Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat, sein müssten.[22]

20 Die Grenzstellung der beiden kleinen Metallbetriebe (GDME-6 und GDME-7) macht sich auch daran fest, dass die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft für die Listenbildung bzw. Listenzusammensetzung nicht ausschlaggeben war. Die Listen gruppieren sich vielmehr entlang der Unterscheidung zwischen „erstmalig" und „wiederholt" angetretenen KandidatInnen.

21 Nur in den sogenannten Arbeitgeberlisten sind allem Anschein nach keine Gewerkschaftsmitglieder vertreten. Solche arbeitgebernahen Listen sind offenbar eine Reaktion auf offensiv mobilisierende Gewerkschaftslisten, wie ein Betriebsratsmitglied berichtet: „Neu dazu reingekommen sind wir, also die ver.di-Liste und die X-Liste [Name der Liste] und die, das ist ja, der wurde ja eigentlich mehr oder weniger vom Arbeitgeber ins Rennen geschickt, dieser Listenführer, […] das war, aber das ist eine Reaktion, diese Liste, auf die ver.di-Liste" (GDHandel-3-BRGew).

22 Wenn alle Gewerkschaftsmitglieder auf den Gewerkschaftslisten kandidieren würden, fielen die Stimmenverhältnisse deutlich knapper aus; in drei Betrieben (GDME-6; GDHandel-2 und GDHandel-3) hätte die Gewerkschaftsfraktion dann sogar die Stimmenmehrheit im Betriebsrat (vgl. Tabelle 11).

Nun sind die Gewerkschaftslisten mit etwa einem Drittel der Stimmen in den Gremien keine unbedeutenden Fraktionen, aber klar in der Minderheit und somit in Abstimmungssituationen unterlegen. In aller Regel fügen sich die Gewerkschaftsfraktionen in ihre Minderheitsposition, üben interessenpolitische Zurückhaltung, kooperieren mit der Mehrheit, vermeiden offene Konflikte und versuchen stattdessen, Überzeugungsarbeit zu leisten:

> „Dann könnten wir natürlich wieder sagen: ‚Hey wir sind damit nicht zufrieden, mit unserem Drittel der Stimmen fordern wir, diesen Punkt noch mal auf die Tagesordnung zu nehmen, und wir wollen das noch mal', oder könnten um das Gremium herumgreifen und könnten arbeitsgerichtliche Schritte einleiten oder könnten darauf hinwirken. Aber wir müssen uns dann immer wieder im Klaren sein, wer hier die meisten Informationen hat und den längeren Arm im Gremium. Sprich, das Gremium würde dann unsere Entscheidungen immer wieder konterkarieren. Also die Durchsetzungsfähigkeit ist halt einfach nicht gegeben. Ich muss versuchen, argumentativ auf irgendeinem Weg mir einzelne Stimmen zu organisieren oder den Betriebsratsvorsitzenden zu überzeugen von irgendeiner Vorgehensweise. Und da haben wir, also für eine härtere Vorgehensweise, die hier manchmal angedacht wäre oder angeraten wäre, da haben wir, da finden wir keine Mehrheiten. Also so ist da die Lage" (GDME-1-BR3Gew).

Hinter dieser Strategie willige Unterwerfung oder mangelnde Politisierung zu vermuten würde, wie das Zitat zeigt, zu kurz greifen. Die Mitglieder der Gewerkschaftslisten, die einen engen Kontakt zur Gewerkschaftsorganisation pflegen und oft ehrenamtliche Gewerkschaftsarbeit als Vertrauensleute im Betrieb oder auch außerhalb des Betriebs leisten, sind sich ihrer beschränkten Handlungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten als Minderheit nur zu bewusst. Sie kritisieren zwar die (zu) nachgiebige und konfliktvermeidende Strategie der Mehrheit, weil der Betriebsrat damit weit hinter seinen Durchsetzungsmöglichkeiten zurückbleibe. Aber ihnen ist letztlich klar, dass die aktuelle Interessenpolitik der Betriebsratsmehrheit das Spiegelbild der gewerkschaftsfernen betrieblichen Sozialordnung ist. Gegen diese dominante Kultur im Betriebsrat wie in der Belegschaft glauben die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder ihr Leitbild von einer autonomeren gewerkschaftsnahen Interessenpolitik (aktuell) nicht durchsetzen zu können. Ein gewerkschaftlicher Listenführer meinte lakonisch:

> „Jeder bekommt den Betriebsrat, den er verdient oder den er sich gewählt hat" (GDME-1-BR3Gew).

Das gewerkschaftlich geprägte Ideal betrieblicher Mitbestimmung wird im Übrigen kaum offensiv in der Betriebsöffentlichkeit kommuniziert, was ein

impliziter Bestandteil des betriebsratsinternen Arbeitskompromisses sein könnte. Die Gewerkschaftsfraktionen verfolgen stattdessen eine Mobilisierungsstrategie der „kleinen Schritte", um ihre Position zu verbessern. Dort, wo es aktive gewerkschaftliche Vertrauensleute gibt,[23] gehen die gewerkschaftlichen Aktivitäten wie Information und Mitgliederwerbung meist vom Vertrauensleutekörper aus. Man könnte es auch so zuspitzen: Die Gewerkschaften haben sich (freiwillig) in die gewerkschaftlichen Vertrauensleutestrukturen zurückgezogen, weil Gewerkschaftspolitik im Betriebsrat nur in einem restriktiven Rahmen (z. B. Tarifpolitik oder im Fall der Bewältigung von Krisen) thematisierbar ist. Das unterscheidet sie grundlegend von gewerkschaftsnahen Betriebsratsgremien.

> „Ja natürlich versuchen wir, Werbung zu machen, der gesamte Vertrauenskörper versucht vor allem, Werbung zu machen. Nachdem wir ja im Betriebsratsgremium die Minderheit sind und natürlich die Mehrheitsliste kein Interesse dran hat, dass viele IG-Metall-Mitglieder sind, die gut informiert sind und dann potenziell unsere Wählerschaft bilden, können wir das nur im Vertrauenskörper machen. […] Also beispielsweise ein IG-Metall-Stand bei der Betriebsversammlung oder unser Blättchen vom Vertrauenskörper, das wir hier verteilen. Zwei-, dreimal im Jahr stehen wir dann an den Toren und verteilen ein vier-, acht-, zwölfseitiges Dokument, aus dem man die Entwicklungen ablesen kann oder aktuelle Themen aufgreifen. Ja, der gesamte Vertrauenskörper ist da recht aktiv im Vergleich zu anderen Vertrauenskörpern, die die Notwendigkeit nicht haben, weil sie die Betriebsratsmehrheit haben. Uns bleibt ja nichts anderes übrig, als im Vertrauenskörper aktiv zu sein oder aktiver zu sein, […] aber da sind dicke Bretter zu bohren" (GDME-1-BR3Gew).
>
> „Klar, mit den engsten Kollegen, mit denen man sich gut versteht, da frage ich schon mal irgendwie: ‚Wie schaut es denn eigentlich aus? Wollt ihr nicht auch mal Gewerkschaftsmitglied werden?' Aber die winken dann immer ab: ‚Ja, nein.' Und dann mache ich mir ehrlich gesagt nicht die Mühe, da groß nachzubohren und nachzuhaken und zu nerven und zu überzeugen" (GDME-2-BR1Gew).

In beiden Interviewauszügen wird deutlich, dass die Strategie der Überzeugung in einer eher gewerkschaftsfernen Kultur einem frustrierenden „Bohren

23 Über aktive Vertrauensleutestrukturen wurde in den Betrieben GDME-1 und GDHandel-2 berichtet, wobei die ver.di-Vertrauensleute in dem Handelsunternehmen in gewisser Weise eine Gewerkschaftsopposition zu dem zu 100 Prozent gewerkschaftlich organisierten Betriebsrat bilden. Im Aufbau befinden sich Vertrauensleutestrukturen in den Unternehmen GDME-2 und GDHandel-1. In den übrigen drei Betrieben wurden gewerkschaftliche Vertrauensleute nicht erwähnt, woraus sich mit einiger Plausibilität schließen lässt, dass sie nicht oder nur rudimentär existieren und für die Betriebsratsarbeit keine Rolle spielen.

dicker Bretter" gleichkommt. Dass die Trennlinie innerhalb der Gremien, wie erwähnt, auch noch zwischen den gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitgliedern verläuft, macht das Handeln der aktiven Gewerkschaftsfraktionen noch schwieriger. Dies zeigt sich u. a. im Abstimmungsverhalten, das in aller Regel durch einen Fraktionszwang geprägt ist: Die Gewerkschaftslisten gehen zwar davon aus, dass ihnen ihre GewerkschaftskollegInnen aus den nicht-gewerkschaftlichen Listen bei manchen Themen inhaltlich zustimmen würden, aber im Abstimmungsfall können sie nicht mit deren Stimme rechnen.

Offene Konflikte oder mögliche Sanktionen gegenüber diesen Gewerkschaftsmitgliedern werden jedoch vonseiten der Gewerkschaftslisten vermieden, weil sie befürchten, mehr zu verlieren als zu gewinnen. Vielmehr versuchen sie, solche Betriebsratsmitglieder mit Argumenten zu überzeugen und Koalitionen zu schmieden, worin sich vielleicht die Hoffnung ausdrückt, die KollegInnen doch noch für die eigene Liste (zurück)gewinnen zu können:

> „Und wenn man merkt, dass der ein oder andere [Gewerkschaftsmitglied in der Mehrheitsfraktion] auch Gewerkschaftsthemen treibt in unserem Sinne, na dann kann man mit ihm ein bisschen enger Kontakt pflegen. Aber das ist alles auf der, dann eher auf der zwischenmenschlichen Ebene. Die sind nicht in unserer Fraktion, die stimmen nicht mit unserer Fraktion, wenn wir eine Entscheidung getroffen haben, wie wir eine Sache sehen. Die sind quasi keine Stimmen für uns, die können wir nicht und die lassen sich auch nicht instrumentalisieren von uns, […] können sie eigentlich nur so stimmen, wie die Meinung in der freien Liste ist. Tja, und dass wir da kein Verfahren eröffnen, dass das gewerkschaftsschädigendes Verhalten ist, na ja, das ist, das ist vielleicht, vielleicht ist es richtig, vielleicht ist es falsch, aber wir würden hier einen Streit vom Zaun brechen, da würden wir am Ende schlechter aussehen als die andere Seite, wenn wir das tun würden, also, wenn wir da mit harten Bandagen kämpfen würden. Deswegen denke ich, das ist, es ist die bessere Lösung, da eher Leute davon zu überzeugen, dass sie in unsere Liste rüberwechseln" (GDME-1-BR3Gew).

In diesem Interviewausschnitt wird noch etwas anderes deutlich: Es scheint, als hätten die befragten Mitglieder der Gewerkschaftsfraktionen das Label „Ideologie", das ihnen von den sich selbst als „ideologiefrei" verstehenden Mehrheiten angeheftet wird, teilweise akzeptiert bzw. verinnerlicht und als nähmen sie sich selbst quasi aus deren Perspektive wahr. Wiederholt kommen begriffliche Wendungen in den Interviews mit den Gewerkschaftsfraktionen vor, die eher der Weltsicht der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten zu entstammen scheinen – wie z. B. im oben stehenden Zitat „freie Liste" oder „lassen sich auch nicht instrumentalisieren von uns". Hierin, so ist zu vermuten, drückt sich die im Betrieb dominante oder hegemoniale Deutung von

Gewerkschaften und Gewerkschaftshandeln aus. Dieser können sich auch die befragten Gewerkschaftsaktiven letztlich nur schwer entziehen, wie auch aus anderen Kontexten bekannt ist (vgl. Becker 1963/2014).

Dass die Gewerkschaftsfraktionen kaum in der Lage sind, Mehrheiten für ihre Politik zu mobilisieren, und daher um Kooperation im Betriebsrat bemüht sein müssen, ist den nicht-gewerkschaftlichen Mehrheitslisten bewusst und willkommen. Aus ihrer Sicht funktioniere die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaftsfraktionen „relativ gut" bzw. „nicht schlecht", wenn diese sich an „Sachthemen" hielten, „Ideologie" vermieden und nicht etwa versuchten, die Gewerkschaft über Mitgliederwerbung („Menschen fischen"), Kampagnen o. Ä. doch im Betrieb zu installieren. Gerade die gewerkschaftlich nicht organisierten Mitglieder der Mehrheitslisten vertreten ausdrücklich die Auffassung, dass Gewerkschaftspolitik nichts im Betrieb bzw. im Betriebsrat zu suchen habe. Betriebsräte seien für alle Betriebsangehörigen zuständig, nicht nur laut Betriebsverfassungsgesetz, sondern auch, weil sie „ihr Geld" vom Betrieb erhielten:

> „Grundsätzlich in der Sacharbeit funktioniert das relativ gut, relativ gut. Wobei die natürlich ideologisch anders ausgesteuert werden, ne. […] In der Sache mit Sicherheit nicht schlecht, in der Sache, solang es nicht in die ideologische Rille abgeht" (GDME-1-BR2).
>
> „Nur für mich gehört die Politik draußen vor der Tür gemacht, und wir hier sind für die Mitarbeiter da. Denn ich kriege auch noch mein Geld von X [Name der Firma], und meine Betriebsratskollegen von der IG Metall kriegen auch ihr Geld von X [Name der Firma]. Und drum sollten wir dann auch Tätigkeiten wie jetzt zum Beispiel Mitgliederwerbung oder sonst was, ist natürlich jetzt meiner Meinung nach, die sollen sich lieber um die Probleme der Kollegen kümmern und nicht hier Menschen fischen" (GDME-1-BR2).

In den Zitaten wird zwar die Bereitschaft zur Zusammenarbeit betont, zugleich werden jedoch auch erhebliche Vorbehalte deutlich. Den Gewerkschaftsfraktionen wird unterstellt, durch die Gewerkschaften ideologisch „fremdgesteuert" zu sein. Vermutlich auch deshalb werden ihre Aktivitäten teils fast misstrauisch beobachtet. Vor diesem Argwohn sind auch die Gewerkschaftsmitglieder in den eigenen Reihen nicht völlig gefeit, denn wenn man sich deren Stimmen gänzlich sicher wäre, müssten die Mehrheitsverhältnisse nicht durch Fraktionszwang strategisch sichergestellt werden.

Andere Methoden der nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheit zur Absicherung der bestehenden Machtverhältnisse sind z. B. die gezielte Limitierung von Informationsweitergabe an die Gewerkschaftslisten (etwa die Verlagerung von Themen in solche Ausschüsse, in denen kein Gewerkschafts-

mitglied vertreten ist), die Kontrolle und ggf. Untersagung von Aktivitäten der Gewerkschaftslisten (z. B. Schulungen bei gewerkschaftsnahen AnbieterInnen) oder auch die Reglementierung der Auftritte von GewerkschaftsfunktionärInnen im Betriebsrat oder bei Betriebsversammlungen.

In den Interviews mit den unterschiedlichen Listen bzw. Fraktionen nimmt die Fraktionierung im Gremium, die wechselseitigen Perspektiven der Listen aufeinander sowie der Umgang miteinander verständlicherweise großen Raum ein. Auf Nachfrage kommt jedoch auch die generelle Haltung zur Gewerkschaft zur Sprache: Die Gewerkschaftsfraktionen gehen, ähnlich wie gewerkschaftsnahe Betriebsratsgremien, davon aus, dass starke Gewerkschaften zur Durchsetzung der Beschäftigteninteressen auch *im* Betrieb nötig seien. In den Argumentationen der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheitslisten, zu denen auch Gewerkschaftsmitglieder mit passivem Gewerkschaftsbezug gehören, zeigen sich dagegen Ähnlichkeiten zu den gewerkschaftsfremden Betriebsräten im Sample (vgl. Kapitel 4.1), teilweise sind die Einschätzungen allerdings diffuser und widersprüchlicher.

Die Interviewten der Mehrheitslisten – unabhängig davon, ob sie gewerkschaftlich organisiert sind oder nicht – verstehen sich als ideologisch „neutrale“ bzw. „unabhängige“ (daher in ihren Augen „freie“) betriebliche Interessenvertretung, was ihrer Ansicht nach dem Wortlaut des Betriebsverfassungsgesetz entspreche. Die Gewerkschaften sind in dieser Perspektive zwar ebenfalls ein wichtiger Akteur des Systems industrieller Beziehungen, aber nur auf tariflicher und vielleicht noch gesamtgesellschaftlicher Ebene. Daher verweisen Angehörige solcher Betriebsratsfraktionen immer wieder auf die strikte Einhaltung der rechtlich-institutionellen Trennung und die Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat.

Dennoch gewähren sie den zuständigen GewerkschaftsfunktionärInnen zu ausgewählten Anlässen Zutritt zum Betriebsrat (z. B. bei Betriebsratssitzungen) und zur Belegschaft (z. B. bei Betriebsversammlungen), wozu sie angesichts der Stimmenverhältnisse in den Gremien nicht unbedingt verpflichtet wären. Selbstredend sind daran Bedingungen geknüpft: So wird von den GewerkschaftsfunktionärInnen Sachlichkeit (z. B. in Form sachdienlicher Informationen), interessenpolitische Neutralität (Nichteinmischung in betriebliche Angelegenheiten) sowie Respekt und Zurückhaltung gegenüber der Geschäftsführung erwartet. Im Regelfall halten sich die GewerkschaftsvertreterInnen an diese Erwartungen, vielleicht weil sie die Situation der Gewerkschaftsfraktionen nicht verschärfen wollen, und vermutlich auch, weil die untersuchten Betriebe zu den wirtschaftlich und folglich gewerkschaftspolitisch relevanten Betrieben in der Region gehören („too big to fail“).

Aber auch die Betriebsräte (bzw. die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten) gerade der großen tarifgebundenen Unternehmen befinden sich in einer etwas zwiespältigen Lage, können sie doch den offensichtlichen Nutzen gewerkschaftlicher Tarifpolitik für ihre Beschäftigten schwerlich öffentlich leugnen:

> „In der Tarifpolitik brauchen wir auf alle Fälle starke [Gewerkschaften]. Aber wie gesagt, ich habe es vorhin schon mal gesagt, Gewerkschaft, Existenz, völlig in Ordnung, passt, wichtig, brauchen wir. Nur, Schuster, bleib bei deinen Leisten, kümmere dich um das, für was du eigentlich mal da warst, um die galaktischen Sachen, die Sachen, die wirklich jeden betreffen, und halte dich fern von betrieblichen Geschichten, die hier im Betrieb laufen, denn das ist auch nicht der Sinn und Zweck des Betriebsverfassungsgesetzes. Also so interpretiere ich das“ (GDME-1-BR2).

In gewisser Weise sind die lose gekoppelten Betriebsräte also sogar „doppelt“ an die Gewerkschaften „gebunden“, einmal über die Gewerkschaftsfraktionen im Gremium und zum anderen vermittelt über die Tarifbindung. Das unterscheidet sie denn auch von den gewerkschaftsfremden Betriebsräten des Samples, die auf Gewerkschaften völlig verzichten wollen und auch können. Die Einsicht in die Notwendigkeit („Ohne Gewerkschaften funktioniert das nicht“) hindert jedoch nicht daran, grundlegend Kritik an den „überhöhten“ Forderungen und der „konfrontativen“ Haltung der Gewerkschaften zu üben, vor allem an den „überzogenen“ Streiks:

> „Ja, na ja, ohne Gewerkschaft funktioniert das nicht, würde ich sagen. Wobei halt, wenn man teilweise diese Bahn- und Flugstreiks sieht, dann muss man sich schon fragen, irgendwann muss es ja auch mal gut sein. Dass man für seine Mitarbeiter kämpft, das ist gut und wahr, aber das mit den Streiks, das ist schon ein bisschen arg überzogen“ (GDME-6-BRV).

Das Management in den untersuchten Betrieben sieht die Fraktionierung des Betriebsrats gelassen. Es scheint sich angesichts der Machtkonstellation und interessenpolitischen Selbstkontrolle bzw. Selbstbegrenzung der Betriebsräte sicher, vorerst keine Politisierung bzw. Vergewerkschaftlichung der Gremien befürchten zu müssen:

> „Also für den Betriebsrat spielt das [die Existenz von zwei Fraktionen im Betriebsrat], das ist meine Sicht auf die Dinge, wahrscheinlich eher eine größere Rolle. Aber wir haben keinen Betriebsrat und auch keine Zugehörigkeit des Betriebsrates, die man jetzt so als klassische Scharfmacher sehen könnte, also oftmals in den, oder was man den Fraktionen ja unterstellen könnte, eher gemäßigt oder eher Abteilung Attacke. Haben wir nicht, also ist hier im Betrieb nicht der Fall“ (GDME-2-PL).

Diese Einschätzung, wonach die untersuchten Betriebsräte größtenteils interessenpolitisch „gemäßigte" Positionen vertreten, wird unterschiedslos von allen befragten Betriebsratsmitgliedern geteilt. Während jedoch die „Mäßigung" für die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten der Programmatik des Betriebsratshandelns gleichkommt, sehen die VertreterInnen der Gewerkschaftsfraktionen diese Einschätzung mit einer gewissen Skepsis und Resignation. Nach der Zukunft des Betriebsrats bzw. der Gewerkschaftsfraktion befragt, erklärte z. B. ein gewerkschaftlich aktives Betriebsratsmitglied, dass letztlich (nur noch) die Geschäftsleitung – freilich indirekt und ungewollt – den Anstoß zu einem „Umdenken" und damit Wandel der Macht- und Interessenkonstellation im Betriebsrat geben könne, nämlich wenn sie das Gerechtigkeitsgefühl der Beschäftigten mit drastischen Maßnahmen massiv verletzen würde. Die derzeitige Taktik der Geschäftsführung eines „scheibchenweisen" Beschneidens der Beschäftigteninteressen werde dagegen keine Wende bringen.

> „Ich glaube aber nicht, dass wir erzwingen können, dass die freie Liste mit unserer oder mit einer anderen Liste koalieren kann. So viel, so dramatisch besser werden wir nicht. Die absolute Mehrheit werden wir ganz sicher nicht kriegen, es sei denn, die Firmenseite packt jetzt hier noch Sachen aus, die das so quasi erzwingen, die die Notwendigkeit und die Zwänge bei den Kollegen zurechtrücken. Aber wenn es, wenn es so weiterläuft wie jetzt, immer schön scheibchenweise hier, mal da, da, und, wenn da kein großer Hammer kommt irgendwann, dann begreifen die Kollegen das zu spät" (GDME-1-BR3Gew).

Zusammenfassend lässt sich noch einmal festhalten, dass die Anbindung der untersuchten Betriebsräte an die Gewerkschaft nicht nur „lose", sondern auch „zwiespältig" ist: Die nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten können die Gewerkschaften in ihrem Mitbestimmungshandeln nicht völlig suspendieren, ohne möglicherweise die Interessen der Belegschaften und/oder den Betriebsfrieden zu gefährden. Als starke Tarifpartei sowie im Fall von betrieblichen Krisen sind die Gewerkschaften auch für die nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten wichtig, wie sie selbst betonen, aber sie versuchen, die Gewerkschaften (ebenso wie deren VertreterInnen im Betriebsrat) im Betrieb unter Kontrolle bzw. „auf Abstand" zu halten, soweit möglich, weil sie deren (potenzielle) machtpolitische und konfliktorientierte Einflussnahme als illegitim und betriebsgefährdend beurteilen.

Die Gewerkschaftsfraktionen wiederum sind mit den Gewerkschaften eng verbunden, weil sie deren Politik für den und im Betrieb für richtig halten und eine in Teilen andere Betriebsratspolitik präferieren würden. Dennoch ordnen sie sich dem betriebsratsinternen Arbeitskompromiss unter, um

ihre schwache Position im Betrieb(srat) nicht zu gefährden und auf diese Weise überhaupt Interessenvertretungsarbeit machen zu können. Wie das im Einzelnen aussieht, ist Thema des folgenden Unterkapitels.

4.3.4 Betriebsratspraxis

Strukturelle Merkmale sowie interessen- und machtpolitische Konstellationen in den Betrieben prägen auch die Alltagspraxis von Betriebsräten. Im Fall der „losen Kopplung" bilden die zumeist langjährige Erfahrung der Betriebsräte, ihre als funktional anerkannte Rolle in der betrieblichen Sozialordnung und die Größe der Gremien wichtige Voraussetzungen für eine aktive und professionelle Betriebsratsarbeit. Die relativ günstige Wirtschaftslage der Betriebe, die weitgehende Einhaltung der gesetzlichen und Tarifbestimmungen, die prinzipiell sachlich-kooperative Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Gremium, die ausgeprägte Betriebsnähe der Betriebsräte und schließlich der pragmatische „Arbeitskompromiss" zwischen den Fraktionen tragen in Summe dazu bei, dass interessenpolitische Kämpfe sowohl im Betriebsrat als auch mit der Arbeitgeberseite weitgehend ausbleiben und sich die Gremien neben mitbestimmungspflichtigen Kernaufgaben vor allem auf Beratung und Vermittlung konzentrieren können.

Während die gewerkschaftsfernen Betriebsratsmehrheiten in den Interviews insgesamt ein professionelles Bild der Betriebsräte skizzieren und die Betriebsratstätigkeit – stets im Rahmen des betrieblich Machbaren – als relativ erfolgreich beurteilen, stimmen die gewerkschaftsnahen Minderheitsfraktionen dieser Einschätzung nur bedingt zu. Ihrer Ansicht nach seien die Betriebsräte zwar grundsätzlich handlungsfähig, blieben aber weit hinter ihren machtpolitischen Durchsetzungsmöglichkeiten zurück, weil insbesondere die nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmitglieder das Betriebsratshandeln dem „Betriebswohl" im Grundsatz unterordneten und freiwillig auf Mitbestimmungsrechte und den Einsatz anderer Rechts- bzw. Machtmittel verzichteten.

Die Betriebsräte der filialisierten bzw. Großbetriebe haben gegenüber den beiden Klein- und Mittelbetrieben den Vorteil, im Alltag auf umfängliche personelle Ressourcen zurückgreifen zu können. Die hierdurch mögliche Arbeitsteilung und Spezialisierung im Gremium und vor allem die Freistellung von Betriebsratsmitgliedern unterstützen grundsätzlich eine aktive und wirksame Betriebsratsarbeit. Die Größe der Gremien hat allerdings eine Kehrseite, nämlich höhere Komplexität, Tendenzen der Ausdifferenzierung,

mehr Koordinierungsaufwand etc., was durch die Fraktionierung noch gesteigert wird.

Die nach dem Betriebsverfassungsgesetz jeweils mögliche Anzahl an Freistellungen wird von den großen Gremien relativ selbstverständlich in Anspruch genommen (vgl. die Spalte „Größe des Betriebsrats" von Tabelle 11). Über Kontroversen dazu zwischen den Fraktionen oder mit den Geschäftsführungen wird nichts berichtet. In den beiden kleineren Betriebsräten gibt es dagegen keine Freistellungen, weil dem kleinsten Gremium von Rechts wegen keine Freistellung zusteht und der Betriebsratsvorsitzende im anderen Betrieb eine formale Freistellung ablehnt. Er begründet seine Entscheidung nicht mit Repressionen seitens der Geschäftsleitung, sondern mit möglichen Benachteiligungen für seine berufliche Entwicklung.

Ähnliche Bedenken äußern auch andere, hauptsächlich jüngere Betriebsratsmitglieder unabhängig von ihrer Fraktionszugehörigkeit. Dieses Phänomen ist aus anderen Untersuchungen bekannt: Gerade jüngere gut qualifizierte Beschäftigte (nicht nur in Wissensbetrieben) verstehen Betriebsratsarbeit als ein interessantes, aber zeitlich befristetes Projekt in ihrer Berufskarriere und scheuen daher eine Freistellung oder die Übernahme des Vorsitzes (vgl. Röbenack/Artus 2015; Artus/Kraetsch/Röbenack 2015).

Die Aufteilung der Freistellungen zwischen den Fraktionen erfolgt anscheinend unstrittig entsprechend den Stimmanteilen, so dass die Gewerkschaftslisten auf die Zuarbeit eigener Freigestellter zurückgreifen können. Von Arbeitgeberseite scheint es in der Frage der (zeitweisen) Freistellung für Betriebsratsarbeit wenig Widerstand zu geben, denn auch die formal nicht freigestellten Befragten, unter ihnen die beiden Betriebsratsvorsitzenden der kleineren Betriebe, sind mit erheblichem Stundenvolumen für den Betriebsrat tätig.

Die Betriebsräte führen regelmäßig Betriebsratssitzungen durch, worin sich nicht nur der betrieb(srät)liche Regelungsbedarf widerspiegelt, sondern auch ihr Anspruch an Engagement und Professionalität. In den beiden kleinen Gremien finden Betriebsratssitzungen einmal im Monat bzw. wöchentlich statt; in den Großbetrieben treffen sich die gesamten Gremien (wegen des Koordinierungsaufwandes) meist vierzehntäglich, die Betriebsausschüsse wöchentlich.

Darüber hinaus gibt es eine breite Ausschusstätigkeit. Mit Ausnahme des kleinsten Betriebs haben alle Betriebsräte mehrere Ausschüsse installiert, die sich u. a. mit Personalfragen, Entgelt und Tarif, Arbeitssicherheit, Datenschutz, Ausbildung und Weiterbildung, Mehrarbeit, Sozialem und Vorschlagswesen beschäftigen. Hier gilt: Je größer das Gremium, desto mehr

Ausschüsse. Die SprecherInnen der Ausschüsse werden in der Regel von den gewerkschaftsfernen Mehrheitslisten gestellt, die StellvertreterInnen häufig von den gewerkschaftsnahen Listen. In den sechs Betrieben, in denen laut Betriebsverfassungsgesetz ein Wirtschaftsausschuss vorgeschrieben ist, wurde er auch eingerichtet.

Einige Ausschüsse, neben dem Betriebsausschuss zumeist der Personal- und Wirtschaftsausschuss, tagen relativ häufig, teils wöchentlich. Das hängt nach Ansicht aller Befragten vor allem auch mit dem Klärungsbedarf des Managements zusammen. Andere Ausschüsse träfen sich dagegen vor allem aus Sicht der Gewerkschaftslisten (zu) selten, obwohl „Themen" zur Genüge vorhanden wären. Die VertreterInnen der Gewerkschaftslisten sehen darin eine Verzögerungs- oder Vermeidungstaktik der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheitslisten. Diese Kritik deutet an, dass die Betriebsräte aus Sicht der Gewerkschaftsfraktionen ihre Rolle zwar grundsätzlich ernst nehmen und ihren Aufgaben im Wesentlichen nachkommen, jedoch kaum selbst interessenpolitische Themen initiieren, sondern vor allem auf Regelungsbedarfe vonseiten des Managements bzw. der Beschäftigten reagieren.

Eine mangelnde Proaktivität wird übrigens auch vonseiten des Managements kritisiert, wenngleich gewiss mit anderer Intention als von den Gewerkschaftslisten. So erklärte die Personalmanagerin eines der Metallbetriebe, dass der Betriebsrat „deutlich aktiver auch eigene Vorschläge mit einbringen" könne, statt sich „auf den Konsumentenstuhl" zu setzen und Entwürfe für Betriebsvereinbarungen der Arbeitgeberseite zu überlassen.

In fast allen Betrieben sind regelmäßige Treffen zwischen Betriebsrat bzw. Teilen des Gremiums und Geschäftsführung üblich. In den großen bzw. filialisierten Betrieben gibt es dafür fest vereinbarte monatliche Termine; in den kleineren Betrieben sind zwar reguläre Monatstreffen angedacht, die allerdings von den Geschäftsführungen nicht immer eingehalten werden. Bei den offiziellen (Monats-)Treffen sind laut den Befragten zwar selten die gesamten Gremien anwesend, Vier-Augen-Gespräche würden aber vonseiten der Betriebsräte eher vermieden und seien für kurzfristige Termine „außer der Reihe" reserviert. In aller Regel werden die regulären Treffen entweder von den Betriebsausschüssen oder – in den kleinen Betrieben – von mindestens zwei Betriebsratsmitgliedern wahrgenommen.

Das empirische Material lässt keine Rückschlüsse darauf zu, ob gewerkschaftsnahe Listen von „relevanten" Treffen mit dem Management systematisch ausgeschlossen werden; sie selbst erwähnen dazu jedenfalls nichts. Die Atmosphäre dieser Treffen mit dem Management wird von den nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten im Allgemeinen als „ruhig und

sachlich“ beschrieben, so der Betriebsratsvorsitzende eines der kleineren Metallbetriebe. Die VertreterInnen der Gewerkschaftslisten sehen die Zusammenarbeit mit dem Management im Alltag pragmatisch-differenziert:

> „Da gibt es wieder solche und solche. Da gibt es welche, ja, denen kann man vertrauen, die stehen zu ihrem Wort“ (GDME-1-BR3Gew).

Die ausdifferenzierte Arbeit der Gremien und Ausschüsse mündet in eine relativ hohe Anzahl von *Betriebsvereinbarungen,* die entweder gelten, kürzlich abgeschlossen wurden oder vorbereitet bzw. verhandelt werden. Die Themen sind mit Arbeitszeit, Mehrarbeit/Überstunden, Zeiterfassung, Schichtarbeit, Urlaub, Arbeitsordnung, Gesundheit, Altersvorsorge u. a. breit gefächert und spiegeln im Wesentlichen (groß)betriebliche Regulierungsbedürfnisse wider, die freilich auch, aber nicht immer primär, im Interesse der Beschäftigten sind.

Wie an anderer Stelle auch zeigt sich hier eine Priorisierung der Interessen des Betriebs respektive der Arbeitgeberseite durch die Gremien bzw. die dominanten Mehrheiten. Die Interessen der Beschäftigten finden vor allem dann ihren Niederschlag in Regelungen, wenn sie Arbeitgeberinteressen nicht grundlegend widersprechen bzw. konfliktarm im Kontext „eines gemeinsamen Interesses“ verortet werden können. Dieses „gemeinsame Interesse“ fasst eine Personalmanagerin wie folgt zusammen:

> „Wir haben ein gemeinsames Interesse. Das ist Erhalt des Betriebes, das ist der Erhalt von Arbeitsplätzen, zum Verdienen von Geld, weil da geht es auch dem Arbeitnehmer gut, machen wir uns mal nichts vor. Und ich glaube, dass auch der Betriebsrat das Ziel hat“ (GDME-1-PL).

Durch die Frage nach der Unterstützung bzw. Beratung bei der Aushandlung und Ausarbeitung von Betriebsvereinbarungen sowie im Betriebsratsalltag generell wird deutlich, dass die Gremien, ähnlich wie in den gewerkschaftsfremden Wissensbetrieben des Samples (vgl. Kapitel 4.1), vorrangig auf die Expertise von RechtsanwältInnen zurückgreifen:

> „Wir haben eigentlich gute Erfahrungen mit dem Rechtsanwalt oder Rechtsanwaltskanzlei X [Name der Anwaltskanzlei]. Dort holen wir uns immer, weil da sind wir bis jetzt immer gut gefahren, also, da holen wir uns unsere Auskünfte, und die haben bis jetzt auch immer, egal wo, auf welcher Ebene das war, hat immer standgehalten dann“ (GDME-7-BRVGew).

Allerdings wird externe Unterstützung anscheinend erst dann in Anspruch genommen, wenn andere Möglichkeiten des schnellen Informationszugriffs

bzw. Erfahrungsaustauschs über Gesamtbetriebsrat, elektronische Medien (Foren, Newsletter etc.) oder persönliche Beziehungen und Netzwerke ausgeschöpft sind:

> „Da haben wir viele Kontakte, und ich habe ein paar Betriebsräte an der Hand, da sagt man: ‚Wie macht ihr das?' Und das ist ja mittlerweile, wenn man sich da in Betriebsratsforen anmeldet, meistens habe ich da wirklich schneller die Informationen, als wenn ich da groß, keine Experten konsultiere. Wir haben, wenn es um Betriebsvereinbarungen geht, einen Anwalt ‚eingestellt' von uns aus" (GDME-6-BRV).

Überhaupt scheint der Bedarf an externer Beratung und Unterstützung vergleichsweise gering auszufallen. Auf rechtliche Beratung wird fallweise zurückgegriffen, feste Kontrakte mit regelmäßigem Beratungskontingent werden nicht erwähnt. Hier sind verschiedene Überlegungen, auch in Kombination, möglich: Zum einen verfügen die (großen) Gremien aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und internen Arbeitsteilung über umfassende Rechtskenntnisse und benötigen deshalb seltener externe Unterstützung. Zum anderen beurteilen die teils hoch qualifizierten Betriebsratsmitglieder ihre rechtlichen Kompetenzen auch dank absolvierter Schulungen als ausreichend, um einfache Betriebsvereinbarungen selbst verfassen zu können, oder, wie ein Betriebsratsvorsitzender über eine Betriebsvereinbarung zu Kurzarbeit resümiert:

> „Wenn man sich ein bisschen mit der Thematik beschäftigt, ist das dann kein Hexenwerk" (GDME-6-BRV).

Schließlich scheint, jedenfalls aus Sicht der gewerkschaftsfernen Mehrheiten, bei einer prinzipiell vernünftig-sachlichen und auf Wahrung des Betriebsfriedens bedachten Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung auch weniger rechtliche Unterstützung erforderlich zu sein:

> „Da muss man nicht päpstlicher sein wie der Papst, wenn es um Banalitäten geht" (GDME-6-BRV).

„Diffizile" Betriebsvereinbarungen lassen die Betriebsräte dagegen von AnwältInnen prüfen.

> „Anders ist es so, dass wir zum Beispiel, wenn man jetzt eine Betriebsvereinbarung macht, dann schicken wir die schon mal zum X [Name des Anwalts] und sagen: ‚X, schau mal drüber. Sind irgendwelche Sachen drin?' Aber dass wir jetzt hier eine, in der Konfrontation einen X bräuchten oder gerade X oder irgendeinen anderen Rechtsanwalt, Rechtsbeistand, ist eigentlich nicht der Fall" (GDME-1-BR2).

Allerdings greifen die Gremien, wenn sie Rechtsberatung benötigen, im Unterschied zu den gewerkschaftsfremden Klein- und Mittelbetrieben (Kapitel 4.1.2) oder auch den Abwehrfällen im Sample (Kapitel 4.2.1) nicht auf die AnwältInnen der Arbeitgeberseite zurück, sondern suchen bei teils namhaften Kanzleien Hilfe, die auf Arbeitnehmerrechte bzw. Betriebsräte spezialisiert sind. Dass sich darunter AnwältInnen befinden, mit denen auch Gewerkschaften kooperieren, scheint unproblematisch zu sein. Da Betriebsräten gewöhnlich keine finanziellen Mittel für Anwaltskosten zur Verfügung stehen, ist anzunehmen, dass diese von Arbeitgeberseite gemäß § 40 Abs. 1 BetrVG (Kosten der Betriebsratstätigkeit) oder ggf. nach § 80 Abs. 3 BetrVG (Beauftragung eines Sachverständigen) übernommen werden.

Ohne die Rolle der AnwältInnen negieren zu wollen, lässt sich hier also nicht von einem „Rückzug" auf Recht und Gesetz oder einer Juridifizierung der Betriebsratspraxis sprechen, da das „Gesetz" fehlende Machtpolitik keinesfalls ersetzt oder kompensiert. Zwar werde laut dem Betriebsratsvorsitzenden eines der Metallbetriebe auch mit „Gesetzes- oder Tariftexten" argumentiert, „wenn die normale [Argumentations-]Logik nicht reicht", aber dabei bleibt es im Regelfall auch. Ist die Arbeitgeberseite nicht freiwillig zu Zugeständnissen bereit, werden diese auch nicht mit „Nachdruck", d. h. mit Rechtsmitteln eingefordert.

Das Recht wird also als klare „Grenzlinie" begriffen, aber ausschließlich nach „oben", d. h. es wird nicht „mehr" gemacht als gesetzlich notwendig, „weniger" dagegen schon, wie der teils „nachsichtige" Umgang der Betriebsräte mit der Kontrolle von gesetzlichen und Tarifvorschriften sowie anderer Vereinbarungen zeigt (s. u.). Die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder der Konzernbetriebe wissen, dass das in Schwesterbetrieben mit Gewerkschaftsbetriebsräten anders aussieht:

> „Und an der Stelle [niedrige Eingruppierungen] sieht man dann auch, dass die Firmenseite das ausnützt. Wenn ich hier mit anderen Betriebsräten in X [Name der Stadt], wo die IG Metall vielleicht eine Mehrheit hat, spreche, dann haben die ihre Personalabteilung besser im Griff. Die haben die besser erzogen. Das, was die mit uns hier treiben, das würden die sich in anderen Standorten gar nicht gefallen lassen, gar nicht trauen (GDME-1-BR3Gew).

Die Gewerkschaften werden zwar ebenfalls im Kontext von Beratung kontaktiert, aber – wie zu erwarten – vor allem durch die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder. In die Arbeit der Gremien insgesamt werden die Gewerkschaften dagegen selten und ausgesprochen selektiv einbezogen. Hintergrund hierfür ist weniger eine Kritik an der fachlichen Kompetenz der Ge-

werkschaften wie z. B. im Fall der gewerkschaftsfremden Wissensbetriebe (Kapitel 4.1.3), vielmehr wird den Gewerkschaften, wie in Kapitel 4.3.2 ausgeführt, überzogene Machtpolitik, Eigeninteresse und mangelnde betriebspolitische „Neutralität" unterstellt.

Insofern ist es auch konsequent, dass die Gremien genau dann auf die Unterstützung von Gewerkschaften zurückgreifen, wenn es ausdrücklich um interessen- und machtpolitische Themen geht, die eine „enge und vertrauensvolle" Kooperation mit der Geschäftsführung fragwürdig erscheinen lassen. Dies ist etwa der Fall, wenn es um Standortschließungen, Personalabbau, Aushandlung von Interessenausgleich und Sozialplan etc. geht. Die Betriebsräte der tarifgebundenen Betriebe sind darüber hinaus auch in puncto Tarifverträge geneigt, die Gewerkschaft anzuhören:

> „Der, der ein Vertragswerk verfasst, sollte zumindest wissen, was er da verfasst, und sollte das auch besser vermitteln können als jeder andere. Also da haben wir […] bewusst die Gewerkschaft oder einen Vertreter der Gewerkschaft ins Haus geholt, um uns das näherbringen zu lassen" (GDME-1-BR1).

Die regional zuständigen GewerkschaftssekretärInnen, so wird berichtet, sind angesichts dieses unverkennbar einseitigen instrumentellen Vorgehens der Betriebsräte „verstimmt", können aber ihre Hilfe gerade den großen und auch für die Gewerkschaften wichtigen Unternehmen kaum verweigern:

> „Also er [der zuständige Gewerkschaftssekretär] ist da, wo es zum Beispiel um die Standortschließung X [Name der Stadt] ging, ne, da wurde auch von der anderen Fraktion durchaus eingesehen, dass man ohne gewerkschaftliche Hilfe nicht zurande kommt. Und da wurde er [der Gewerkschaftssekretär] auch mehr oder weniger dazu geholt. Gab es natürlich auch Verstimmungen, weil sie ihn irgendwie, seiner Ansicht nach, also dem Y [Vorname des Gewerkschaftssekretärs] Ansicht nach, nur dazu geholt hatten, wo sie ihn brauchten, und dann irgendwie sofort wieder abserviert haben, wenn es drum ging, wie es weitergeht oder so, weiß ich aber auch nicht so genau, wie das lief. Nein, aber es findet wenig statt, muss man schon sagen, mit dem Gewerkschaftssekretär. Liegt ein bisschen daran, dass der Y auch sehr stark polarisiert hier in der Belegschaft. Also die Leute sind entweder sehr, finden ihn entweder super oder richtig schlecht. So viele, die sagen würden: ‚Ja der passt schon, der ist okay', gibt es eigentlich eher nicht" (GDME-2-BR1Gew).

Abgesehen von dieser selektiven Inanspruchnahme von Beratungs- oder Unterstützungsleistungen werden GewerkschaftsvertreterInnen nur selten in Betriebsratssitzungen eingeladen, obwohl es rechtlich möglich wäre. Selbst gewerkschaftlich aktive Betriebsratsmitglieder rechtfertigen dies damit, dass die politisch argumentierenden FunktionärInnen im Betrieb nicht vermittelbar

seien, „Tipps“ von außen nichts brächten oder den Ideen und Vorhaben der Gewerkschaftsliste auf diese Weise von vornherein ein (negatives) „Gewerkschafts-Label“ anhafte.

Wenn die Gewerkschaftsfraktionen trotzdem auf der Teilnahme der Gewerkschaft an Betriebsratssitzungen bestehen, werden auch schon mal inhaltlich belanglose Betriebsratssitzungen inszeniert, um GewerkschaftsvertreterIn wie Gewerkschaftsfraktion wieder von dieser Idee abzubringen, wie eine Befragte schildert:

> „Ja, haben wir am Anfang gemacht [den Gewerkschaftssekretär eingeladen], ziemlich, also ziemlich regelmäßig, aber haben wir jetzt eigentlich in letzter Zeit eigentlich weniger getan. Das haben wir am Anfang gemacht, hat aber auch nicht so wirklich viel gebracht, weil, ja, der [Gewerkschaftssekretär] kann ja auch nur so von außen noch einmal einen Tipp geben, kann noch einmal eine andere Sicht hereinbringen, aber das Label ver.di ist dann schon immer so […]. Im Gesamtbetriebsrat ist ja Gewerkschaft auch nicht so gerne gesehen, also ist zwar da irgendwie als notwendiges Übel, wird auch manchmal gerne als Beratung dann genommen, aber so richtig dann, dass man sich auf die Gewerkschaftsposition, und auch das vertreten würden, so richtig einlässt, nee. Und das haben, das war das erste Jahr gewesen, da haben wir den relativ regelmäßig dagehabt. Und nun muss man sagen, natürlich werden die [Gewerkschaftssekretäre], werden die dann auch so ein bisschen mehr oder weniger da vorgeführt, indem nur so Banalitäten da besprochen werden, etwas langgezogen wird und einfach nur so, also wirklich keine vernünftigen Diskussionen in dem Gremium geführt werden. Dann sind die ja auch so ein bisschen, wo sie sagen: ‚Nee, also ich habe auch viele andere Sachen zu tun und dafür muss ich mich jetzt hier nicht so vorführen lassen.‘ […] Und das muss sich ja so ein Sekretär, das muss ich mir ja nicht anhören, und so ein Sekretär schon einmal gar nicht“ (GDHandel-3-BRGew).

Das Misstrauen gegenüber den Gewerkschaften spielt auch in der Frage der Qualifizierung eine Rolle.

Rechtliche Weiterbildung wird zwar grundsätzlich als unerlässlich für die Betriebsratsarbeit erachtet, daher sind alle Gremien (mit Ausnahme der Handelsbetriebe) umfassend zum Betriebsverfassungsgesetz, Arbeitsrecht etc. geschult. Aber die dominanten gewerkschaftsfernen Betriebsratsmehrheiten bevorzugen (aus ihrer Sicht) „neutrale und unabhängige“ Träger – im Interesse der Betriebe gern auch kostensparend vor Ort. Gewerkschaftsnahe Bildungseinrichtungen gelten dagegen als „nicht neutral“.

Folgende teils überregional tätige Institute wurden in den Interviews genannt: ifb (Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG), ProDidakt GmbH, W.A.F. (Institut für Betriebsräte-Fortbildung AG), ILS (Institut für

Lernsysteme GmbH), poko (Poko-Institut OHG),[24] aber auch die AUB (Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger e. V.), die Katholische Betriebsseelsorge oder die CSU-nahe Hanns-Seidel-Stiftung.

Den gewerkschaftsnahen Fraktionen wird der Besuch von Seminaren bei gewerkschaftsnahen Bildungsträgern nicht untersagt, und die meisten Befragten nutzen auch gewerkschaftliche Angebote, wenn sie ihnen „sinnvoll" und zeitlich bzw. örtlich „machbar" erschienen. In den Interviews deutet sich jedoch an, dass die Mitglieder der Gewerkschaftslisten (mit wenigen Ausnahmen) die Weiterbildungsinhalte offenkundig für „austauschbar" halten, denn sie haben relativ wenig inhaltliche oder interessenpolitische Bedenken, auch nicht-gewerkschaftliche Anbieter zu nutzen, selbst wenn sie hierfür von ihren Gewerkschaften explizit kritisiert werden:

> „Das, nein, das war, […] wenn es sich halt irgendwie ergeben hat oder wenn es machbar war, dann bin ich zur ver.di gefahren oder zur IG Metall, und wenn es jetzt sinnvoll erschien, einfach von der Organisation her, dass es hier stattfindet, dann bin ich zum ifb gegangen. Ich habe auch gute Erfahrungen, also die Schulungen sind gut. Ich weiß, der X [Vorname des Gewerkschaftssekretärs], der schimpft dann immer, und er kriegt ein rotes Gesicht, wenn er das hört, und sagt: ‚Du musst doch zur IG-Metall Schulung.' Hat er an und für sich ja auch recht, aber die Schulungen sind qualitativ völlig in Ordnung" (GDME-2-BR1Gew).

Inwieweit gewerkschaftsnahe Betriebsratsmitglieder hier von Beurteilungen und Perspektiven der gewerkschaftsfernen BetriebsratskollegInnen beeinflusst sind und/oder Basisschulungen gewerkschaftsnaher Einrichtungen sich mittlerweile tatsächlich wenig von den Angeboten anderer Einrichtungen unterscheiden, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

Die nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmitglieder sehen die Schulung ihrer KollegInnen durch gewerkschaftsnahe Anbieter jedenfalls ausgesprochen ungern, tolerieren sie aber notgedrungen. Ihr Kritikpunkt ist wiederholt die mangelnde interessenpolitische Neutralität der Gewerkschaften, die angeblich in der Hauptsache Organizing-Strategien statt betriebsratsrelevanter Sachthemen vermittelten. Im folgenden Zitat wird deutlich – wie an anderer Stelle auch –, dass die „Betriebsnähe" aus ihrer Sicht das Primat der Betriebsratstätigkeit darstellt, auf das auch die gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder „eingeschworen" werden sollen:

24 Die Institute bewerben u. a. ihre parteipolitische bzw. ideologische Neutralität und Unabhängigkeit sowie den Einsatz erfahrener RichterInnen und Rechts- und FachanwältInnen für Arbeits- bzw. Sozialrecht.

> „Also, also ich erfahre es ja immer von Kollegen, die jetzt hier bei uns jetzt IG-Metaller sind und nicht so ganz verkorkst sind und dann dahin gehen, und die sagen dann: ‚Also das kannst du dir nicht antun.' Ja, das ist, das ist teilweise Gehirnwäsche, was da, was da funktioniert. Also steht nicht so der Seminarinhalt im Vordergrund, sondern da, also wenn ich mir dann schon mal so die Seminartitel teilweise anschaue, so ‚Visionen IG Metall 2030' oder so, ne. Weil, wo ich sage: ‚Jungs, ihr seid Betriebsräte', ne. Schreibt halt dann wenigstens ‚Visionen X [Name der Firma] 2030', oder macht, oder dass wenigstens noch ein Hauch von, von Betriebsnähe dann ist, ne. Und wenn wir dann, wenn dann nachher der Kollege erzählt, sagt: ‚Die haben nichts anderes gemacht wie, so nach dem Motto: Wie schaffen wir es, den Organisationsgrad in der Firma auf zehn Prozent oder fünfzehn Prozent zu erhöhen?' Wo ich sage: ‚Aber das Thema hat doch ganz anders geheißen'" (GDME-1-BR2).

Die Teilnahme der Gewerkschaften an *Betriebsversammlungen* ist nur in den beiden tarifgebundenen Großbetrieben (GDME-1 und GDME-2) unstrittig. Die GewerkschaftsvertreterInnen würden hier, so gewerkschaftlich aktive Betriebsräte, regelmäßig eingeladen und nutzten diese Gelegenheit auch, um mit der gebotenen Vorsicht die Beschäftigten „ein bisschen aufzurütteln".

> „Und spricht dann auch, ja, also wenn sie [die zuständige Gewerkschaftssekretärin], wenn sie Zeit hat, ja, dann spricht sie, ansonsten finden wir einen anderen politischen Sekretär, oder die [Gewerkschaftssekretärin] übernimmt das. Das funktioniert gut, also da haben wir eigentlich immer einen schönen Beitrag der IG Metall bei den Betriebsversammlungen" (GDME-1-BR3Gew).

Allerdings gehören Betriebsversammlungen in allen Betrieben zu den Schwachpunkten der Betriebsratsarbeit. Sie finden in aller Regel nur ein- bis zweimal im Jahr statt, in den Handelsbetrieben sogar noch seltener. Die Gründe hierfür sind verschieden; teils werden die Betriebsversammlungen durch weitere Abteilungsversammlungen oder eine Art Delegiertenversammlung ergänzt bzw. ersetzt, teils sehen die Betriebsräte keinen Bedarf an weiteren Versammlungen; teils werden Versammlungen – wie in den Handelsbetrieben – vonseiten des Managements vor Ort behindert.[25]

Das Interesse der Beschäftigten schwankt – in Abhängigkeit von Themen, zeitlicher Lage oder auch von der Teilnahme prominenter GeschäftsleitungsvertreterInnen. Meistens jedoch sind die Betriebsversammlungen relativ gut besucht. Der Ab- und Verlauf wird als unspektakulär geschildert; dem Tätigkeitsbericht des Betriebsrats folge die Information über die wirtschaftliche Lage seitens der Geschäftsführung; spontane Nachfragen oder Diskussionen

25 Zum Beispiel, indem die schriftliche Einladung des Betriebsrats mit Informationen zu Ort und Zeit der Betriebsversammlung nicht, unvollständig oder zu spät an die Beschäftigten übermittelt werden.

der Beschäftigten seien selten und von den Geschäftsführungen auch nicht gewollt. Alles in allem sind die Betriebsversammlungen reine Informationsveranstaltungen und Kennzeichen für die entpolitisierte Praxis der Betriebsräte.

Abgesehen von der Frage nach der Rolle der Gewerkschaften im Betrieb(srat) zeichnen die nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten in den Interviews im Großen und Ganzen ein verhältnismäßig harmonisches Bild der Mitbestimmungspraxis. Ihre bevorzugt verwendeten Attribute in den Interviews sind „sachbezogen", „vertrauensvoll", „vernünftig", „konstruktiv", „offen", „argumentativ" und „lösungsorientiert". Das entspreche ihrer Ansicht nach dem „Geist" des Betriebsverfassungsgesetzes und diene dem Wohl der ArbeitnehmerInnen und des Betriebs gleichermaßen.

Genau das stellen die VertreterInnen der Gewerkschaftslisten infrage. Sie kritisieren an der Praxis ihrer Betriebsräte weniger den Stil des Betriebsrats oder die Art und Weise der Kooperation mit dem Management, wohl aber die an vielen Stellen primäre Fokussierung der Betriebsratstätigkeit auf die Interessen der Betriebe bzw. Arbeitgeberseite. Ihnen ist klar, dass in den weitaus meisten Situationen Kooperation und Kompromiss die Mittel der Wahl sind, um die Interessen der Beschäftigten durchsetzen zu können, aber eben nicht um den Preis der „interessenpolitischen Selbstverleugnung". Durch die „freiwillige" interessenpolitische Selbstbeschränkung und den Verzicht auf rechtliche Mittel wie z. B. Einigungsstelle oder Arbeitsgericht werde weit weniger „Mitbestimmung" realisiert, so ihre wiederholte Kritik, als den Betriebsräten aufgrund ihrer Ressourcen und Kompetenzen eigentlich möglich sei.

Am deutlichsten wird die Kontroverse zwischen den Fraktionen bei der *Überwachung von Gesetzen, Tarifvorschriften oder Betriebsvereinbarungen*. Strittig ist hier weniger die Überwachungsaufgabe als solche als vielmehr die unzureichende Sanktionspraxis, denn die Nichteinhaltung bzw. Verletzung von Vorschriften und Gesetzen wird offenkundig nicht in jedem Fall reklamiert oder sanktioniert. Diese Praxis wird u. a. damit gerechtfertigt, dass entweder die Regelungen zu bürokratisch bzw. aufwendig in Umsetzung und Überwachung seien oder dass es sich um vergleichsweise geringfügige Verstöße handele, die teils dem Interesse der Beschäftigten entsprächen, und auch damit, dass selbst die teilweise problematischen Arbeitsplätze im Vergleich mit anderen Betrieben allemal besser seien und zudem durch die insgesamt guten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen kompensiert würden:

> „Jetzt will ich mal so sagen, wenn sich unsere Kollegen draußen auf Montage jeden Tag an ihre, an ihr Arbeitszeitgesetz halten würden, dann würden die mit Sicherheit nicht viel Geld verdienen und es würden auch mit Sicherheit

> nicht viele rausgehen […]. Solang der Mitarbeiter keinen Nachteil hat und solang das im, im Sinne des Mitarbeiters ist und solang der Mitarbeiter das will, werde ich mit Sicherheit manchmal die Augen zumachen" (GDME-1-BR2).

Bereiche, in denen Abweichungen oder auch „weiche" Auslegungen von gesetzlichen oder tariflichen Regelungen oder Betriebsvereinbarungen durch die Betriebsräte geduldet werden, sind neben Arbeitszeit u. a. Eingruppierung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz: Im Falle von Eingruppierungen wird aus Sicht der gewerkschaftsnahen Betriebsratslisten z. B. bemängelt, dass Betriebsrat bzw. Personalausschuss nahezu unbesehen den Vorschlägen des Managements folgen. Weder würden ausreichend Informationen angefordert noch umfassende Prüfungen durch den Betriebsrat vorgenommen, obwohl das bei Eingruppierungen aufgrund der Zustimmungspflicht geboten sei.

Die Kritik zielt hierbei auf zweierlei: Gerade bei Eingruppierungen bestehe einerseits die Chance, einen eigenen Standpunkt gegenüber dem Management zu beziehen und sich somit als ernstzunehmender Verhandlungspartner zu erweisen; andererseits könne man dadurch unter Umständen mehr (z. B. eine höhere Entgeltstufe) für die KollegInnen erreichen. Die „Betriebsnähe" der Gremien be- oder verhindere aber gerade eine solche autonome „Positionierung". Auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz werde mit überzogener Rücksichtnahme auf Betrieb bzw. Management oft erst dann „reagiert", wenn sich die Beschwerden der Beschäftigten häuften oder konkrete Bedrohungslagen abzeichneten, so die Kritik der gewerkschaftsnahen Fraktionen. Man vermeide, dem Betrieb bzw. dem Management „Arbeit" zu machen, um das Kooperationsklima und Vertrauensverhältnis nicht zu gefährden. Im Grunde mache sich der Betriebsrat damit selbst unsichtbar:

> „Also wir wollen der Firmenseite keine Arbeit machen, und überhaupt verhalten wir uns möglichst so, dass wir nicht auffallen" (GDME-1-BR3Gew).

Die Divergenzen zwischen den Fraktionen bei der alltäglichen Auslegung und Handhabung des Betriebsverfassungsgesetzes und tariflicher oder gesetzlicher Vorschriften werden an ganz unterschiedlichen Stellen sichtbar und verdeutlichen das grundlegende Dilemma dieser Betriebsratskonstellation: Die betriebsratsinterne Kontroverse bleibt unter der „Oberfläche" eines pragmatischen Arbeitskompromisses verborgen und ist auch für die Belegschaften meist nicht erkennbar. Interessenpolitische Kämpfe bleiben aus, weil sie aus Sicht der nicht- und passiv-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheit unpassend bzw. unnötig sind. Die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglie-

der scheuen den internen Konflikt und fügen sich in ihre Minderheitsposition, weil sie ihre Position im Betriebsrat stabilisieren möchten und die grundlegende Handlungsfähigkeit des Betriebsrats sowie den Betriebsfrieden nicht aufs Spiel setzen wollen oder können.

4.3.5 Zusammenfassung: Lose Kopplung

Alle Betriebsratsgremien, die wir dem Muster der losen Kopplung zurechnen, setzen sich aus unterschiedlichen Listen bzw. Fraktionen zusammen, wobei gewerkschaftsnahe Betriebsratsmitglieder lediglich eine Minderheit stellen. Die Listenwahlen in den untersuchten Betrieben sind ein Indiz dafür, dass dort unterschiedliche Beschäftigtengruppen um die Chance konkurrieren, ihre jeweils spezifischen Interessen, Vorstellungen und Ziele im Hinblick auf die Umsetzung betrieblicher Mitbestimmung realisieren zu können.

Das hat Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Betriebsräte, ihr Verhältnis zum Management, ihre Beziehung zu den Gewerkschaften und ihren Betriebsratsalltag. Denn um handeln zu können, sollten sich die Fraktionen trotz unterschiedlicher Auffassungen auf gemeinsame Kernanliegen des Betriebsrats verständigen, einen Minimalkonsens des Betriebsratsverständnisses definieren und pragmatische Regeln des Umgangs miteinander im Alltag etablieren. In Abhängigkeit von den ideologisch-programmatischen Differenzen zwischen den Listen und den Mehrheitsverhältnissen gestaltet sich dieser Prozess mehr oder weniger schwierig und erfordert mehr oder weniger Kompromissbereitschaft.

Im Fall der untersuchten Betrieb(srät)e lässt sich von einer Differenzierung und teils Polarisierung der grundlegenden Orientierungsmuster auf betriebliche Mitbestimmung sprechen, und zwar zwischen den Gewerkschaftsfraktionen einerseits, dich sich aus aktiven GewerkschafterInnen zusammensetzen, und den nicht-gewerkschaftlichen Fraktionen andererseits, zu denen sowohl nicht-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglieder als auch gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder mit passivem Gewerkschaftsbezug gehören. Die Machtverhältnisse in den Gremien sind zugunsten der nicht-gewerkschaftlichen bzw. gewerkschaftsfernen Mehrheiten entschieden, wobei die Gewerkschaftslisten zu den zahlenmäßig stärksten Minderheiten gehören.

Im Unterschied zu gewerkschaftsfremden Betrieb(srät)en des Samples (vgl. Kapitel 4.1), in denen so gut wie keine Betriebsratsmitglieder (oder Be-

schäftigten) gewerkschaftlich organisiert sind und kaum Kontakt zu Gewerkschaften besteht, sichern die vergleichsweise hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrade der Betriebsräte ebenso wie die Tarifbindung eine kontinuierliche „Mindestanbindung" an die Gewerkschaften. Allerdings ist der Organisationsgrad der Gremien – wie gezeigt wurde – kein zuverlässiges Maß bzw. Kriterium für die Intensität und Qualität dieser Beziehung. Vielmehr kann die Bindung der fraktionierten Betriebsräte an die Gewerkschaft in mehrfacher Hinsicht als schwach bzw. lose und ambivalent gelten.

Die gewerkschaftliche Organisierung der Betriebsratsgremien ist nicht repräsentativ für das Verhältnis der Belegschaften zu den Gewerkschaften. Deren Organisationsgrad ist im Regelfall deutlich niedriger als der der Betriebsräte, und ihr Verhältnis zu den Gewerkschaften ist – soweit wir das im Rahmen unserer beschränkten Erhebungstiefe einschätzen konnten – indifferent-instrumentell. Trotz einer überwiegend existierenden Tarifbindung der Betriebe gehört Gewerkschaftsnähe nicht zur herrschenden Betriebskultur, sondern stellt in gewisser Weise eine „Regelabweichung" dar. Die gewerkschaftlichen AktivistInnen im Betriebsrat und in der Belegschaft repräsentieren eine relativ kleine gewerkschaftliche Subkultur in den Betrieben (vgl. Becker 1963/2014).

Dass die Gewerkschaftsfraktionen gemessen am niedrigen Organisationsgrad der Belegschaften dennoch über relativ hohe Stimmenanteile verfügen, deutet darauf hin, dass sie zumindest bei den Betriebsratswahlen einen größeren Wählerkreis ansprechen können. Darüber hinaus gelingt es ihnen aber kaum, gewerkschaftlich nicht organisierte Beschäftigte oder die passiven Gewerkschaftsmitglieder der Mehrheitslisten als solide UnterstützerInnen für ihre Ideen und Forderungen zu gewinnen. Auch deshalb können die gewerkschaftlich aktiven Minderheiten im Betriebsrat ihr Ideal einer betrieblichen Interessenpolitik in enger Kooperation mit den Gewerkschaften nicht durchsetzen.

Das Verhältnis der nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten zu den Gewerkschaften ist ambivalent und instrumentell: Als tarifpolitischer Akteur und in interessenpolitischen Krisensituationen werden die Gewerkschaften partiell akzeptiert bzw. instrumentalisiert; im Betriebs(rats)alltag spielen sie dagegen eine untergeordnete bis irrelevante Rolle.

Die Gewerkschaftsfraktionen passen sich angesichts ihres Minderheitsstatus und der fehlenden Unterstützung aus der Belegschaft an die hegemoniale nicht-gewerkschaftliche Betriebs(rats)kultur an. Sie akzeptieren und internalisieren sogar teilweise die von den Mehrheiten definierten Normen der Betriebsratsarbeit – wie etwa vermeintliche „Ideologiefreiheit" oder den regle-

mentierten und limitierten Zugang der Gewerkschaft zum Betrieb – und verlagern Gewerkschaftsarbeit weitgehend auf die Vertrauensleutestrukturen. Sie nehmen teilweise auch (kaum direkt nachweisbare) „Benachteiligungen" bei ihrer Betriebsratsarbeit hin – wie z. B. eine restriktive oder selektive Informationspolitik durch die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten.

Die zuständigen GewerkschaftssekretärInnen heißen diese Praxis keineswegs gut, aber auch sie kooperieren letztlich. Es mag sein, dass sie die ihnen zugewiesene Rolle auch deshalb „mitspielen", weil die Betriebe aufgrund ihrer Größe und/oder ihrer Zugehörigkeit zu großen Konzernen „systemrelevant" für die lokale Wirtschaft bzw. die örtliche Gewerkschaftsorganisation sind und weil ihnen – genau wie den Gewerkschaftsfraktionen – offene Machtkämpfe im Betriebsrat und im Betrieb als (zu) riskant erscheinen.

In der alltäglichen Betriebsratspraxis werden die normativen bzw. ideologisch-programmatischen Differenzen zwischen den Listen weitgehend suspendiert. Die Fraktionen konzentrieren sich auf das gemeinsame Kernanliegen: die Belange des Betriebs und der Beschäftigten, meistens auch in dieser Reihenfolge. Trotz der Fraktionierung ist die Arbeit der Betriebsräte durchaus professionell und (in gewissen Grenzen) erfolgreich, wenngleich durch weniger „Arbeitgeberverständnis" – nach Ansicht der GewerkschaftsaktivistInnen – mehr Mitbestimmung zugunsten der Belegschaften möglich wäre. Im Großen und Ganzen scheint dieser Arbeitskompromiss zu funktionieren, auch wenn die Gewerkschaftsfraktionen in den Augen der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten als quasi habituell „ideologieanfällig" und damit als potenzielle Störfaktoren gelten.

Für das Funktionieren des betriebsratsinternen Arbeitskompromisses spielt das Management in den Untersuchungsbetrieben eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es akzeptiert die Betriebsräte als Belegschaftsrepräsentanten und pflegt eine sozialpartnerschaftliche, sachlich-pragmatische Zusammenarbeit mit den Gremien, was wiederum mit den insgesamt entideologisierten und entpolitisierten Betriebsratspolitiken korrespondiert. Konflikte bilden in dieser Interaktionskonstellation ohnehin die Ausnahme, aber der „soziale Frieden" wird auch durch die positive wirtschaftliche Lage der Betriebe gestützt, die Betriebsräten und Belegschaften vergleichsweise wenig interessenpolitische Zugeständnisse abverlangt. Die Fraktionierung der Betriebsräte tangiert das Management wenig, zum einen, weil die Gewerkschaftsfraktionen relativ schwach sind und zudem als interessen- und machtpolitisch zurückhaltend gelten, zum anderen, weil sich die Fraktionen insgesamt auf einen sachlichen, entpolitisierten Arbeitskompromiss eingespielt haben.

Aus der Literatur und früheren Studien (z. B. Artus 2008a, 2008b und 2008c; Artus/Kraetsch/Röbenack 2015) lassen sich jedoch auch Hinweise darauf entnehmen, dass die Haltung der Geschäftsleitung sich ändern kann, wenn die Machtverhältnisse zwischen den Fraktionen umstrittener sind. In Unternehmen mit explizit gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindlicher Managementkultur (z. B. im prekären Dienstleistungsbereich) ist die Einflussnahme zugunsten der gewerkschaftsfernen Betriebsratsfraktionen zudem deutlicher als in den von uns untersuchten Fällen. „Angst" der Belegschaft vor dem Management und den Risiken einer gewerkschaftlich angebundenen interessenpolitischen Betriebsratsarbeit spielt dann häufig eine wesentlich größere Rolle

Wie die Belegschaften ihre Betriebsräte wahrnehmen und beurteilen, lässt sich aufgrund der methodischen Anlage der Untersuchung nicht rekonstruieren. Allerdings existieren die Gremien meist schon länger in dieser fraktionierten Konstellation. Zwei Lesarten bieten sich hier an: Die Beschäftigten zeigen kein gesteigertes Interesse an einer Änderung der Konstellation in den Betriebsräten, weil sie entweder mit der Arbeit ihrer Interessenvertretungen im Großen und Ganzen einverstanden sind, oder aber, weil sie sich durch einen grundlegenden Wandel in den Betriebsräten keine signifikanten Verbesserungen ihrer Situation erhoffen.

Völliges Desinteresse am Betriebsrat ist aufgrund der Wahlbeteiligung der Mehrheit der Beschäftigten auszuschließen. Die befragten nicht-gewerkschaftlichen Betriebsratsmehrheiten sind der Ansicht, dass die Mehrzahl der Beschäftigten ihrer Politik zustimme, sie also die Interessen der Mehrheit repräsentieren. Die Gewerkschaftsfraktionen sind erwartungsgemäß kritischer; sie gehen davon aus, dass die Beschäftigten den Betriebsrat als eher schwach und/oder arbeitgebernah beurteilen.

Trotz aller Ambivalenz und in gewisser Weise auch Fragilität der internen Betriebsratskonstellation sind die untersuchten „losen Kopplungen" vergleichsweise stabile Muster, die durch die wirtschaftliche Prosperität der Betriebe, die weitgehend sozialpartnerschaftliche Haltung des Managements und die Zufriedenheit oder Indifferenz der Belegschaften quasi auch von „außen" stabilisiert werden. Diese relativ stabilen Konstellationen könnten durch plötzliche Krisenereignisse wie z. B. eine wirtschaftliche Krise oder einen abrupten Wandel der Managementpolitik mit spürbar negativen Konsequenzen für die Belegschaft aus dem „Gleichgewicht" geraten. Aber auch graduelle Tendenzen in Richtung von mehr Gewerkschaftsferne – oder auch mehr Gewerkschaftsnähe – sind nicht ausgeschlossen.

5 FRAGILE VERBINDUNGEN ZUR GEWERKSCHAFT: SCHARNIERPERSONEN, BYPÄSSE UND BETRIEBSRÄTENETZWERKE

In den Mustern der Gewerkschaftsfremdheit (Kapitel 4.1) werden die Gewerkschaften als unerwünschte „Fremde“ im Betrieb und Betriebsrat betrachtet. In den entsprechenden Betrieben spielen Gewerkschaften keine nennenswerte Rolle, obwohl möglicherweise eine Tarifbindung besteht. Diese Konstellation wird von Betriebsräten, Belegschaften und Geschäftsführungen gleichermaßen gewünscht und getragen.

Gewerkschaftsfremdheit heißt jedoch nicht in jedem Fall, dass keinerlei Kontakte vonseiten der Betriebsräte oder einzelner Betriebsratsmitglieder zu Gewerkschaften existieren. Solche „schwachen“ und häufig auch indirekten Kontakte sind für Außenstehende nicht unbedingt auf den ersten Blick sichtbar und werden auch von den befragten Betriebsräten selten als „Beziehung“ zur Gewerkschaft wahrgenommen bzw. im Interview berichtet. Erst bei der Frage, ob und wie die gewerkschaftsfremden Betriebsräte Leistungen kompensieren, die üblicherweise von den Gewerkschaften bereitgestellt werden (Information und Beratung, Qualifizierung, überbetriebliche Vernetzung), zeigt sich, dass es – neben den häufig vorkommenden Kontakten zu RechtsanwältInnen und/oder Weiterbildungseinrichtungen – bei der Mehrzahl der gewerkschaftsfremden Betriebsräte des Samples auch Kontakte zu Gewerkschaften gibt.

Wir haben eine Reihe solcher „schwachen“ direkten und indirekten Kontaktformen bzw. „Kanäle“ zu den Gewerkschaften identifiziert, die auch in Kombination auftreten können – Scharnierpersonen, Bypässe und Betriebsrätenetzwerke:

- Teils besteht – wie im Fall der *Scharnierpersonen* – ein (schwacher) persönlicher Kontakt einzelner gewerkschaftlich organisierter Betriebsratsmitglieder zu den regulär für die Betriebe zuständigen lokalen Gewerkschaftseinrichtungen; teils werden die Gewerkschaftseinheiten vor Ort aber auch „umgangen“ und stattdessen Kontakte zu übergeordneten Gewerkschaftshierarchien bzw. gewerkschaftlichen Einrichtungen geknüpft.
- Auch gewerkschaftlich gut organisierte Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräte (GBR/KBR) werden zuweilen als Ressource für die eigene Betriebsratsarbeit genutzt *(Bypässe)*.

– Einige gewerkschaftsfremde Betriebsräte wiederum kommen über *Betriebsrätenetzwerke* (mit oder ohne formale gewerkschaftliche Beteiligung) in Kontakt mit Gewerkschaften – und sei es nur indirekt über gewerkschaftlich aktive Betriebsratsmitglieder.

In all diesen Fällen steht den gewerkschaftsfremden Betriebsräten gewerkschaftliches Know-how (Informationen, Wissen, Expertise) vergleichsweise „kostenfrei" und konsequenzlos zur Verfügung. Insofern sind solche schwachen, fragilen Kontakte zur Gewerkschaft für die Betriebsräte durchaus funktional; aus Sicht der Gewerkschaften gilt dies jedoch nur bedingt.

Auch wenn die Mehrheit der gewerkschaftsfremden Betriebsräte des Samples also rudimentäre Kontakte zur Gewerkschaft hat, besteht dennoch zwischen dem Muster der losen Kopplung an die Gewerkschaften über gewerkschaftlich aktive Minderheitsfraktionen (vgl. Kapitel 4.3) und den nachfolgend skizzierten Formen fragiler, schwacher Kontakte ein wesentlicher Unterschied. Diese Differenz betrifft die Rolle bzw. Repräsentation der Gewerkschaften in den Betrieben, Belegschaften und Betriebsräten.

Zur Erinnerung: Im Fall der losen Kopplung, also gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsminderheiten in mehrheitlich nicht-gewerkschaftlichen Betriebsräten, sind die Gewerkschaften formal wie auch real im Betrieb(srat) vertreten. Im Vergleich zu gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben bzw. Betriebsräten spielen die Gewerkschaften in diesen Betrieben, die größtenteils tarifgebunden sind, zwar eine untergeordnete und stark restringierte Rolle, aber sie sind für die Betriebsangehörigen zumindest auf unterschiedlichen Ebenen sichtbar:

– Kleine Gruppen gewerkschaftlich aktiver Beschäftigter, teils organisiert in Vertrauensleutekörpern, repräsentieren die Gewerkschaft im Betrieb und im Betriebsrat, pflegen den Kontakt zur örtlichen Gewerkschaft und treten als Gewerkschaftslisten bei Betriebsratswahlen an.
– Lokale VertreterInnen der Gewerkschaften nehmen relativ regelmäßig mit meist zurückhaltenden Beiträgen an Betriebsversammlungen, in Ausnahmefällen auch an Betriebsratssitzungen teil.

Mit dieser Kontaktdichte und Kontaktqualität stehen die Gremien – bei allem Dissens zwischen den Fraktionen in der „Gewerkschaftsfrage" – den Gewerkschaften insgesamt fraglos „näher" als gewerkschaftsfremde Betriebsräte mit schwachen, sporadischen Kontakten bzw. Verbindungen.

Für die Betriebe bzw. Betriebsräte mit den genannten fragilen Kontakten ist dagegen insgesamt charakteristisch, dass die Gewerkschaften als Organi-

sation im Betrieb kaum oder nicht „sichtbar" sind. Es gibt so gut wie keine betriebsinternen Gewerkschaftsgruppen und folglich auch keine noch so begrenzte Gewerkschaftsarbeit. Die meisten der sehr wenigen gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder in diesen Betrieben sind zudem eher passive Mitglieder. Ihre Kontakte zur Gewerkschaft sind sporadisch, oft formell oder instrumentell. An einer Forcierung der Gewerkschaftsarbeit oder Erhöhung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads im Betrieb sind sie nicht interessiert.

Nur in Einzelfällen gibt es gewerkschaftlich aktive *Scharnierpersonen,* die jedoch „EinzelkämpferInnen" sind, weil sie ihre BetriebsratskollegInnen nicht von gewerkschaftlichen Ideen und Zielen überzeugen können. Sie verlagern ihr Gewerkschaftsengagement daher notgedrungen an die Ränder der Betriebe oder in externe Gewerkschaftsgremien und Netzwerke.

Alles in allem haben die Gewerkschaften keinen nennenswerten Einfluss auf die alltägliche Betriebsratsarbeit und die Belegschaften bzw. Betriebe. Selbst in Betrieben mit regulärer Flächentarifbindung oder in Einrichtungen, in denen Tarife aufgrund von Nachwirkung gelten oder per Zuwendungsbescheid angewandt werden (müssen), spielen die Gewerkschaften im Selbstverständnis der Betriebsräte und Belegschaften keine Rolle; die Tarifbedingungen werden vielmehr als Selbstverständlichkeit hingenommen. Die dennoch vorhandenen rudimentären gewerkschaftlichen Kontakte bilden die Ausnahme in den dominant gewerkschaftsfremden Branchen- und Betriebskulturen, sie sind primär an den Grenzen bzw. jenseits der Betriebe angesiedelt und oft nur an einzelne Personen geknüpft, was ihre Fragilität unterstreicht. Für alle Varianten gilt jedoch, dass die Betriebsratsgremien an gewerkschaftliche Informationen oder Hilfen gelangen (können), ohne sich gewerkschaftlich organisieren bzw. engagieren zu müssen.

Die drei genannten fragilen Kontaktformen werden nachfolgend anhand von zehn gewerkschaftsfremden Betrieben bzw. Betriebsräten vorgestellt, in denen diese Kontaktformen besonders charakteristisch sind bzw. in unterschiedlichen Kombinationen vorkommen. Da das Selbstverständnis aller gewerkschaftsfremden Betriebsräte des Samples, ihre Beziehung zur Geschäftsleitung, ihre Haltung zur Gewerkschaft und ihre Betriebsratspraxis bereits an anderer Stelle detailliert beschrieben wurden, wird auf systematische Ausführungen hierzu verzichtet und an manchen Stellen lediglich kursorisch darauf Bezug genommen. Stattdessen stehen die drei Kontakt- bzw. Verbindungsformen – Scharnierpersonen, Bypässe und Betriebsrätenetzwerke – vor allem im Hinblick auf ihre Funktionsweise und Funktionalität für die betreffenden Betriebsräte im Zentrum der folgenden Betrachtung.

5.1 Fallbetriebe

Die Fallbetriebe, in denen wir Scharnierpersonen, Bypässe und/oder Netzwerke identifiziert haben, sind hinsichtlich ihrer Betriebsgrößen, Branchen, Rechtsformen, Eigentumsverhältnisse, Entgeltstrukturen/Tarifbindung etc. heterogen. Sie lassen sich jedoch alle den im Kapitel 4.1 beschriebenen typischen Kontexten von Gewerkschaftsfremdheit zuordnen:

- gemeinschaftliche Sozialordnungen in Betrieben in mittelstädtisch-religiös geprägten Regionen ohne profilierte lokale Industrie- und Gewerkschaftstradition,
- Leistungsgemeinschaften in sogenannten Wissensbetrieben und
- Betriebe in Ostdeutschland mit einer bis auf wenige Ausnahmen tradierten Gewerkschaftsdistanz.

Sechs der zehn Untersuchungsbetriebe, die wir im Folgenden näher betrachten, gehören zu den sogenannten Wissensbetrieben, nämlich Einrichtungen und Betriebe aus den Bereichen Wissenschaft (Nr. 9 und 10 in Tabelle 8), Marktforschung (Nr. 20), IT-Industrie (Nr. 19) und Medien (Nr. 21) sowie ein Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie mit mehrheitlich hoch qualifizierten technischen und kaufmännischen Angestellten (Nr. 15).

Die angesichts des dominanten Selbstvertretungsanspruchs relativ „unwahrscheinliche“ Existenz von Betriebsräten verdankt sich vor allem zwei Konstellationen: Entweder wurden die Betriebsräte von den Beschäftigten („von unten“) als Antwort auf eine (drohende) Vernachlässigung ihrer Interessen in betrieblichen Krisensituationen gegründet (z. B. expansives Größenwachstum oder Outsourcing) oder sie wurden auf Initiative von lokalen Geschäftsführungen bzw. übergeordneten Verbundstrukturen („von oben“) zumeist kurz nach Betriebsgründung etabliert.

Die Betriebsräte werden von den Belegschaften akzeptiert, insofern sie ihr Dasein durch sachlich-konstruktive Beiträge im Interesse der Beschäftigten und zur positiven (wirtschaftlichen) Entwicklung der Unternehmen legitimieren können. Trotzdem werden sie von den Belegschaften eher selten aktiv unterstützt; sie sind eine nützliche, aber für die meisten Beschäftigten letztlich eine „zusätzliche“ Einrichtung kollektiver Interessenvertretung, teils für interessenpolitische Notfälle, teils für bestimmte marginalisierte Belegschaftsgruppen. Zu den Gewerkschaften haben die Hochqualifizierten keinerlei Bindung, was sich in entsprechend niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgraden widerspiegelt.

Die Gewerkschaftsdistanz in den beiden Pflegeeinrichtungen (Nr. 11 und 16 in Tabelle 8) hängt mit ihren räumlichen Standorten und ihrer Mitbestimmungshistorie zusammen: Die Krankenhäuser waren bis zu ihrer Umwandlung in eine GmbH in kommunaler Trägerschaft bzw. bis zu ihrer Übernahme durch einen privaten Konzern kommunale Einrichtungen, weshalb Betriebe und Belegschaften über eine langjährige Erfahrung mit Personalräten und auch Tarifbindung verfügen. Trotzdem gab und gibt es in beiden Betrieben keine nennenswerte Gewerkschaftstradition. An den mittelstädtischen, stark katholisch geprägten Standorten sind hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade bzw. aktive Gewerkschaftsarbeit eher unüblich.

Zudem war eine interessenbezogene Mitbestimmungspolitik oder gar gewerkschaftliche Mobilisierung in der Vergangenheit unnötig: Bis zur Privatisierung existierten gut funktionierende gemeinschaftliche Sozialordnungen, und die kommunalen ArbeitgeberInnen galten als Garant für regulierte und faire Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Mit der Privatisierung bzw. Eingliederung in einen Konzern hat sich allerdings vieles zum Negativen verändert. Es kam zu Schließungen bzw. Zusammenlegung von Abteilungen; die Servicebereiche mit gewerblichen Beschäftigten wurden ausgelagert. Die Belegschaften wurden de facto neu zusammengesetzt.

Dieser Umbruch wirkte sich negativ auf den Zusammenhalt und die Zufriedenheit des Personals aus. Diese Erfahrungen führten jedoch (bisher) trotz Bemühungen von ver.di nicht zu einer Annäherung an die Gewerkschaften. Die traditionelle Gewerkschaftsdistanz ist (zumindest vorläufig) persistent. Wenn überhaupt, wünscht man sich eher eine Berufsgewerkschaft für das Pflegepersonal nach dem Vorbild des Marburger Bundes.

Die Gewerkschaftsfremdheit der beiden ostdeutschen Betriebe aus der Lebensmittelindustrie (Nr. 3 in Tabelle 8) und der Hotelbranche (Nr. 6) speist sich zum einen aus einer Gemengelage aus realsozialistischen FDGB-Erfahrungen und enttäuschten Hoffnungen auf gewerkschaftliche Unterstützung in Zeiten marktwirtschaftlicher Reorganisationsprozesse; zum anderen entsprechen beide Betriebe den durch den marktwirtschaftlichen Umbauprozess entstandenen typisch ostdeutschen, kleinbetrieblichen und damit tendenziell eher gewerkschaftsfernen Betriebsstrukturen (vgl. Schmidt 1998; Röbenack/Artus 2015).

Bei aller Differenz zwischen den Untersuchungsbetrieben lässt sich festhalten, dass (fast) alle Betriebsräte aktiv sind und vor allem in den größeren Wissensbetrieben Betriebsratsarbeit auf professionellem Niveau leisten. Nahezu alle Betriebsräte sind gut geschult, vorzugsweise durch sogenannte „neutrale“ Anbieter. Trotzdem müssen die Betriebsräte größtenteils um ihre

Anerkennung in den Belegschaften ringen. Ihr eher schwacher Rückhalt in den Belegschaften lässt sich an Indikatoren wie geringe Wahlbeteiligung, Rekrutierungsprobleme bei Betriebsratswahlen oder niedrige Teilnahmequote an den Betriebsversammlungen ablesen. Das Verhältnis zum Management wird im Großen und Ganzen als gut bezeichnet; Konflikte sind selten. Es handelt sich überwiegend um wirtschaftlich relativ gut situierte Betriebe.

5.2 Scharnierpersonen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft

5.2.1 Gewerkschaftlich aktive Scharnierpersonen

In drei der sechs sogenannten Wissensbetriebe bilden einzelne gewerkschaftlich aktive Betriebsratsmitglieder, oft Vorsitzende und/oder StellvertreterInnen, das einzige Bindeglied (Scharnier) zwischen dem jeweiligen Betriebsrat und der lokalen Gewerkschaftsgliederung; sämtliche Kontakte und Aktivitäten laufen über sie, und zwar in beide Richtungen. In ihrem beruflichen Umfeld bilden die gewerkschaftlich aktiven Scharnierpersonen eine fast zufällig wirkende dezidierte Ausnahme innerhalb der gewerkschaftsfremden Betriebs(rats)-kulturen.

Ihr persönliches Interesse an Politik, Mitbestimmung und Gewerkschaft hat sich in der Regel nicht erst im Rahmen ihrer Betriebsratsarbeit entwickelt, sie bringen bereits einen „politisierten Habitus“ mit (vgl. Röbenack 2005). Sie sind politisch interessiert und engagiert sowie widerständig bzw. gegenüber Ungerechtigkeiten in ihrem Umfeld sensibilisiert. Ihre politische Sozialisation begann früh – z. B. während der Schulzeit, des Studiums oder der ersten Berufsstationen durch Vorbilder im Kollegen- oder Freundeskreis:

> „Ja, in der Schule im Wechsel zum Gymnasium, und dann eigentlich eine Politisierung einmal über den Deutschlehrer und dann, weil wir uns auch wehren mussten, Lehrermangel […]. Das hat uns dann schon bewegt. Ich war Gründungsmitglied der Schülergewerkschaft. […] Ich habe vorher an der Uni, habe ich Politik gemacht. […] Ich bin mit einem anderen politischen Background von der Uni gekommen, und das war für mich halt einfach klar – mindestens Gewerkschaft“ (GDSDL-1-BR2Gew).
>
> „Habe Abitur gemacht, bin dann 1975 in der Hochphase der ganzen Sachen hier in Berlin, nach Berlin gekommen, habe dann angefangen, Soziologie zu studieren, war aber zu dem Zeitpunkt auch schon immer politisch interessiert […]. Habe dann eine kurze Auszeit genommen, bin dann in einen Betrieb gegangen und habe dort politische Arbeit gemacht, zwei Jahre lang. […] Das war genau die Phase, wo die die Werksschließung gemacht haben und so weiter.

> Und wenn man sich dann gemeldet hat auf einer Betriebsversammlung, war man rucki zucki im Streikkomitee drin, und dann war ich da auch im Streikkomitee. […] Ich habe dann relativ schnell mich auch hier ein bisschen engagiert im Haus und habe mich dann 1991 aufstellen lassen zur Betriebsratswahl" (GDWS-1-BRVGew).

Im Zuge ihrer politischen Sozialisation kommen die Betreffenden in Kontakt mit Gewerkschaften, in die sie aus politischer Überzeugung eintreten. Zu dieser Überzeugung gehört nicht nur der enge Kontakt zur lokalen Gewerkschaft, sondern auch gewerkschaftliches Engagement. Allerdings finden diese Aktivitäten vorwiegend jenseits des eigenen gewerkschaftsfremden Betriebs statt. Sie umfassen z. B. die Mitarbeit in gewerkschaftlichen Arbeitsgruppen, Ortsvereinen oder Landesvorständen, die Organisation betriebsoffener Stammtische von Gewerkschaftsmitgliedern oder die Unterstützung von Betriebsratsgründungen in Schwesterbetrieben und -einrichtungen.

Die Haltung der übrigen Betriebsratsmitglieder bzw. der Beschäftigten zur Gewerkschaft beschreiben die Scharnierpersonen als indifferent bis ablehnend; an einer intensiven Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft bestehe wenig Interesse. Zwar versuchen die Scharnierpersonen im Laufe ihrer teils langjährigen Betriebsratstätigkeit immer wieder, KollegInnen im Betriebsrat bzw. in der Belegschaft für die Gewerkschaft zu gewinnen, allerdings mit wenig Erfolg:

> „Ich bin das einzige [Gewerkschafts-]Mitglied im Betriebsrat. Wir haben ungefähr eine Quote von drei Prozent Gewerkschaftsmitgliedern im Haus, ist so der Schnitt in der Forschung, habe ich das Gefühl. Das ist ein schwieriges Feld für Gewerkschaften" (GDWS-1-BRVGew).

Mit ihrer politisch motivierten Interessenvertretungsarbeit sind die Scharnierpersonen weitgehend isolierte AktivistInnen in ihren Betrieben (und teilweise auch AußenseiterInnen in den Gewerkschaften). Auf die Diskrepanz zwischen ihrem eigenen interessenpolitischen Engagement und der Gewerkschaftsferne ihrer (Betriebsrats)KollegInnen angesprochen, führen die Befragten eine Reihe von Gründen an. Einige davon, wie das elitäre Selbstverständnis der Hochqualifizierten und ihr daraus abgeleiteter Selbstvertretungsanspruch oder die Infragestellung der fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen der GewerkschaftsvertreterInnen wurden bereits ausführlich beschrieben.

Für die (vor allem jüngeren) Hochqualifizierten, so die Befragten, stammten die Gewerkschaften aus einer „anderen Welt", und zwar einer alten. Dabei bedeute die Ablehnung der Gewerkschaften keineswegs, dass alle Akade-

mikerInnen „unpolitisch" seien, aber gerade die jüngeren engagierten sich eher in NGOs oder sozialen Bewegungen als in Gewerkschaften:

> „Und ansonsten, was jetzt so die gesellschaftspolitischen Geschichten angeht, würde ich eher sagen, dass so eher die Tendenz da ist, in Sachen wie Attac so mitzuarbeiten oder Greenpeace und diese NGO-Geschichten und so weiter" (GDWS-1-BRVGew).

Ohne die habituell tief verankerte Gewerkschaftsfremdheit der hoch qualifizierten Angestellten infrage stellen zu wollen, machen die Scharnierpersonen aber auch auf Beschäftigungsstrukturen bzw. Arbeitskonstellationen aufmerksam, die die Gewerkschaftsferne ihrer KollegInnen zu begünstigen oder zumindest eine Annäherung an die Gewerkschaften zu behindern scheinen. So würden die Arbeits- und Entgeltstrukturen – trotz fehlender Anbindung an einen Flächentarifvertrag – als strukturiert und fair empfunden. Außerdem fielen die Einkommen der Beschäftigten, bezogen auf die Branche und die Region, vergleichsweise hoch aus. Ein Haustarifvertrag brächte also für die Beschäftigten keine Vorteile. Das erschwere die Argumentation der gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder für einen Eintritt in die Gewerkschaft erheblich, wie von allen Befragten (auch von den gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitgliedern) bestätigt wurde.

Eine Rolle spielt darüber hinaus die massive Ausweitung von Befristungen. Angesichts knapper Stellen komme es zu Entsolidarisierungstendenzen zwischen Beschäftigten auf gleicher Qualifikationsstufe oder auch zur Ablehnung eines interessenpolitischen Engagements in Anbetracht prekärer Arbeitsbedingungen und Qualifizierungszwänge. Die Scharnierpersonen berichten von Problemen, Beschäftigte auf befristeten Arbeits- oder Qualifikationsstellen für die Mitarbeit im Betriebsrat zu gewinnen, was eigentlich wichtig wäre, um auch deren Interessen im Betriebsrat zu repräsentieren.

> „Also die einzige Theorie, die ich habe dazu, ist, dass das Wissenschaftssystem so, wie es heute funktioniert, eigentlich schon seit Studium ja sehr drauf setzt, dass man gegenseitig in Konkurrenz steht und sich eben nicht miteinander solidarisiert, was natürlich der Gewerkschaftsidee extrem zuwiderläuft. Und wenn man von vornherein drauf gebrieft ist, dass man sich um die paar befristeten Stellen oder die paar Post-Doc-Stellen, die es gibt, halt streiten muss, warum sollte man das mit gewerkschaftlichem Engagement verbinden?" (GDWS-2-BR2Gew).

Wie die Scharnierpersonen darüber hinaus übereinstimmend erklärten, kritisierten die AkademikerInnen zwar die fragilen und teils prekären Beschäftigungsverhältnisse, zweifelten aber zugleich an der Durchsetzungsmacht der

Gewerkschaften. Sie glaubten nicht, dass die Gewerkschaften an jenen Strukturen überhaupt etwas ändern könnten (oder auch wollten). Selbst die gewerkschaftlich engagierten Scharnierpersonen sind überzeugt davon, dass der Wissenschaftsbereich (Fachbereich 5) oder die besonderen Dienstleistungen (Fachbereich 13) nicht zu den strategisch zentralen Dienstleistungsbranchen von ver.di zählen und demzufolge über wenig Ressourcen bzw. innerorganisatorischen Einfluss verfügten:

> „Und das ist natürlich auch ein schwieriges Feld, weil sie so forschungspolitische Geschichten, die kriegen wir ja kaum durchgesetzt. Wir sind ja als Fachbereich fünf…, ja, was weiß ich, so ein, so ein kleiner Haufen von 50.000 Mitgliedern, bei einem Zwei-MillionenTanker. Da hat man ja kaum Chancen, ja, irgendwelche spezifischen Sachen umzusetzen" (GDWS-1-BRVGew).

Hier deutet sich ein Circulus vitiosus an: Niedrige Organisationsgrade bedeuten wenig Einfluss und Durchsetzungsmacht – und zwar sowohl gewerkschaftsintern als auch gegenüber der Arbeitgeberseite –, und dies wiederum lässt die Beschäftigten am Einfluss der Gewerkschaftsorganisationen zweifeln. Es gelingt den gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitgliedern kaum, diesen „Teufelskreis" argumentativ zu durchbrechen und die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass man sich organisieren könne und müsse, um diese Verhältnisse zu ändern:

> „Dann gehen wir, wir aktiven ver.di-Mitglieder, halt hier einfach mal durch die Büros und verteilen diese Dinge. Und ansonsten versucht man natürlich schon, jedes Mal, wenn man im Sozialraum oder wo auch immer jemanden meckern hört übers Wissenschaftszeitvertragsgesetz oder über dies und das, zu sagen: ‚Na ja, das bekommt man halt nur verbessert, wenn man sich versucht zu organisieren.' Aber insbesondere im Bereich der wissenschaftlich Beschäftigten ist das, sagen wir, schwierig" (GDWS-2-BR2Gew).

Insgesamt sind die gewerkschaftlich aktiven Scharnierpersonen hinsichtlich ihrer politisch-normativen Einstellungen bzw. ihres Engagements für die Gewerkschaften den AktivistInnen der gewerkschaftlichen Minderheitsfraktionen bei loser Kopplung ähnlich (vgl. Kapitel 4.3) – aber sie sind und bleiben in aller Regel EinzelkämpferInnen. Obwohl von der Notwendigkeit mitgliederstarker Gewerkschaften überzeugt und selbst gewerkschaftlich aktiv, sehen die Befragten meist von (intensiver) Mitgliederwerbung bzw. Gewerkschaftsarbeit im Betrieb ab, was vor allem mit den skizzierten habituellen und strukturellen Barrieren gegenüber den Gewerkschaften in den Belegschaften zusammenhängt.

Das Desinteresse der Beschäftigten an Gewerkschaften kommt im Übrigen auch den Intentionen der Geschäftsführungen entgegen, die laut Aussagen der Scharnierpersonen zwar nicht unbedingt gewerkschaftsfeindlich eingestellt seien, aber ein intensiveres gewerkschaftliches Engagement in ihrem Unternehmen auch nicht unterstützen wollten.

Die nicht-gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder tolerieren das gewerkschaftliche Engagement der Scharnierpersonen als deren „Privatangelegenheit" bzw. betrachten es von Fall zu Fall auch als zweckdienlich, z. B. wenn es um die Beschaffung relevanter Informationen geht. Vielleicht ist gerade das für die Gewerkschaften wie die Scharnierpersonen die Krux oder das Dilemma, denn alles, was Gewerkschaften an Unterstützungs- und Beratungsleistung bereitstellen können, „liefern" die gewerkschaftlich aktiven Betriebsratsmitglieder „frei Haus". Sie erhalten die entsprechende Unterstützung der Gewerkschaften quasi im Tausch für ihr persönliches gewerkschaftliches Engagement; die Gewerkschaften werden ihre Unterstützung auch kaum verwehren, weil sie die wenigen AktivistInnen in den ansonsten gewerkschaftsfremden Dienstleistungsbereichen nur schlecht entbehren können.

Diese persönliche Beziehung bleibt jedoch weitgehend ohne Folgen für die gewerkschaftliche Bindung der Gremien oder Beschäftigten insgesamt. Die Gewerkschaften scheinen diesen Status quo nolens volens zu akzeptieren: Die GewerkschaftssekretärInnen sind auf Betriebsversammlungen zugegen oder auch nicht, und wenn, dann berichten sie über neutrale Themen und halten sich mit interessenpolitischen Statements zurück. Darüber hinaus ist die Gewerkschaft im Betriebsalltag kaum sichtbar. So läuft diese Form der schwachen Bindung Gefahr, mit einem Ausscheiden der gewerkschaftlich aktiven Scharnierperson(en) aus dem Betriebsrat oder dem Unternehmen komplett zu enden, wie in einem der Wissensbetriebe bereits geschehen.

5.2.2 Schwache und passive Bindeglieder zur Gewerkschaft

In der Mehrheit der gewerkschaftsfremden Betriebsräte des Samples (in 15 von 21 Fällen; vgl. Tabelle 8) gibt es einzelne Betriebsratsmitglieder, die in Gewerkschaften organisiert sind und somit in gewisser Weise Bindeglieder der Betriebsräte zu den Gewerkschaften sind oder sein könnten. Im Unterschied zu den gewerkschaftlich aktiven Scharnierpersonen unterhalten jedoch die wenigsten von ihnen regelmäßig Kontakt zu den Gewerkschaften oder engagieren sich gar.

Aber auch in dieser Gruppe gibt es Unterschiede: Bei manchen handelt es sich um durchaus normativ überzeugte, aber passive Scharnierpersonen; andere haben – normativ wie faktisch – kaum Kontakt zu den Gewerkschaften. Bei Letzteren beschränkt sich die „Beziehung" auf ein bis zwei E-Mails im Jahr sowie in manchen Fällen die Veröffentlichung von Informationsmaterial im Betrieb. Eine recht typische einschlägige Figur ist etwa der oder die Betriebsratsvorsitzende bzw. StellvertreterIn, der/die mit Beginn der Betriebsratskarriere in die Gewerkschaft eingetreten ist – auf der Suche nach Unterstützung und auch aus der Überzeugung heraus, dass Betriebsräte und Gewerkschaften zusammengehören und sich funktional ergänzen:

> „Für mich war es damals eigentlich nur, weil ich dachte, wenn ich Betriebsrat bin, muss ich in der Gewerkschaft sein" (GDMedien-1-BRVGew).
> „Ganz einfach, weil ich, als ich Vorsitzender wurde, habe ich gedacht, ich muss irgendeine Anlaufstelle haben, wo ich mal nachhaken kann, weil so ganz alleine auf weiter Flur wollte ich eigentlich auch nicht stehen. Und deshalb bin ich eigentlich bei ver.di eingetreten" (GDPflege-2-BRVGew).

Ihre Mitgliedschaft ist primär funktional orientiert und leitet sich aus ihrer Betriebsratsrolle ab. Dennoch bringen sie den Gewerkschaften auch normative Anerkennung und Wertschätzung entgegen:

> „Bei mir ist es natürlich auch meine politische Überzeugung und die Wichtigkeit. Ich persönlich, ich meine, wenn Sie mich jetzt fragen würden nach meinen persönlichen Erfahrungen als Mitarbeiter, ich habe einmal eine Rechtsberatung in Anspruch genommen, die fand ich echt schlecht, […] aber sonst habe ich noch nie was gebraucht. Ich bin Mitglied, weil ich finde, es ist eine wichtige Sache. […]. Es ist, ich finde, man muss es unterstützen, weil es vielen, vielen Tausend Menschen hilft, sie ist immer noch ein Rückhalt. Ja, das ist einfach, ohne Gewerkschaften würden wir heute noch unter anderen Bedingungen arbeiten" (GDMedien-1-BRVGew).
> „Ohne die wären wir weiß Gott nicht so weit, wie wir sind, also der Standort Deutschland oder, definitiv. Klar gibt es ja, es gibt halt solche und solche. Wenn wir natürlich jetzt von der IG Metall und ver.di als die zwei größten Gewerkschaften ausgehen, ja, die braucht man unbedingt" (GDME-3-BRVGew).

Trotz normativer Bejahung des Gewerkschaftsgedankens und funktionaler Verwiesenheit entwickelte sich jedoch bis dato kein intensiver persönlicher Austausch. Man hält zwar über Anrufe, E-Mails etc. einen mehr oder weniger losen Kontakt zur Gewerkschaft vor Ort aufrecht, aber mehr auch nicht. Auf die Arbeit der Gremien hat diese Bindung – jenseits einer gewissen wechselseitigen Informationsweitergabe – keine Auswirkungen.

Die Distanz der Belegschaften und Betriebsratsgremien gegenüber den Gewerkschaften wird teils auch durch eher gewerkschaftsfeindliche Geschäftsführungen gestützt. In dem Metallbetrieb beispielsweise sei dem US-amerikanisch geprägten Management schon die Etablierung des Betriebsrats suspekt gewesen und eine Zusammenarbeit mit Gewerkschaften sei völlig undenkbar; in dem Medienbetrieb befürchte die Firmenleitung negative Reaktionen der Aktionäre, wenn man mit Gewerkschaften verhandle. Die Geschäftsleitung scheue die Gewerkschaften „wie der Teufel das Weihwasser", so der Betriebsratsvorsitzende des Medienbetriebs. Es sei für Geschäftsleitung unvorstellbar, so die Befragten einhellig, „Fremden" Einblicke in „firmeninterne Dinge" gewähren zu müssen; dies laufe ihrem Selbstverständnis als „Herr im Haus" bzw. Hüter der Aktionärsinteressen zuwider.

Im Unterschied zu den gewerkschaftlich aktiven Scharnierpersonen, deren gewerkschaftliches Engagement vonseiten der Betriebsräte und Geschäftsführungen geduldet oder zumindest nicht geahndet wird, hätten die passiv-überzeugten Scharnierpersonen bei einem stärkeren gewerkschaftlichen Engagement womöglich den übrigen Betriebsrat, zumindest aber die Geschäftsleitung gegen sich. Dies könnte, so ist zu vermuten, ihre Position bzw. ihr Ansehen im Gremium, in der Belegschaft und gegenüber der Geschäftsführung unterminieren. Zumindest unternehmen sie nichts in Richtung gewerkschaftliches Engagement, zudem liefern ihnen die betrieblichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen wenig Handhabe.

Dass in den betreffenden Betrieben, in der Regel auf Betreiben der Betriebsräte (vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Bypässen in Kapitel 5.3), tarifähnliche Entgeltstrukturen etabliert wurden oder eine relativ strikte Anlehnung an geltende Branchentarife erfolgt, ist sicher auch der Devise „Alles, nur keine Gewerkschaften im Haus" geschuldet. Das Management ist nicht nur daran interessiert, die Belegschaften von den Gewerkschaften fernzuhalten, sondern gewährt seinen meist hoch qualifizierten Beschäftigten im Tausch gegen Commitment und Leistung die Autonomiespielräume bzw. die Sicherheit, die sie sich wünschen (vgl. Lücking 2009). Solange dieser „Tausch" den Gerechtigkeitsvorstellungen der Belegschaft ungefähr entspricht, bleiben den Befragten kaum Argumente für ein gewerkschaftliches Engagement.

Den Beschäftigten fehle, so ein Befragter, ein grundsätzliches Verständnis für die Notwendigkeit einer „Solidargemeinschaft" aller abhängig Beschäftigten, ihre Entscheidung gegen die Gewerkschaft basiere dagegen auf individuellen Kosten-Nutzen-Bilanzen:

> „Vielleicht weil Themen wie Arbeitskampf kein Thema ist, Tarifbindung kein Thema ist. Weil dann sicherlich die Kollegen sagen: ‚Ja, für was brauche ich denn die Gewerkschaft? Was machen die?' Dann kann man ihnen nur so, könnte man ihnen sagen: ‚Du hast einen Rechtsschutz.' Vielleicht aber, da ist vielleicht eine Rechtsschutzversicherung billiger. Es ist nicht das Verständnis da, dass mir als Einzelnem die Gewerkschaft als Gruppe irgendwie als Solidargemeinschaft, mir irgendwie hilft. Das gibt es nicht" (GDMedien-1-BRVGew).

Dass ein solches Kosten-Nutzen-Kalkül auch Betriebsräten nicht fremd ist, zeigt die nachfolgende Aussage einer gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsvorsitzenden. Sie erklärt freimütig, dass sie und ihr Gremium aktuell auch gut ohne Gewerkschaft zurechtkämen, sie aber eine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft in Zukunft, falls nötig, nicht kategorisch ausschließe:

> „Man weiß auch nicht, wie es bei uns mal in fünf oder sechs Jahren aussieht, aber im Moment geht es uns halt noch so gut, dass wir sagen: ‚Wir können unsere Probleme selber lösen.' Vielleicht sage ich Ihnen in drei Jahren was ganz anderes und sage: ‚Gott sei Dank haben wir die Gewerkschaft im Rücken.' Das mag durchaus sein, aber im Moment ist es einfach so, dass keiner das so richtig wahrnimmt, weil wir einfach, es ist halt so, wir sind an den Tarifvertrag angelehnt, ja, also das konnten wir uns nicht aussuchen, das ist so, damit kommen wir klar, aber unsere Probleme lösen wir alleine" (GDPflege-1-BRV).

Im Großen und Ganzen unterscheiden sich die Betriebsratsgremien mit gewerkschaftlich aktiven oder mit passiven Scharnierpersonen weder in ihrer alltäglichen Interessenvertretungspraxis noch in ihrem kooperativen Verhältnis zur Geschäftsführung. Aber die passiven Scharnierpersonen bewegen sich in der Tendenz auf einem „gewerkschaftsfeindlicheren Terrain", was auf ihre persönliche Haltung bzw. ihr Verhalten gegenüber den Gewerkschaften zurückwirkt. Sie scheinen eher als die gewerkschaftlich aktiven Scharnierpersonen bereit (oder gezwungen), die gewerkschaftsfremden Deutungs- und Verhaltensmuster ihrer (Betriebsrats-)KollegInnen zu übernehmen. Zugespitzt formuliert: Die Gewerkschaftsfremdheit „färbt" auf sie ab.

Ein Indiz dafür ist die teils prononciert vorgetragene Kritik an Gewerkschaften, die sich mitunter nur wenig vom negativen Gewerkschaftsbild ihrer KollegInnen unterscheidet. Bei einigen von ihnen mündet dies in eine „zwiespältige" Haltung zur Gewerkschaft, wie ein Betriebsratsvorsitzender beschreibt:

> „Und von daher habe ich schon eine gewisse Nähe und doch auch eine gewisse Distanz" (GDMedien-1-BRVGew).

5.3 Bypässe – Umgehung lokaler Gewerkschaftsstrukturen

Der Fokus der Erhebung ausschließlich auf die „Regelkontakte" zwischen den Betriebsräten und lokalen Gewerkschaftsgliederungen (Betriebsversammlungen, Betriebsräteinformationen, Telefonate, EMails etc.) spiegelt den Charakter und das Ausmaß der Beziehungen der Gremien zu den Gewerkschaften und ihre Zugangsmöglichkeiten zu gewerkschaftlichen Ressourcen nur teilweise wider. Mit einem solch engen Blick blieben teils ergänzende, teils alternative „Beziehungskanäle" (Bypässe und Betriebsrätenetzwerke) zu den Gewerkschaften oder gewerkschaftsnahen Einrichtungen verborgen. Sie können jedoch durchaus als wichtige Ressourcen- und Machtquelle für die innerbetriebliche Betriebsratspolitik dienen und unter Umständen fehlende oder schwache Regelkontakte zur örtlichen Gewerkschaft (teilweise) kompensieren, ohne dass sich die Betriebsräte hierfür an gewerkschaftliche Ziele, Leitlinien und Strategien binden müssen.

Im Unterschied zu den zuvor beschriebenen Formen loser Kopplung, bei denen die Verbindung zur Gewerkschaft aufgrund der Initiative einer Minderheit oder einzelner Mitglieder des Betriebsrats existiert, sind Bypässe und Betriebsrätenetzwerke als eine Strategie der Mehrheit oder des gesamten Betriebsrats zu verstehen. Diese Beziehungsformen „jenseits der Regelkontakte" werden in diesem und dem nächsten Unterkapitel vorgestellt.

Mit *Bypässen* bezeichnen wir Kontakte bzw. Zugänge der lokalen Betriebsräte zu gewerkschaftlichen Strukturen unter „Umgehung" oder „Überbrückung" der lokal zuständigen Gewerkschaftseinrichtungen. Im Sample konnten wir mehrere „Umgehungsmöglichkeiten" identifizieren: zum einen *direkte Kontakte* einzelner Gremien zu übergeordneten Gewerkschaftshierarchien bzw. gewerkschaftsnahen Einrichtungen; zum anderen *indirekte Kontakte,* vermittelt über gewerkschaftlich gut organisierte Gesamt- oder Konzernbetriebsräte.

In drei großen Konzernbetrieben berichteten die Betriebsratsmitglieder einerseits über eine schwache oder fehlende Beziehung zur lokalen Gewerkschaft und andererseits über gute Kontakte zu übergeordneten Gewerkschaftshierarchien (z. B. Vorstände oder Bundesverwaltungen) oder gewerkschaftsnahen Einrichtungen wie der Hans-Böckler-Stiftung. Die Hintergründe bzw. Anlässe für derartige Bypässe sind verschieden.

In zwei Betrieben (Nr. 20 und 21 in Tabelle 8) erfolgte die Kontaktaufnahme der lokalen Betriebsräte zur Bundesverwaltung von ver.di bzw. zur Hans-Böckler-Stiftung im Zuge der Umwandlung der Unternehmen in Europäische Aktiengesellschaften (SE) und der Gründung von sogenannten SE-

Betriebsräten. In diesen Fall ist in Deutschland die Beteiligung der Gewerkschaften nach dem „Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft" (SE-Beteiligungsgesetz/SEBG) vorgeschrieben.[26]

In beiden Betriebsräten gab es zwar langjährig gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder, aber in einem Fall blieb der Kontakt zur Gewerkschaft auf den ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden beschränkt und brach nach dessen Ausscheiden mehr oder weniger ab (vgl. das in Kapitel 5.2.1 zu gewerkschaftlich aktiven Scharnierpersonen Gesagte). Im anderen Betrieb(srat) bestand bis zur SE-Umwandlung überhaupt kein Kontakt zur lokalen Gewerkschaftsorganisation, wie das folgende Zitat deutlich macht:

> „Und hatten dort zum ersten Mal in der Geschichte dieses Unternehmens ja auch, gesetzlich vorgegeben, Gewerkschaftsvertreter am Tisch. Da gibt es ja eine Pflicht dazu, die Gewerkschaften zu beteiligen, im SE-Beteiligungsgesetz. Und eben haben damit zum allerersten Mal auch die Erfahrung gemacht in der Verhandlung mit Gewerkschaften. Und darüber, über den Weg, habe ich den X [Name] hier von ver.di Y [Name der Stadt] kennengelernt" (GDMedien-1-SE-BRV).

Die Befragten, einschließlich der beiden SE-Betriebsratsvorsitzenden, äußern sich ausnahmslos positiv über die „ungewohnte" Zusammenarbeit mit VertreterInnen der ver.di-Bundesverwaltung bzw. der Hans-Böckler-Stiftung bei der Ausarbeitung der Vereinbarung über die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen in der SE. Die gewerkschaftlichen ExpertInnen wurden sowohl von den Betriebsräten als auch von den Geschäftsführungen als fachlich versiert, „unideologisch", partnerschaftlich und kontextsensibel beschrieben – und damit als das Gegenteil der in den Betrieben vorherrschenden negativen Gewerkschaftsbilder:

> „Das Unternehmen war dann, glaube ich, ganz beruhigt, dass mit dem X [Name] ein über 60-jähriger, sehr seniorer Quasi-Anwalt [von der Gewerkschaft die Verhandlung übernahm]. […] Zumindest einer, der aus dieser juristischen Welt kommt und sich da auch zu benehmen weiß und auch so geklei-

26 Da in Bezug auf die Beteiligung der ArbeitnehmerInnen in SE kein einheitliches Regelwerk ähnlich dem Betriebsverfassungsgesetz existiert, müssen individuelle Vereinbarungen zwischen den Leitungen der SE und den Beschäftigten ausgehandelt werden. In Deutschland wird hierfür dem SEBG entsprechend ein sogenanntes „besonderes Verhandlungsgremium" gebildet. Laut § 6 SEBG ist die Beteiligung der in den Unternehmen vertretenen Gewerkschaften in diesem Verhandlungsgremium vorgesehen. Wie der Fall Zalando SE zeigt, werden Gewerkschaften aber auch übergangen.

> det ist. Da hatten sie, glaube ich, dann ein Bild, mit dem sie sehr gut umgehen konnten. Dessen Seniorität, […] kein Proletarier und auch kein, ja, kein politischer Hetzer, sondern ein vernünftiger älterer Herr, der mit Augenmaß die Dinge zu steuern versucht. Und das hat, glaube ich, diese Seite beruhigt in ihrem sicher etwas panischen Bild, was da jetzt von den Gewerkschaften kommen könnte, und uns ehrlich gesagt auch. Wir als Betriebsräte hatten natürlich auch keine Ahnung und waren dann eigentlich auch sehr happy, dass wir mit denen, ja, auf Augenhöhe und sehr freundschaftlich arbeiten konnten, dass die uns auch ernst genommen haben, weil das war eher so unsere Angst, dass wir, wir sind ja jetzt kein sehr konfrontativer Betriebsrat oder einer, der alles in Vereinbarungen festschreibt. […] wir haben hier einen Organisationsgrad von unter ein Prozent, vielleicht unter 0,5 Prozent, gemessen hat es keiner. […] Und das weiß, wussten die Gewerkschaften natürlich genauso, dass sie hier in eine völlig gewerkschafts-, ja, -unbelastete, ja, -unvoreingenommene Zone kommen, die vielleicht auch naiv in ihren Augen agieren, weil sie nicht alles, jedes Mittel ausschöpfen. Und das war so unsere Sorge, ne: ‚Sind wir da, wirken wir hier wie die Vollamateure, wenn da die Profis kommen?' Aber war dann eben nicht so, sondern das war ein gutes Klima untereinander, und deswegen war die Erfahrung jetzt, die wahrscheinlich beide Seiten formulieren würden, im Rahmen der Verhandlungen zu dieser SE-Beteiligungsvereinbarung positiv. Beide würden sagen: ‚Ja, mit den Gewerkschaften ging alles gut. Keine Politisiererei, kein politischer Druck, kein falscher Ton, gar nichts'" (GDMedien-SE-BRV).

Ohne die fachliche Expertise der Gewerkschaften, da sind sich alle befragten Betriebsratsmitglieder sicher, hätte die Arbeitnehmerseite keine so „guten" Vereinbarungen über die Arbeitnehmerbeteiligung erzielt: „Aber das waren toughe Verhandlungen." Insbesondere die fachliche Kompetenz und Erfahrung sowie das „unpolitische" Verhandeln „auf Augenhöhe" hätten das Vertrauen der Betriebsmitglieder in die GewerkschaftsexpertInnen gestärkt. Obwohl der Betriebsratsvorsitzende beteuert, man wolle die neu etablierte Zusammenarbeit „jetzt auch so ein bisschen am Leben halten", ist jedoch fraglich, ob diese Erfahrung größere Ausstrahlungseffekte zeigt. Jedenfalls war der Befragte zum Interviewzeitpunkt immer noch das einzige Gewerkschaftsmitglied im Betriebsrat.

In dem zweiten Betrieb hat sich der während der SE-Betriebsratsgründung begründete „Bypass" allem Anschein nach stabilisiert; jedenfalls greift der SE-Betriebsrat nach Aussagen seiner Vorsitzenden immer mal wieder auf die Expertise der Hans-Böckler-Stiftung zurück:

> „Ja gut, wir kriegen auch Beratung über Hans-Böckler noch. Also wir haben damals, als wir jetzt eine neue Strategie angefangen haben, haben wir uns auch intensiv beraten lassen, und bei der SE-Umwandlung war damals auch die Hans-Böckler-Stiftung maßgeblich mit beteiligt. […] Also ich habe zwei-,

> dreimal mit Hans-Böckler zusammengearbeitet und immer sehr, sehr gute Leute gehabt, muss ich sagen" (GDSDL-1-SE-BRV).

Aber auch hier hat die positive Gewerkschaftserfahrung weder zu einer Annäherung des lokalen Betriebsrats an die Gewerkschaft geführt, noch hat sich das Verhältnis der deutschen Mitglieder des SE-Betriebsrats zur Gewerkschaft wesentlich verändert. Die SE-Betriebsratsvorsitzende beschreibt sich nach wie vor als passives und eher pragmatisch-instrumentell motiviertes Gewerkschaftsmitglied:

> „Ich bin nicht Gewerkschaftsmitglied, weil ich mich mit den Inhalten dieser Gewerkschaften unbedingt identifiziere. […] Also ich habe da auch kein, nicht irgend, also kein Engagement oder irgend so was" (GDSDL-1-SE-BRVGew).

Der dritte Betrieb ist ein Konzernbetrieb der Metall- und Elektroindustrie (Nr. 15 in Tabelle 8). Hier kam der Kontakt des Betriebsrats zum Vorstand der IG Metall über ein gewerkschaftliches Aufsichtsratsmitglied zustande. Weil mit der US-amerikanisch geprägten gewerkschaftsfeindlichen Konzernleitung weder Branchentarifbindung noch Haustarifvertrag möglich war, hoffte der Betriebsrat auf gewerkschaftliche Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung eines betriebseigenen Entgeltsystems, um auf diese Weise Transparenz und Fairness in Entlohnungsfragen durchzusetzen. Die lokale Gewerkschaft habe für dieses Vorhaben „überhaupt kein Verständnis" gehabt, so die BetriebsratsvertreterInnen, also brach der ohnehin lose Kontakt zur örtlichen Gewerkschaft ab:

> „Na ja, gut, ich meine, wie wir das Thema angegangen sind, da haben wir natürlich uns auch die Gewerkschaft hier reingeholt, und die haben natürlich gesagt: ‚Das kriegt ihr hier nie hin, und das Einzige, was überhaupt geht, wenn ihr diese ganzen Themen abarbeiten wollt, ist Tarifbindung oder Haustarifvertrag.' Aber unsere Geschäftsleitung hat ja signalisiert: ‚No go, machen wir nicht.' Und was unser Glück ist, wir haben einen sehr guten Rechtsbeistand, […] der uns ein Konstrukt praktisch dargelegt hat, wie es funktionieren könnte, wie man über Gesamtbetriebsvereinbarung das lösen könnte. Und den Weg sind wir auch beschritten […]. Die [lokale Gewerkschaft] haben da überhaupt kein Verständnis gehabt, dass wir so einen Weg einschlagen wollen. Für uns war es die einzige Option, überhaupt etwas auf die Beine zu stellen, weil wir haben, wir sind, wir sind nicht organisiert hier, ja" (GDME-3-BR2).

Lokale Geschäftsführung wie Betriebsrat berichten übereinstimmend, dass ein eigenes Entgeltsystem entwickelt wurde – und zwar letztlich mit Billigung und sogar „Begleitung" des IG-Metall-Vorstandes „im Hintergrund":

> „Und die [Mitarbeiterin beim Vorstand der IG Metall] war die Schnittstelle der Gewerkschaft zu uns, die war bei uns auch im Aufsichtsrat, das muss man auch dazu sagen. Und wir hatten da öfters mal Gespräche geführt und gemeinschaftlich auch das Thema Haustarifvertrag erörtert. Das haben wir lange und intensiv besprochen, und am Ende der Gespräche haben wir uns darauf geeinigt, dass es keinen Haustarifvertrag gibt. Ich habe aber insgesamt ein deutschlandweites Projekt aufgesetzt […], und das haben wir über komplett Deutschland ausgerollt" (GDME-3-M).
>
> „So, das hat die IG Metall im Hintergrund begleitet, […] also ist von der IG-Metall abgesegnet, ja, also vom Vorstand, wir haben zum Vorstand Frankfurt recht gute Beziehungen" (GDME-3-BRVGew).

Inzwischen bemühen sich Betriebsrat und lokale Gewerkschaft wechselseitig um eine Wiederannäherung. Allerdings dürfte es für die gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder und die Gewerkschaft schwierig werden, die traditionelle Gewerkschaftsfremdheit im Betriebsrat und in der hoch qualifizierten Belegschaft zu überwinden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Ob die Beteiligung der Gewerkschaften (wie im Fall der SE-Gründungen) gesetzlich vorgeschrieben ist und dann durch ExpertInnen der Vorstände bzw. Bundesverwaltungen und gewerkschaftsnaher Einrichtungen wahrgenommen wird oder ob die Einschaltung übergeordneter Gewerkschaftshierarchien aus macht- bzw. ordnungspolitischen Gründen motiviert ist (wie im Fall des unternehmensspezifischen Entgeltsystems) – in jedem Fall werden die lokalen und regulär zuständigen Gewerkschaftsorganisationen „umgangen".

Dabei ist nicht unbedingt zu erwarten, dass die positiven Erfahrungen mit ausgewiesenen gewerkschaftlichen ExpertInnen das Verhältnis der gewerkschaftsfremden Betriebsräte zur Gewerkschaft von Grund auf ändern. Es können auch „besondere" Beziehungen „auf Zeit" bzw. „auf Distanz" bleiben, die einerseits den Zugang zu gewerkschaftlicher Expertise ermöglichen, andererseits die Gewerkschaft aus der alltäglichen Betriebsratsarbeit heraushalten. Bei aller Ambivalenz dieser Bypässe aus Sicht der Gewerkschaften, weil nicht klar ist, ob sich ihre „Investition" auf lange Sicht auszahlt, beinhaltet der *direkte Kontakt* zu den gewerkschaftsfremden Betriebsräten und Betrieben zumindest aber eine realistische Chance, wechselseitige Vorurteile durch erfolgreiche Praxis abzubauen.

Das unterscheidet die oben beschriebenen Bypässe auch von anderen „Umgehungen", bei denen die betreffenden Betriebsräte lediglich *indirekt,* d. h. über andere gewerkschaftsnahe Betriebsrätestrukturen, mit den Gewerkschaften in Berührung kommen. Insbesondere gewerkschaftlich gut organisierte Gesamt- oder Konzernbetriebsräte fungieren in diesem Sinne fast schon

unvermeidlich als Vermittlungskanäle zu gewerkschaftlichen Ressourcen für alle Betriebsräte des Konzerns bzw. der Unternehmensgruppe.

In unserem Sample gehören etwa 40 Prozent der Betriebe zu Konzernen oder größeren Unternehmen mit Gesamtbetriebsrat (GBR) bzw. Konzernbetriebsrat (KBR). In der Mehrzahl dieser Fälle ist davon auszugehen – in einigen ist es belegt –, dass die gewerkschaftsfernen Betriebsräte des Samples über den GBR oder KBR vermittelt bzw. über die gewerkschaftsnahen Betriebsräte in den überbetrieblichen Gremien auch ohne nennenswerte „Gegenleistungen" an relevante Informationen oder Unterstützung seitens der Gewerkschaften gelangen.

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen mittlerweile die meisten Betriebsvereinbarungen auf GBR-Ebene abgeschlossen werden. Die gewerkschaftsfremden lokalen Betriebsräte meinen daher, auf die Gewerkschaft vor Ort verzichten zu können. Auf den ersten Blick und kurzfristig mag das in Einzelfällen und vor allem bei kleineren Betriebsräten aus Sicht der Gewerkschaften noch tolerierbar sein, weil sie auf eine starke gewerkschaftliche Bindung der Betriebsrätemehrheit im GBR bzw. KBR zählen können und darauf setzen, dass eine wiederholt positive Erfahrung mit Gewerkschaftskontakten über kurz oder lang eine Ausstrahlungswirkung entfaltet. Denkbar ist aber ebenso ein gegenteiliges Szenario: Eine dauerhafte Entkopplung zwischen lokalen Betriebsräten und lokalen Gewerkschaften stellt die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften in den Betrieben vor Ort infrage, was über kurz oder lang auch auf die GBR bzw. KBR durchschlagen könnte.

5.4 Kompensation gewerkschaftlicher Funktionen durch Betriebsrätenetzwerke

Im Zusammenhang mit der Frage, woher gewerkschaftsferne Betriebsräte Informationen und Unterstützung für ihre Betriebsratsarbeit im Alltag erhalten, sind wir auch auf drei sehr unterschiedliche überbetriebliche Betriebsrätenetzwerke gestoßen. Bei diesen Netzwerken handelt es sich um branchenbezogene und/oder regionale, mehr oder weniger organisierte bzw. institutionalisierte Assoziationen von Betriebsräten.[27]

27 Die Betriebe GDWS-1, GDWS-2, GDPflege-1 und GDIT-1 sind aktiv an Betriebsrätenetzwerken beteiligt (Nr. 9, 10, 16 und 19 in Tabelle 8); bei den beiden Wissenschaftsbetrieben handelt es sich um dasselbe Netzwerk.

Eines der Betriebsrätenetzwerke ist Bestandteil eines regionalen Zusammenschlusses von mehr als zehn kommunalen Krankenhäusern in Süddeutschland. Ziel der institutionalisierten Verbundstruktur (GmbH) sind Synergien für die kommunalen Krankenhäuser in der Region, z. B. bei der Rekrutierung von Fachpersonal oder der Aus- und Weiterbildung. Der Verbund organisiert halbjährliche Treffen für die Führungskräfte und zeitgleich auch für die Betriebsratsmitglieder der beteiligten Kliniken. Die Vernetzung der Interessenvertretungen untereinander – ebenfalls mit dem Ziel von Synergien – ist also erklärtes Ziel der Arbeitgeberseite und wird von den Betriebsräten gerne genutzt.

Zwischen den Treffen bestehen Kontaktmöglichkeiten über einen E-Mail-Verteiler. Der Austausch per E-Mail erfolgt – je nach Anliegen – bilateral oder auch über die Gruppe. Die Betriebsräte tauschen sowohl Informationen für den Betriebsratsalltag aus (z. B. Weiterbildungsangebote) als auch Ideen bzw. Lösungsvorschläge für Betriebsvereinbarungen.

Die beiden anderen Netzwerke sind Eigeninitiativen der beteiligten Interessenvertretungen. Beide sind vor mehr als zehn Jahren entstanden. Vorrangiges Ziel der Initiativen war es, die Informationsdefizite der einzelnen Gremien mit Hilfe eines Austausches untereinander zu schließen. Darüber hofften die InitiatorInnen entweder überhaupt an interessenpolitisch relevante Informationen zu gelangen, die ihnen von ihren Geschäftsführungen nicht zur Verfügung gestellt wurden, oder auch Informationsvorsprünge ihres Managements (das sich seinerseits austauschte) zu verringern. In beiden Netzwerken sind mittlerweile etwa 80 bis 100 Interessenvertretungen inkludiert, was ihre Attraktivität verdeutlicht.

In einem Fall handelt es sich um ein Forschungsnetzwerk, das sich an Einrichtungen eines deutschlandweiten Forschungsverbundes richtet; im anderen Fall versammelt das regionale Netzwerk interessierte Betriebsräte sogenannter Wissensbetriebe im Einzugsgebiet einer süddeutschen Großstadt in loser Form. Während das Forschungsnetzwerk im Laufe der Jahre semiformelle Strukturen wie z. B. einen Koordinierungskreis mit SprecherInnen etabliert hat, der Jahrestreffen organisiert, den Informationsaustausch über E-Mail-Verteiler pflegt bzw. koordiniert und sogar zu einem wichtigen informellen Ansprechpartner für die Leitung des Forschungsverbundes avanciert ist, gibt es im regionalen Netzwerk der Wissensbetriebe eine kleine Kerngruppe von Betriebsratsvorsitzenden, die Themen bzw. Bedarfe des Netzwerkes sammeln, Räume für die regelmäßigen Treffen zur Verfügung stellen und sich als Moderatoren („Facilitator“) beim Austausch während der Treffen oder via E-Mail verstehen.

Diese Netzwerke sind im Grunde Selbsthilfeassoziationen, in deren Zentrum ein Informations- und Erfahrungsaustausch sowie Weiterbildung stehen. Dabei spielt der Vergleich bzw. der „Ausgleich" zwischen den einzelbetrieblichen Mitbestimmungspraxen – ob beabsichtigt oder nicht – eine zentrale Rolle. Den Netzwerken wohnt also eine gewisse Normierungsleistung inne: Gelungene Umsetzungen von interessenpolitischen Zielen in praktikable Betriebsvereinbarungen beispielsweise werden „im Netz" schnell zu einem Referenzpunkt für die anderen Betriebsräte. Es findet ein permanenter Austausch darüber statt, welche interessenpolitischen Ziele mit welchen Mitteln erreichbar sind.

Die Netzwerke sind insofern Quellen von Macht, denn die Informationen respektive Argumentationen über Verhandlungsziele, -verläufe und -ergebnisse aus anderen Betrieben werden relativ erfolgreich zur Legitimierung eigener Forderungen und auch als Druckmittel in Verhandlungen benutzt, wie das folgende Zitat aus dem Pflegenetzwerk verdeutlicht:

> „Und da treffen wir uns zweimal im Jahr, dann wird auch eine Tagesordnung erstellt. Und wir haben natürlich einen E-Mail-Verteiler, der sehr oft genutzt wird, wo einfach gefragt wird: ‚Leute, wie handhabt ihr das in euren Häusern?' Das ist sehr, sehr hilfreich, zumal diese Argumentation ‚Bei den anderen Häusern wird das so und so gehandhabt' bei der Geschäftsführung natürlich immer zieht. Das ist, also das ist super, ja. Wenn ich sage: ‚He, die anderen Geschäftsführer haben das mit dem Betriebsrat vereinbart', dann tue ich mich leicht, weil da einfach, da ist so eine gewisse Zusammenarbeit da" (GDPflege-1-BRV).

Obgleich der E-Mail-Verteiler das zentrale Instrument des schnellen Erfahrungsaustauschs in allen Netzwerken darstellt, veranstalten die Netzwerke auch jährliche, halbjährliche oder monatliche Treffen. Dort werden Vorträge bzw. kleinere Schulungseinheiten zu betriebsratsrelevanten Themen organisiert, aber vor allem Erfahrungen ausgetauscht, was die Netzwerke wiederum über Face-to-Face-Kontakte stabilisiert und rekonfiguriert. Darüber hinaus generieren die Netzwerke auch mehr oder weniger sporadische oder auch stabile bilaterale Beziehungen, in denen sich Betriebsräte über spezielle Themen austauschen:

> „Dadurch, dass man einfach auch im Kontakt ist und mal kurz drüben anruft bei einem anderen Betriebsrat, den man über das Netzwerk kennengelernt hat" (GDIT-1-BRV).

Der Austausch, egal in welcher Form, ist aus Sicht der Befragten gerade deshalb sehr hilfreich, weil die Netzwerke Einrichtungen mit ähnlichen Struktu-

ren und Belegschaften und damit auch ähnlichen Problemlagen „organisieren". Diese Homogenität erzeugt nicht nur ganz pragmatisch Synergieeffekte, sondern vermag ebenso Vertrauen und Solidarität zu stimulieren:

> „Also da ist auch ein Vertrauen da. Wir wissen untereinander, wie wir uns helfen können, weil es halt auch Krankenhäuser mit ähnlichen Problemen sind" (GDPflege-1-BRV).

Übereinstimmend wird von allen, auch von den gewerkschaftlich organisierten Befragten betont, dass die Netzwerke den Gewerkschaften überlegen seien, wenn es darum gehe, Informationen zu spezifischen Themen schnell und gezielt bereitzustellen. In den Netzwerken verbreite sich „neues" oder auch „Spezialwissen" derart schnell, dass man sich für erste Zugänge eher an das Netzwerk als an Gewerkschaften oder AnwältInnen wende:

> „Weil das [Rat in einem Problemfall] kriegen wir eher hin über unsere Netzwerke, das ist das Problem, ne. […] Das [Netzwerk] kompensiert unheimlich viel. Obwohl ich immer wieder sagen muss, man könnte sich auch mal öfter an die Gewerkschaften wenden, aber in der Regel kriegen wir die Sachen so schneller geregelt. Und ich weiß, wie die unter Druck bei ver.di stehen, solche Individualberatungen zu machen zu ganz bestimmten Fällen, und nur dann, wenn es unbedingt notwendig ist, dann machen wir das [Hilfe bei ver.di zu suchen]" (GDWS-1-BRVGew).
>
> „Das [spezielle, die IT-Branche betreffende Wissen] würde ich nie woanders herkriegen, da würde mir keine Gewerkschaft helfen" (GDIT-1-BRV).
>
> „Und über die Erfahrung in den Netzwerken, ne, also da kann man manchmal mehr lernen, als wenn man sich in irgend so ein abstraktes Seminar setzt, irgendwas. Auch da profitiert man natürlich dann auch manchmal davon, wenn andere Betriebsräte ganz bestimmte Schulungen gemacht haben, das wird natürlich dann auch ausgetauscht, da werden die Konferenzunterlagen ausgetauscht et cetera. Wenn man da sagt: ‚Okay, wir haben jetzt was zu BEM', zum betrieblichen Eingliederungsmanagement, ich schicke da ein Mail rum und sage: ‚Wir brauchen da was', dann habe ich dann irgendwann so einen Stapel Papier auf dem Tisch, was dann konstruktiv ist, mit den entsprechenden Kommentaren. Und das reicht dann meistens auch, also zumindest, um anzufangen und eine Diskussion zu führen, was man da machen muss" (GDWS-1-BRVGew).

Einige Betriebsräte in den drei Netzwerken sind durchaus gewerkschaftsnah, andere dagegen gewerkschaftsfern. Von daher sehen sich die Netzwerke als Ganzes einem „neutralen" Standpunkt verpflichtet und vermeiden explizite Stellungnahmen zu Gewerkschaften.

Dennoch gibt es auch in den Netzwerken *direkte und indirekte Verbindungen* zu Gewerkschaften. So bezieht das Forschungsnetzwerk die zuständigen

Gewerkschaften (ver.di und GEW) in seine Arbeit mit ein; z. B. sind die Gewerkschaften an den jährlichen Netzwerktreffen beteiligt und erhalten Zugang zu Themen, die im Netz kursieren. Durch Transparenz und Offenheit versuche das Netzwerk, eine Konkurrenzsituation zu den Gewerkschaften zu verhindern, da man sich als notwendige Ergänzung verstehe und nicht als Alternative. Die Gewerkschaften scheinen ihre begrenzte Rolle als Preis für die Aufrechterhaltung der Kontakte – es handelt sich um ein ausgesprochen großes Netzwerk in einem schwer zu organisierenden Dienstleistungsbereich – zu akzeptieren.

> „Ansonsten arbeiten wir halt wirklich dort eng zusammen mit den Gewerkschaften. Also da tauschen wir uns schon aus, und weil die als Unterstützer für diese Jahrestagung natürlich unentbehrlich sind für uns, ne […]. Das ist eine pragmatische Geschichte, aber auf einer guten Vertrauensbasis. Also das ist mir einfach auch wichtig. Also wir müssen ja da als Betriebsräte auch immer neutral bleiben und so weiter, von daher sind wir da auch immer offen und laden zu unseren Sitzungen sowohl GEW- als auch ver.di-Hauptamtliche ein, die auch alles mitkriegen und alles mitbesprechen können und so“ (GDWS-1-BRVGew).

In den anderen Netzwerken gibt es keinen direkten Kontakt zur Gewerkschaft; entsprechende Informationen, Erfahrungen oder Wissen gelangen jedoch, vermittelt über gewerkschaftsnahe Betriebsräte, in die Netzwerke. Als Tauschbörsen verbreiten die Netzwerke Informationen relativ unabhängig von ihrer Quelle und ihren Inhalten in alle Richtungen, so dass Interessierte daran partizipieren können. Selbst für gewerkschaftsnahe Betriebsräte haben diese Netzwerke offenbar einen „Zusatznutzen“, wie folgendes Zitat zeigt:

> „Ich meine, wie gesagt, manche Firmen sind ja auch gewerkschaftlich organisiert und sind sehr, sehr gerne bei uns im Netzwerk aktiv. Die sehen das ja auch dann wirklich so als Ergänzung und nicht wirklich als Ersatz“ (GDIT-1-BRV).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die untersuchten Netzwerke für die Betriebsräte attraktiv und funktional sind. Alle drei Netzwerke sind sehr aktiv und zeitigen Erfolge auf unterschiedlichen Ebenen. Zwar steht für die Betriebsräte beim Networking vor allem der Nutzen für die eigene Betriebsratsarbeit im Vordergrund, aber unter Umständen können Netzwerke auch zu kollektiven Akteuren avancieren wie im Fall des Forschungsnetzwerkes, das von der übergeordneten Leitung als informeller Repräsentant aller Beschäftigten der beteiligten Einrichtungen anerkannt und angehört wird. Dieses

semi-institutionalisierte Netzwerk fungiert somit als Surrogat für fehlende betriebsübergreifende Mitbestimmungsstrukturen (z. B. Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat).

In den Netzwerken verbreiten sich Informationen schnell, so auch Mitbestimmungserfolge, was wiederum wie eine Art Selbstverstärkung wirkt. Für die Betriebsräte sind die Netzwerke eine Vervielfältigung ihres sozialen Kapitals (Bourdieu 1983), was eine wichtige Machtquelle darstellen kann. Die Entstehung wie auch die Stabilität der Netzwerke zeigt, dass es einen Bedarf nach Austausch, Unterstützung und kollektiver Organisierung gibt, der von den Gewerkschaften – jedenfalls aus Sicht der befragten Betriebsratsmitglieder – nicht adäquat befriedigt wird.

Vermutlich könnten alle Leistungen der Netzwerke auch innerhalb der Gewerkschaften oder in Gewerkschaftsnetzwerken (z. B. dem ver.di-Netzwerk www.connexx-av.de) erbracht werden. Bleibt also die Frage, warum die betreffenden Betriebsräte dennoch die selbstorganisierten Netzwerke vorziehen. Was Anspruch und Kosten betrifft, sind die Netzwerke per se niedrigschwellige und in ihrem Ausmaß begrenzte Interaktions- bzw. Kooperationsformen, die nicht oder gering hierarchisch organisiert sind und zudem niedrige Eintritts- wie auch Austrittsbarrieren haben. Ihre Mitglieder interagieren „auf Augenhöhe". Güter und Währung des Tausches sind schnelle Informationen, über die prinzipiell jedes Mitglied verfügt und die für andere potenziell interessant sein können.

Es ist nicht überraschend, dass selbstorganisierte Netzwerke eher in wissensbasierten Branchen bzw. bei hoch qualifizierten Berufsgruppen zu finden sind, die in ihrem Arbeitsleben stärker mit (betriebs- oder länder)übergreifenden, temporären und oft kurzzyklischen Arbeitsaufgaben und Arbeitskontexten konfrontiert sind, deren Alltag durch eine hohe persönliche Mobilität gekennzeichnet ist und die den Umgang mit digitalen Medien gewöhnt sind. Aus der Perspektive der Befragten erscheinen die Netzwerke mit ihrer Geschwindigkeit, Flexibilität und (mitunter vermeintlichen) Neutralität sowie ihren im Vergleich zum „Nutzen" niedrigen „Kosten" teils als Alternative zu traditionellen Gewerkschaften, teils auch als deren zeitgemäße und funktionale Ergänzung.

5.5 Zusammenfassung

In den gewerkschaftsfremden Betrieben des Samples (Kapitel 4.1) spielen die Gewerkschaften, so viel sollte deutlich geworden sein, betriebs(rats)intern so

gut wie keine Rolle, sie sind de facto nicht präsent. Die wenigen bzw. vereinzelten gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats- bzw. Belegschaftsmitglieder werden im Betrieb kaum als RepräsentantInnen ihrer Gewerkschaften wahrgenommen. Gewerkschaftsarbeit in welcher Form auch immer bzw. Mitgliederwerbung finden so gut wie nicht statt. Dementsprechend niedrig sind die Organisationsgrade in den Gremien wie in den Belegschaften. Das Verhältnis der Betriebsratsgremien und der Belegschaften zu den Gewerkschaften ist größtenteils indifferent bis ablehnend bzw. instrumentell – auch wenn einige Betriebe einem Branchentarifvertrag unterliegen und einzelne AktivistInnen normativ stark gewerkschaftlich verankert sind.

Obwohl die gewerkschaftsfremden Betriebe bzw. Betriebsräte Gewerkschaften als „Fremdkörper" *in den Betrieben* ablehnen, hat dennoch ein Großteil von ihnen lose, sporadische Kontakte zu Gewerkschaften bzw. gewerkschaftsnahen Einrichtungen. Mit Scharnierpersonen, Bypässen und Betriebsrätenetzwerken haben wir drei solcher schwachen Kontaktformen identifiziert. Mit Ausnahme der gewerkschaftlich organisierten Scharnierpersonen handelt es sich dabei um Verbindungen *jenseits* der üblichen „Regelkontakte" zwischen lokalen Betriebsräten und lokalen Gewerkschaften. Diese Kontakträume wurden in den Interviews oft erst als solche erkennbar, wenn gezielt danach gefragt wurde, ob und wie die betreffenden Betriebsräte jene Leistungen kompensieren, die in den gewerkschaftsnahen Betrieben üblicherweise von Gewerkschaften erbracht werden.

Gewerkschaften unterstützen Betriebsräte für gewöhnlich mit Informationen und beraten sie im Betriebsratsalltag und in Krisen- und Konfliktfällen, fungieren als Weiterbildungsinstanz, stellen Möglichkeiten des überbetrieblichen Erfahrungsaustauschs zur Verfügung und setzen (zusammen mit ArbeitgeberInnen) strukturierte und transparente Tarifnormen für einzelne Branchen durch, die häufig als zentrale Referenzsysteme bei der Festsetzung oder Aushandlung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen auch der nicht tarifgebundenen Betriebe der Branche gelten. Im Gegenzug sorgen die gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte für den Zugang der Gewerkschaften zum Betrieb, sichern als Gewerkschaftsmitglieder die gewerkschaftliche Organisationsbasis durch Mitgliederwerbung und überwachen ggf. die Einhaltung der Tarifbestimmungen.

Wie sich gezeigt hat, werden die originären Funktionen der Gewerkschaften teilweise durch die im Sample identifizierten losen und fragilen Verknüpfungen kompensiert – und zwar mit relativ geringen „Kosten" für die Betriebsräte und unter Vermeidung der typischen betriebsrätlichen Unterstützungsarbeiten für die Gewerkschaften.

Bei aller Unterschiedlichkeit der schwachen, fragilen Kontaktformen, die oft auch in Kombination vorkommen, lässt sich insgesamt festhalten, dass Scharnierpersonen, Bypässe und Betriebsrätenetzwerke die indifferente bzw. instrumentelle Haltung der Beschäftigten und Betriebsratsgremien zu den Gewerkschaften (in unserem Sample) eher konservieren als aufbrechen. Gerade indem sie wichtige funktionale Erfordernisse für die Betriebsratsarbeit wie Information und Beratung, Qualifizierung und überbetriebliche Vernetzung kompensieren und damit eine Professionalisierung von Betriebsratsarbeit ermöglichen, stabilisieren sie die Distanz zu den Gewerkschaften. Die Gewerkschaften sind zwar an diesen Kompensationsprozessen teils direkt oder indirekt sowie mehr oder weniger freiwillig beteiligt, ihre Rolle bleibt jedoch streng limitiert und es herrscht vor allem ein instrumenteller Zugriff auf ihre Ressourcen vor.

Die gewerkschaftsfremden Betriebsratsgremien und Belegschaften können je nach Bedarf das „Know-how" bzw. den „Service" der Gewerkschaften für ihre Interessen nutzen, ohne sich ihrerseits dafür (mit Ausnahme einzelner Aktiver) gewerkschaftlich engagieren zu müssen. Auf diese Weise sind die Gewerkschaften „nicht ganz draußen", wie ein Betriebsratsvorsitzender sinngemäß formuliert, aber eben auch nicht wirklich „drinnen".

6 FAZIT UND FOLGEN FÜR DAS SYSTEM INDUSTRIELLER BEZIEHUNGEN

Die vorliegende Studie hat die Praxis und Problematik von Mitbestimmungshandeln in Distanz zu den Gewerkschaften untersucht. Auf der Basis von 23 Expertengesprächen und 73 qualitativen Interviews in 35 Betrieben wurden die Kontextbedingungen, Selbstbilder, Orientierungs- und Legitimationsweisen sowie die konkrete Praxis von Betriebsratspolitik jenseits der Gewerkschaften oder in Distanz zu diesen erforscht. Neben der Bestandsaufnahme und qualitativ dichten Beschreibung des Phänomens ging es auch darum, die Folgewirkungen der – quantitativ wie qualitativ offenbar zunehmenden – Distanz zwischen Mitbestimmungsakteuren und Gewerkschaften auf das duale System industrieller Beziehungen zu evaluieren.

Was passiert, wenn Betriebsräte nicht mehr auf Qualifizierung und Beratung der Gewerkschaften zurückgreifen (können), wenn der überbetriebliche Erfahrungsaustausch zwischen Betriebsratsmitgliedern und GewerkschaftsfunktionärInnen nicht oder kaum mehr stattfindet, wenn Mitbestimmungshandeln strikt an den Betriebstoren haltmacht, wenn Betriebsräte den Zugang der Gewerkschaften zu ihrer Mitgliederbasis im Betrieb nicht mehr sichern und auch keinerlei Funktionen im Bereich gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung übernehmen? Was passiert, wenn die vom Betriebsverfassungsgesetz vorgegebene formale Trennung von betrieblichen und tariflichen Akteuren Wirklichkeit wird, d. h. nicht mehr durch eine Praxis der faktischen Kooperation und Verschränkung kompensiert wird? Was ist die Konsequenz, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften nicht länger in einer „symbiotischen Beziehung“ (Müller-Jentsch 2003, S. 49 f.) zueinander stehen? Kurz: Was bedeutet die Entkopplung von Betriebsräten und Gewerkschaften für die Stabilität des Gesamtsystems industrieller Beziehungen?

Die Studie hat zunächst deutlich gemacht, dass Hintergründe, Kontexte und auch Praxisformen gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit variieren. Bei den meisten untersuchten Fällen gewerkschaftsferner Mitbestimmungskultur handelte es sich um relativ stabile Konstellationen, die über viele Jahre hinweg gewachsen und etabliert waren und innerbetrieblich kaum infrage gestellt wurden. Die Gewerkschaft war für diese Kulturen sehr weit weg, wurde als „jenseitige“ Organisation wahrgenommen, die im Betrieb keinen Platz habe; sie stand insofern innerbetrieblich kaum zur Debatte – weder positiv noch allzu negativ. Gewerkschaftliche Inhalte und Initiativen waren in die-

sen Betrieben und Betriebsräten „fremd“ – ganz im Sinne Simmels (1908, S. 509), wonach die Position des „Fremden“ (in diesem Fall der Gewerkschaft) dadurch bestimmt sei, dass er/sie „Qualitäten“ in einen bestimmten „Umkreis“ (in diesem Fall den Betrieb) hineinträgt, die aus diesem „nicht stammen und stammen können.“

Im Einzelnen wurden drei typische und relativ stabile Muster gewerkschaftsferner Mitbestimmungskultur beschrieben, die jedoch nicht sämtlich dezidiert „gewerkschaftsfremd“ waren; sie variieren vielmehr im Grad ihrer Gewerkschaftsferne.

- In Klein- und Mittelbetrieben mit einer gemeinschaftlichen Sozialordnung existiert eine große soziale Nähe zwischen der Geschäftsleitung und der Belegschaft. Obwohl die innerbetrieblichen Herrschaftsverhältnisse klar asymmetrisch strukturiert sind, werden sie von den Beschäftigten überwiegend als „fair“ erlebt – manchmal auch als alternativlos. Weil größere Konflikte fehlen, die Beschäftigten ihre Interessen individuell und informell (einigermaßen erfolgreich) vertreten können und die Betriebe zudem häufig unterhalb der Freistellungsgrenze liegen, besitzt der Betriebsrat als Institution vergleichsweise wenig Legitimität und Professionalität. Nicht selten übernehmen diesen eher „ungeliebten Job“ Mitglieder des unteren und mittleren Führungskreises, die die Betriebsratsarbeit eher nebenbei erledigen, sich auch in ihrer Berufsrolle stark mit den Betriebszielen identifizieren und Beschäftigten- und Betriebswohl tendenziell in eins setzen. Die Gewerkschaft stört in einer solchen Konstellation eher.
- In Betriebsräten hoch qualifizierter Angestelltenbelegschaften spielt hingegen der ausgeprägte Selbstvertretungsanspruch der Beschäftigten eine große Rolle. Die berufliche und betriebsrätliche Selbstwahrnehmung ist dezidiert nicht von einem Gefühl der Subalternität in der betrieblichen Hierarchie geprägt, sondern man sieht sich mehr oder weniger „auf Augenhöhe“ mit dem Management, jedenfalls als relativ gleichberechtigten Teil einer betrieblichen Leistungsgemeinschaft. Der vermeintlich typischen gewerkschaftlichen Klientel fühlt man sich auch habituell fremd, da dieser schlechtere Arbeitsmarkt- und Verdienstchancen und auch eine geringere Qualifikation, als man selbst besitzt, unterstellt wird. Distinktionsbedürfnisse spielen hier sicher eine nicht zu unterschätzende Rolle, wenn man meint, keine Gewerkschaft zu benötigen.[28]

28 Es ist interessant, dass in der vorliegenden Studie neben den beiden genannten Konstellationen ein weiteres Segment von Betrieben empirisch wenig relevant war, in dem typischerweise ebenfalls prekäre Mitbestimmungsformen existieren, nämlich der Bereich prekärer Dienstleistungsarbeit. Hier gibt es –

– Vergleichsweise näher an den Gewerkschaften als die beiden oben zitierten gewerkschaftsfremden Konstellationen sind Betriebsräte, in denen eine Fraktionierung der Gremien entlang der Frage der Gewerkschaftsanbindung existiert. Wir haben sie daher mit dem Begriff der losen Kopplung belegt. Es handelt sich hier meist um größere Unternehmen, in denen verschiedene Listen bei den Betriebsratswahlen antreten. Die „Gewerkschaftsliste" kann allerdings regelmäßig nur eine Minderheit von Stimmen auf sich vereinen, so dass die innerbetriebliche Kultur der Austauschbeziehungen insgesamt von gewerkschaftsfernen und gewerkschaftskritischen Kräften dominiert wird.
  · Anders als bei den gewerkschaftsfremden Konstellationen ist „die Gewerkschaft" hier also dezidiert im Betriebsrat präsent; als stille Beobachterin und möglicherweise auch latente Bedrohung sitzt sie – in Gestalt gewerkschaftlich aktiver Betriebsratsmitglieder – gleichsam permanent mit am Tisch und im Betriebsratsbüro. Es herrscht jedoch ein Arbeitskonsens zwischen den Fraktionen, wonach sich das gewerkschaftliche Engagement in recht engen Grenzen hält, um eine alltägliche Kooperation und produktive Zusammenarbeit im Betriebsrat nicht zu gefährden.
  · Die gewerkschaftsferne Haltung des Betriebsrats als Gesamtgremium wird somit kaum infrage gestellt, und selbst die gewerkschaftlich angebundenen Betriebsratsmitglieder werden – im Sinne einer Subkultur (Becker 1963/2014) – häufig von der gewerkschaftsfernen betrieb(srät)lichen „Weltsicht" beeinflusst. In ihrer Selbstwahrnehmung übernehmen sie teilweise Elemente gewerkschaftskritischer Interpretationen und haben Schwierigkeiten, mit „guten Argumenten" in der Betriebsöffentlichkeit für einen Gewerkschaftsbeitritt und eine stärker gewerk-

ähnlich wie im Bereich ländlicher Klein- und Mittelbetriebe und in hoch qualifizierten Wissensbetrieben – überproportional häufig überhaupt keine Betriebsräte (vgl. Artus et al. 2006; Artus 2008a; Lücking 2009). Aus der Zusammenschau der empirischen Ergebnisse lässt sich die These formulieren, wonach Mitbestimmungspolitik im prekären Dienstleistungsbereich – wenn Betriebsräte als Institution einmal durchgesetzt sind – möglicherweise seltener als anderswo „gewerkschaftsfern" agiert. Dies könnte daran liegen, dass der Konflikt als innerbetrieblicher Interaktionsmodus in solchen Bereichen allzu präsent und alltäglich ist. Die betriebliche Machtasymmetrie zwischen Management und Beschäftigten ist häufig rigide und stark ausgeprägt. So sind Betriebsratsgründungen gerade im prekären Dienstleistungsbereich oft ausgesprochen konfliktträchtig, und die neuen Gremien müssen ihre Akzeptanz und Legitimität auch nach der Gründung noch längere Zeit konflikthaft durchsetzen (Artus/Kraetsch/Röbenack 2015). Daher liegt die Vermutung nahe, dass Betriebsräte im prekären Dienstleistungsbereich möglicherweise ein gesteigertes Interesse an dauerhafter Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften haben – sofern managementunabhängige AkteurInnen die neue Institution besetzen können.

schaftlich orientierte Betriebsratspolitik zu werben. Sie halten (vielleicht mit Ausnahme des Wahlkampfs im Vorfeld von Betriebsratswahlen) weitgehend „still" und unterwerfen sich in der Praxis den hegemonialen gewerkschaftsfernen Deutungsmustern.

Signifikant für alle drei beschriebenen typischen Muster gewerkschaftsferner Mitbestimmung ist die Tatsache, dass sie – selbst im Fall fraktionierter Gremien – als relativ stabil zu gelten haben. *Dynamische Muster* hingegen, in denen die Frage der Gewerkschaftsanbindung umstritten war, fanden wir relativ selten:

- Zu unterscheiden wären hier zum einen Dynamiken der Abwehr gewerkschaftlicher Organisierungsversuche, d. h. die gewerkschaftsferne Betriebsratsmehrheit behauptet sich (häufig mit dezidierter Unterstützung des Managements) erfolgreich gegenüber Beschäftigten und/oder Betriebsratsmitgliedern, die eine stärkere gewerkschaftliche Anbindung der Mitbestimmungspolitik (und häufig auch Tarifbindung) durchsetzen wollen.
- Zum anderen fanden sich auch Fälle, in denen eine gewerkschaftsnahe Mitbestimmungskultur – häufig im Zuge krisenhafter betrieblicher Ereignisse – abgebrochen wurde.

Dass solche dynamischen Betriebsfälle in der Empirie eher selten vorkamen, legt die These nahe, dass die statistische Zunahme gewerkschaftsferner Betriebsräte und Betriebsratsmitglieder nicht so sehr auf virulente Abbruchprozesse von gewerkschaftlichem Einfluss zurückzuführen sind, sondern eher auf den betrieblichen Strukturwandel, d. h. auf die Zunahme von Betriebsratsgremien in Wirtschaftssegmenten, deren typische Sozialordnung mit einer eher gewerkschaftsfernen Mitbestimmungskultur assoziiert ist.[29]

Im Großen und Ganzen ergibt sich somit ein Bild, wonach die Segmente „gewerkschaftsnah" wie „gewerkschaftsfern" agierender Betriebsräte historisch langjährig etabliert und vergleichsweise stabil sind. Es finden keine dramatischen Verschiebungen statt, wohl aber ein Strukturwandel zuungunsten gewerkschaftsnaher Kernbereiche des Systems industrieller Beziehungen – und zugleich eine schleichende Erosion aktiver Gewerkschaftskultur.

29 Auch graduelle Erosionsprozesse des Gewerkschaftseinflusses in Betriebsräten mit (noch) dominant gewerkschaftsnaher Mitbestimmungskultur spielen sicherlich eine Rolle, standen allerdings nicht im Fokus unserer Studie.

Als weiterer Effekt des Strukturwandels war zudem zu beobachten, dass sich zum Teil *neue Branchen* ausdifferenzieren und an Bedeutung gewinnen – bei zugleich stattfindendem gewerkschaftlichem Konzentrationsprozess (vor allem im Dienstleistungsbereich). Dies führt in Teilbereichen des Systems industrieller Beziehungen dazu, dass betriebliche AkteurInnen die „Passfähigkeit" gewerkschaftlicher und tariflicher Strukturen für „ihre" speziellen betrieblichen Bedürfnisse als defizitär empfinden. Mit anderen Worten: Gewerkschaftsferne wird auch insofern gefördert und stabilisiert, als gewerkschaftliche „Angebote" branchenspezifisch als zu allgemein, undifferenziert und unpassend empfunden werden. Auf solche Argumentationen trafen wir etwa in den Bereichen der IT-Industrie, der Wissenschaft, der Medien sowie im Gesundheitsbereich.

Für eine Evaluierung der Folgewirkungen gewerkschaftsferner Mitbestimmungspolitik auf das Gesamtsystem industrieller Beziehungen ist weiterhin festzuhalten, dass „Gewerkschaftsferne" und selbst „Gewerkschaftsfremdheit" nicht bedeutet, dass Gewerkschaftspolitik in den einschlägigen Betrieben völlig irrelevant wäre. Vielmehr gilt, dass gewerkschaftliche Themen, Inhalte und Errungenschaften in der einen oder anderen Weise in *allen* untersuchten gewerkschaftsfernen Betrieben und Betriebsräten präsent waren.

Auch einzelne gleichsam „versprengte" Gewerkschaftsmitglieder fanden sich nahezu überall. In der deutlichen Mehrzahl gewerkschaftsferner Betriebsräte gibt es mindestens ein Gewerkschaftsmitglied, das zumindest losen Kontakt zu örtlichen oder auch überörtlichen Gewerkschaftsstrukturen hat, als aktive oder passive Scharnierperson fungiert und zumindest in rudimentärer Weise gewerkschaftliche Informationen „besorgen" kann (falls das als sinnvoll erachtet wird). Und gar nicht mal so selten sind GewerkschaftsfunktionärInnen auch auf der ein oder anderen Betriebsversammlung präsent, wenngleich mit gemischten Gefühlen, limitierter Agenda und in der Regel begrenztem Erfolg.

In fast der Hälfte der 35 Untersuchungsbetriebe[30] galt ein Tarifvertrag, und ein relevanter weiterer Teil orientierte sich an den Tarifnormen. Trotz dezidierter Gewerkschaftsferne der Mitbestimmungskultur spielten also gewerkschaftliche Dienstleistungen eine gewisse Rolle und wurden gewerkschaftlich ausgehandelte Standards in den Betrieben angewandt. Trotz weitgehender „personeller Abwesenheit" lässt sich die Gewerkschaft daher

30 14 Betriebe waren formal tarifgebunden; in zwei Betrieben wurde der Tarifvertrag aufgrund einer gesetzlichen Regelung angewandt.

faktisch als relativ einflussreicher Akteur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen bezeichnen. Ihr Einfluss auf die innerbetrieblichen Normen und Standards erfolgt allerdings auf indirekte Art und Weise und wird auch nur bedingt als solcher wahrgenommen.

Dennoch (oder deshalb?) finden sich auch normativ – selbst von dezidiert gewerkschaftsfernen Betriebsräten – eher selten Statements, die gewerkschaftsfeindlich wären. Der Tenor ist stattdessen: Die Gewerkschaft sei grundsätzlich ein wichtiger und gesellschaftlich notwendiger politischer Akteur, der auch viele sinnvolle Regelungen zugunsten der Beschäftigten erkämpft habe. Vor Ort im Betrieb brauche man sie aber nicht, da habe sie auch rechtlich nichts zu sagen und ihr Einfluss sei eher schädlich.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die teils selbstverständlich wirkende Ignoranz, teils dezidierte Abschottungspolitik der Betriebsräte gegenüber gewerkschaftlichem Einfluss ihre Wurzeln in einer spezifischen Interpretation der eigenen Rolle als Belegschaftsvertretung hat. Auf den ersten Blick unterscheidet sich ihr Selbstverständnis gar nicht so sehr von dem der gewerkschaftsnahen Betriebsräte – und entspricht übrigens durchaus den Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes: Man sieht sich als Sprachrohr der Belegschaft, als Anwalt von (vor allem schwächeren) Beschäftigten, als Schutz- und Beratungsinstanz sowie als Kontrolleur tariflicher und rechtlicher Normen.

In der Praxis variiert die Aktivität und Professionalität bei der Erfüllung dieser Aufgaben zwar – die Betriebsräte in kleineren Landbetrieben beschränken sich zum Teil eher reaktiv auf die Abarbeitung managerial vorgegebener Zustimmungsbedarfe; die Angestelltenbetriebsräte arbeiten hingegen häufig professionell-arbeitsteilig, engagiert und auf recht hohem Qualifizierungsniveau –, aber dies ist auch bei gewerkschaftsnahen Betriebsräten der Fall (vgl. Kotthoff 1981, 1994; Bosch et al. 1999; Artus et al. 2001; Tietel 2006).

Die zentrale Differenz betrifft also nicht so sehr das Selbstverständnis, Engagement, Qualifikationsniveau oder den Professionalisierungsgrad der Betriebsräte; sie betrifft vor allem ihre interessenpolitische Positionierung und die damit verknüpfte Wahl der Machtmittel: Gewerkschaftsferne Betriebsräte sehen sich im Regelfall zwar als Vertretung *individueller* Beschäftigteninteressen, nicht jedoch als Instanz zur Formierung und Repräsentation eines *kollektiven* Belegschaftsinteresses, das jenseits von Managementinteressen gedacht würde.

Man sieht sich sehr wohl als Sachwalter der Beschäftigten, der innerhalb vorgegebener gemeinsamer Betriebsziele („Wohl des Unternehmens“) und im Rahmen existierender Kompromissspielräume „das Beste“ für die Beschäf-

tigten „rauszuholen“ versucht, nicht jedoch als machtpolitisch denkende und handelnde Interessenvertretung, die „einseitige“ Belegschaftsinteressen (oder auch Interpretationen des Betriebswohls, die von jenen der Geschäftsleitung abweichen) *auch gegen* den Willen der Geschäftsleitung durchzusetzen versucht.

Man könnte auch sagen, die gewerkschaftsfernen Betriebsräte konstruieren und interpretieren das Kollektiv, das sie vertreten wollen und sollen, in spezifischer Weise: Sie sehen sich als Repräsentanten nicht nur der Belegschaft, sondern auch des Betriebs – unter dezidiertem Einschluss des Managements und unter Akzeptanz auch von dessen (bzw. von „betrieblichen“) Profitinteressen. Eine Ausdifferenzierung der Interessenlagen von Beschäftigten einerseits und Geschäftsleitung andererseits wird nicht oder nur in Ansätzen wahrgenommen.

Dazu passt, dass das Kennzeichen gewerkschaftsfernen Betriebsratshandelns die *Beschränkung der Aushandlungsmodi auf Kooperation und Konsens* ist – und die kategorische Vermeidung von Konflikten. Häufig eingesetzte Machtmittel sind die „sachliche“ Argumentation, der Versuch zu überzeugen, vielleicht auch der Verweis auf Gesetz und Tarif und im Extremfall die Drohung mit rechtlichen Schritten – aber nur äußerst selten deren tatsächliche Einleitung und niemals die kollektive Mobilisierung der Belegschaft. Der Verzicht auf den Einsatz von Primärmacht (Jürgens 1984) bzw. strukturelle Machtressourcen (Silver 2005; Schmalz/Dörre 2014) und die selektive, eher homöopathisch dosierte Verwendung anderer, vor allem rechtlicher Machtressourcen ist das gemeinsame Merkmal aller von uns untersuchten Politikvarianten gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit.

Insofern wäre es auch begrifflich irreführend, den Trend zur Entgewerkschaftlichung von Betriebsratspolitik mit einem Trend zur Verrechtlichung oder Juridifizierung von Betriebsratshandeln gleichzusetzen. Zwar orientiert sich gewerkschaftsferne Betriebsratspolitik argumentativ möglicherweise stärker an Recht und Gesetz, jedenfalls weniger an interessenpolitischen oder gewerkschaftlichen Normen, aber mit ihrem beschränkten Repertoire an Machtmitteln ist sie häufig nur bedingt fähig, die Einhaltung der rechtlichen und tariflichen Normen zu gewährleisten. Es mag sich daher vielleicht um eine diskursive Juridifizierung von Mitbestimmungsstilen handeln, nicht jedoch um eine faktische Verrechtlichung der Praxis und ihrer Ergebnisse. Tatsächlich beschränken die gesetzlichen Bestimmungen nämlich häufig die betrieblich angewandten Regelungen „nach oben“; „weiche“ Interpretationen rechtlicher und tariflicher Normen und auch klare Abweichungen „nach unten“ kommen häufig vor.

Die interessenpolitische Verortung und die damit zusammenhängende Beschränkung der Aushandlungsmodi und Machtmittel ist die zentrale Ursache, weshalb die Betriebsräte sich deutlich von den Gewerkschaften abgrenzen. In ihrer Wahrnehmung stehen die Gewerkschaften für „Konflikt"; man fürchtet bei deren Einmischung ein Ende des Konsenses mit der Geschäftsleitung und eine Schädigung des „Betriebsfriedens". Die Gewerkschaften stehen – egal ob das in der Realität stimmt oder nicht – für die „einseitige" Wahrung von Beschäftigteninteressen, die das „Betriebswohl" vermeintlich schädigen könnte – und auch für das Prinzip der kollektiven Belegschaftsmobilisierung, im Extremfall für Streiks.

Das in den Interviews nahezu stereotyp auftauchende Motiv der vermeintlich allzu „ideologischen" und „machtpolitischen" gewerkschaftlichen Politik spiegelt somit in zwar verzerrter, aber im Kern durchaus zutreffender Weise differente interessenpolitische Deutungsmuster wider: Während sich die gewerkschaftsfernen Betriebsräte darauf beschränken (können), individuelle Beschäftigteninteressen und gemeinsame Interessen von Kapital und Arbeit zu vertreten, ist die machtpolitisch bewusste und durchsetzungsfähige Vertretung kollektiver Belegschaftsinteressen (auch) gegen die Interessen der Unternehmerseite die Raison d'être und die Conditio sine qua non von Gewerkschaftspolitik.

Die Stigmatisierung gewerkschaftlicher Politik als „ideologisch" durch die befragten Betriebsratsmitglieder reflektiert somit vor allem auch ihren eigenen politischen Standpunkt, der eine Differenzierung zwischen Arbeit und Kapital für unnötig, irrelevant oder sogar verwerflich erachtet und deshalb die Infragestellung des Direktionsrechts der Geschäftsleitung fürchtet bzw. als sinnlos oder schädlich einschätzt.

Besonders deutlich wird dies bei den beiden transitorischen Mustern, die wir im Rahmen der vorliegenden Studie rekonstruiert haben, nämlich im Fall von „Abwehr" oder „Abbruch" enger Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. In beiden Fällen handelt es sich gewissermaßen um Krisen langjährig etablierter betrieblicher Mitbestimmungskulturen. Wie so häufig wird im Zuge von Krisen das „tacit knowledge" bislang selbstverständlich gültiger Routinen und Handlungsnormen auf die Probe gestellt, aktualisiert und expliziert. Gerade aus den transitorischen Mustern lässt sich also viel über selbstverständliche Handlungsvoraussetzungen bestimmter Kulturen innerbetrieblicher Austauschbeziehungen lernen.

Im Fall der „Abwehr" wird die bisher gewerkschaftsferne Politik der Betriebsräte (letztlich vergeblich) von gewerkschaftsnahen AktivistInnen herausgefordert und gerät zumindest vorübergehend unter Legitimationszwang;

im Fall des „Abbruchs“ kommt eine tradiert-gewerkschaftsnahe Mitbestimmungskultur unter Druck und wird letztlich von einer managementnäheren und gewerkschaftsferneren Betriebsratspolitik abgelöst.[31] Interessant ist, dass sowohl bei den Abwehr- als auch bei den Abbruchfällen die *Einflussnahme des Managements auf die Beziehungen des Betriebsrats zur Gewerkschaft* wesentlich deutlicher wird als im Normalmodus gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit.

Es handelt sich um betriebliche Krisensituationen, in denen ein interessenpolitischer Deutungskampf stattfindet, in den sich die Geschäftsleitung nahezu immer aktiv mit ihren Argumenten und Machtmitteln einschaltet. Sie unterstützt betriebsöffentlich die Position der gewerkschaftsfernen Fraktion, nutzt in vielfältiger Weise ihren privilegierten Zugang zur Kommunikation und Information der Belegschaft, motiviert bestimmte (gewerkschaftsferne) Beschäftigte zur Teilnahme am Deutungskampf und an Betriebsratswahlen, sanktioniert die gewerkschaftsnahen AktivistInnen durch Vier-Augen-Gespräche, Versetzung, Abmahnung oder gar Entlassung und verweigert diesen und VertreterInnen der Gewerkschaft im Extremfall jegliche Kooperation und jeden Kontakt.

Der Unterschied zwischen den stabilen und den transitorischen Mustern der Gewerkschaftsferne ist nun nicht etwa darin zu sehen, dass die Geschäftsleitung bei Ersteren nicht involviert wäre und sich nur bei den Letzteren einmischt; vielmehr wird bei den transitorischen Mustern deutlich, was bei den stabilen eher latent bleibt, nämlich die große Abhängigkeit des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften von der Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung (vgl. ähnlich bereits Kotthoff 1979; Artus 2001). In diesem Sinne sind Auseinandersetzungen um eine stärkere Anbin-

31 Um ein komplettes Bild der Dynamiken von Gewerkschaftsferne und Gewerkschaftsnähe im Feld der Mitbestimmung zu erhalten, müsste man diese beiden Muster freilich mit gewerkschaftlichen Vitalisierungsfällen von Betriebsratspolitik kontrastieren (Wandel von gewerkschaftsferner zu gewerkschaftsnaher Mitbestimmung) sowie mit solchen Betriebsräten, die dauerhaft und auch im Widerstreit mit innerbetrieblichen Oppositionsströmungen eine enge Anbindung an die Gewerkschaften aufrechterhalten. Diese beiden Varianten finden sich zwar verstreut in der Literatur beschrieben (vgl. etwa Bosch et al. 1999; Röbenack/Artus 2015; Goes et al. 2015), sie konnten jedoch im Rahmen unserer Untersuchungsfrage nicht in den Fokus gelangen. Weil die Zusammenstellung des Untersuchungssamples nach dem Kriterium der Gewerkschaftsferne erfolgte, konnten gewissermaßen nur die „Negativfälle“ transitorischer Muster mit dem Ergebnis der Abkopplung bzw. Nichtankopplung der Mitbestimmung an Gewerkschaften in den Blick kommen. Eine vergleichende Studie zu allen vier dynamischen Mustern des Verhältnisses zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften wäre gleichwohl ein interessanter Forschungsgegenstand und ein Forschungsdesiderat.

dung der Betriebsräte an die Gewerkschaften und um eine Revision interessenpolitischer Deutungsmuster immer auch Kämpfe um den Grad der Unabhängigkeit des Betriebsrats von der Geschäftsleitungsdominanz; es handelt sich um Emanzipationskämpfe.

Welche Folgen haben nun aber die gewerkschaftsfernen Modi der Mitbestimmung für das Gesamtsystem industrieller Beziehungen? Für die Beantwortung dieser Frage ist zunächst wieder die Erkenntnis relevant, dass selbst gewerkschaftsferne Betriebsratspolitik vielfache fragile Bindungen und Verknüpfungen zu den Gewerkschaften aufweist.

Diese erfolgen z. B. über gewerkschaftlich aktive oder passive *Scharnierpersonen,* die in engem Austausch mit den Gewerkschaften stehen und von dort auch Unterstützung erhalten. Sie haben zwar nicht genug Einfluss, um Mehrheiten im Betrieb(srat) für eine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft zu organisieren und verzichten deshalb weitgehend darauf. Dennoch erfüllen sie wichtige Funktionen für ihre gewerkschaftsfremden Gremien, weil sie praktisch „kostenfreien" Zugang zu fast allen gewerkschaftlichen Ressourcen erhalten: von aktuelle Informationen, Beratungsexpertise und Wissen aus Schulungen bis hin zu überbetrieblichen Kontakten zu anderen Betrieben und Einrichtungen.

Im Gegenzug erfüllen die Scharnierpersonen vielleicht noch gewisse Funktionen der Kommunikation und Informationsweitergabe der Gewerkschaften an die meist wenigen Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb. Mitgliederwerbung findet hingegen in aller Regel kaum statt, ebenso wenig wie die Rekrutierung von Nachwuchs für ehrenamtliche gewerkschaftliche Tätigkeiten oder gar die Mobilisierung der Belegschaften im Zuge der Durchsetzung tariflicher Forderungen.

Ähnlich ist die Situation im Falle fragiler Verknüpfungen über sogenannte *Bypässe,* d. h. wenn gewerkschaftliche Unterstützungsleistungen gezielt gesucht, dabei jedoch die lokalen Gewerkschaftsgliederungen umgegangen werden. Die Betriebsratsgremien wenden sich, wie z. B. im Fall der Gründung von SE-Betriebsräten, direkt an übergeordnete Gewerkschaftshierarchien bzw. gewerkschaftsnahe Einrichtungen, um an spezifische gewerkschaftliche Expertise und Unterstützung in Verhandlungsprozessen zu gelangen. Manche gewerkschaftsfremden Betriebsräte großer Unternehmen oder Konzerne erhalten auch indirekt Zugang zu gewerkschaftlichen Ressourcen über gewerkschaftsnahe Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräte (GBR/KBR).

Die Gewerkschaftsorganisationen stellen zwar in beiden Fällen teils komplexe Serviceleistungen zur Verfügung, die von den gewerkschaftsfremden Betriebsräten fallweise genutzt werden, sind aber kaum in der Lage, diese

Gremien dauerhaft an sich zu binden oder fehlendes Entgegenkommen mit dem Entzug von Unterstützung zu sanktionieren. Die Gewerkschaften optieren im Zweifelsfall regelmäßig nach dem Motto „Loser Kontakt ist besser als Beziehungsabbruch" für die Aufrechterhaltung der schwachen und fragilen Kontakte zu den (häufig stabil) gewerkschaftsfernen Interessenvertretungen. Lieber behält man den „Fuß in der Tür", d. h. ein wenig indirekten und vermittelten Einfluss aus der Distanz, als gar keinen zu besitzen.[32]

Ähnlich verhält es sich mit den selbstorganisierten *Betriebsrätenetzwerken*, die ebenfalls direkt (über gewerkschaftliche Beteiligung an den Netzwerken) oder indirekt (über gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte im Netzwerk) allen Betriebsräten im Netzwerk „freien" Zugang zu gewerkschaftlichen Informationen, Expertisen oder neuem Wissen gewähren. Wie im Fall der GBR/KBR können die Gewerkschaften – selbst wenn sie wollten – die Nutzung der von ihnen bereitgestellten Ressourcen kaum sanktionieren oder untersagen, weil diese zu einem frei verfügbaren Gut des Netzwerks werden, sobald sie ins Netz eingespeist sind.

Summarisch lässt sich somit feststellen, dass die gewerkschaftlicherseits angebotenen Qualifikationen, Informationen und Kompetenzen kein zwingender Grund für Betriebsräte sind, um mit den Gewerkschaften zu kooperieren. Vielmehr sind diese Angebote teilweise auch ohne direkten Gewerkschaftskontakt im Sinne eines Kollektivguts erhältlich,[33] teilweise lassen sie sich auch durch AnwältInnen und nicht-gewerkschaftliche Beratungseinrichtungen funktional ersetzen. Problematisch ist in solchen Fällen, dass die ide-

32 Ob sich dieses Konzept auf Dauer „lohnt", wäre im Zuge von Studien zu untersuchen, die die *längerfristige* Entwicklung von fragil an die Gewerkschaft angebundenen Betrieben untersuchen. Unsere Untersuchungsergebnisse sprechen eher für eine relative Konstanz gewerkschaftsferner Betriebskulturen – auch (oder gerade wegen?) der Existenz einer fragilen Kooperationsbeziehung. Dezidiert schwierig wird die Konstellation übrigens, wenn übergeordnete Gewerkschaftsinstanzen im Sinne von „Bypässen" selektiv mit eher gewerkschaftsfernen Mitbestimmungsakteuren kooperieren, die im Betrieb „vor Ort" zugleich mit aktiven gewerkschaftsnahen Minderheitsfraktionen konfrontiert sind. Letztere laufen innerhalb solcher Konstellationen Gefahr, ihre gewerkschaftlichen Bündnispartner zu verlieren – und die Gewerkschaften laufen Gefahr, gerade jene AktivistInnen im Stich zu lassen, die im Betrieb einen schwierigen Deutungskampf führen und mittelfristig eine engere Anbindung an die Gewerkschaften durchsetzen könnten.

33 Hier handelt es sich um ein klassisches sogenanntes Trittbrettfahrerproblem („free rider problem"), das aus der Theorie kollektiven Handelns (Olson 1968) gut bekannt ist. Es kann bei der Nutzung von Gemeingütern auftreten, wenn Wirtschaftssubjekte den Nutzen eines Gutes ohne Gegenleistung erlangen. Dieses Problem findet sich sowohl bei rein öffentlichen Gütern als auch bei Allmendegütern, da dort ein Ausschluss von der Nutzung solcher Güter nicht oder nur mit unverhältnismäßigem Aufwand möglich ist. Die Bezeichnung leitet sich vom Schwarzfahren auf den Trittbrettern von Straßenbahnen ab.

altypischerweise „symbiotische“ Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften – um es drastisch und ebenfalls in biologischen Kategorien auszudrücken – zu einer einseitig „parasitären“ Beziehung mutiert. Anders ausgedrückt: Unter der Entkopplung von Betriebsräten und Gewerkschaften leiden zumindest kurzfristig zunächst vor allem die Gewerkschaften.

Zudem ist die Beobachtung nochmals zu betonen, dass den Gewerkschaften selbst ihre wichtige Rolle als tarifpolitischer Akteur keinen zuverlässigen direkten Zugang zu gewerkschaftsfernen Mitbestimmungspolitiken eröffnet. Dabei ist offenbar weder die Geltung eines Tarifvertrags noch das Gegenteil, nämlich eine fehlende tarifliche Anbindung per se oder gleichsam automatisch ein Grund zur Hinwendung zu den Gewerkschaften.

Im Falle einer Tarifbindung scheint im Rahmen stabil gewerkschaftsferner Mitbestimmungskulturen die betriebliche Welt ja quasi „in Ordnung“: Aus Sicht der Betriebsräte erfüllt das Management sozusagen „freiwillig“ Recht und Tarif – und auch die Aushandlung und Durchsetzung der Tarifstandards scheint ja bislang nachweislich auch ohne Einsatz und Mitwirkung der „eigenen“ Belegschaft ganz gut funktioniert zu haben. Die Tarifnormen werden als frei verfügbares Kollektivgut wahrgenommen und auch genutzt, an deren Bestehen und Aufrechterhaltung man sich selbst nicht beteiligen muss.

Im Falle fehlender Tarifbindung wird gerade aus der Nichtgeltung der Tarifnormen der Schluss gezogen, dass die Gewerkschaften für den Betrieb vor Ort offenbar irrelevant und gleichsam nicht zuständig seien. Fallweise werden sie auch als zu schwach, zu inkompetent oder als gar nicht daran interessiert eingeschätzt, vor Ort eine Tarifbindung durchzusetzen. Den Gewerkschaften wird also sozusagen – in Externalisierung der Verantwortung – die Schuld daran zugeschrieben, dass keine Tarifbindung existiert, was die eigene gewerkschaftsferne Haltung nur bestätigt.

Dies zeigt erneut, dass es keinen gleichsam rechtlich-institutionell vorgegebenen Automatismus gibt, wonach Betriebsräte als Mitbestimmungsakteure einen Sinn in einer engen Kooperation mit Gewerkschaften sehen müssen. Vielmehr hängt es von der interessenpolitischen Positionierung, vom betrieb(srät)lichen Deutungsangebot und vom „Framing“ (vgl. Kern 2008, S. 141 ff.) der betrieblichen Verhältnisse ab, ob den Gewerkschaften – auch als Tarifakteuren – eine relevante Rolle in den innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zuerkannt wird oder nicht. Der Unterschied liegt darin, ob die Tarifpolitik der Gewerkschaften innerbetrieblich als Politikum aufgefasst wird, als eine Norm, die legitimerweise zu gelten habe, oder als Standard, der auch (bzw. nur) mit eigenem Engagement durchsetzbar ist.

Die resümierende Einschätzung bezüglich der Zukunft des deutschen dualen Systems industrieller Beziehungen im Zuge einer Entkopplung von Betriebsräten und Gewerkschaften muss daher letztlich zugleich moderat und dramatisch ausfallen:

- Moderat ist zunächst die Dynamik und sind die kurzfristigen Auswirkungen des diagnostizierten Abkopplungstrends. Die große Mehrzahl der von uns untersuchten gewerkschaftsfernen Mitbestimmungskonstellationen ist langjährig gewachsen und vergleichsweise stabil in ihrer betrieblichen Weltsicht. Sie sind nicht das Ergebnis einer dezidierten Abwendung oder eines Beziehungsabbruchs zu den Gewerkschaften, sondern eher Ausdruck einer traditionellen und/oder habituellen Gewerkschaftsferne der Belegschaften. Die dort etablierten Betriebsratsmuster sind zudem teilweise durchaus professionell und erfüllen weitgehend die Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes.
  - So eignet man sich originär gewerkschaftliche Leistungen häufig entweder auf indirektem Wege an oder kompensiert sie durch funktionale Äquivalente wie anwaltliche Beratung, Schulung bei nicht-gewerkschaftlichen Dienstleistern, Betriebsrätenetzwerke oder einfach durch das Selbststudium im Internet. Die Gewerkschaften haben in diesen Fällen zwar wenig direkten Einfluss und kaum Mitglieder; ihre Informationen und ausgehandelten Normen strahlen jedoch in vielfältiger Weise auch auf gewerkschaftsferne Realitäten aus.
- Dramatisch sind gleichwohl die Folgewirkungen eines möglicherweise anhaltenden Entkopplungstrends, sofern man dessen mittelfristige Konsequenzen reflektiert. Wenn Gewerkschaften nicht länger imstande sind, in der betrieblichen Arena die Machtressourcen für die Durchsetzung kollektiver Beschäftigteninteressen zu reproduzieren (in Form der Rekrutierung von Mitgliedern und FunktionärInnen, politischer Bewusstseinsbildung und Herstellung von Mobilisierungs- und Streikfähigkeit), untergräbt dies mittelfristig ihre Durchsetzungsfähigkeit.
  - Auch die gewerkschaftsfernen Betriebsräte werden dies „in the long run" zu spüren bekommen, nämlich dann, wenn gewerkschaftliche Kollektivgüter nicht länger umstandslos zur freien Verfügung stehen und sich möglicherweise auch gesamtgesellschaftliche Machtverhältnisse und Deutungsmuster weiter zuungunsten von Beschäftigten verschieben. Die bislang in Deutschland anerkannte Position und Akzeptanz der Gewerkschaften als *allgemeine* Vertretung der Lohnabhängigen stände in diesem Fall infrage; Politiken exklusiver statt übergreifender Solidarität wären die Folge.

Die Frage, welche Mittel und Maßnahmen geeignet wären, um die Entgewerkschaftlichung von Mitbestimmungshandeln zu stoppen bzw. eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Mitbestimmungspolitik zu erreichen, war nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Gewisse Hinweise darauf lassen sich allerdings aus den empirischen Befunden ableiten: So zeigen etwa die „Abbruchfälle", dass manchmal eine allzu lange und intensive Zuspitzung betrieblicher Auseinandersetzungen bei zugleich mangelhafter Reflexion (oder falscher Einschätzung) der machtpolitischen Ressourcen nachhaltigen Schaden für die betriebliche Gewerkschaftskultur anrichten kann.

Sicherlich kann die Studie auch das Nachdenken darüber fördern, ob und unter welchen Umständen eine gewerkschaftsferne Mitbestimmungskultur sinnvoll durch Organizing „von außen" bekämpft werden könnte, wie passive Scharnierpersonen aktiviert, aktive Scharnierpersonen verstärkt kollektiv eingebunden und gewerkschaftliche Betriebsratsfraktionen dabei unterstützt werden können, den gewerkschaftsfernen Alltagskonsens im Betrieb(srat) aufzubrechen und die interessenpolitischen Deutungsmuster infrage zu stellen. Beantwortet werden müssen solche Fragen jedoch letztlich an anderer Stelle und zum Teil wohl auch auf Basis anderer Erfahrungsberichte und empirischer Daten.

Die zentrale Erkenntnis der Studie, wonach es *keine funktional garantierte Verkopplung von betriebsrätlichem und gewerkschaftlichem Handeln* gibt, verweist einmal mehr auf die Notwendigkeit der aktiven Herstellung dieser Verknüpfung über solidarisches interessenpolitisches Handeln. Nur auf diesem Weg wird es mittelfristig gelingen, sowohl gewerkschaftliche Machtressourcen zu reproduzieren als auch sicherzustellen, dass Betriebsratsarbeit ihrem historischen Sinn und aktuellen Auftrag gerecht wird: der Demokratisierung von Erwerbsarbeit.

LITERATURVERZEICHNIS

Abel, Jörg/Ittermann, Peter (2006): Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Frankfurt a. M./New York: Campus, S. 197–221.

Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Artus, Ingrid (2003): Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 10, H. 2, S. 250–272.

Artus, Ingrid (2004): Testfeld Ost? Betriebliche Interessenvertretung in Ostdeutschland – Konsequenzen für den Westen. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 57, H. 5, S. 271–276.

Artus, Ingrid (2008a): Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Artus, Ingrid (2008b): Prekäre Vergemeinschaftung und verrückte Kämpfe. Repressive Integration als Herrschaftsmodus im prekären Dienstleistungsbereich. In: Prokla. Jg. 38, H. 1, S. 27–48.

Artus, Ingrid (2008c): Unternehmenskulturen pro und contra Betriebsrat. Ein interessentheoretisch fundierter Zusammenhang. In: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hg): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt a. M./New York: Campus, S. 147–176.

Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Artus, Ingrid/Kraetsch, Clemens/Röbenack, Silke (2015): Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme. Baden-Baden: Sigma/Nomos.

Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwald, Udo (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 2: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.

Baumann, Helge/Brehmer, Wolfram (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der Betriebsrätebefragung 2015. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 69, S. 201–210.

Becker, Howard S. (1963/2014): Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Behrens, Martin (2009a: Formen der Dezentralisierung: Auswirkungen tarifpolitischer Entwicklungen auf die Effektivität der Betriebsratsarbeit. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 62, H. 2, S. 102–109.

Behrens, Martin (2009b): Still married after all these years? Union Organizing and the role of works councils in German Industrial Relations. In: Industrial and Labor Relations Review. Jg. 62, H. 3, S. 275–293.

Behrens, Martin/Kädtler, Jürgen (2008): Gesamtbetriebsräte: Neue Zuständigkeiten und die Folgen für betriebliche Arbeitsbeziehungen. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 61, H. 6, S. 297–304.

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ® Fitting et al. 2012

Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin: edition sigma.

Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2006): „Theoretisch bin ich frei!". Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin: edition sigma.

Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/ Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2, Göttingen: Schwartz.

Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein: Athenäum.

Dribbusch, Heiner (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel. Berlin: edition sigma.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2017): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 70, H. 4, S. 278–286.

Ellguth, Peter/Trinczek, Rainer (2016): Erosion der betrieblichen Mitbestimmung – welche Rolle spielt der Strukturwandel? In: WSI-Mitteilungen. Jg. 69, H. 3, S. 172–182.

Erikson, Robert/Goldthorpe, John/Portocarera, Lucien (1979): Intergenerational class mobility in three Western European Societies: England, France und Sweden. In: British Journal of Sociology. Jg. 30, H. 4, S. 415–441.

Fitting, Karl/Engels, Gerd/Schmidt, Ingrid/ Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang (2012): Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 26., neubearb. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.

Frerichs, Petra/Pohl, Wolfgang/Fichter, Michael/ Gerster, Jochen/Zeuner, Bodo (2004): Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien. Arbeitspapier 44 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Geißler, Rainer (2014): Die Sozialstruktur Deutschlands. 7. Aufl. Wiesbaden: VS.

Gerhardt, Uta (1991): Typenbildung. In: Flick, Uwe (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verlags Union, S. 435–439.

Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/ Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. OBS-Arbeitsheft 83. Frankfurt a. M.

Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology. Bd. 78, H. 6 (Mai 1973), S. 1360–1380.

Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2010): Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952–2010. Berlin: edition sigma.

Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2013): Sozialprofil der Betriebsräte und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Abschlussbericht des Projektes der Hans-Böckler-Stiftung. Projekt-Nr. S-2011-479-2. Marburg/Meschede.

Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil der Betriebsräte und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild? Berlin: edition sigma.

Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2011): Trendreport Betriebsratswahlen 2010. Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen. Arbeitspapier 231 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo/Lange, Hendrik (2017): Trendreport Betriebsratswahlen 2014. Study 350 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Haipeter, Thomas (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. Berlin: edition sigma.

Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2006): Kurzbericht. Erste Ergebnisse der BISS-Befragung 2005. Hs. MS. Bochum.

Hertwig, Markus (2017): Kampf um Mitbestimmung. Projektbeschreibung des Hans-Böckler-Forschungsprojekts Projekt-Nr. 2017-331-2. Kurzfassung. Chemnitz.

Hopf, Christel (2000): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 349–360. iwd (2016): Jeder Dritte wechselt den Job. In: IW-Dienst (Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln). Jg. 42, Nr. 20, 19.5.2016, S. 1 f. www.iwd.de/fileadmin/iwd_Archiv/2016_Archiv/iwd2016-20.pdf (Abruf am 29.1.2019).

Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation. Leviathan, Sonderheft Nr. 4. Opladen: Budrich, S. 58–91.

Kädtler, Jürgen/Kottwitz, Gisela/Weinert, Rainer (1997): Betriebsräte in Ostdeutschland: Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989–1994. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kelle, Udo/Kluge, Susanne (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Wiesbaden: VS.

Kern, Thomas (2008): Soziale Bewegungen. Ursachen, Wirkungen, Mechanismen. Wiesbaden: VS.

Kluge, Susanne (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
Kotthoff, Hermann (1979): Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Bergmann, Joachim (Hg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 298–325.

Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Hampp.

Kotthoff, Hermann (1998a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma.

Kotthoff, Hermann (1998b): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat". In: Industrielle Beziehungen. Jg. 5, H. 1, S. 76–99.

Kotthoff, Hermann (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 20, H. 4, S. 323–341.

Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Schwartz.

Lücking, Stefan (2009): Zwischen Neopaternalismus und Repression. In: WSI-Mitteilungen. Jg. 62, H. 2, S. 63–69.

Müller-Jentsch, Walther (2003): Re-Assessing Co-Determination. In: Müller-Jentsch/Weitbrecht, Hans-Jörg (Hg.): The Changing Contours of German Industrial Relations. München/Mering: Hampp, S. 39–56.

Müller-Jentsch, Walther (2014): Mitbestimmungspolitik. In: Schroeder, Wolfgang (2014): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS, S. 505–533.

Müller-Jentsch, Walther (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 23, H. 4, S. 518–553.

Müller-Jentsch, Walther/Ittermann, Peter (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Olson, Mancur (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

Rehder, Britta (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Rehder, Britta/Vogel, Berthold (2015): Arbeit – Politik – Recht: Das Recht(ssystem) als Forschungsdesiderat in den Arbeitsbeziehungen – Einleitung zum Schwerpunktheft. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 22, H. 1, S. 8–12.

Röbenack, Silke (2005): „Aber meistens einfach nur ein Kollege". Über die ersten Betriebsräte in Ostdeutschland. München/Mering: Hampp.

Röbenack, Silke/Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. OBS-Arbeitsheft 82. Frankfurt a. M.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (1996): Betriebsräte im Wandel. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (1998): Trendreport Betriebsrätewahlen '98. Das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre. Hg. von Hans-Böckler-Stiftung und DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2007): Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsratswahlen 2006. Arbeitspapier 137 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2014): Die Fertigmacher. Arbeitsunrecht und professionelle Gewerkschaftsbekämpfung. Köln: Papyrossa.

Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 21, H. 3, S. 217–237.

Schmidt, Christiane (2005): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 447–456.

Schmidt, Rudi (1998): Mitbestimmung in Ostdeutschland. Gütersloh: Bertelsmann.

Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mehring: Hampp, S. 103–128.

Schroeder, Wolfgang (2014): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS.

Silver, Beverly J. (2005): Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870. Berlin/Hamburg: Assoziation A.

Simmel, Georg (1908): Exkurs über den Fremden. In: ders.: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin: Duncker & Humblot, S. 509–512.

Syben, Gerd (1997): Interessenvertretung in Kleinbetrieben im Baugewerbe. Projektbericht. Bremen.

Thelen, Kathleen/Palier, Bruno (2010): Institutionalizing Dualism: Complementarities and Change in France and Germany. In: Politics & Society. Jg. 38, H. 1, S. 119–148.

Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma.

Wassermann, Wolfram (2008): Wer sind die Unorganisierten? In: Mitbestimmung. Jg. 11, H. 4, www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/20443_20449.htm (Abruf am 29.1.2019).

Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Wilkesmann, Uwe/Virgillito, Alfredo/Wilkesmann, Maximiliane (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. In: Industrielle Beziehungen. Jg. 18, H. 3, S. 205–233.

AUTORINNEN

Ingrid Artus, Prof. Dr.; geb. 1967; Professorin für Soziologie mit Schwerpunkt Vergleichende Gesellschaftsanalyse an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Arbeitskonflikte, Soziale Ungleichheit, Gender. E-Mail: ingrid.artus@fau.de

Clemens Kraetsch, M. A.; geb. 1968; Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für empirische Soziologie (IfeS) an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Organisations- und Wissenschaftssoziologie, Technikethik. E-Mail: clemens.kraetsch@ifes.uni-erlangen.de

Silke Röbenack, Diplom-Soziologin, Dr. phil.; geb. 1963; Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Forschungsschwerpunkte: Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen, Biographieforschung. E-Mail: silke.roebenack@fau.de

Die enge Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften gilt als Normalität im deutschen System industrieller Beziehungen und wird als Voraussetzung für dessen Funktionieren angesehen. Aber was passiert, wenn diese Kooperation nicht existiert? In welchen Betrieben und Wirtschaftssegmenten ist dies der Fall? Und wie sieht dort die Mitbestimmungspraxis aus? Mit Hilfe von rund 100 qualitativen Interviews untersucht diese Studie die Kontextbedingungen, Selbstbilder und Legitimationsweisen sowie die konkrete Praxis der Betriebsratspolitik jenseits oder in Distanz zu den DGB-Gewerkschaften.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN: 978-3-86593-343-0