

Artus, Ingrid; Röbenack, Silke

## Article

# Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik der Erosion eines Kooperationsverhältnisses

Industrielle Beziehungen

## Provided in Cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Artus, Ingrid; Röbenack, Silke (2021) : Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik der Erosion eines Kooperationsverhältnisses, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Verlag Barbara Budrich, Leverkusen, Vol. 28, Iss. 4, pp. 471-492, <https://doi.org/10.3224/indbez.v28i4.07>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/298093>

### 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/deed.de>

# Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik der Erosion eines Kooperationsverhältnisses\*

Ingrid Artus, Silke Röbenack\*\*

**Zusammenfassung** Eine funktionale Arbeitsteilung bei zugleich enger Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften ist wichtig für die Stabilität des Gesamtsystems industrieller Beziehungen in Deutschland. Tatsächlich arbeiten Betriebsräte und Gewerkschaften in der Praxis häufig eng zusammen, es zeigen sich jedoch gewisse Erosionstendenzen in diesem Kooperationsverhältnis. Der Text analysiert anhand empirischer Beispiele die Praxen und Problematiken von Mitbestimmungsarbeit, die nur lose gekoppelt oder auch völlig jenseits gewerkschaftlicher Politik stattfindet. Er gibt einen historischen Überblick über die wechselvolle Geschichte sowie den aktuellen Stand der Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Anhand qualitativer Kurzfallstudien in 35 Betrieben werden Muster und Probleme gewerkschaftsferner Mitbestimmungspraxis dargestellt. Abschließend wird diskutiert, welche Auswirkungen gewerkschaftsferne Mitbestimmungspolitik für das Gesamtsystem industrieller Beziehungen hat und welche gewerkschaftlichen und politischen Eingriffsmöglichkeiten existieren.

**Schlagwörter:** Betriebsräte, Gewerkschaften, betriebliche Mitbestimmungspraxis

## Works Councils without Trade Unions? The erosion of a cooperative relationship: practice and problems

**Abstract** A functional division of labor that involves close cooperation between works councils and trade unions is important for the stability of the overall system of German industrial relations. However, although works councils and trade unions often work closely together erosive tendencies can be observed in this cooperative relationship. The text uses empirical data to analyze the practices and problems of co-determination work that is only loosely connected or completely disconnected from trade union policies. We provide a historical overview as well as a current analysis of the state of relations between works councils and trade unions. Based on qualitative case studies in 35 companies, patterns and problems of non-union codetermination practices are presented. Finally, the effects of non-union co-determination policies on the overall system of industrial relations are discussed, as well as the possibilities for union and political intervention.

**Keywords:** Works councils, trade unions, co-determination. JEL: J50; J51; J52; J59; M14

\* Artikel eingegangen: 12.05.2021. Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 27.09.2021.

\*\* Prof. Dr. Ingrid Artus, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Kochstr.4, D-90469 Nürnberg. Email: [ingrid.artus@fau.de](mailto:ingrid.artus@fau.de)  
Dr. Silke Röbenack, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Fürther Str. 246c, D-90429 Nürnberg. E-Mail: [silke.roebenack@fau.de](mailto:silke.roebenack@fau.de)

## 1 Einleitung

Das deutsche System industrieller Beziehungen ist gekennzeichnet durch die Dualität von Tarifautonomie und Betriebsverfassung. Es hat sich lange Zeit als effizient, stabil und zugleich flexibel erwiesen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür war und ist, dass die formale Trennung zwischen Betriebs- und Tarifebene durch eine enge Kooperation von Betriebsräten und Gewerkschaften in der Praxis kompensiert wird. Diese „entwickelte Symbiose“ (Müller-Jentsch, 2014, S. 15) besteht etwa darin, dass Gewerkschaften Schulungs- und Beratungsleistungen für Betriebsratsmitglieder bereitstellen. Zudem handeln sie im Rahmen ihres Streikmonopols die kollektiv verbindlichen Normen zum Thema Lohn und Leistung aus. Die Kontrolle bzw. Anpassung der tariflichen Regelungen an die betrieblichen Bedingungen obliegt wiederum den Betriebsräten. Das Betriebsverfassungsgesetz reserviert „Maßnahmen des Arbeitskampfes“ und die Behandlung politischer Fragen eindeutig für die Gewerkschaften (§ 74 BetrVG). Umgekehrt eröffnen die Betriebsräte den Gewerkschaften betriebliche Zugangsmöglichkeiten, stellen den Informationsfluss zu den Beschäftigten her, rekrutieren neue Mitglieder und übernehmen häufig wichtige ehrenamtliche Funktionen in den Gewerkschaften. Das Betriebsverfassungsgesetz unterstellt in diversen Paragraphen (z. B. § 2, § 31, § 43, § 46 BetrVG) sowohl eine Kooperation als auch eine Aufgabendifferenzierung von Betriebsräten und Gewerkschaften. Was geschieht jedoch, wenn diese Voraussetzung nicht gewährleistet ist, wenn Betriebsräte nicht gewerkschaftlich organisiert sind und auch keine oder kaum Kontakte zu Gewerkschaften besitzen? Mit dieser Frage beschäftigt sich der folgende Beitrag.

Verschiedene Entwicklungen haben in den vergangenen Jahrzehnten dazu geführt, dass die Bedeutung von Betriebsratsarbeit jenseits der Gewerkschaften zunimmt: Es existiert ein quantitatives Wachstum von ‚gewerkschaftsfernen‘ Beschäftigtengruppen (v. a. höher qualifizierte Angestellte) und Wirtschaftsbereichen (v. a. Dienstleistungsbereich). Die Zahl gewerkschaftlich nicht organisierter Betriebsratsmitglieder hat langsam, aber stetig zugenommen, von etwa 13 % im Jahr 1965 auf etwa 20 % Ende der 1980er Jahre (Müller-Jentsch & Ittermann, 2000, S. 218). Zwischen 2006 und 2014 war schon etwa jedes vierte Betriebsratsmitglied nicht mehr Mitglied in einer DGB-Gewerkschaft (Greifenstein, Kißler & Lange, 2017). 2018 waren es bereits 28 % (Demir, Funder, Greifenstein & Kißler, 2019, S. 25). Parallel existiert ein Trend zur normativen ‚Entgewerkschaftlichung‘ von Betriebsratsarbeit. Angesichts wirtschaftlicher Konkurrenzzwänge, aber auch strategischer ‚concession bargaining‘-Strategien des Managements orientiert sich Mitbestimmungshandeln nolens volens verstärkt an ausschließlich einzelbetrieblich definierten Prämissen. Die Erosionstendenzen der Verschränkung von Mitbestimmung und Tarifautonomie ereignen sich überdies zu einem Zeitpunkt, zu dem die Dezentralisierung des Tarifsystems und gestiegene Anforderungen an betriebliches Mitbestimmungshandeln eine funktionierende Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften notwendiger denn je erscheinen lassen – und ihre normative Entkopplung umso folgenreicher. Über die interessenpolitischen Einstellungen von ‚gewerkschaftlich distanzierten‘ Betriebsräten sowie über die Konsequenzen einer mangelhaften Verkopplung von Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit liegen bislang nur wenig Forschungen vor. Diese Fragen standen im Zentrum eines Forschungsprojekts, das zwischen

2015 und 2017 von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde (Artus, Röbenack, & Kraetsch, 2019).<sup>1</sup>

Der folgende Text gibt zunächst einen historischen Überblick über die wechselvolle Geschichte des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften und den einschlägigen Forschungsstand (2). Nach dem methodischen Vorgehen und der empirischen Datengrundlage (3) werden die Ergebnisse des o. g. Forschungsprojekts dargestellt (4). Es lassen sich verschiedene, *relativ stabile Muster* gewerkschaftsferner Betriebsratspolitik unterscheiden: *Gewerkschaftsfremde* Mitbestimmungskulturen finden sich z. B. in Klein- und Mittelbetrieben mit einer gemeinschaftlichen Sozialordnung oder in Betrieben mit hoch qualifizierten Angestelltenbelegschaften (4.1). Relativ stabil sind oft auch Muster einer *losen Kopplung*, d. h. es existiert eine schwache gewerkschaftliche Anbindung in der Form minoritärer gewerkschaftsnaher Betriebsratsfraktionen oder einzelner „Scharnierpersonen“. Daneben fanden sich auch *dynamische Muster*, in denen die Frage der gewerkschaftlichen Anbindung umkämpft ist (4.3): Im Fall einer *aktiven Abwehr* gewerkschaftlicher Organisation werden teils mit Hilfe oder Billigung amtierender Betriebsräte von der Geschäftsleitung Union-busting-Methoden eingesetzt, um Initiativen einer stärkeren gewerkschaftlichen Anbindung zu verhindern. Manchmal kommt es auch zum *Abbruch* einer ehemals stabilen gewerkschaftsnahen Mitbestimmungskultur. Hintergrund sind häufig betriebliche Krisen und (zu) heftige betriebliche Konflikte. Im Fazit (5) wird danach gefragt, welche Auswirkungen gewerkschaftsferne Mitbestimmungspolitik für das Gesamtsystem industrieller Beziehungen hat und welche gewerkschaftlichen und politischen Eingriffsmöglichkeiten angesichts dieser Entwicklung existieren.

## 2 Die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten: Geschichte und Forschungsstand

Die Institution des Betriebsrats ist historisch entstanden als betriebliche Interessenvertretung von Lohnabhängigen und Mittel zur Emanzipation von der unmittelbaren Direktionsgewalt der Geschäftsleitungen. Betriebliche Mitbestimmungsrechte sind in einem langen und wechselhaften historischen Prozess mühsam durchgesetzt und konflikthaft errungen worden (Däubler & Kittner, 2020). Zu Beginn der Demokratie in Deutschland war die Frage betrieblicher Mitbestimmung gar ein Schlüsselthema, an dem sich „die Konstitution des gesamten Staatswesens“ festmachte: „Räterepublik oder parlamentarische Demokratie“ war die Frage (Däubler & Kittner, 2020, S. 164), die in den revolutionären Unruhen 1918/19 in blutiger Weise zugunsten der zweiten Option entschieden wurde. Das Betriebsrätegesetz wurde 1920 verabschiedet<sup>2</sup> und wies den Weg für alle nachfolgenden Gesetzgebungen: Es institutionalisierte nicht nur den sozialpartnerschaftlichen Grundgedanken „vertrauensvoller

1 Projektmitarbeiter\*innen waren Silke Röbenack und Clemens Kraetsch als wissenschaftliche Angestellte sowie Adrian Wolf und Nadja Morgenstern als studentische Hilfskräfte. Die Projektleitung lag bei Ingrid Artus.

2 Am 13. Januar 1920, dem Tag der zweiten Lesung des neuen Betriebsrätegesetzes, demonstrierten vor dem Berliner Reichstag über 100.000 Menschen gegen die vorgesehenen geringfügigen Mitspracherechte der neuen Betriebsräte. Sie forderten „das volle Mitbestimmungs- und Kontrollrecht“ in den Betrieben durch „revolutionäre Betriebsräte“ (Weipert, 2012, S. 18). Die Schutzpolizei eröffnete das Feuer auf die weitgehend friedliche Menge. 42 Tote und über 100 Verletzte waren die Folge dieser „mit Sicherheit (...) opferreichste(n) Demonstration, die je in Deutschland stattgefunden hat“ (Weipert, 2012, S. 21).

Zusammenarbeit“ zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat und die Friedenspflicht des Betriebsrats, sondern auch die formale Trennung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten. Die Gewerkschaften erhielten zwar das alleinige Recht zum Abschluss von Tarifverträgen und das Streikmonopol, blieben von der betrieblichen Interessenvertretung und damit auch aus den Betrieben jedoch weitgehend ausgeschlossen. Die Forschung ist sich einig, dass es im Laufe der Weimarer Republik zu einer weitgehenden „Vergewerkschaftlichung des Betriebsrätewesens“ (Brigl-Matthias, 1926) kam und eine unabhängige oder linkssozialistische Rätebewegung unter den Betriebsräten keinen großen Einfluss mehr besaß. Die duale Konstruktion des deutschen Systems industrieller Beziehungen mit seiner formalrechtlich strikten Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaften war damit etabliert – und auch das Prinzip, dass die Gewerkschaften zwar im Regelfall durch ihre Kooperation mit den Betriebsräten, aber kaum von diesen unabhängige Zugangs- und Vertretungsrechte in den Betrieben besitzen. Auch das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 wurde von den Gewerkschaften als bittere Niederlage erlebt (Pirker, 1960). Zwar erhielten die Betriebsräte nunmehr weiter gehende Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte als in der Weimarer Republik; die Betriebsratstätigkeit wurde jedoch erneut unter das Gebot der vertrauensvollen Zusammenarbeit gestellt und das Gesetz „trennte“ auch weiterhin „Betriebsräte und Gewerkschaften; Letztere konnten nicht einmal einen eigenen Wahlvorschlag einreichen, ihr Zutrittsrecht zum Betrieb blieb zweifelhaft“ (Däubler, 2006, S. 469). Um diese Schwäche zu kompensieren, etablierten die DGB-Gewerkschaften neben den Betriebsräten teilweise unabhängige gewerkschaftliche Vertrauensleutestrukturen in den Betrieben. Diese waren aber juristisch und organisatorisch nur schwach abgesichert und stehen daher machtpolitisch auf unsicherer Basis.

Die Trennung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten rief historisch viel Kritik und Ängste vor „gelben“ Interessenvertretungen hervor – die sich jedoch (zunächst) nicht bewahrheiteten. Die deutsche Betriebsverfassung und das duale deutsche Modell industrieller Beziehungen entwickelte sich vielmehr zu einem auch international anerkannten „Erfolgsmodell“ (Schmidt & Trinczek, 1993) – oder etwas ironischer gefasst als ein Fallbeispiel des „erfolgreichen Scheiterns“ (Artus, 2008, S. 104). Auch ohne formalrechtliche Verknüpfung etablierte sich *in der Praxis* eine recht enge Kooperation von Betriebsräten und (DGB-) Gewerkschaften – und darauf basierend eine über Jahrzehnte hinweg gut funktionierende, differenzierte Arbeitsteilung (Kotthoff, 1979; Schmidt & Trinczek, 1993; Müller-Jentsch, 2014). Die wechselseitige „Verbetriebsrätlichung der Gewerkschaften“ und „Vergewerkschaftlichung von Betriebsräten“ erwies sich für beide Seiten als vorteilhaft. Gewerkschaften und Betriebsräte galten als „widersprüchliche Einheit“ (Schmidt & Trinczek, 1993, S. 176, 181–184), sowohl in personeller als auch in funktionaler Hinsicht. Und doch hatte die „Vergewerkschaftlichung“ der Betriebsräte wohl schon immer ihre Grenzen: Bereits Kotthoff (1979) und auch Bosch, Ellguth, Schmidt und Trinczek (1999), deren empirische Daten sich auf die BRD der 1970er und 1980er Jahre beziehen, diagnostizierten, dass die Mehrheit der von ihnen untersuchten Betriebsratsgremien zwar gewerkschaftlich organisiert war, im Alltag gestalteten sie ihre Mitbestimmungspraxis aber dominant nach betrieblichen Prämissen. Rudolph und Wassermann (1996) berichteten Mitte der 1990er Jahre von einer weiteren „Abkühlung“ des Verhältnisses zwischen hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär\*innen und Betriebsratsmitgliedern. Letztere nahmen zwar „die Unterstützung der örtlichen Gewerkschaftsbüros auf dem Gebiet der Beratung und Weiterbildung gerne in Anspruch. [...] Aber die Betriebsratsmitglieder der neuen Generation verstanden sich viel weniger, als ihre Vorgänger als *gewerkschaftliche Basisfunktionäre*“ (Rudolph & Wassermann 1996, S. 192–193,

kursiv i. Orig.). In den ostdeutschen Bundesländern war das Verhältnis zwischen den neu gewählten Betriebsratsgremien und den DGB-Gewerkschaften ohnehin oft distanzierter. Dies hatte teils mit traditionellen Vorbehalten gegenüber den realsozialistischen Staatsgewerkschaften zu tun, die nun auf die DGB-Gewerkschaften übertragen wurden, aber auch mit enttäuschten Erwartungen in der unmittelbaren Nach-Wende-Zeit. Angesichts hoher Arbeitslosenzahlen und der Existenzbedrohung vieler Betriebe kam es vielerorts zu „Überlebenspakten“ zwischen Betriebsräten und Unternehmer\*innen, aus denen die Gewerkschaften tendenziell ausgeschlossen waren. In den ostdeutschen Bundesländern erwies sich daher die (mangelhafte) Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als „neuralgischer Punkt“, von dem in kritischer Weise auch die Stabilität des Flächentarifsystems beeinträchtigt wurde (Artus, 2001, 2003). Aber auch in Westdeutschland gerät das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften zunehmend unter Druck. So können sich die Gewerkschaften selbst im Streikfall längst nicht mehr sicher sein, dass die Betriebsräte gewerkschaftliche Solidaranforderungen über die betrieblichen Standortinteressen stellen (vgl. etwa die Distanzierung prominenter Gesamtbetriebsratsvorsitzender westdeutscher Automobilkonzerne im ostdeutschen Tarifkonflikt in der Metallindustrie 2003 oder auch die Uneinigkeit zwischen ver.di-Spitze und Konzernbetriebsräten im Einzelhandelsstreik 2007/08).

Die Forschungsliteratur weist übereinstimmend darauf hin, dass gewerkschaftsferne Betriebsratspolitik im Regelfall dominant an betrieblichen Interessen orientiert ist und häufig auf Kooperation und Konsens gegenüber dem Management setzt (z. B. Kotthoff, 1979; Bosch et al., 1999; Greifenstein & Kißler, 2013). Bis jetzt gibt es aber keine systematischen, detaillierten sowie empirisch breiten Untersuchungen darüber, welche Modi gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit existieren und welche Konsequenzen und möglicherweise Funktionsprobleme etwa für die Stabilität des Tarifsystems eine Gewerkschaftsdistanz der Betriebsräte hat. Diesen Fragen widmete sich das im Folgenden dargestellte Forschungsprojekt.

### 3 Methodisches Vorgehen und Datengrundlage

Aufgrund des begrenzten Wissenstands und der inhaltlichen Komplexität der Thematik wurde ein exploratives, zweistufiges qualitatives Untersuchungsdesign angewandt. Zwischen Juli und November 2015 wurden 23 Leitfadeninterviews mit Expert\*innen aus DGB-Gewerkschaften, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen für Betriebsräte, der AUB (Aktionsgemeinschaft unabhängiger Betriebsräte), Rechtsanwaltskanzleien und Betriebsrätenetzwerken durchgeführt. Die Expert\*innengespräche dienten der Operationalisierung des Begriffs „gewerkschaftsferner Mitbestimmungspraxis“, der Suche nach geeigneten Untersuchungsbetrieben und der Herstellung von Betriebszugängen. Auswahlkriterium der Untersuchungsbetriebe war sowohl die Fremd- als auch die Selbsteinschätzung der Betriebsratsgremien als „gewerkschaftsfern“. Dieser Begriff wurde nicht ausschließlich im Sinne eines niedrigen formalen gewerkschaftlichen Organisationsgrads operationalisiert, sondern bezieht sich auch auf Betriebsräte, deren Mitglieder wenig, meist eher instrumentellen oder gar keinen Kontakt zu Gewerkschaften haben, in deren Betriebsratsalltag gewerkschaftliche Themen (teils trotz Tarifbindung) keine oder eine geringe Rolle spielen, die keine Gewerkschaftsarbeit

in den Betrieben organisieren, keine Mitglieder werben und nie oder selten gewerkschaftliche Veranstaltungen besuchen (Artus et al., 2019, S. 23).

Im Zentrum der zweiten Erhebungsphase (Dezember 2015 bis November 2016) standen qualitative Kurzfallstudien in 35 Betrieben mit gewerkschaftsferner Mitbestimmungspraxis. In diesen wurden 73 fokussierte Leitfadeninterviews (Hopf, 2003, S. 353–355) mit 87 betrieblichen Akteur\*innen geführt. Die Datenerhebung zielte auf Multiperspektivität. Sie umfasste daher nicht nur Betriebsratsmitglieder, sondern (in 21 Betrieben) auch Mitglieder der Geschäftsleitungen. Bei interessenpolitisch gespaltenen Betriebsratsgremien wurden möglichst Vertreter\*innen der unterschiedlichen Fraktionen, Gruppierungen oder Listen interviewt. In einigen Fällen wurden auch Gesamt- oder Konzernbetriebsratsmitglieder befragt. Das betriebliche Datenmaterial wurde zu Kurzprofilen der Betriebsratspraxis verdichtet und anschließend vergleichend analysiert. Zentrale Vergleichsdimensionen waren die strukturellen Merkmale der Betriebe (Branche, Betriebsgröße, Region, wirtschaftliche Lage etc.), interessenpolitisches Selbstverständnis und alltägliche Mitbestimmungspraxis des Betriebsrats, die Beziehung zur Geschäftsleitung sowie das Verhältnis zur Gewerkschaft und zum Tarifsystem.

Bei der Auswahl der Untersuchungsbetriebe wurde eine breite Streuung bezüglich der Betriebs(rats)größe sowie der regionalen Verortung angestrebt. Die Unternehmen sollten mindestens 50 Beschäftigte haben, wobei hier zwei Ausnahmen gemacht wurden, um besonders interessante Fälle zu berücksichtigen. Ein Schwerpunkt lag auf Betrieben mittlerer Größe (zehn Betriebe mit 50–199 Beschäftigten; acht Betriebe mit 200–500 Beschäftigten). Verschiedene Studien (Artus, Böhm, Lücking, & Trinczek, 2006; Artus, Kraetsch, Röbenack, 2015; Behrens & Dribbusch, 2020; Thünken, Morgenroth, Hertwig & Fischer, 2020) stimmen überein, dass in diesem Betriebssegment die größte institutionelle und politische Dynamik beim Thema Mitbestimmung und Tarifbindung herrscht – oder anders: Die Normen des deutschen dualen Systems industrieller Beziehungen sind hier besonders umstritten. Aber auch 15 Großbetriebe (mit mehr als 500 Beschäftigten) wurden in die Untersuchung einbezogen, da diese z. T. im lokalen Umfeld oder auch für die jeweilige Branche eine erhebliche Bedeutung und normative Ausstrahlungswirkung besitzen. Dass etwas mehr Betriebe aus Bayern (zwölf von 35) im Sample vertreten sind, war dem „Heimvorteil“ des Projektteams beim Betriebszugang geschuldet. Aber auch Ostdeutschland ist mit neun von 35 Betrieben im Sample gut repräsentiert. Gut die Hälfte der Untersuchungsbetriebe gehört zum Organisationsbereich der Gewerkschaft ver.di; für die übrigen 17 Betriebe sind die DGB-Gewerkschaften IG Metall (7), die IG BAU (4), die NGG (4) sowie die IG BCE (2) zuständig.

## 4 Empirische Befunde

Nachfolgend werden typische Muster und Konstellationen gewerkschaftsferner Betriebsratspolitik skizziert. Relevante Unterscheidungskriterien sind dabei erstens das *Ausmaß der Distanz gegenüber den Gewerkschaften* und zweitens die Frage, ob es sich um *stabile oder transitorische Muster* handelte. Es lassen sich grundlegend zwei stabile Muster der Gewerkschaftsferne unterscheiden, nämlich *Gewerkschaftsfremdheit* (4.1) und *Lose Kopplung* (4.2). Bei ihnen ist die Distanz zu den Gewerkschaften, auch in der Selbstwahrnehmung der

befragten betrieblichen Akteur\*innen, verschieden groß und meint zudem Unterschiedliches. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass die gewerkschaftsferne Mitbestimmungskultur betrieblich lange tradiert und normativ weitgehend gefestigt ist. Daneben gab es aber auch Betriebe, in denen die Frage der Gewerkschaftsanbindung z. T. heftig umstritten war oder ist; es handelte sich um *aktive Distanzierungsdynamiken* (4.3).

#### 4.1 Gewerkschaftsfremdheit

Im größten Teil der untersuchten Betriebe (21 von 35) werden Gewerkschaften von den Interviewpartner\*innen als ‚das Andere‘, Außenstehende, *Fremde* beschrieben, das nicht in die gewachsene Sozialkultur des Betriebs passe und explizit unerwünscht sei. Dies wird jedoch nur auf Nachfrage erläutert, denn im Fall einer stabilen, tradierten *Gewerkschaftsfremdheit* spielen Gewerkschaften im betrieblichen Alltag und in interessenpolitischen Diskursen kaum eine Rolle. Schließlich gibt es auch kaum Gewerkschaftsmitglieder – weder im Betriebsrat noch (vermutlich) in der Belegschaft. Die betrieblichen Akteur\*innen verfügen weder über detailliertes Wissen bezüglich gewerkschaftlicher Ziele und Aktivitäten noch über Erfahrungen im Umgang mit Gewerkschaftsfunktionär\*innen. Die Haltung der Betriebsratsmitglieder gegenüber den Gewerkschaften ist indifferent bis skeptisch, für gewerkschaftliche Unterstützung oder Beratung wird aus unterschiedlichen Gründen keine Notwendigkeit gesehen.

Es lassen sich mindestens zwei typische gewerkschaftsfremde Konstellationen unterscheiden, die aus der Industrial-Relations-Forschung (Artus, 2008; Artus et al., 2006, 2015; Greifenstein & Kißler, 2014; Kotthoff, 1981, 1994; Kotthoff & Reindl, 1990; Röbenack & Artus, 2015; Syben, 1997; Wassermann, 2008) bereits bekannt sind: Zum einen inhabergeführte *Klein- und Mittelbetriebe mit einer intakten gemeinschaftlichen Sozialordnung*, oft in ländlichen, wenig oder de-industrialisierten Regionen, in denen eine enge, informell-vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung vorherrscht; zum anderen sogenannte *Wissensbetriebe* (Softwareindustrie, Wissenschaft, Medien etc.) mit einer ausgeprägten *Kultur der Leistungsgemeinschaft* und einer hoch qualifizierten Angestelltenbelegschaft, der eine milieuspezifische, habituell verankerte Gewerkschaftsskepsis zu eigen ist.

##### 4.1.1 Gewerkschaftsfremde Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung

Klein- und Mittelbetriebe, so ist in der Literatur (u. a. Kotthoff & Reindl, 1990; Syben, 1997; Artus, 2008; Lücking, 2009) belegt, sind häufig durch eine gemeinschaftliche Sozialordnung geprägt. Typisch sind dann eine enge und intensive, konfliktarme Austauschkultur zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, eine relativ geringe Anspruchshaltung der Beschäftigten, die mit der selbstverständlichen Dominanz des oft paternalistisch agierenden Managements korrespondiert, sowie eine als fair beschworene und von der Belegschaft z. T. auch so wahrgenommene Kultur des „Geben und Nehmens“. Oft existiert in solchen Betrieben überhaupt kein Betriebsrat (Lücking, 2009), weil er als unnötig erachtet wird und „der Chef“ das auch dezidiert ablehnt. Unter dem Strich glauben die Beschäftigten durch eine Betriebsratsgründung mehr verlieren zu können (nämlich das Wohlwollen und die Kooperationsbereitschaft der Geschäftsführung) als zu gewinnen; wenn dennoch ein Betriebsrat exis-



tiert, so verdankt er seine Gründung teils zurückliegenden, inzwischen bewältigten Krisensituationen oder er wird „von oben“ gewollt und teils auf Initiative der Geschäftsführung eingeführt (Artus et al., 2015). Insofern ist der Betriebsrat nur bedingt eine vom Willen der Geschäftsleitung unabhängige Institution. Seine Bedeutung wird oft heruntergespielt oder als gering eingeschätzt. Für einzelne, gering qualifizierte Beschäftigte in besonders schwachen Verhandlungspositionen, die nicht in der Lage seien für sich selbst zu sprechen, könne der Betriebsrat vielleicht eine Unterstützung sein. Er ist sozusagen für die besonders prekären Sonderfälle zuständig. Im Großen und Ganzen sehen die Betriebsratsmitglieder, die häufig aus der unteren oder mittleren Vorgesetztenebene stammen, aber zwischen Geschäftsführungs- und Belegschaftsinteressen keinen Gegensatz – und im Betriebsrat folglich auch keine Gegenposition zum Management. In den „familiären“ und „gut geführten“ Klein- und Mittelbetrieben mit ihren direkten informellen Möglichkeiten der Interessenaushandlung brauche es im Grunde keine formalisierte Interessenvertretung, keinen Betriebsrat – und schon gar keine Gewerkschaft, so der Tenor. In manchen Fällen schimmert allerdings bei der skizzierten Idylle betrieblicher Interessenharmonie der autoritäre Zwang wirtschaftlicher Verhältnisse durch: Gerade in Branchen mit sehr direkten Konkurrenzbeziehungen und verbreitetem Tariffumping (z. B. Logistik, Bau) und/oder in Regionen mit angespannter Arbeitsmarktsituation und niedrigem Lohnniveau (z. B. Ostdeutschland) legitimieren die gewerkschaftsfremden Betriebsräte zuweilen aktiv die vielleicht doch nicht ganz so weithin akzeptierten betrieblichen Arbeits- und Entlohnungsstandards. Sie verzichten auf Gegenmachtpositionen und wirken als Ordnungsfaktoren, fordern z. B. mit Verweis auf die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit des Betriebes Zurückhaltung in Fragen der Entlohnung oder Arbeitszeit:

„Letztlich geht es darum, dass ein Betrieb überleben muss, ja, er muss Gewinn erwirtschaften. [...] Und wie erwirtschaftest du Gewinn? Nicht indem, dass du [...] den Leuten sagst: ‚Eh, 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.“ (Betriebsratsmitglied, Baugewerbe, ländliche Region, Westdeutschland).

Mit diesem Selbstverständnis der Betriebsratsmitglieder ist ihre Haltung zur Gewerkschaft eng verwoben: Wenn die Befragten das Bild eines vertrauensvollen kooperativen Miteinanders zwischen Belegschaft und Management zeichnen, dann haben in dieser Gemeinschaft Dritte (wie die Gewerkschaften) keinen Platz. Im schlimmeren Fall sind sie sogar Störenfriede, z. B. wegen ihrer „unrealistischen“ Ziele und Tarifforderungen. Mit gewerkschaftlicher Organisation und tariflichen Forderungen assoziieren die Befragten ein machtpolitisches und konfrontatives Handeln, das die Alltagskooperation mit der Geschäftsführung und ergo den Betriebsfrieden bedrohe:

„Und ich habe halt, was heißt ein Problem? Ich finde halt, dass die Gewerkschaften manchmal [...] 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 meineten 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 nervt, das ist teilweise diese Macht, die sie dann wirklich ausüben.“ (Betriebsratsvorsitzende, Chemieindustrie, ländliche Region, Westdeutschland).

Typisch für solche Konstellationen ist also eine reduzierte Anspruchshaltung. Man pocht auf „Zufriedenheit“ und „das gute Geld“, das sich mit Fleiß und Bescheidenheit verdienen lasse. Die Mitbestimmungspraxis der Gremien ist dementsprechend wenig aktiv und professionell.

Wegen des „geringen Bedarfs“ und der „Kosten“ für den Betrieb werden Freistellungen sowie ausreichende Ressourcen oft nicht eingefordert; Weiterbildungen werden kaum in Anspruch genommen. Die Gremien treffen sich eher sporadisch, die Sitzungen sind kurz und beschränken sich zumeist auf die Zustimmung zu personellen Maßnahmen. Formale Treffen mit der Geschäftsführung finden nur bei Bedarf statt, da man ohnehin das meiste informell regeln könne. Betriebsversammlungen werden bestenfalls ein- bis zweimal im Jahr durchgeführt, selbstredend ohne Gewerkschaften.

#### 4.1.2 Gewerkschaftsfremde Interessenvertretung in Wissensbetrieben mit einer Kultur der Leistungsgemeinschaft

Die Ablehnung der Gewerkschaften in den so genannten „Wissensbetrieben“ des Samples mit hoch qualifizierter Belegschaft hat andere Gründe. Hier sind flache Hierarchien, temporäre projektförmige Arbeitsstrukturen sowie sich als egalitär verstehende Arbeits- und Unternehmenskulturen typisch. Die Hochqualifizierten nehmen sich als die Leistungsträger\*innen wahr, die mit ihrem Arbeitsengagement entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Im Gegenzug erwarten sie eine angemessene monetäre Anerkennung, eine gut ausgestattete Arbeitsumgebung sowie Autonomie bei der Leistungserbringung (Kotthoff, 1997; Lücking, 2009; Artus et al., 2015). Solange das Management aus Sicht der Beschäftigten sein Handeln ebenfalls auf den Unternehmenserfolg ausrichtet, werden Unternehmens- und subjektive Interessen als weitgehend identisch betrachtet und etwaige Auseinandersetzungen als Ausnahme sowie eher als kommunikative Missverständnisse denn als Ausdruck einer Interessensdivergenz (Boes & Kämpf, 2011, S. 24–25). Zum Selbstbild der Hochqualifizierten gehört auch die Vorstellung, eigene Interessen qua Wissen und Kompetenz selbständig und ohne fremde Unterstützung realisieren zu können (Kotthoff, 1997; Artus et al., 2015). Insofern sind Betriebsräte in wirtschaftlich erfolgreichen Wissensbetrieben noch immer nicht selbstverständlich; eher noch werden Sprechergremien eingesetzt oder gewählt, um die Einzelinteressen der Beschäftigten gebündelt zu kommunizieren – allerdings ohne einklagbare Rechte (Hauser-Ditz, Hertwig, & Pries, 2009). Betriebsräte werden erst gegründet, wenn die tradierte Selbstvertretungspraxis z. B. in betrieblichen Krisensituationen bzw. bei zunehmender Intransparenz und (vermuteter) Verletzung von Fairnessregeln an Grenzen stößt (Boes & Trinks, 2006; Artus et al., 2015). Aber auch dann sehen sich die Betriebsräte mit Skepsis seitens der Belegschaft konfrontiert, weil der Selbstvertretungsanspruch der Beschäftigten nicht zwangsläufig obsolet wird. Dennoch oder gerade deshalb sind die Betriebsräte oft hoch engagiert in ihrer Interessenvertretungsarbeit, die sie ähnlich wie ihr berufliches Selbstverständnis wahrnehmen und gestalten: als ein (oft temporäres) herausforderndes neues Projekt. Sie verstehen sich als aktive und kompetente Mitgestalter\*innen des Betriebsalltags. Das Ziel ist Professionalität, um einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können und auf diese Weise die Existenz des Betriebsrates zu legitimieren. Hierfür wichtig sind regelmäßige Betriebsratssitzungen und Treffen mit dem Management ebenso wie die Inanspruchnahme von Freistellungen, wenngleich oft nicht in Vollzeit, um den Anschluss an fachliche Entwicklungen nicht zu verlieren.

Teil des Selbstverständnisses ist die grundsätzlich kooperative Haltung gegenüber der Geschäftsführung. Probleme (z. B. mit einzelnen Führungskräften oder organisatorischen Defiziten) werden nicht als Ausdruck eines strukturellen Interessengegensatzes gedacht, sondern oft als „emotionalisierte“ Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konflikte gewertet. Die Be-

etriebsräte sehen folglich ihre Aufgabe vorrangig in der versachlichenden Moderation bzw. „Mediation“ unterschiedlicher Interessen sowie im „Co-Management“ zu Personalführung und -entwicklung. Öffentliche Konfrontationen oder auch der Einsatz juristischer Druckmittel werden vermieden, um die „konstruktive Zusammenarbeit“ nicht zu gefährden.

Ohnehin haben es diese Betriebsräte häufig nicht leicht, ihre Tätigkeit gegenüber der Belegschaft und der Geschäftsleitung als sinnvoll zu legitimieren. Essentiell ist dabei eine deutliche Abgrenzung von den Gewerkschaften – manchmal sogar in Gremien, die mit intensiver Unterstützung von Gewerkschaften gegründet wurden (Artus et al., 2015). Neben dem zentralen Argument, wonach sich Hochqualifizierte selbst am besten vertreten und daher auf Gewerkschaften verzichten könnten, gibt es noch zwei weitere typische Argumentationslinien: Erstens wird *die gewerkschaftliche Kultur* als unpassend empfunden. Gewerkschaften werden als ideologische, macht- und konfliktorientierte Unruhestifterinnen gesehen, als altbackene, überflüssige, stark bürokratisierte und überdies patriarchal geprägte Institutionen:

„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.“ (ehemalige Betriebsratsvorsitzende, IT-Betrieb, Großstadt, Westdeutschland).

„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). [...] 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.‘“ (Betriebsratsvorsitzender, Medienunternehmen, Großstadt, Westdeutschland).

Zweitens wird *die fachliche Kompetenz* der Gewerkschaften angezweifelt. Diese seien vielleicht bewandert für „die alten Industrien“; ihnen fehle aber das nötige Fachwissen sowie die Kontextsensibilität, um die komplexen Probleme in den Wissensbetrieben zu verstehen. Hinzu kämen unzureichende Fremdsprachenkenntnisse, mangelnde Kompetenz bezüglich moderner Präsentations- und Moderationsmedien sowie generell habituelle Fremdheit.

Als dezidiert professionelle Gremien haben die Betriebsräte in Wissensbetrieben oft einen hohen Informationsbedarf und erachten den Austausch mit anderen Betriebsräten als wichtig. Betriebsratsschulungen werden jedoch bevorzugt bei „neutralen“ nicht-gewerkschaftlichen Anbietern besucht. Typisch ist zudem die intensive Nutzung von Internet bzw. sozialen Medien. Da die Gewerkschaft als Organisatorin von betriebsübergreifenden Austauschmöglichkeiten nicht infrage kommt, wurden von einigen Betriebsräten des Samples branchenspezifische bzw. regional verankerte „unabhängige“ Betriebsrätenetzwerke etabliert. Die Betriebsräte nutzen zudem in erheblichem Umfang Rechtsberatung von gewerkschaftsunabhängigen Anwaltskanzleien, wobei es weniger um juristischen Bestand bei der Durchsetzung von Belegschaftsinteressen vor Gericht geht, sondern um professionelle Information und Beratung. Insgesamt kommen die Betriebsräte somit nach eigener Einschätzung gut ohne die Dienstleistungs- und Unterstützungsfunktionen der Gewerkschaften aus, die als kulturell und politisch „unpassend“, eben „fremd“ im eigenen Betrieb erlebt werden.

## 4.2 Lose Kopplung fraktionierter Betriebsräte an die Gewerkschaften

Gewerkschaftsferne Betriebsratsarbeit gibt es nicht nur, wenn die Gewerkschaft gleichsam völlig „fremd“ im Betrieb ist, sondern auch dann, wenn ihr Einfluss minoritär bleibt. Ge-

werkschaftliche Inhalte mögen dann als eine Art ‚betriebliche Subkultur‘ eine gewisse Bedeutung besitzen; sie sind jedoch marginalisiert, werden als ‚abweichend‘ erlebt und prägen kaum oder zumindest nicht nachhaltig die dominante Mitbestimmungskultur. In solchen Unternehmen sind Teile der Belegschaft und des Betriebsrats gewerkschaftlich organisiert. Häufig existiert auch eine Tarifbindung. Manchmal sind die Betriebsratsgremien explizit fraktioniert und es gibt getrennte gewerkschaftliche und nicht-gewerkschaftliche Listen. In anderen Fällen handelt es sich nur um einzelne Vertreter\*innen im Betriebsrat, die – eventuell sogar mit dem Einverständnis des Gesamtgremiums – eine rudimentäre gewerkschaftliche Anbindung sichern. Solche „aktiven Scharnierpersonen“ (Artus et al., 2019, S. 174–178) mögen sogar manchmal Betriebsratsvorsitzende sein und einen ausgesprochen engen Kontakt zur lokalen Gewerkschaft pflegen; sie verzichten jedoch darauf, die eigenen interessenpolitischen Überzeugungen aktiv im Betrieb zu verbreiten. Die hegemoniale Alltagspraxis und Austauschkultur ist dezidiert gewerkschaftsfern. Die Verkopplung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft ist zwar rudimentär vorhanden, bleibt aber ausgesprochen „lose“. Typischerweise ist das Thema Gewerkschaft auch nicht besonders stark umstritten. Der formale gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betriebsrat ist oft deutlich höher als die Zahl der aktiven Gewerkschafter\*innen. Bei den Betriebsratswahlen kandidiert aber nur die Minderheit der Gewerkschaftsmitglieder auf der Gewerkschaftsliste. Der Großteil der passiven Gewerkschaftsmitglieder engagiert sich zusammen mit Nicht-Organisierten in „gemischten“ Listen, die auf diese Weise Mehrheiten bilden und zugleich ihre Unabhängigkeit und Überparteilichkeit demonstrieren, was sie vermutlich für die gewerkschaftlich-indifferente Mehrheit unter den Beschäftigten attraktiv und wählbar macht. Die ‚Subkultur‘ aktiver Gewerkschaftsanbindung wird somit vom ‚Mainstream‘ gleichsam geduldet, zuweilen sogar als funktional begriffen und fallweise instrumentalisiert, manchmal aber auch misstrauisch beobachtet, insbesondere wenn der etablierte gewerkschaftsferne ‚working consensus‘ verletzt wird. Die Gewerkschaften werden im Wesentlichen auf ihre überbetriebliche Rolle bzw. Tariffunktion reduziert – und alle sind sich einig, dass sie hier ihre Berechtigung besitzen. Im Einzelfall und temporär wird auch gewerkschaftliche Expertise genutzt, aber darüber hinaus wird der interessenpolitische Einfluss und v. a. die sichtbare Anwesenheit der Gewerkschaften in den Betrieben stark begrenzt oder abgelehnt. Bei diesem Arbeitskonsens handelt es sich weniger um einen explizit ausgehandelten Kompromiss als vielmehr um eine Art eingefrorenen latenten Spannungszustand: Die gewerkschaftlich aktive Minderheit hat die Überlegenheit der gewerkschaftlich distanzierten Gruppe nolens volens akzeptiert und fügt sich in das Schicksal der Marginalisierung. Und doch ist dieser Zustand zuweilen fragiler als die Mehrheitsverhältnisse vermuten lassen.

Anders als bei den zuvor diskutierten gewerkschaftsfremden Mustern lassen sich für die Betriebsfälle loser Kopplung kaum typische strukturelle Merkmale oder Kontexte identifizieren, etwa bezogen auf Standort, Branche oder Belegschaftsstruktur (Artus et al., 2019, S. 131–135). Das Muster scheint somit (zumindest potentiell) ubiquitär. Typisch ist allenfalls eine gewisse Mindestgröße, die eine Arbeitsteilung in den Betriebsräten funktional und erwartbar macht. Verglichen mit den gewerkschaftsfremden Betriebsräten besitzen die ‚lose gekoppelten‘ Betriebsräte deutlich mehr Legitimität und Akzeptanz. Die Gremien werden von Beschäftigten wie Management als selbstverständliche funktionale betriebliche Akteure im betrieblichen Sozialgefüge anerkannt. Bemerkenswerterweise gibt es zwischen den gewerkschaftsnahen und gewerkschaftsfernen Fraktionen im Betriebsrat kaum Unterschiede, was das Selbst- bzw. Rollenverständnis angeht: Der Betriebsrat wird als „Stellvertreter“ der Be-

schäftigten, als „Vermittler“ zwischen Belegschaft und Geschäftsführung bzw. „Sprachrohr“ sowie als „Berater“, „Anwalt“ oder auch „Überwacher“ der Einhaltung von Gesetzen verstanden. Inwiefern diese Übereinstimmung Resultat eines expliziten oder impliziten Kompromisses oder einer pragmatischen Anpassung an das aktuelle Kräfteverhältnis in den oft tarifgebundenen und wirtschaftlich gut situierten Unternehmen ist – oder alles zusammen, lässt sich nur schwer entscheiden. Eines wird aber anhand der Interviews deutlich: Die Betriebsräte gehen keineswegs von einer Interessenidentität zwischen Beschäftigten und Management aus, allerdings auch nicht von einer strukturellen Interessendivergenz, sondern eher von einer funktionalen Rollen- und Aufgabenteilung.

Im Übrigen ist die Betriebsratspraxis professionell. Es werden selbstverständlich Freistellungsmöglichkeiten genutzt – meist ohne größere Konflikte gemäß der Stimmanteile der Fraktionen. Es gibt regelmäßig Betriebsratssitzungen, Treffen mit der Geschäftsführung und auch über eine ausgeprägte Ausschusstätigkeit wird berichtet. Obwohl es hinsichtlich der kooperativen Grundhaltung gegenüber der Geschäftsführung kaum Unterschiede zwischen den Fraktionen gibt, so gehen doch die Meinungen bei der Frage des Ausmaßes an Kompromissbereitschaft respektive Konfliktbereitschaft deutlich auseinander. Die nicht-gewerkschaftlichen Gruppierungen unterstellen den gewerkschaftlichen Fraktionen oft eine ideologische, durch die Gewerkschaften gesteuerte Konfliktorientierung. Die Gewerkschaftslisten verstehen sich hingegen durchaus als sachlich-kooperativ, aber streitbarer. Sie attestieren wiederum der nicht-gewerkschaftlichen Mehrheit eine unkritische, konfliktvermeidende und (zu) arbeitgeber\*innenfreundliche Betriebsratspolitik. Die Frage ‚wieviel Konflikt nötig und legitim ist‘, ist der zentrale Unterschied zwischen den Fraktionen. Allerdings muss man hier eher von wechselseitiger Etikettierung sprechen, denn die Probe aufs Exempel wird nicht gemacht. Die Gewerkschaftsfraktionen werben auch nur selten in der Belegschaft für die eigenen Positionen. Sie treiben die Zuspitzung von Konflikten nicht aktiv voran, da hierfür nach eigenen Angaben keine Unterstützung in der Belegschaft zu erwarten wäre.

Insgesamt ist die Haltung der Betriebsratsgremien zur Gewerkschaft somit ambivalent: Die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten versuchen den Einfluss der Gewerkschaften in den Betrieben zu beschränken, was jedoch nicht vollständig gelingen kann, weil die Unternehmen meist tarifgebunden sind und die Gewerkschaftsfraktionen die Betriebsratsarbeit aktiv mitgestalten. Eine Kompromissformel besteht in der faktischen Delegation unvermeidlicher Gewerkschaftskontakte an die Gewerkschaftsfraktionen oder Schamierpersonen. Das teilweise misstrauische Beobachten dieser Beziehung durch die Mehrheitslisten zeigt freilich, dass hierdurch eine latente Bedrohung der eigenen Machtposition befürchtet wird. So sehr sich die nicht-gewerkschaftlichen Mehrheiten bemühen, das „Gewerkschaftsthema“ aus Betriebsrat und Betrieb zu verbannen, es bleibt virulent. Ambivalent ist auch die Situation der Gewerkschaftsfraktionen. Bei kontroversen interessenpolitischen Entscheidungen können sie weder auf die Unterstützung der Gewerkschaftsmitglieder aus den anderen Listen zählen, noch – nach eigener Einschätzung – auf Unterstützung aus der Belegschaft. Dies schmälert ihre Durchsetzungsfähigkeit, was sie oft im Vorhinein kapitulieren lässt. Insgesamt ist die normative Verankerung der Gewerkschaften in den „lose gekoppelten“ Betrieben damit sehr schwach, denn sie hat *kaum Einfluss auf die konkrete betriebliche Praxis*. Die gewerkschaftlich angebundenen Betriebsratsmitglieder ‚halten‘ (vielleicht mit Ausnahme des Wahlkampfes im Vorfeld der Betriebsratswahlen) weitgehend ‚still‘ und unterwerfen sich der Hegemonie der gewerkschaftsfernen Mehrheitsfraktion. So fällt es ihnen häufig auf Dauer schwer, die eigene ‚Welt‘ zu verteidigen. Der ‚working consensus‘, den sie im Alltag

mittragen, färbt auf sie ab. In ihrer Selbstwahrnehmung übernehmen sie teilweise Elemente gewerkschaftskritischer Interpretationen und nicht selten haben sie Schwierigkeiten, ‚mit guten Argumenten‘ in der Betriebsöffentlichkeit für einen Gewerkschaftsbeitritt und eine stärker gewerkschaftlich orientierte Betriebsratspolitik zu werben:

„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 nachzuboahren und nachzuhaken und zu nerven und zu überzeugen.“ (Betriebsratsmitglied der Gewerkschaftsliste, Metallindustrie, Großstadt, Westdeutschland).

Das Arrangement der ‚losen Kopplung‘ ist aus Sicht der lokalen Gewerkschaftsgliederungen höchst unbefriedigend. Angesichts der interessenpolitischen Unterlegenheit der Gewerkschaftsfraktionen müssen sie sich nolens volens mit der ihnen zugedachten Rolle des (möglichst sachlich-neutralen) externen Akteurs abfinden, der fallweise Expertise zur Verfügung stellt, sich aber sonst aus betrieblichen Belangen heraushält. Erfolgreiche Mitgliederwerbung oder zuverlässige Folgebereitschaft im Fall von Tarifbewegungen ist unter diesen Bedingungen nicht herstellbar. Angesichts mangelnder Alternativen akzeptieren sie aber häufig die ungeliebte Rolle als ‚Externe‘, um den wenigen innerbetrieblich aktiven Gewerkschaftskolleg\*innen keinen Ärger zu bereiten und ihren ohnehin fragilen Ankerpunkt in den regional oft bedeutsamen Betrieben nicht zu riskieren. In interessenpolitischen Krisensituationen (z. B. drohender Personalabbau oder Standortschließung) kann es manchmal dazu kommen, dass die ‚losen‘ Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft vorübergehend enger werden; dieses ‚Zusammenrücken‘ hat aber oft instrumentellen Charakter und wird schnell wieder aufgegeben, wenn die Notlage vorbei ist. Dann ist die Gewerkschaft erneut ein ungeliebter Gast, der weder in Betriebsratssitzungen noch in Betriebsversammlungen gern gesehen wird. Ob und unter welchen Bedingungen Organizing-Strategien (im Sinne von McAlevey, 2019) hier einen erfolgreichen Wandel herbeiführen könnten, kann an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert werden. Sie bedürften aber in jedem Fall des Rückhalts in der Belegschaft – sei es unter den gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitgliedern oder auch jenseits derselben. Vielleicht müssten die Gewerkschaften manchmal ihre Fixierung auf die Kooperation mit (wenigen) Betriebsratsmitgliedern aufgeben und verstärkt aktive Gewerkschaftspolitik auch jenseits gewählter Mandatsträger\*innen initiieren. Wenn Betriebsräte ‚gewerkschaftsfern‘ sind, gilt es möglicherweise die ‚Verbetriebsrätlichkeit‘ der Gewerkschaften zu überdenken. Für eine Festigung des Gewerkschaftsbezugs müsste jedenfalls – von welchen Akteur\*innen auch immer – der gewerkschaftsferne Arbeitskonsens aufgekündigt werden, um in geeigneten Situationen und mit guten Gründen den Kampf um die interessenpolitische Deutungshoheit im Betrieb zu beginnen und vielleicht letztlich zu gewinnen. Dann könnten die Fälle ‚loser Kopplung‘ zum ‚umkämpften Terrain‘ werden. Bislang sind sie es nicht.

#### 4.3 Dynamiken aktiver Distanzierung von der Gewerkschaft: ‚Abwehr‘ und ‚Abbruch‘

In gewerkschaftsfremden Betrieben sowie in Fällen ‚loser Kopplung‘ wird die Gewerkschaft als betriebsexterner Akteur begriffen, der sich aus den Belangen des Unternehmens weitgehend herauszuhalten hat. Zugleich ist das Thema Gewerkschaften normativ oft erstaunlich wenig umstritten. Den Gewerkschaften wird abstrakt sogar eine wichtige gesellschaftliche

Bedeutung attestiert – eben jenseits des eigenen Betriebs. Anders ist dies bei den nachfolgend dargestellten dynamischen Mustern aktiver Distanzierung. Hier ist das Thema Gewerkschaften wesentlich stärker politisch aufgeladen. Man grenzt sich zuweilen in aggressiver Weise von ihnen ab. Unterschiedlich ist dabei der Ausgangspunkt der Distanzierung: Manchmal wurde der working consensus gewerkschaftsferner Mitbestimmungspraxis von gewerkschaftsnahen Aktivist\*innen angegriffen. Der Versuch einer engeren Anbindung an gewerkschaftliche (und oft auch tarifliche) Normen scheiterte jedoch – in der Regel am Schulterschluss der gewerkschaftsfernen Betriebsratsmehrheit mit der Geschäftsleitung. Solche Fälle haben wir unter dem Begriff *Abwehr* zusammengefasst. 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 – verliert. Dies kann durch veränderte Mehrheitsverhältnisse bei Betriebsratswahlen geschehen oder durch eine inhaltliche Neuausrichtung von Betriebsratsmitgliedern. Während „gewerkschaftsfremde“ sowie „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“ sowie „Abbruch“ um ‚contested terrain‘. Gemeinsam und typisch für solche dynamischen Muster sind überstandene oder noch virulente Krisenerfahrungen, z. B. (drohende) Insolvenzen, Verkäufe, Übernahmen o. ä. In beiden hoch politisierten, teils auch hoch emotionalisierten Konstellationen kommen Betriebsräte wie Belegschaften nicht umhin, sich mit dem Thema ‚Gewerkschaft im Betrieb‘ auseinanderzusetzen, d. h. sich (neu) zu positionieren und dies betriebsöffentlich auch zu begründen. Traditionelle Legitimierungsmuster sind unter Druck und es existieren virulente Deutungskämpfe (Artus & Röhrer, 2019) zum Thema Gewerkschaft.

#### 4.3.1 Abwehr

Im Untersuchungssample fanden sich vier Fälle traditionell gewerkschaftsfremder Betriebe,<sup>3</sup> in denen es in der Vergangenheit zu Versuchen einer engeren Anbindung an die Gewerkschaften gekommen war. Es handelte sich um Betriebe, in denen das alltägliche Interessenhandeln fern der Gewerkschaft über einen langen Zeitraum fraglos und weitgehend unstrittig etabliert war – bis einzelne Beschäftigte oder eine kleine Minderheit die Gewerkschaft betriebsöffentlich „ins Spiel“ brachten und/oder die zuständige lokale Gewerkschaft öffentlichkeitswirksame Erschließungsstrategien von außen initiierte. Damit wurden die tradierten betrieblichen Deutungsmuster, die bislang weitgehend von der Geschäftsführung bestimmt wurden und „gut“ ohne Gewerkschaft auskamen, betriebsintern mit einer Alternative konfrontiert. Diese alternativen Deutungen waren so einflussmächtig, dass sie nicht stillschweigend negiert werden konnten, sondern Einfluss auf die Betriebsöffentlichkeit hatten. Das ihnen innewohnende (vermutete oder reale) Mobilisierungs- und Konfliktpotential war zumindest so bedrohlich, dass es als empfindliche Störung der betrieblichen Sozialordnung empfunden wurde.

3 Alle vier einschlägigen Fälle waren Betriebe in Ostdeutschland. Zwar lässt sich angesichts der beschränkten Fallzahl sicherlich nicht verallgemeinernd von einer ostdeutschen Spezifik sprechen und ähnlich gelagerte Fälle lassen sich 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.

Prägend für alle vier „Abwehr“-Fälle war aber zugleich eine tiefsitzende Angst der Belegschaften vor einer (z. T. wiederholten) Insolvenz und damit dem Verlust des Arbeitsplatzes in einem oft schwierigen regionalen Arbeitsmarkt. In solchen Situationen realer oder auch nur vermeintlicher Bedrohung spielen Gerechtigkeitsargumente für Betriebsräte (wie Belegschaften) oft eine untergeordnete Rolle. Ihr Handeln ist auf den Erhalt bzw. die wirtschaftliche Konsolidierung der Firmen ausgerichtet. Die Deutung der wirtschaftlichen Lage des Betriebes als kritisch oder (noch) nicht stabil durch die Geschäftsführung war in den untersuchten „Abwehr“-Fällen das zentrale Argument, mit dem die gewerkschaftsferne Betriebsratsmehrheit den Deutungskampf letztlich gewann. Eine wichtige Rolle spielten zudem Repressalien der Geschäftsleitung gegenüber den gewerkschaftsnahen ‚Herausforderer\*innen‘ – i. d. R. mit Einverständnis der Betriebsratsmehrheit. Dabei handelte es sich um typische Strategien der Mitbestimmungsbehinderung (Rügemer & Wigand, 2014; Hertwig, 2021; Behrens & Dribbusch, 2020): Abmahnung, Kündigung und Abfindung der Aktivist\*innen, Initiierung von Listenwahlen, Beeinflussung der Kandidat\*innenaufstellung, Unterstützung arbeitgebernaher Kandidat\*innen, ungleicher Zugang zu Informationen, Drohungen gegenüber der Belegschaft etc.

Ein typischer *Abwehr*-Fall ist etwa der Metallbetrieb ‚Eisen‘ (Name anonymisiert) in einer ostdeutschen Kleinstadt. Mit dem Ziel der Tarifbindung und einer substanziellen Erhöhung der Entgelte organisierten sich hier etwa 70 der mehreren Hundert Beschäftigten. Der Betriebsrat spaltete sich in drei pro-gewerkschaftliche und acht anti-gewerkschaftliche Vertreter\*innen. Ein Betriebsratsmitglied, das sich als Protagonist der Initiative zu erkennen gegeben hatte, wurde zunächst (in Anwesenheit des gewerkschaftsfernen Betriebsratsvorsitzenden) von der Geschäftsleitung verbal und emotional bearbeitet und erhielt drei Abmahnungen. Die Tarifbindungsinitiative wurde zudem in einer Sitzung des Wirtschaftsausschusses vonseiten der Geschäftsleitung offensiv attackiert. Das pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied verteidigte dort seine Position und wurde daraufhin von den übrigen Betriebsratsmitgliedern heftig kritisiert. Die anti-gewerkschaftliche Mehrheit des Betriebsrats beschloss zudem, das Thema Gewerkschaft und Tarifbindung im Betrieb offiziell zu „beenden“.

„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. [...] Also es gab richtig, wir hatten richtig gute Auseinandersetzungen, aber die Mehrheit zählt.“ (gewerkschaftsfernes Betriebsratsmitglied, Metallbetrieb, Kleinstadt, Ostdeutschland)

Im weiteren Verlauf konnte der gewerkschaftliche Organisationsgrad nicht weiter gesteigert werden, stattdessen kam es wieder zu Austritten. Die lokale Gewerkschaft beschloss zusammen mit der Initiativgruppe das vorläufige Ende des Organisationsprozesses. Das pro-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglied hat – nach 13 Jahren Betriebszugehörigkeit – den Betrieb verlassen.

#### 4.3.2 Abbruch

In unserem Sample befanden sich auch drei heute gewerkschaftsfremde Betriebsratsgremien, die zu einem früheren Zeitpunkt einmal eng gewerkschaftlich angebunden waren. Ein Großteil der Betriebsratsmitglieder war früher Gewerkschaftsmitglied; der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft war teilweise noch immer relativ hoch. Es handelte sich gar um Unternehmen, die als erfahrene Streikbetriebe ehemals der regionalen Gewerkschafts-



bewegung vorangegangen waren. Ihre aktuelle Gewerkschaftsdistanz ist einem klaren und einschneidenden Bruch mit der historisch etablierten Mitbestimmungskultur geschuldet. Was hier passiert ist, um eine jahrzehntelange enge Kooperation zwischen betrieb(srät)lichen und gewerkschaftlichen Akteur\*innen zu beenden, ist freilich einer eingehenden Analyse wert – und wäre auch ein wichtiges Thema für weitere gezielte Forschung. Unsere Betriebsfälle (ein Metallbetrieb in Westdeutschland und zwei ostdeutsche Betriebe aus dem Bereich Hotel/Gaststättengewerbe) legen nahe, dass ein solcher Kontaktabbruch nicht von einem Tag auf den anderen erfolgt. Er ist Ergebnis eines meist mehrjährigen Prozesses zunächst latenter, dann manifester Erosion und schließlich eines konflikthaften ‚Umschlags‘, d. h. Abbruchs der Beziehungen. Die Distanzierung von der Gewerkschaft – häufig unter massiver Einflussnahme der Geschäftsleitungen – war und ist im Betriebsratsgremium weiterhin nicht völlig unumstritten; je nach Betrieb ist das neue dominant gewerkschaftsfremde Deutungsmuster unterschiedlich stark gefestigt.

Der westdeutsche Metallbetrieb ‚Fahrzeuge‘ mit immerhin knapp 1.000 Mitarbeiter\*innen wurde im Zuge einer einschneidenden wirtschaftlichen Krise und Standortgefährdung an einen asiatischen Konzern veräußert. Der Abbruch der tradierten engen Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft war Ausdruck eines eskalierenden Deutungskonflikts zur Frage, wie die Rolle der neuen Muttergesellschaft einzuschätzen sei. Stein des Anstoßes war eine scharfe Kritik des gewerkschaftsnahen Betriebsratsvorsitzenden und des örtlichen IG-Metall-Vertreters während einer Betriebsversammlung an der neuen Geschäftsführung. Ein Vertreter der asiatischen Muttergesellschaft vor Ort begriff dies als persönlichen Affront und lehnte daraufhin jede weitere Zusammenarbeit mit gewerkschaftsnahen Akteur\*innen ab. Auch kulturelle Missverständnisse mögen hier eine Rolle gespielt haben. Das akute Zerwürfnis blockierte in der Folgezeit jegliche Form von Verhandlungen zwischen Betriebsrat/Gewerkschaft auf der einen und Unternehmensleitung auf der anderen Seite. Dies evozierte erneut Existenzängste in der Belegschaft. Ein Teil der Beschäftigten distanzierte sich in einer Unterschriftensammlung vom Betriebsrat und damit auch von der Gewerkschaft. Sie gründeten eine konkurrierende Betriebsratsliste, die sich im Zuge mehrerer Betriebsratswahlen zunächst etablieren konnte, sukzessive stärker wurde und schließlich die Mehrheit der Stimmen errang. Die heute amtierende Betriebsratsvorsitzende schildert die Ereignisse teils als Reaktion auf die verfahrenere Situation, aber auch positiv als Versuch „ein bisschen was zu verändern und zu bewegen“.

„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, dass hier in der Firma vieles ziemlich eingefahren war. Und dass für die Mitarbeiter auch nicht mehr allzu viel rauskam. [...] Und dann haben wir halt gesagt, gut, wir müssen jetzt einfach was ändern. Das 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.“ (Betriebsratsvorsitzende, Metallbetrieb, Großstadt, Westdeutschland)

Der zuständige IG-Metall-Sekretär unterstellt allerdings, dass der (deutsche) Geschäftsführer die Gunst der Stunde nutzte, um seinen lang gehegten Plan des Zurückdrängens der IG Metall im Betrieb umzusetzen. Die nicht-gewerkschaftlichen Kandidat\*innen seien im Vorfeld der Betriebsratswahlen regelmäßig massiv von der Geschäftsleitung unterstützt worden. Wiederholt seien zudem IG-Metall-nahe Betriebsratsmitglieder mit Abfindungen aus dem Betrieb entfernt worden. Manche gewerkschaftsnahen Betriebsratsmitglieder wechselten auch die Seiten, als die Gunst der Stunde sich wandelte. Nach einer Übergangsphase, in der die

Zusammenarbeit zwischen der ehemaligen IG-Metall-Mehrheit und den neuen „unabhängigen“ Betriebsratsmitgliedern schwierig war, ist laut der jetzigen Betriebsratsvorsitzenden das Arbeitsklima im Betriebsrat seit einigen Jahren wieder gut. Es hat sich ein gewerkschaftsferner Arbeitskonsens etabliert, der kaum Kontakt zur örtlichen IG Metall vorsieht. Da keine gewerkschaftliche Mitgliederwerbung mehr erfolgt, ist der ehemals hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Belegschaft inzwischen gering.

## 5 Fazit

Das Verhältnis von Betriebsräten und Gewerkschaften ist historisch wie aktuell kompliziert und auch wandelbar. Das deutsche duale System industrieller Beziehungen hat seinen Ursprung zu Beginn der Weimarer Republik. Unter dem Druck einer revolutionären Rätebewegung konnten zum ersten Mal grundlegende demokratische Rechte im Betrieb durchgesetzt werden; zugleich wurden die Betriebsräte jedoch als rechtlich gezähmte Version gewerkschaftlich unabhängiger, auf den Betriebsfrieden verpflichteter Gremien institutionalisiert. Diese Verfasstheit war immer wieder gewerkschaftlich umstritten, da man die Etablierung gewerkschaftsferner „gelber“ Betriebsratsgremien und damit den Ausschluss der Gewerkschaften aus den Betrieben fürchtete. Diese Befürchtung bewahrheitete sich jedoch (zunächst?) nicht. Vielmehr etablierte sich nach dem 2. Weltkrieg in der BRD (auch vor dem Hintergrund wesentlich ausgeweiteter Mitbestimmungsrechte) ein Modell der kooperativen Zusammenarbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften, das sich im Sinne einer funktional differenzierten Aufgabenteilung als gleichermaßen flexibel wie stabil erwies. Die wechselseitige Verbetriebsrätlichung der Gewerkschaften und Vergewerkschaftlichung der Betriebsräte war zwar flächendeckend etabliert, es gab aber immer schon Abweichungen von dieser Norm. Gewerkschaftsferne Betriebsratsarbeit war stets eine Option und auch gelebte Praxis in Teilen der deutschen Betriebslandschaft. *Neu* und möglicherweise dramatisch in den interessenpolitischen Folgewirkungen ist jedoch die Tatsache, dass diese Betriebsratspraktiken zunehmen. Dies lässt sich z. B. daran ablesen, dass die gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitglieder quantitativ zahlreicher werden. Auch qualitativ scheint die Bindung an gewerkschaftliche Ideen und Handlungsmuster abzunehmen.

Ältere Studien (Kotthoff, 1979, 1981; Bosch et al., 1999; Artus, 2001) haben bereits diverse gewerkschaftsferne Modi der Betriebsratsarbeit beschrieben. Sie sahen eine Korrelation der Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung einerseits und den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft andererseits. Dieser Eindruck lässt sich auf Basis der hier dargestellten empirischen Befunde aus 35 Betrieben bestätigen. Die zentrale Differenz zwischen gewerkschaftsnahen und gewerkschaftsfernen Betriebsräten betrifft demnach deren *interessenpolitische Positionierung* und die damit verknüpfte Wahl ihrer *Machtmittel*: Die gewerkschaftsfernen Betriebsräte sehen sich im Regelfall zwar als Vertretung individueller Beschäftigteninteressen, nicht jedoch als Instanz zur Formierung und Repräsentation eines *kollektiven* Belegschaftsinteresses; man sieht sich zwar als Sachwalter\*in der Beschäftigten innerhalb vorgegebener gemeinsamer Betriebsziele („Wohl des Unternehmens“), nicht jedoch als machtpolitisch denkende und handelnde Interessenvertretung, die Belegschaftsinteressen *auch gegen* den Willen der Geschäftsleitung durchzusetzen

versucht. Das Kennzeichen gewerkschaftsfernen Betriebsratshandelns ist daher die weitgehende *Beschränkung der Aushandlungsmodi auf Kooperation und Konsens* 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 die tatsächliche Einleitung derselben und nie die kollektive Mobilisierung der Belegschaft. Der Verzicht auf den Einsatz von Primärmacht bzw. strukturelle Machtressourcen (Silver, 2005) und die selektive, eher homöopathisch dosierte Verwendung anderer, v. a. rechtlicher Machtressourcen ist das gemeinsame Merkmal aller von uns untersuchten Politikvarianten gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit.

Es lassen sich allerdings unterschiedliche *Muster gewerkschaftsferner Betriebsratsarbeit* differenzieren: In Klein- und Mittelbetrieben mit gemeinschaftlicher Sozialordnung, aber auch in ‚Wissensbetrieben‘ mit hoch qualifizierter Belegschaft sind schon Betriebsräte oft Institutionen, die nur geringe Legitimität besitzen – sei es, weil die Geschäftsführung als „faire“ Instanz der Interessenregulierung große Autorität genießt, sei es, weil den Beschäftigten die Fähigkeit zur Selbstvertretung unterstellt wird. Wenn schon der Betriebsrat als legitimationsbedürftiger Fremdkörper erscheint, gilt das für Gewerkschaften umso mehr. Die *Gewerkschaftsfremdheit in den Klein- und Mittelbetrieben* mit gemeinschaftlicher Sozialordnung lässt sich möglicherweise noch als ‚traditionales‘ Relikt vordemokratischer Orientierungen interpretieren und relativieren. Es ist möglich, dass sich solche Konstellationen im Zuge der Etablierung ‚moderner‘ Standards von Partizipation und Bürgerrechten nach und nach abschwächen und/oder dass betriebsspezifische Probleme (Krisen, Eigentümerwechsel o. ä.) zu einer Annäherung an die Gewerkschaften führen. Derselbe Sachverhalt der *Gewerkschaftsfremdheit* muss allerdings in den hoch qualifizierten Wissensbetrieben interessenpolitisch als ungleich dramatischer eingeschätzt werden. Hier handelt es sich um Betriebe und Belegschaften, denen wohl die Zukunft gehört. Anders als die Betriebsräte in kleineren Betrieben leisten sie zudem häufig eine aktive und professionelle Vertretungsarbeit – auch ohne Kontakt zu Gewerkschaften. Deren Dienstleistungen lassen sich im Alltag von den hoch qualifizierten Akteur\*innen offenbar ganz gut durch gewerkschaftsunabhängige oder auch digitale Angebote ersetzen – zumindest solange es keine allzu grundlegenden Konflikte oder Problemlagen gibt. Den Gewerkschaften fühlt man sich zudem auch habituell fremd. Distinktionsbedürfnisse spielen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Obwohl im Muster einer ‚losen Kopplung‘ zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften die Distanz zu den Gewerkschaften insgesamt geringer ist, so ist es paradoxerweise gerade dieses Muster, das vielleicht als gefährlichstes für die Zukunft der Gewerkschaften und auch für das Gesamtsystem industrieller Beziehungen zu gelten hat. Mag sein, dass es sich hier um ein Zukunftsmodell handelt, das sich als neuer Standard der (mangelhaften) Verkopplung von Gewerkschaften und Betriebsrat weithin etablieren könnte. Jedenfalls ist es offenbar nicht an spezifische strukturelle Bedingungen oder Kontexte gebunden. Es scheint ubiquitär anschlussfähig. In gewisser Weise wird die funktionale Differenzierung, die das duale System industrieller Beziehungen traditionell kennzeichnet, in diesem Muster weiterentwickelt und radikalisiert: Die Anbindung an die Gewerkschaft, die Beschaffung von Dienstleistungen und Informationen, wird gleichsam ‚outgesourct‘ in die Zuständigkeit einiger weniger Betriebsratsmitglieder. Die Alltagspraxis der Betriebsratsarbeit gestaltet sich jedoch weitgehend unabhängig von gewerkschaftlichen Normen und auch Solidaranforderungen (wie ehrenamtlicher Gewerkschaftsarbeit, Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, Folgebereitschaft im

tariflichen Konfliktfall). Betriebliche Standortinteressen genießen absoluten Vorrang. Es ist klar, dass dieses Muster – im Fall seiner Verallgemeinerung – auf Dauer desaströse Folgen für die Reproduktion gewerkschaftlicher Handlungsmacht und damit auch auf das System industrieller Beziehungen als Ganzes haben muss. *Dynamische* Muster der *Abwehr* gewerkschaftlicher Organisation oder auch des *Abbruchs* einer engen Gewerkschaftsbindung, in denen die Frage der Gewerkschaftsanbindung umstritten war, fanden wir relativ selten. Als Modi des Wandels, die auch Hinweise auf politische Einflussmöglichkeiten geben, wären sie jedoch zukünftig wissenschaftlich genauer zu untersuchen.

Insgesamt überwogen in der Empirie die stabilen Muster der Gewerkschaftsferne oder der ‚losen Kopplung‘. Dies legt die These nahe, dass der Trend zur Entkopplung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften nicht so sehr auf virulente „Abbruch“-Prozesse von gewerkschaftlichem Einfluss zurückzuführen ist, sondern primär auf den wirtschaftlichen und betrieblichen Strukturwandel, d.h. auf die Zunahme von Betriebsratsgremien in Wirtschaftssegmenten, deren typische Sozialordnung mit einer eher gewerkschaftsfernen Mitbestimmungskultur assoziiert ist sowie auf eine graduelle Veränderung von Belegschaftsstrukturen in Richtung höher qualifizierter Angestelltenbelegschaften, die sich auch in den Interessenvertretungen widerspiegelt. 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 zu Ungunsten gewerkschaftsnaher Kernbereiche des Systems industrieller Beziehungen – und zugleich eine gewisse flächendeckende Erosion einer aktiven Gewerkschaftskultur. Auch in gewerkschaftsfernen und gewerkschaftsfremden Betrieb(srat)en sind Gewerkschaften jedoch nicht völlig irrelevant. In den meisten gewerkschaftsfernen Betriebsräten gibt es mindestens ein Gewerkschaftsmitglied, das zumindest losen Kontakt mit örtlichen oder auch überörtlichen Gewerkschaftsstrukturen hat, das als aktive oder passive Scharnierperson fungiert, das zumindest in rudimentärer Weise gewerkschaftliche Informationen „besorgen“ kann und gar nicht mal so selten sind Gewerkschaftsfunktionär\*innen auch auf Betriebsversammlungen präsent (wenngleich mit gemischten Gefühlen, limitierter Agenda und begrenztem Erfolg). In fast der Hälfte (nämlich 16) der 35 Untersuchungsbetriebe galt ein Tarifvertrag und ein relevanter weiterer Teil orientierte sich an den Tarifnormen. Trotz dezidiert gewerkschaftsferner der Mitbestimmungskultur spielten also gewerkschaftliche Dienstleistungen eine Rolle und wurden gewerkschaftlich ausgehandelte Standards angewandt. Die Gewerkschaft besitzt somit faktisch Einfluss auf die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen. Dieser ist jedoch indirekt und wird nur bedingt als solcher wahrgenommen.

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 untersuchten gewerkschaftsfernen Mitbestimmungskonstellationen sind 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. Die Gewerkschaften haben dort zwar wenig direkten Einfluss und kaum Mitglieder; ihre Informationen und ausgehandelten Normen strahlen jedoch in viel-

fältiger 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 im Stande sind, in der betrieblichen Arena die Machtressourcen für die Durchsetzung kollektiver Beschäftigteninteressen zu reproduzieren (in Form der Rekrutierung von Mitgliedern und Funktionär\*innen, politischer Bewusstseinsbildung, Herstellung von Mobilisierungs- und Streikfähigkeit), untergräbt dies mittelfristig ihre Durchsetzungsfähigkeit – und auch die gewerkschaftsfernen Betriebsräte werden dies ‚in the long run‘ freilich zu spüren bekommen, nämlich dann, wenn gewerkschaftliche Kollektivgüter nicht länger umstandslos zur freien Verfügung stehen und sich gesamtgesellschaftliche Machtverhältnisse und Deutungsmuster (weiter) zu Ungunsten von Beschäftigten verschieben sollten. Angesichts der längst spürbaren Erosion des Tarifsystems werden aktuell zwar verschiedene korporatistische Auswege aus dem Dilemma diskutiert (z. B. vereinfachte Verfahren zur Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen), diese ‚ersetzen‘ jedoch nicht die reale Durchsetzungsmacht der Gewerkschaften in den Betrieben (sondern könnten es gewerkschaftsfernen Betriebsratsgremien sogar erleichtern, weiterhin auch ohne Gewerkschaften auszukommen). An grundlegenden gewerkschaftlichen Organisations- und Mobilisierungsprozessen an der betrieblichen Basis führt daher kein Weg vorbei, wenn die Verkopplung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften zukünftig wieder gestärkt werden soll. Daher ist es das Anliegen dieses Textes, einmal mehr darauf hinzuweisen, dass es *keine funktional garantierte* Verkopplung von betriebsrätlichem und gewerkschaftlichem Handeln gibt. Vielmehr besteht die Notwendigkeit der *aktiven Herstellung* dieser Verknüpfung über solidarisches interessenpolitisches Handeln. Gewerkschaften als Dienstleisterinnen von Betriebsräten sind potentiell ersetzbar. Gewerkschaften als kollektive Organisation von Beschäftigten im Konfliktfall sind es nicht. Nur durch die Rückbesinnung auf diese – alte – Erkenntnis kann es mittelfristig gelingen, dass Betriebsratsarbeit ihrem historischen Sinn und aktuellen Auftrag gerecht wird: der Demokratisierung von Erwerbsarbeit.

## 6 Literatur

- Artus, I. (2001). *Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90661-8>
- Artus, I. (2003). Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. *Industrielle Beziehungen*, 10(2), 250–272.
- Artus, I. (2008). *Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York: Campus.
- Artus, I. & Röhrer, S. (2019). Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen*, 26(1), 89–112. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i1.05>
- Artus, I., Böhm, S., Lücking, S., & Trinczek, R. (2006). *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme*. Baden-Baden: Sigma/Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845271330>

- Artus, I., Röbenack, S., & Kraetsch, C. (2019). *Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik gewerkschaftsferner betrieblicher Mitbestimmung*. Hans-Böckler-Stiftung Study 428, September 2019. Abgerufen von [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_428.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_428.pdf)
- Behrens, M., & Dribbusch, H. (2020). Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten WSI-Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen. *WSI-Mitteilungen* 73(4), 286–294.
- Boes, A., & Kämpf, T. (2011). *Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845269542>
- Boes, A., & Trinks, K. (2006). „Theoretisch bin ich frei!“. *Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268477>
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). *Betriebliches Interessenhandeln. Bd. 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der west-deutschen Industrie*. Opladen: Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09391-6>
- Brigl-Matthias, K. (1926). *Das Betriebsräteproblem*. Berlin/Leipzig: Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111473239>
- Däubler, W. (2006). *Das Arbeitsrecht. Die gemeinsame Wahrung von Interessen im Betrieb*, Band 1. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Däubler, W., & Kittner, M. (2020). *Geschichte der Betriebsverfassung*. Frankfurt a. M.: Bund.
- Demir, N., Funder, M., Greifenstein, R., & Kißler, L. (2019). *Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung*, Marburg FB 03 Gesellschaftswissenschaften und Philosophie, Institut für Soziologie. Abgerufen von: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-65151-3>
- Greifenstein, R., & Kißler, L. (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, R., & Kißler, L. (2014). *Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil der Betriebsräte und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild?* Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268347>
- Greifenstein, R., Kißler, L., & Lange, H. (2017). *Trendreport Betriebsratswahlen 2014*. Study 350 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2009). Andere Vertretungsorgane als Herausforderung für Betriebsräte? *WSI-Mitteilungen*, 62(2), 70–77. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2009-2-70>
- Hopf, C. (2003). Qualitative Interviews – ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (2. Aufl., S. 349–360). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kotthoff, H. (1979). Zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In J. Bergmann (Hrsg.), *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften* (S. 298–325), Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München/Mering: Hampp.
- Kotthoff, H. (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin: edition sigma.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Lücking, S. (2009). Zwischen Neopaternalismus und Repression. *WSI-Mitteilungen*, 62(2), 63–69. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2009-2-63>
- McAlevey, J. (2019). *Keine halben Sachen. Machtaufbau durch Organizing*. Hamburg: VSA.
- Müller-Jentsch, W. (2014). Mitbestimmungspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. (S. 505–533), Wiesbaden: VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19496-7_20)

- Müller-Jentsch, W., & Ittermann, P. (2000). *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999*. Frankfurt/New York: Campus.
- Pirker, T. (1960). *Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, 1. Teil 1945–1952, Vom „Ende des Kapitalismus“ zur Zähmung der Gewerkschaften*. München: Mercator.
- Röbenack, S., & Artus, I. (2015). *Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland*. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. OBS-Arbeitsheft 82. Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Rudolph, W., & Wassermann, W. (1996). *Betriebsräte im Wandel*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Schmidt, R., & Trinczek, R. (1993). Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft* (S. 169–201). 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Silver, B. J. (2005). *Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Berlin/Hamburg: Assoziation A.
- Syben, G. (1997). *Interessenvertretung in Kleinbetrieben im Baugewerbe*. Projektbericht. Bremen.
- Thünken, O., Morgenroth, S., Hertwig, M., & Fischer, A. (2020). *Kampf um Mitbestimmung. Antworten auf „Union Busting“ und die Behinderung von Betriebsräten*, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Band 196. Bielefeld: transcript. <https://doi.org/10.14361/9783839453759>
- Wassermann, W. (2008). Wer sind die Unorganisierten? Mitbestimmung, 11(4). Abgerufen von: <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-wer-sind-die-unorganisierten-11140.htm>
- Weipert, A. (2012). Vor den Toren der Macht. Die Demonstration am 13. Januar 1920 vor dem Reichstag. *JahrBuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung*, Mai 2012, 16–32.