

Rüdiger Klatt

Moderne Betriebsratsarbeit im Großbetrieb

- Ein Fallbeispiel

Abstract

Der Aufsatz soll anhand einer Intensivfallstudie, die nach der Methode der konstruktivistischen Hermeneutik durchgeführt wurde, die Chancen und Grenzen einer sich modernisierenden Betriebsratsarbeit in Großbetrieben aufzeigen. Zum einen beleuchtet die Studie schlaglichtartig die Rolle des Betriebsrates als relativ autonome Instanz zur Gestaltung, Vermittlung und (Re-) Integration ausdifferenzierter, innerbetrieblichen Sonder-Diskurse, die sich u.a. entlang der funktional differenzierten, selbstreferentiellen Subsysteme in Großbetrieben bilden, zum anderen die Gefahren, die aus dieser Neudefinition der Betriebsratsarbeit entstehen können: Eine zu weitgehende Entkopplung und Verselbständigung der Betriebsratsarbeit birgt das Risiko des Akzeptanzverlustes in der Belegschaft in sich, das im vorliegenden Fall zum Scheitern des Betriebsrates geführt hat.

1 Einleitung

Der folgende Beitrag über die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung zieht einige Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen von mehreren Intensivfallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung, die in den letzten Jahren an der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt worden sind.¹ Insbesondere die Fallstudie in einem Großunternehmen des Öffentlichen Dienstes, die ich im Rahmen eines DFG-Projektes² 1993/94 durchgeführt habe, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

In den Fallstudien wurden freigestellte Betriebsräte über einen Zeitraum von einem Jahr oder länger kontinuierlich beobachtet und im Rahmen von narrativen Interviews befragt. Z.T. konnten in den Untersuchungszeiträumen Erhebungsphasen nach der Methode der teilnehmenden Beobachtung durchgeführt werden, in denen die Betriebsratsmitglieder über mehrere Arbeitstage begleitet wurden.

1 Vgl. hierzu Bürger 1995, Martens 1992, Kapp/Martens 1995, Fromm/Georg/Pröll 1995, Klatt 1995
2 „Mitbestimmung als intermediäre Institution“ unter der Leitung von Gerd Peter und Helmut Martens

Die daraus entstandenen Beobachtungsprotokolle, Interviewmitschriften und transkribierten Interviews wurden mit Hilfe phänomenologischer, hermeneutischer und systemtheoretischer Methoden ausgewertet (Bahrdt u.a. 1957; Oevermann 1981; Schneider 1991; Peter 1991, 1992; Klatt 1993).

In der hier vorgestellten Studie galt der Verknüpfung systemtheoretischer Analyseinstrumente mit der hermeneutischen Methode besondere Aufmerksamkeit. Es sollte versucht werden, die Systemtheorie, wie sie insbesondere durch Luhmann (1984) im deutschsprachigen Raum Verbreitung fand, für die Analyse der Institution Betriebsrat fruchtbar zu machen. Dem gewählten Untersuchungsdesign kam dabei die derzeit in der wissenschaftlichen Diskussion debattierte neuentdeckte Nähe von Hermeneutik und Systemtheorie entgegen (Fuchs 1995, 35; Luhmann 1994; Schneider 1991).

Gegenüber dem von Peter (1991, 1992) und Martens (1991) vorgeschlagenen Forschungskonzept, das eine stärkere Akzentuierung von phänomenologischer Situationsanalyse und eine Einbeziehung der Institutionentheorie vorsieht, habe ich mich in den hier vorgelegten Überlegungen auf die Darlegungen zum Ertrag der Fallstudie aus systemtheoretischer Sicht beschränkt. Mit Hilfe der „konstruktivistischen Hermeneutik“ sozialer Interaktionsprozesse sollten an einem Einzelfall - der Interpretation des Alltagshandelns eines Betriebsrates in einem Großunternehmen mit stark institutionalisierter Mitbestimmung - den möglichen Veränderungstendenzen im Bereich der Betriebsratsarbeit (Müller-Jentsch 1993; Sperling 1994; Frerichs/Bundesmann-Jansen 1994; Hilbert/Schmid 1994) vertiefend nachgegangen werden, die sich aus den Wandlungen gesellschaftlicher (Individualisierung, soziale Differenzierung), wirtschaftlicher (Dezentralisierung, Globalisierung) und betrieblicher Rahmenordnungen (neue Produktions- und Organisationskonzepte) ergeben haben könnten.

Durch das Verfahren der „konstruktivistischen Hermeneutik“ (Schneider 1991) in der hier vorgeschlagenen Variante (Klatt 1995, Kap. IV) ergeben sich keine „starken“ Ansprüche auf „Repräsentativität“. Vielmehr wird bei den beobachteten Akteuren des Fallbetriebs nach den spezifischen ‘Realitätskonstruktionen’ alltäglicher Interaktionen gefragt, nach Handlungs- und Deutungsmustern, die ihre konkret gelebte Wirklichkeit bestimmen.³

Die vorgetragenen Hypothesen haben vorläufigen Charakter und bedürfen weiterer vertiefender Erhebungen. Sie sollen daher nur Anregungscharakter für weitere zukünftige Forschungen nach den Verfahren der hermeneutischen und konstruktivistischen Methoden haben.

3 ‘Repräsentative’ Trendforschung (vgl. Sperling 1994, Schumann u.a. 1994) bedarf nach unserer Auffassung ergänzend der hermeneutischen Rekonstruktion des Arbeitsalltages von betrieblichen Akteuren. Der Betrieb konstituiert sich über Kommunikationsprozesse. Sie zu verstehen, versetzt Forschung in die Lage, Aussagen über die Geltung von allgemeinen Trends im Arbeits- und Betriebsalltag zu überprüfen.

Im Verlauf der Durchführung der hier vorgestellten Fallstudie (Klatt 1995) war eine Änderung in der Wahrnehmung des Gegenstandsfeldes - der betrieblichen Mitbestimmung - im Vergleich zu repräsentativ verfahrenender, hypothetisch-deduktiv orientierter Gewerkschaftsforschung, aber auch im Vergleich zur „emphatischen Gewerkschaftsforschung“ beabsichtigt (Wiesenthal 1989).

Alltagsprozesse in ihrer konkreten zeitlichen und räumlichen Strukturiertheit sollten in den Blick geraten, ohne sich sofort in „anonyme“ Strukturgesetzmäßigkeiten aufzulösen. Der Betrieb als sozialer Handlungsraum mit seinen spezifischen „Eigenwerten“ sollte gegenüber der Vorstellung, es handele sich dabei „nur“ um ein (technokratisches) Medium zur Erreichung von betriebswirtschaftlichen Zielen oder nur um ein Kontrollinstrument zum Vollzug der „Kapitallogik“, in das Zentrum wissenschaftlichen Beobachtens rücken.⁴

Beabsichtigt war, die vorreflexiv geltenden Entscheidungsprämissen der jeweiligen Organisationskultur (Luhmann 1994) in den Blick zu nehmen. Die Rationalität innerbetrieblicher „Irrationalismen“ (Brunsson 1985), die nur am Einzelfall, nur prozessual sichtbar gemacht werden kann, sollte ein expliziter Gegenstand der wissenschaftlichen Rekonstruktion werden. Das „Gestrüpp“ mikropolitischen Beziehungen⁵, in denen die Betriebsratsarbeit eingewoben ist, sollte empirisch anschaulich gemacht werden.

Insbesondere die Differenz zwischen betrieblicher Alltagssprache und den Anforderungen der Systemreproduktion sollte im Rahmen unserer Erhebungen am Fall des untersuchten Betriebsrates beobachtet werden. Dessen besondere Position im betrieblichen Kommunikationsgeschehen - so eine Ausgangsüberlegung des Forschungsprojektes - müssten ihn zu einem „Knotenpunkt“ (Hejl 1987) im Netzwerk sozialer Prozesse eines großen Unternehmens machen, mit den Extrempunkten der „unmittelbaren Wir-Beziehungen“ (Schütz) des Betriebsratsalltages „vor Ort“ auf der einen, und der an sachlich-formalem Austausch über globale Regelungsbedarfe orientierten Kommunikation zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung auf der anderen Seite.

2 Zum Handeln des Betriebsratsvorsitzenden B1 im Fallunternehmen

Der Betriebsrat, dessen Alltagshandeln beobachtet wurde, war in einer intensiven Erhebungsphase über eine Arbeitswoche begleitet worden. Sein Handeln konnte in

4 Siehe dazu auch: Küpper/Ortmann (Hg.) 1988; Ortmann 1995; Kotthoff 1994; Schmidt-Dilcher 1994; Bürger 1995; Hildebrandt/Seltz (Hg.) 1987.

5 „Statt klarer Fronten sehen wir (im Betrieb, R.K.) ein Geflecht, manchmal scheint es passender zu sagen: ein Gestrüpp mikropolitischen Beziehungen, und oft genug scheinen die Fronten mitten durch die dramatis personae hindurchzugehen.“ (Ortmann 1995, 36)

alltäglichen wie in außeralltäglichen Situationen beobachtet und im Rahmen einer hermeneutisch-konstruktivistischen Analyse rekonstruiert werden. Es umfaßte kollegiale Gespräche mit einzelnen Arbeitnehmern und Belegschaftsgruppen in Werkstatt und Verwaltung, halboffizielle Besuche von Personalmanagern, repräsentative offizielle Veranstaltungen (z.B. die Begrüßung von Berufsanfängern), aktive Teilnahme an Arbeitskreisen des Unternehmens zu Rationalisierungs- und Reorganisationsfragen (Einführung eines „corporate identity“-Konzeptes), routinemäßige wie außerplanmäßige Verhandlungen mit Fachabteilungen (z.B. der Rechtsabteilung) und mit der Geschäftsführung. Im Rahmen einer einjährigen Begleitung des Betriebsrates fanden darüber hinaus Nacherhebungen (in Form von zumeist narrativen Interviews) und Rückkopplungen im Unternehmen statt. Im folgenden werden die Ergebnisse der Intensivfallstudie vorgestellt. Anhand einiger beispielhafter Episoden soll ein Bild von den Funktionen der Betriebsratsarbeit im Fallunternehmen vermittelt werden. Des weiteren sollen anhand des Beispiels einige Folgeprobleme moderner bzw. sich modernisierender Betriebsratsarbeit deutlich werden.⁶

2.1 Zur „Sozialordnung“ und Rahmenbedingungen des Fallunternehmens

Bei dem Fallunternehmen handelte es sich um einen Großbetrieb des öffentlichen Sektors, das dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterlag. Das Querverbundunternehmen (ÖPNV, Versorgung; ca. 2800 Mitarbeiter, Jahres-Umsatz ca. 600 Mio. DM) befand sich im Besitz der Kommune, einer Großstadt in einem industriellen Ballungszentrum. Diese Industrieregion ist bis heute stark durch Montanunternehmen und durch eine entsprechende arbeitnehmernahe Mitbestimmungskultur zu charakterisieren. Dies kommt auch dadurch zum Ausdruck, daß auf der politischen Ebene die SPD traditionell mit großer Mehrheit die Geschicke der Stadt bestimmte. Entsprechend „arbeitnehmerfreundlich“ waren die Verhältnisse im Aufsichtsrat, in dem auf der Anteilseignerseite die SPD-Vertreter eine Mehrheit besaßen. Man kann auch davon ausgehen, daß der Vorstand des Unternehmens den Arbeitnehmerinteressen eine vergleichsweise hohe Aufmerksamkeit schenkte. Der Arbeitsdirektor des Unternehmens z.B. wurde aufgrund eines „gentleman agreement“ von der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat benannt. Das mitbestimmungsfreundliche „Klima“ im Unternehmen kann als eine besondere Randbedingung für das Mitbestimmungshandeln der Betriebsräte betrachtet werden und schränkt die Übertragbarkeit der Fallstudienresultate ein.

Vor wenigen Jahren hat es in der Führungsspitze des Unternehmens wie des Betriebsrates einen Generationenwechsel gegeben. Die dominierende Person im

⁶ Die Ausführungen beruhen im wesentlichen auf meiner Dissertation: siehe Klatt 1995.

Vorstand wie im gesamten Unternehmen, der Arbeitsdirektor, schied ebenso wie der Betriebsratsvorsitzende altersbedingt aus. In den Schilderungen von Betriebsrats- und Belegschaftsmitgliedern wurde der ehemalige Arbeitsdirektor als Verkörperung einer „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff) begriffen, die ich *hierarchisch-patriarchalisch* genannt habe. Er verbürgte für die Organisationsmitglieder „System und Ordnung“, sorgte unter hohem persönlichen Einsatz für die wirtschaftliche Gesundheit des Unternehmens und für seine Mitglieder. Diesem Verhalten zugute kam eine hervorgehobene Rolle des Arbeitsdirektors auch in der politischen Führung der Kommune.

Elemente der hierarchisch-patriarchalischen Sozialordnung waren zum einen die väterliche, fürsorgliche Form des innerbetrieblichen Umgangs miteinander, zum anderen aber auch gewisse autoritäre Züge im Entscheidungsverhalten des Arbeitsdirektors wie insgesamt der Vorgesetzten. Die Sozialbeziehungen schienen den Organisationsmitgliedern dadurch direkt und überschaubar. Das Vertrauen in die Richtigkeit der Entscheidungen des Arbeitsdirektors war offenbar außerordentlich groß. Sowohl in der Makrodimension der Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, als auch in der Mikrodimension der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hatte die Sozialordnung also offenbar deutliche Spuren hinterlassen.

Diese machten es den Nachfolgern, dem vergleichsweise jungen Arbeitsdirektor ebenso wie dem neuen Betriebsratsvorsitzenden, beide Anfang 40, dessen Alltag wir beobachtet hatten, außerordentlich schwer, eine für notwendig gehaltene Modernisierung der Sozialbeziehung voranzutreiben. Die neue Geschäftsführung wollte im Beobachtungszeitraum diese Modernisierung durch einen externen Berater erreichen, der mit dem Unternehmen eine neue „corporate identity“ entwickeln sollte. Kern des corporate identity-Konzeptes war eine Stärkung der Selbstverantwortung des Einzelnen und eine Dehierarchisierung der Entscheidungswege.

Wir haben diesen Vorgang - systemtheoretisch - dahin gehend interpretiert, daß hier eine Anpassung der bestehenden Sozialordnung an die Bedingungen großbetrieblicher Rahmenordnungen erfolgen sollte, weil die auf Überschaubarkeit und persönliche Kontaktstrukturen angelegte ehemalige Sozialordnung den Anforderungen eines Großunternehmens unter schwierigeren Marktbedingungen nicht mehr gerecht wurde. Nach innen und außen mußte eine größere Flexibilität und optimale Nutzung aller Ressourcen unter der Bedingung funktional differenzierter, nicht mehr allein von wenigen zentralen Positionen zu überschauenden Strukturen erreicht werden. Dazu schien die alte Sozialordnung zu statisch, zu abhängig von einzelnen Personen, zu wenig gebaut auf eine Nutzung dezentraler Kompetenzen und Eigenverantwortlichkeiten der Organisationsmitglieder.

Dem angestrebten und - aus der Sicht der Geschäftsleitung - notwendigen Wandel der Organisationskultur folgte eine Neubestimmung der Rolle des Betriebsrates. Wurden früher fast alle Kommunikationsstörungen im Betrieb auf „kurzem“ Wege,

durch persönliche Ansprache des Arbeitsdirektors seitens des Betriebsratsvorsitzenden bzw. umgekehrt „erledigt“, mußte nunmehr der neue Betriebsrat und sein neugewählter Vorsitzender durch Einbindung in sehr viele neue Entscheidungskontexte eine ganze Flut neuer Anforderungen bewältigen. Er hatte sich nunmehr z.B. erheblich intensiver auch mit den Folgeproblemen technischer und organisatorischer Neuerungen zu befassen, die mit dem Wandel der Organisation verbunden waren. Hinzu kam, daß dem Generationenwechsel in den Spitzen ein Generationswechsel in den anderen Positionen nur langsam folgte.

Bevor nun eine kurze Charakteristik der Person des Betriebsratsvorsitzenden folgt, möchte ich auf einige Unterschiede zwischen Groß- und Klein- und Mittelbetrieben hinweisen, weil gerade diese Unterschiede für den Wandel der funktionalen Rolle des Betriebsrates im Fallbetrieb sich als besonders bedeutsam erwiesen.

Wir wurden durch unsere hermeneutischen Analysen im Unternehmen auf das Problem des Übergangs einer sozialen Semantik, die uns eher auf Klein- oder Mittelbetriebe zu passen schien, aufmerksam. Kleine bis mittelgroße Betriebe lassen sich tendenziell - so lautete unsere Hypothese - durch Übersichtlichkeit der Sozialbeziehungen, durch den hohen Stellenwert informeller Kommunikationen zwischen den - relativ wenigen - Personen, die die Entscheidungsgewalt innehaben, beschreiben. Klein- und Mittelbetriebe gelten bei den Mitgliedern zumeist als ein einheitlicher Lebensraum - als *eine* Lebenswelt -, in der jeder jeden kennt. Auf dieser Basis entstehen u.U. enge - emotional gefärbte - Bindungen an das Unternehmen und an die Personen, die es verkörpern - den „Chefs“ (Kotthoff/Reindl 1990). In unserem Fall erfolgte diese Bindung an den ehemaligen Arbeitsdirektor - wie oben beschrieben. Demgegenüber war das untersuchte Unternehmen eigentlich von einer Größe, die diese Semantik eher als funktional inadäquat erscheinen ließ. Dies machte auch der Anpassungs- und Modernisierungsdruck, dem sich die neue Geschäftsführung ausgesetzt sah, deutlich. Das Unternehmen wurde - ausgelöst durch das Ausscheiden des alten Arbeitsdirektors und dem dadurch notwendigen Generationenwechsel - für die interviewten Betriebsräte und Belegschaftsmitglieder plötzlich zu einem eher unübersichtlichen, anonymen, heterogenen Ganzen, in denen wenig durchschaubare formale und informale Prozesse und Verfahren immer weiter um sich griffen. Gegenüber Vertrauensbeziehungen und klaren Machtstrukturen gewannen mehr und mehr unpersönliche Verfahren an Boden. Aus der Sicht des Betriebsrates waren die innere Welt des Unternehmens seit dem Ausscheiden des ehemaligen Arbeitsdirektors durch viele, handlungsmächtige Akteure gekennzeichnet. Die Kontingenz, d. h. die Unsicherheit in bezug auf die Entscheidungen, konnte nicht mehr so ohne weiteres durch das Vertrauen in einen Arbeitsdirektor, der es schon 'richten' würde, absorbiert werden. Die durch Hierarchie und Patriarchat geprägte Sozialordnung schien sich - in den Augen der Betriebsangehörigen - allmählich in eine „adhocracy“ (Mintzberg/McHugh 1985) zu wandeln. Impulsiv wandte man sich daher - roman-

tisch verklärend - der guten, alten Zeit zu, in der der alles überstrahlende Arbeitsdirektor die vermißte Sicherheit noch verbürgte.

In der Situation dieses semantischen Übergangs fand die intensive Erhebungsphase und die teilnehmende Beobachtung des Betriebsratsvorsitzenden statt.

2.2 Zur Person des Betriebsrates

Der neue Betriebsratsvorsitzende (B1), nur mit der knappen Mehrheit von einer Stimme durch das Gremium gewählt, war mit klaren konzeptionellen Vorstellungen über notwendige Modernisierungen der Betriebsratsarbeit angetreten, die folgendes Zitat besonders gut veranschaulichen:

„Das Betriebsratsmitglied heute muß (...) ein Mitarbeiter des Hauses sein, der über fachliche Kenntnisse verfügt, der unternehmensweit denken kann; insbesondere hier in unserem Unternehmen, was auf viele Strukturen aufgebaut ist. Ein Betriebsrat heute muß imstande sein, (...) unternehmensüberschauend zu reagieren und zu agieren, er muß mehr zum Berater und Fachmann werden, ja, für die Unternehmensleitung sowie auch für den Mitarbeiter. Der Betriebsrat von heute muß sich lösen von Kampfgesängen und Arbeitskämpfen, die mit schwingenden Fahnen vorweg marschieren, hin zu (einer) Beraterunternehmung, (...)“

Aus dem Zitat wird deutlich, daß sich B1, der neue Betriebsratsvorsitzende, der zur Zeit der Untersuchung ca. zwei Jahre im Amt war, sich als Vertreter einer modernen Variante von Interessenvertretung sah, der nicht *nur* im Rahmen von Schutzfunktionen - als eine Art innerbetrieblicher Sozialpolitiker - „reagiert“, sondern der sich aktiv am Managementprozeß der *Gestaltung* einer neuen Sozialordnung beteiligt. In Abstimmung insbesondere mit dem arbeitnehmernahen Arbeitsdirektor wurde er und das Gremium in vielfältige technische und organisatorische Entscheidungsprozesse einbezogen. Er war aktiv darum bemüht, sich auf den Kenntnisstand des Managements zu bringen, um der ihm angetragenen Mitverantwortung in konstruktiver Weise gerecht zu werden. Er interpretierte sich eher als Berater der Entscheidungsträger und Belegschaftsmitglieder. Sein Verhandlungsstil war sachlich und unideologisch, sein Handeln eher am Wohl des Betriebes in seiner Ganzheit orientiert. Er fühlte sich zugleich zuständig und verantwortlich für fast alle Mitarbeitergruppen und deren z.T. heterogenen Ansprüchen. B1 sah sich aber auch als Teil des Managements, das „unternehmensüberschauend“ zu agieren hatte. Dem entsprach, daß er zugleich als Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat des Unternehmens - als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender - tätig war. Diese Aufgabendefinition von B1 war möglich, weil die Rahmenbedingungen (großbetriebliche Struktur) und die Mitbestimmungskultur im Fallunternehmen zu einer starken Institutionalisierung der Mitbestimmung geführt hatte.

Im Verlauf der Untersuchung wurde deutlich, daß er aufgrund dieser Sichtweise einige Probleme mit dem Gremium hatte, daß ihn mit der nur äußerst knappen Mehrheit von einer Stimme zum Vorsitzenden gewählt hatte. Aus den Interviews mit seinen Betriebsratskollegen wurde deutlich, daß sein Modernisierungskurs nur einen mangelnden Rückhalt im Betriebsrat hatte. Bei seinen Kollegen hatte sich der Eindruck verfestigt, er habe nicht mehr die rechte Arbeitnehmernähe, er würde nur mehr im Milieu des Mittel- und Topmanagement verkehren. Das Schicksal der Arbeitnehmer vor Ort sei ihm weniger wichtig als das mitverantwortliche Gestalten des Unternehmens. Selbst leise Kollaborationsverdächtigungen wurden geäußert.

Hinzu kam, daß B1 als Seiteneinsteiger im Gremium eine relativ steile Betriebsrats-Karriere gemacht hatte. Er war nur wenige Jahre Busfahrer, wechselte dann ins Betriebsratsgremium, wo er nach kurzer Zeit zum Betriebsratsvorsitzenden aufstieg.

All dies hatte zu Verstimmungen im Betriebsratskörper geführt, die im Ergebnis noch im Untersuchungszeitraum zur Absetzung des Betriebsratsvorsitzenden geführt haben.

Im folgenden soll nunmehr anhand weniger Handlungssequenzen etwas detaillierter interpretiert werden, wie diese Neuorientierung des Betriebsratshandelns durch B1 sich bemerkbar machte, und mit welchen positiven und negativen Konsequenzen sie verbunden war.

2.3 Funktionale Interpretation von Beispielen des Alltagshandelns von B1

Anhand weniger, beispielhafter Episoden aus der intensiven Beobachtungswoche will ich nunmehr einige Hypothesen vorstellen, die auf der Grundlage einer hermeneutisch-konstruktivischen Analyse der Daten gewonnen wurde. Ich beschränke mich dabei auf wenige, mir wichtig erscheinende Punkte.

2.3.1 Episode: Bei den Fahrlehrern

B1 fährt zum Betriebshof X, Bereich ÖPNV, um routinemäßig neuanfangenden Busfahrern die Arbeit des Betriebsrates vorzustellen. B1 hat vor seiner Tätigkeit als freigestellter Betriebsrat als Busfahrer gearbeitet. Er ist entsprechend bekannt, die praktischen Arbeitsbedingungen vor Ort sind ihm geläufig. Wie selbstverständlich geht er zunächst in den Aufenthaltsraum der Fahrlehrer, um die dort Versammelten per Handschlag zu begrüßen und persönlich anzusprechen und die Gelegenheit für ein kollegiales, vertrauensvolles Gespräch zu nutzen. Die Fahrlehrer sind aufgebracht darüber, daß man ihnen die Schuld an der Entlassung eines dort ansässigen Fahrers gibt. Einige „Kollegen“ hätten behauptet, daß Vorfälle dieser Art - es ging um die

zweimalige Unfallflucht des Fahrers im Dienst - schon im Zuge der betriebsinternen Fahrausbildung hätten präventiv verhindert werden müssen.

Dieser Ansicht halten die Fahrlehrer entgegen, daß man das zukünftige Verhalten eines Fahrers in der praktischen Ausbildung kaum in Rechnung stellen könnte. B1 betont verständnisvoll und beschwichtigend, daß der Betriebsrat die Fahrlehrer vor der Kritik von Kollegen am „Feindbild Vorgesetzten“ in Schutz nehmen wolle. Er wird aufgefordert, den „Kollegen (einmal) die Praxis“ (der Ausbildung) zu erläutern.

Die Episode erzählt von einer Kommunikationsstörung zwischen Fahrlehrern eines Betriebshofes des Unternehmens und den dort ansässigen Fahrern. Ein Busfahrer ist aufgrund wiederholter Unfallflucht entlassen worden, die Fahrer geben den Ausbildern einen Teil der Schuld.

Interessant an dem Konflikt ist zunächst die Tatsache, daß er jenseits der Frontlinie von Management und Belegschaft zu situieren ist. Der Betriebsrat ist in dieser Situation *nicht* gehalten, die lebensweltlichen Fundamente des Betriebes gegen Effizienzdenken zu verteidigen. Vielmehr geht es - nach unserer Hypothese - in dieser, wie in anderen beobachteten Situationen, um einen Konflikt, der durch die unterschiedlichen Realitätswahrnehmungen zweier funktionaler Bereiche im Betrieb entstanden ist. Die Gruppe der Fahrlehrer fühlt sich von den Busfahrern zu Unrecht verunglimpft. Sie fordert den Betriebsrat auf, den Kollegen die - *ihre* - Praxis näherzubringen. Die von ihnen durchgeführte Ausbildung hat aus ihrer Sicht nur begrenzte Möglichkeiten. Keinesfalls kann sie Verfehlungen von Fahrern ausschließen. Die Fahrer hingegen muten der Rolle der Fahrlehrer weit mehr zu, als ihre bloße Funktion nahelegen würde. Nach unseren weiteren Recherchen spielt an diesem Punkt auch die latente Weitergeltung der hierarchisch-patriarchalischen Denkschemata bei den Fahrern eine wichtige Rolle, in denen der Vorgesetzte die Entscheidungsgewalt, aber eben auch die volle Verantwortung für seine Mitarbeiter innehatte. Demgegenüber ist das Verhältnis: Fahrlehrer - Fahrer in systemtheoretischer Perspektive weniger ein hierarchisches als vielmehr ein funktionales. In der Situation überlagerte sich daher aus der Sicht des wissenschaftlichen Beobachters die hierarchisch-patriarchalische Semantik mit den funktionalen Strukturen eines Großbetriebes.

Der Betriebsrat gerät in dieser Situation unweigerlich in eine neutrale Vermittlerrolle. Er muß sich von den selektiven Wahrnehmungen beider Gruppen lösen, denn Schutzfunktionen muß er sowohl gegenüber Fahrlehrern wie auch gegenüber den Fahrern ausüben. D.h. beide Gruppen stellen Ansprüche an ihn auf Vertretung ihrer Interessen. Dadurch wird der Betriebsrat zu einer autonomen Instanz, der zwischen unterschiedlichen betrieblichen Gruppen zu Übersetzungsleistungen aufgefördert wird (Abb. 1).

B1 wird nicht nur gegenüber den Fahrlehrern, sondern gegebenenfalls auch den Busfahrern beschwichtigend gegenüberzutreten müssen. Er versucht, den Fahrlehrern Verständnis für die selektive Sichtweise der Fahrer abzurufen; genauso wird er bei

Abbildung 1: Betriebliche Arbeitspolitik im modernen Betrieb

den Fahrern in einer ähnlichen Situation für Verständnis der Beschränkungen des Fahrlehreralltages werben. Insofern ist seine Moderation, die sich in dieser Situation ankündigt, eine Vermittlung zwischen unterschiedlichen betrieblichen (Alltags-) Welten, die sich entlang der Grenzen funktionaler Bereiche gebildet haben.

Die Fahrlehrer-Kommunikation ist dabei offenbar selbstreferentiell konstituiert. Sie bildet und reproduziert sich, so unsere These - im Kreis der Gemeinschaft der Fahrlehrer, die sich über ihre Belange - auch wenn es um andere geht - zunächst mit sich selbst verständigen. Die Welt der Fahrer wird als Umwelt wahrgenommen und mit möglicherweise selektiven Urteilen rekonstruiert: zu Ohren kommt die Kritik am „Feindbild Vorgesetzten“. Es deutet sich mit der Situation an, daß in diesem Großbetrieb auch eine Ausdifferenzierung sozialer Sondermilieus (Fahrlehrer, Fahrer) stattgefunden hat bzw. stattfindet. Unsere empirischen Erhebungen legen nahe, daß der Betriebsrat die betriebliche Reintegration der unterschiedlichen sozialen und funktionalen Einheiten in seiner Vermittlungsarbeit her- bzw. sicherstellen muß.

Dabei ist - so unsere These - von großem Wert, daß das Gremium Betriebsrat nicht nur genügend soziale Distanz und Unabhängigkeit gegenüber den verschiedenen sozialen Milieus hat, sondern auch betriebspraktische Erfahrungen mitbringt, die je brauchbarer für die Vermittlungsarbeit sind, je umfassender sie die vielen sozialen Sinnkontexte des Großbetriebes abbilden.

2.3.2 Episode: Gespräch mit den Vertrauensleuten

Am Betriebshof C, den wir besuchen, um uns nach dem Verlauf der gerade stattfindenden Aufsichtsratswahlen zu erkundigen und bei dieser Gelegenheit einen Betriebsrundgang zu unternehmen, wird B1 von einem der Vertrauensleute angesprochen und auf die Seite gezogen. Der moniert, daß B1 sich „nie hier sehen“ läßt. Die Belegschaft frage ihn oft: „Was macht der überhaupt?“ B1 wehrt sich energisch. Er habe so viele Termine und Verpflichtungen, daß er nicht dazu komme, auch noch permanent „vor Ort“ zu sein. Er „kann nicht mehr machen“. Der Vertrauensmann beklagt sich darüber, daß die Vertrauensleute mittlerweile zu einem „verlängerten Arm des Betriebsrates“ geworden sind und nicht, wie es eigentlich nach seinem Verständnis sein sollte, der ÖTV. B1 erzählt dann aus seiner Perspektive von der Betriebsratsarbeit. Als Freigestellter habe man natürlich auch viele „Neider“ (er reagiert damit auf die Kritik an seiner mangelnden Präsenz). Der Vorsitzende „soll doch den Laden leiten“. Für die Arbeit vor Ort und für die Kontaktpflege und Informationsweitergabe seien ja die örtlichen Betriebsräte und Vertrauensleute zuständig. Diese sollten ihm die Belange der Belegschaft zutragen. Trotzdem sieht B1 ein, daß der „Kontakt zur Basis“ nicht verloren gehen dürfe; im gleichen Atemzug sagt er, daß er aber keine Zeit für diese Kontaktpflege an der Basis habe, „das sehen die Kollegen nicht“. Der Vertrauensmann bestärkt ihn aus eigener Erfahrung als Jugendvertreter in seiner Auffassung: „Wer da (in die Betriebsratsarbeit) nicht mal reingerochen hat, kann da nicht mitreden“. B1 erzählt sehr detailgenau von den

Schwierigkeiten und Problemen, die seine Arbeit mitbringt. In jeder Sitzung gäbe es „etwas anderes“. Er „muß dauernd umdenken“. Es sei ja nicht damit getan, „herumzulaufen und Hände zu schütteln“.

Im Unterschied zur ersten Episode geht es in dieser Handlungssequenz um die Differenz zwischen den Selbstwahrnehmungen des Betriebsrates bzw. des Vertrauensmannes und den Außenwahrnehmungen von Belegschaftsmitgliedern. In der ersten Episode ging es hingegen um die Differenz in der Realitätssicht unterschiedlicher Belegschaftsgruppen und der Rolle des Betriebsrates in diesem Gefüge.

Die Selbstbeschreibung der Betriebsratsarbeit durch B1 (und den Vertrauensmann) offenbart eine Differenz mit der Beschreibung durch Belegschaftsmitglieder. Während die Belegschaftsmitglieder die sichtbare Nähe und Präsenz ihres Betriebsrates erwarten und entsprechende Defizite monieren, fühlt sich B1 eingebunden in zahlreiche „Termine“ und „Verpflichtungen“ des Betriebsratshandelns, die seine Möglichkeiten der Präsenz vor Ort einschränken, ihm sogar unproduktiv erscheinen lassen. Es sei nicht damit getan, nur „herumzulaufen“ und „Hände zu schütteln“. Wie weitere Befragungen ergaben, waren dem Betriebsrat die Verhandlungen mit unterschiedlichen Managementgruppen, die Teilnahme und Beeinflussung von Strukturentscheidungen des Unternehmens - die eine hohe Sachkompetenz und entsprechende Einarbeitungszeiträume beanspruchten - im Interesse der Belegschaft wichtiger als die auch verbal etwas abgewertete Kontaktpflege zur Belegschaft. Kontaktpflege war für B1 kein Selbstzweck. Sie mußte sich oft den aus seiner Sicht wichtigeren Verpflichtungen unterordnen.

Die - im weiteren Verlauf der Untersuchung bestätigten - Äußerungen standen symbolisch für eine spezifische Verberuflichung und Verselbständigung der Betriebsratsarbeit im Fallunternehmen, den auch die quantitative Mitbestimmungsforschung bestätigt (siehe Niedenhoff 1995). Diese war im Fallunternehmen gekennzeichnet durch eine stärkere Bedeutung von umfassendem betrieblichem Sachwissen, Kenntnisnahme unterschiedlicher innerbetrieblicher Milieus und Rationalitätsstandards, komplexer institutioneller Rahmenordnungen (Betriebsverfassungsgesetz, Tarifverträge) sowie kommunikativer Kompetenzen, welche das erfolgreiche Bestehen von Verhandlungen zur Bedingung haben. Diese drängten die traditionelle Schutz- und Gegenmachtspolitik ein wenig in den Hintergrund. Sichtbaren Ausdruck fand diese Haltung in der nicht mehr in gewohnter Weise verankerbaren Vor-Ort-Präsenz des Betriebsrates.

In der Selbstwahrnehmung von B1 und des Vertrauensmannes wird die Betriebsratsarbeit zum Teil autonom gegenüber den Anforderungen der Belegschaft. Wer nicht in die Betriebsratsarbeit hineingerochen hat, „kann nicht mitreden“. Die Betriebsratsarbeit müsse sich komplexeren, „unternehmensweiten“ Problemlagen stellen. Es gewann ein managementartiges Tätigkeitsprofil, das auch im weiteren Erhebungszeitraum bestätigt wurde. Die Aspekte Termindruck, Sitzungsstreß, ständige Kontextwechsel, Einarbeitung in neue Tätigkeiten kennzeichneten dieses

Profil. Nicht immer leuchten diese Anforderungen an die Betriebsratsarbeit - aus der Sicht der Mitbestimmer - auch der Basis, der Realitätssicht von Belegschaftsmitgliedern, sofort und ohne weiteres ein.

Die Autonomisierungstendenz durch eine Professionalisierung der Betriebsratsarbeit wird z.T. auch verstärkt durch eine Art gewerkschaftliche Codierung der Kommunikation. Die mitbestimmungsrelevanten Akteure in der Handlungssequenz schotteten sich durch die Konsensformel: „Wer da (in die Betriebsratsarbeit) nicht ‘reingerochen hat, kann da nicht mitreden.“ von der Belegschaftskritik ab. Der Geruchsmetapher in dieser Äußerung maßen wir dabei besondere Bedeutung zu, weil sie uns einen selbstreferentiell geschlossenen Kommunikationszusammenhang zu charakterisieren schien, der insbesondere für politische Verbände typisch scheint. In diesen muß man langjährige Erfahrungen - im Rahmen einer „Ochsentour“ - machen, um sozial anerkannt zu werden, d.h. um wirklich „mitreden“ zu können, um den richtigen Jargon zu nutzen, um den notwendigen „Stallgeruch“ an sich zu tragen. Das Hineingerochenhaben in der Handlungssequenz wirkt solidaritätsverstärkend nach innen und grenzerhaltend nach außen. Es immunisiert gegen die Kritik der Belegschaftsmitglieder. Es wird hier vom Betriebsrat dazu benutzt, um die professionelle Selbstorganisation seiner Arbeit zu legitimieren. Damit wurde andererseits die repräsentativ-demokratische Konstitution des Betriebsrates tendenziell abgewertet, einer krisenhaften Entkopplung von der Belegschaft Vorschub geleistet.

In der Handlungssequenz überlagern sich somit verschiedene Bedeutungsschichten der Wahrnehmung von Betriebsratshandeln durch B1 und den Vertrauensmann. In ihren Äußerungen manifestiert sich sowohl ein professionelles Selbstverständnis als auch die gewerkschaftliche Prägung der Betriebsratsarbeit.

Beides führt im Fallunternehmen zu einer starken Binnenorientierung der mitbestimmungsrelevanten Akteure. In der Konsequenz führte dies zu einer z.T. funktionalen Autonomisierung der Betriebsratsarbeit. Der Betriebsrat wurde sich aber nicht der Gefahr bewußt, die eine Abschottung der Institution gegenüber der Belegschaft mit sich bringen könnte.

2.3.3 Episode: Im Büro des Dienststellenleiters, Abteilung Haftpflicht

Anwesend sind außer mir vier Personen: der Dienststellenleiter D1, ein Jurist; der Sachbearbeiter S1; eine Straßenbahnfahrerin F1 sowie B1 als Betriebsrat.

F1 war erschrocken und schien emotional leicht angeschlagen, weil die zuständige Haftpflichtabteilung des Unternehmens ihr einen Brief geschickt hat, in dem ihr der Unfall - das Überfahren einer noch geschlossenen Weiche - als „grobe Fahrlässigkeit“ ausgelegt wurde und sie den Schaden selbst begleichen sollte. In dem Gespräch geht es nun um die genaue Klärung der Anschuldigung. F1 fühlt sich durch den Vorwurf der groben Fahrlässigkeit ungerechtfertigt beschuldigt und hat sich daher an den Betriebsrat gewandt. Sachbearbeiter S1, der zuerst das Wort ergreift, gibt sich sehr

moderat, fast einfühlsam, und bittet um Verständnis dafür, daß die Fachabteilung „werten“ müsse. Man wolle aber, das sei ja Zweck des Gesprächs, „alle Umstände mitberücksichtigen“. Auf Aufforderung von B1 schildert F1 nun alle Umstände, die ihrer Ansicht nach zu dem Unfall geführt haben (sie erwähnt: zweijährige Berufspause wegen Mutterschaft, fünf Monate nicht auf dieser Linie gefahren, Baustelle, Winter, Dunkelheit, vergeblich Begleitung zur Einweisung angefordert). Auch B1 erläutert die Umstände nochmals sehr detailgenau, er erwähnt den „Zeitdruck“ der FahrerIn, schildert genau die Örtlichkeiten in eindringlichen Worten.

D1, der Jurist, repräsentiert den sachlichen Entscheider, der regelgeleitet zu handeln versucht. Er fragt nochmals genauer, um eine Vorstellung ringend, nach den konkreten örtlichen Bedingungen. B1 fertigt eine Zeichnung zur Veranschaulichung an. F1 betont die Einmaligkeit und Außergewöhnlichkeit der Bedingungen an der Unfallstelle. B1 entfaltet die routinemäßigen Strukturen des Straßenbahnfahrens vor beiden, weil D1 und S1 davon nach eigenen Worten „keine Ahnung haben“, sich aber ein „Bild davon machen wollen“. D1 bekundet, „sich in der konkreten Situation“ nicht auszukennen. Er sieht es als Problem an, daß es Straßenbahnfahrern „in Fleisch und Blut übergegangen“ sei, auf die Weiche zu schauen, bevor man sie durchfährt. Das habe, so sein Resumé, F1 „schlicht verpennt“. Nochmals rechtfertigen B1 und F1 den Vorgang, dabei legen sie Wert auf die konkreten persönlichen, örtlichen und situationsbedingten Umstände des Unfalls. D1 hingegen rekurriert auf die gelernten und gewohnheitsmäßigen Pflichten des Straßenbahnfahrens allgemein. Den formalen Argumenten D1's hält B1 entgegen, daß es auch korrekt gewesen wäre zu sagen, „ich fahre da nicht, weil ich nicht eingewiesen worden bin. Wenn der Vorgesetzte sagt: Komm fahr, dann fährt man“ (als pflichtbewußte FahrerIn, damit „der Laden läuft“). D1 fragt nach, ob es „immer“ so ist, daß beim ersten Mal auf einer unbekanntem Strecke ein Kollege zwecks Einweisung mitfahre. Dies wird von B1 bejaht. S1 lobt ergänzend die Dienstbeflissenheit von F1 und erwähnt einen Engpaß im Fahrdienst. D1 entscheidet dann, daß die Wertung 'grobe Fahrlässigkeit' fallengelassen werde. B1 erläutert, an F1 gewandt, daß dies in „klarem Deutsch“ heiße, daß sie nichts bezahlen brauche.

Kennzeichnend für diese Episode ist die Tatsache, daß anonyme Regeln des Rechtssystems das Handeln der Akteure wesentlich beeinflussen. Zu entscheiden war, ob das Verhalten von F1 den Tatbestand der groben Fahrlässigkeit erfüllt oder nicht. Im ersten Fall muß F1 den Schaden begleichen, im zweiten wäre die Versicherung des Unternehmens eintrittspflichtig. Eine gewissenhafte - auch den möglichen Nachrecherchen der Versicherung standhaltende - Prüfung des Vorfalls unabhängig von persönlichen Rücksichtnahmen mußte erfolgen. Eine erste Prüfung auf der Grundlage von schriftlichen Berichten (der Vorgesetzten, der FahrerIn) hatte eine Entscheidung zuungunsten von F1 ergeben. F1 war schriftlich aufgefordert worden, den Schaden aus eigener Tasche zu begleichen und legte daraufhin Widerspruch ein. Sie schaltete daraufhin, auch in ihrer persönlichen Integrität bedroht, den Betriebsrat B1 ein.⁷

⁷ Es ist bezeichnend für die Lage der Mitbestimmung im Fallunternehmen, daß der Konflikt wiederum nur mit viel Mühe im Kapital/Arbeit-Schema interpretiert werden kann.

Der Betriebsrat half in diesem Fall, die Anonymität der Regel- und Verfahrensanwendung zu durchbrechen. F1 und er vermittelten in dem persönlichen Gespräch das Bild von der konkreten Betroffenheit der Person. Sie versuchen zu zeigen, daß die Spezifika der Unfallsituation sich nicht dem Muster allgemeiner Regelanwendung fügen. Die Situation vollbringt damit eine Übersetzungsleistung, indem sie zwei voneinander getrennte, höchst unterschiedliche Sinnkontexte - das Netzwerk rechtlicher Regeln und Verfahren, innerhalb dessen sich der Jurist und der Sachbearbeiter der Firma in der Rechtsabteilung bewegen - und die Deutungs- und Wertschemata des Alltags des Straßenbahnfahrens, das vom Erfahrungswissen, von den Kollegialitäten und von spezifischen persönlichen Umständen geprägt wird - in einen Austausch bringt.

Der Jurist und der Sachbearbeiter wissen kaum etwas von den konkreten Arbeitsbedingungen der Straßenbahnfahrerin. Sie haben auch keine Sensoren für ihre persönlichen Lebensumstände zum Zeitpunkt des Unfalls. Insofern gelingt die Übersetzung durch F1 unter Zuhilfenahme von B1. Notwendig für die erfolgreiche Bewältigung der Situation war nicht zuletzt aber die starke Verankerung der Mitbestimmung in das Unternehmen. Sie stattete B1 mit hinreichendem Einfluß aus, um als Gesprächs- und Vermittlungspartner bei den Beteiligten anerkannt zu sein.

Die Situation zeigt, daß auch die verschiedenen Sinnkontexte der Organisationsumwelt das Mitbestimmungshandeln im Fallbetrieb beeinflussen und Schutz- und Regulationsfunktionen jenseits des Effizienzstrebens der Manager notwendig machen. Des weiteren macht sie deutlich, daß und wie das alltagsweltliche Erfahrungswissen von B1 in übergeordnete, anonymere Handlungsebenen eingebracht werden kann und so zu einer Veränderung des Entscheidungshandeln führt. Das Wissen von B1 um die alltagsweltlichen Handlungsbedingungen von F1 wird zum Medium des Betriebsrathandelns in dieser Situation.

3 Chancen und Risiken des Betriebsrathandelns im Fallunternehmen

Die Vielfalt und Unübersichtlichkeit der an die Betriebsratsarbeit im Fallbetrieb gestellten Aufgaben lassen sich - wie oben gezeigt⁸ - nicht mehr nur in den traditionellen Schemata repräsentativer Interessenvertretung der Belegschaft interpretieren.

⁸ Selbstverständlich schöpft die Auswahl der drei Episoden und ihre Interpretation nur einen kleinen Ausschnitt des Mitbestimmungshandelns aus. Der Betriebsrat hatte es auch mit traditionellen Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Konflikten zu tun. Er hat auch seiner institutionellen Rolle zu genügen. So bediente er auch die sozialen Schutz- und Regulationsinteressen von „Modernisierungsverlierern“. Es geht in diesem Aufsatz aber in erster Linie um *Veränderungen* in den Anforderungen, die dem Betriebsrat im Fallbetrieb betreffen, so daß die Auswahl der hier vorgestellten Episoden diesem selektiven Anspruch folgt.

Statt zu versuchen, relativ homogene, kollektive Interessen *der* Arbeitnehmer gegenüber *eindeutig* definierten „Kapitalinteressen“ durchzusetzen, fand sich der untersuchte Betriebsrat in einer unübersichtlichen Melange ganz verschiedener Individual-, Gruppen- und Organisationsinteressen wieder (Hirsch-Kreinsen 1995; Hirsch-Kreinsen/Wolf 1987)

Z.T. korrespondierend zur funktionalen und hierarchischen Binnendifferenzierung des Fallunternehmens versuchten diversifizierte „lokale“ Gemeinschaften⁹ - wie oben anhand von Beispielen gezeigt - heterogene, z.T. betriebs- bzw. bereichsspezifische, z.T. individuelle Interessen „mikropolitisch“ (Küpper/Ortmann 1988; Ortmann 1995) mit Hilfe des Betriebsrates voranzutreiben. Beispielsweise ging es in den Konfliktregulationen, die wir beobachtet haben, darum, Techniker von der Notwendigkeit zu überzeugen, daß eine technische Problemlösung auch alltagstauglich sein muß. Thematisiert wurden - wie oben ausführlicher gezeigt - die unterschiedlichen Realitätssichten von Busfahrern und Fahrlehrer, zwischen denen der Betriebsrat als neutraler Vermittler in einem Streitfall fungieren mußte. Der Betriebsrat bildete fallweise Allianzen mit einigen Personalmanagern gegen traditionelle Führungskräfte, die von der Geschäftsführung ‘protegiert’ wurden; mit Vertrauensleuten gegen die Egoisten einzelner Belegschaftsmitglieder.

Er nutzte eine externe Unternehmensberatung, um eine Stärkung der Selbstverantwortung des Einzelnen und eine Dehierarchisierung des Unternehmens zu forcieren. Und er bediente sich - wie die dritte Episode gezeigt hat - seiner persönlichen Kontakte und institutionelle Macht, um die „seelenlose“ Anwendung von Rechtsnormen abzumildern.

In den Augen des Betriebsrates wurde das betriebliche Kommunikationsgeschehen offenbar von den jeweils *begrenzten Rationalitäten* selbstreferentieller Diskurse mit unterschiedlichen Akteuren und funktionalen Akteursgruppen geprägt. Die lokalen Gemeinschaften verfügten nur über „lokale Rationalitäten“ (Cyert/March 1963). Der *Relevanzverlust des Kollektiven* situierte den Betriebsrat neu an die Schnittstelle zwischen System- und Alltagsreproduktion.¹⁰

Das Unternehmen wurde zu einer unübersichtlichen „Unbestimmtheitszone“ (Hildebrandt/Seltz 1987), in der die Wirklichkeitskonstruktionen ungleicher Akteure und Akteursgruppen aufeinanderprallten. Der Betriebsrat in funktional differenzierten Großbetrieben wird offenbar, so unsere These, die noch weiterer empirischer

9 Die Fahrlehrer, die Fahrer, Werkstatt-, Techniker-, Angestellten-, Managergruppen, Meister, Abteilungsleiter, Fachleute usw.

10 Der Betriebsrat ist aus systemtheoretischer Sicht ein paradox konstituiertes innerbetriebliches Subsystem. Es ist zugleich Teil der wirtschaftlichen Organisation und Teil des Rechtssystems. Das führt sein Handeln notwendigerweise in *strange loops* (Hofstaetter). Er muß z.B. *durch* den Abbau von Arbeitsplätzen *für* die Erhaltung von Arbeitsplätzen kämpfen. Die Grenzlage führt ihn in eine Gesamtverantwortung für das Unternehmen, weil jede Entscheidung im System unmittelbar auf die sozialen und kommunikativen Beziehungen des Systems zurückwirkt. Jedes Mehr an Mitbestimmung im Unternehmen bedeutet zugleich auch ein Mehr an (wirtschaftlicher) Mitverantwortung.

Forschungen bedarf, zu einer Distanznahme gegenüber Einzel- und Gruppeninteressen gezwungen. Er wird, will er eine adäquate und funktionale Aufgabenerfüllung gewährleisten, zu einer *autonomen* Vermittlungsinstanz im innerbetrieblichen Austausch. Er fungiert als „Dolmetscher“ zwischen unterschiedlichen Welten, zwischen Gruppen, die unterschiedliche sprachliche *Codes* benutzen, um sich ihre Welt zu erschließen (vgl. Abb. 1, 397). „Grenzüberschreitungen“ seitens des Betriebsrates werden dabei erforderlich, Entfremdungserscheinungen unvermeidlich.

Der beobachtete Betriebsrat war bereit und in der Lage, sich in die „Welt“ anderer hineinzusetzen, Motivlagen und sachlichen Gehalt von Managementplänen nachzuvollziehen, den Standpunkt des Technikers, des EDV-Experten, des Juristen und des Arbeiters zu *verstehen*, um genau dies zur Grundlage für seine Vermittlungsarbeit zu machen, die auf die Vermeidung der Durchsetzung „einseitiger“ Rationalitäten zielte. Dabei ging es praktisch sowohl darum, die Grenzen z.B. betriebswirtschaftlicher oder technischer Konzepte aus der Sicht von Alltagspraktikern zu erhellen, als auch umgekehrt darum, einzelne Belegschaftsgruppen von der Notwendigkeit von Modernisierungen, von Veränderungen des Gewohnten und Vertrauten zu überzeugen.

Der Betriebsrat wurde zu einer *Reflexionsinstanz* im Betrieb, die ‘Immunfunktionen’ bezüglich der vielfältigen Kommunikationsprobleme übernahm. Dabei bildete sich offenbar allmählich eine entlang der neuen innerbetrieblichen Funktionen gebildete *Professionalität* aus, die dazu führte, daß der Betriebsrat - in einem so „günstigen“ Fall wie dem vorliegenden - auch zu einem innerbetrieblich notwendigen ‘Dienstleister’ wurde.

In unserem Fallbetrieb beruhte die professionelle Kompetenz des Betriebsratsvorsitzenden auf folgenden Aspekten: B1 verfügte - neben seinem traditionellen Repertoire an institutionalisierten Rechten und Pflichten der Betriebsratsarbeit - auch über die Fähigkeit zu Moderation und Vermittlung, über Kenntnisse der Formen und Inhalte von Managementhandeln - angeeignet in Managementseminaren von nicht gewerkschaftlich orientierten Bildungseinrichtungen. Schließlich besaß B1 Kenntnisse des um Teil informellen Arbeitsalltages und der spezifischen Rationalitäten des kollegialen Arbeitens. Er brachte Fähigkeiten zur Einfühlung und Verhandlungsgeschick im Umgang mit unterschiedlichen Menschentypen mit. Er konnte „dauernd umdenken“ und „unternehmensweite“ Perspektiven genauso einnehmen wie aus der Sicht alltäglichen Arbeitens argumentieren.

B1 sah in seiner Tätigkeit eine besondere Profession, die man erlernen mußte, für die man offen und lernfähig bleiben mußte, auf die man vorbereitet werden mußte und die eine regelrechte Personalpolitik erforderlich machte. Es sei eine Tätigkeit, sagt B1 an einer Schlüsselstelle, „die müßte man ausschreiben.“

Nichtsdestotrotz steht die betriebliche Mitbestimmung in einem institutionellen Kontext, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ableitet. Sie bezieht ihre Legitimität aus dem Wahlverfahren, das den gewählten Betriebsräten die *Interessen-*

vertretung der Beschäftigten aufgibt. Im vorliegenden Fall erwarteten insbesondere die gewerblichen Arbeitnehmer, daß dieser Auftrag auch *sichtbar* durch eine möglichst ständige Präsenz vor Ort erfüllt wurde. Die Betriebsräte sollten immer für sie da sein. Betriebsräte, die dieser 'Norm' nicht hinreichend entsprachen, wurden moralisch unter Druck gesetzt z.B. mit Formulierungen wie: „Man sieht Dich (den Betriebsrat) überhaupt nicht mehr!“, oder „Der Betriebsrat, was macht der eigentlich?“

Die Differenz zwischen professionalisierter Betriebsratsarbeit und Anforderungen und Ansprüche der Belegschaft an die repräsentative Interessenvertretung kommt auch umgekehrt zum Ausdruck. Betriebsräte haben Schwierigkeiten, ihrer Belegschaft Einblick in 'ihr' komplexes 'Geschäft' zu vermitteln, wie folgendes Zitat eines anderen Betriebsratsmitglieds aus dem Fallunternehmen belegen soll:

„Wir haben heute, wenn ich sehe, wenn ich unsere Tarifverträge durchlese, die versteht manchmal ein Tarifexperte schon nicht, die mußt du fünfmal lesen, damit du verstehst, was die Aussage (ist). Und wenn du da in Betriebsversammlungen bist als Betriebsrat, okay, du verstehst alles, aber ich hab immer das Gefühl, die Kollegen, die unten sitzen, oder die Kolleginnen, die gucken manchmal wie so'n, wie so'n Kalb und wissen gar nicht, um was es geht. Also wir sollten auch mal ein bißchen überlegen, daß die Leute, die wir ansprechen, nicht das Fachwissen, was unsere Arbeit betrifft, haben und daß man das denen auch verständlich macht.“

Der beobachtete Betriebsrat konnte den Widerspruch zwischen erfolgreicher, professioneller Aufgabenerfüllung und institutionellen Anforderungen (Herstellung der symbolischen Einheit zwischen Belegschaft und *repräsentativer* Interessenvertretung z.B. durch Präsenz im Betrieb) nicht lösen.

Im vorliegenden Fall erwachsen aus der Differenz zwischen professioneller Aufgabenerfüllung des Betriebsrates *und* ständiger Ansprechbereitschaft und Vor-Ort-Präsenz Spannungen zwischen Teilen der Belegschaft, der Vertrauensleute und des Betriebsrates mit dem beobachteten Betriebsrat (siehe Episode 2). Der untersuchte Betriebsrat wurde noch im Untersuchungszeitraum von seinen Betriebsratskollegen als Vorsitzender 'entmacht'. Seine professionelle Ausübung der Vermittlungsarbeit im Betrieb hatte zu einer Autonomisierung und Verselbständigung der Betriebsratsarbeit geführt, die Teile der traditionell orientierten Belegschaft und des Betriebsrates offensichtlich nicht mehr verstehen konnten. Dies macht deutlich, daß die Neudefinition und Neuorientierung der Betriebsratsarbeit - im Sinne eines Kommunikationsmanagement zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen - nur dann gelingen kann, wenn zugleich einer Entkopplung von (Teilen) der Belegschaft wirkungsvoll entgegengearbeitet wird.

Nach dem Ausscheiden von B1 deutete sich eine Umgewichtung in der Arbeit des Betriebsrates an: während die traditionelle 'Nähe' zur Belegschaft (genauer gesagt: zu Teilen der gewerblichen Arbeitnehmer) wieder verstärkt gesucht wurde, war eine Verminderung der Gestaltungspotentiale im unternehmensweiten Bereich zu bemerken. Der neue Betriebsratsvorsitzende legte implizit etwas weniger Wert darauf, an

Gestaltungsentscheidungen, an Managementhandeln zu partizipieren, um keinen Hauch von Zweifel an seiner Parteinahme für Arbeitnehmerinteressen Raum greifen zu lassen.

Literatur

- Bahrdt, Hans-Paul u.a. (1957): Technik und Industriearbeit. Tübingen, 2. Auflage
- Brunsson, Nils (1985): The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Chichester u.a.
- Bürger, Michael (1995): Betriebliche Mitbestimmung als Institution. Unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund
- Cyert, R.M.; James G. March (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, New Jersey
- Frerichs, Joke, Jörg Bundesmann-Jansen (1994): Organisationswandel und Betriebspolitik. Köln
- Fromm, Christine, Arno Georg, Ulrich Pröll (1995): Reform des Arbeitsschutzes - Veränderte Handlungsbedingungen für die betriebliche Interessenvertretung; in: WSI-Mitteilungen 2/95, 122-129
- Fuchs, Peter (1995): Der Mensch - das Medium der Gesellschaft?; in: Peter Fuchs, Andreas Göbel (Hg.): Der Mensch - das Medium der Gesellschaft? Frankfurt, 15-39
- Hejl, Peter M. (1987): Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie; in: Siegfried J. Schmidt (Hg.): Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt
- Hilbert, Josef, Josef Schmid (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates. Marburg
- Hildebrandt, Eckart, Rüdiger Seltz, (Hg.) (1987): Managementstrategie und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für Betriebsratspolitik. In diesem Heft
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Harald Wolf (1987): Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation; in: Soziale Welt 38, 181-196
- Kapp, Wolfgang, Helmut Martens (1995): Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß. Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland. Unveröffentlichtes Manuskript, Dortmund
- Klatt, Rüdiger (1993): Kommunikation im betrieblichen Sozialsystem; in: ARBEIT 4, 2, 375-395
- Klatt, Rüdiger (1995): Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Münster
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering
- Kotthoff, Hermann, Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen

- Küpper, Willi, Günther Ortmann (Hg.) (1988): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt
- Luhmann, Niklas (1994): Organisation und Entscheidung. Unveröffentlichtes Manuskript. Bielefeld
- Martens, Helmut (1991): Die Institution der Mitbestimmung unter Modernisierungsdruck; in: Gerd Peter (Hg.): Arbeitsforschung? Dortmund
- Martens, Helmut (1992): Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie. Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Dortmund
- Mintzberg, H., A. McHugh (1985): Strategy Formation in Adhocracy; in: Administrative Science Quarterly 30
- Müller-Jentsch, Walther (1993): Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese; in: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. München und Mering
- Niederhoff, Horst-Udo (1995): Betriebsratswahlen 1994. Daten, Fakten und Ergebnisse; in: Personal, Heft 1, 42-46
- Oevermann, Ulrich (1981): Fallrekonstruktion und Strukturgeneralisierung als Beitrag der 'objektiven Hermeneutik' zur soziologisch-strukturtheoretischen Analyse. Unveröffentlichtes Manuskript. Frankfurt
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen
- Peter, Gerd (1991): Situation - Institution - System als Grundkategorien einer komplementären phänomenologischen und systemischen Analyse; in: Gerd Peter (Hg.): Arbeitsforschung? Dortmund, 125-142
- Peter, Gerd (1992): Theorie der Arbeitsforschung. Frankfurt
- Schmidt-Dilcher, Jürgen (1994): Strukturkonservatismus oder Umbruch? Zur Planung „zukunftsorientierter“ Fertigungs- und Arbeitssysteme in einem Automobilbetrieb; in: Niels Beckenbach, Werner van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, 139-159
- Schneider, Wolfgang Ludwig (1991): Objektives Verstehen. Rekonstruktion eines Paradigmas: Gadamer, Popper, Toulmin, Luhmann. Opladen
- Schumann, Michael u.a. (1994): Rationalisierung im Übergang - Neue Befunde der Industrie-soziologie zum Wandel der Produktionskonzepte und Arbeitsstrukturen; in: WSI-Mitteilungen 7/94, 405-414
- Sperling, Hans-Joachim (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Marburg
- Wiesenthal, Helmut (1989): Kritischer Rückblick auf die emphatische Gewerkschaftstheorie; in: Wilhelm Schumm (Hg.): Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus. Beiträge zur Gesellschaftstheorie, Industriesoziologie und Gewerkschaftsforschung. Frankfurt/New York, 125-149

Anschrift des Verfassers:

Dr. Rüdiger Klatt
Sozialforschungsstelle Dortmund
Rheinlanddamm 199
44139 Dortmund