

Hermann Kotthoff

## **Betriebsräte und betriebliche Reorganisation**

Zur Modernisierung eines 'alten Hasen'

### **Abstract**

Einige mir zentral erscheinende Aspekte der institutionellen Konfiguration des Betriebsrats stehen im Mittelpunkt. Davon ausgehend werden zwei Thesen vertreten: erstens, daß die Erwartung „alternativer Gestaltungskonzepte“ ein entschieden überhöhter Anspruch an den Betriebsrat ist, der zu fortwährenden Enttäuschungen führen muß, und daß umgekehrt die verbreitete Geringschätzung „folgenorientierter Schutzpolitik“ gerade angesichts der aktuellen Herausforderungen kontraproduktiv ist. Zweitens, daß die Bedeutung der Stellvertreterfunktion des Betriebsrats durch die neuen beteiligungsorientierten Organisationskonzepte nicht ab-, sondern zunehmen wird, und daß deshalb eine Reduzierung seines Funktionsverständnisses auf die Moderation ein zweifelhafter Rat ist. Modernisierung des Betriebsrats bedeutet daher primär: in der neuen Organisationswelt neue Wege für die Reproduktion seiner alten institutionellen Stärke zu finden.

### **1 Stellvertretung versus Selbstvertretung: eine schiefe Dichotomie**

Die gegenwärtigen tiefgreifenden Rationalisierungs- und Umstrukturierungsoffensiven in den Betrieben und Unternehmen stellen die Betriebsräte vor neue Probleme. Die sozialwissenschaftliche Diskussion über diese Herausforderungen konzentriert sich auf ihre Rolle und Vertretungspolitik bei der Einführung dezentraler Arbeitsstrukturen und partizipativer Managementkonzepte. Die vorliegenden Befunde und Urteile sind wenig schmeichelhaft für die Betriebsräte: sie seien schlecht vorbereitet auf die „partizipative Wende“ des Managements; sie handelten abwartend-reaktiv in den Bahnen einer traditionellen Schutzpolitik und nicht offensiv-gestalterisch im Sinne der Erarbeitung alternativer Gegenkonzepte.

Solche ernüchternden Urteile über das Handeln des Betriebsrats in einem speziellen Politikfeld sind nicht neu. Neu ist dagegen, daß diesmal nicht nur die Reichweite seiner Interessenpolitik für ungenügend befunden wird, sondern daß von

zahlreichen Autoren auf einer grundsätzlicheren Ebene sein Funktions- und Rollenverständnis in Frage gestellt wird. Um die Motivation und Kompetenz der Arbeitnehmer zur „Selbstvertretung“ zu fördern, dürfe er nicht mehr als „Stellvertreter“ und Beschützer agieren, sondern seine Funktion müsse die des „Moderators“ sein, der als Kommunikationsspezialist die Selbstvertretung begleitet. Und hinsichtlich seiner Interaktion mit dem Management müsse er das Verhaltensmuster der reaktiven Korrektur der Folgen von Managemententscheidungen aufgeben zugunsten der Rolle des aktiven „Co-Managers“, der direkt in den manageriellen Arbeitsprozeß der Planung und Umsetzung der neuen dezentralen Arbeitsorganisation involviert ist. Diese neuen Funktions- und Rollenbegriffe sind inzwischen so eingeschliffen und unwidersprochen im Diskurs über die Betriebsräte, daß der Eindruck entstehen kann, daß ganz im Gegensatz zu der häufig konstatierten „neuen Ungewißheit“ der Zukunft betrieblicher Organisation das Drehbuch für die neue Rolle des Betriebsrats in ihr bereits fertig geschrieben ist, und es nur noch darauf ankomme, daß er es auch einübt.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich allerdings schnell, daß das Set an neuen Funktionsbestimmungen verwirrend ist, weil es widersprüchliche Botschaften enthält. Die Kernfrage ist fraglos die nach der Zukunft der Repräsentationsfunktion im Kontext der Möglichkeiten einer „Mitbestimmung in der Ich-Form“. Handelt es sich dabei um ein Nullsummenspiel der Beteiligung, so daß mehr Selbstvertretung weniger Stellvertretung bedeutet? Oder um eine Kombination und Ergänzung beider Arten, die sich „addieren“ zu noch unbekanntem Beteiligungsmöglichkeiten, von denen nur so viel jedenfalls bekannt ist, daß sie durch die Kritik der praktischen Vernunft des Repräsentations- und Delegationsprinzips nicht tangiert sind? Die Forderung nach offensiver alternativer Gestaltung und nach der Co-Managerrolle impliziert offensichtlich eine Konservierung, bzw. einen noch weitergehenden Ausbau der Delegationsfunktion. Die Forderung nach einer Selbstbescheidung des Betriebsrats mit der Moderatorenfunktion impliziert dagegen ein Sich-Selbst-Überflüssigmachen als Delegierter.

In der Geschichte der industriellen Beziehungen mußte ein Mehr an Mitbestimmung stets erkämpft werden (Kotthoff 1994). Die Irritationen in der aktuellen Debatte rühren vermutlich daher, daß die Selbstbestimmung der Arbeitnehmer nicht durch deren eigenen Emanzipationskampf, sondern auf dem weichen Weg von Moderations- und Kommunikationstechniken Gestalt annehmen soll. Der Stellvertreter wird in der Version des Pädagogen und Animateurs vorläufig noch gebraucht.

## **2 Alternative Gestaltungskonzepte: eine Überforderung**

Welches Bild hat die Rationalisierungsforschung vom Betriebsrat? In den letzten 20 Jahren hat er innerhalb der Industriesoziologie die erstaunliche Karriere vom Aschenputtel zum Hoffnungsträger gemacht. Während er damals als bornierter

Hemmschuh einer fortschrittlichen Entwicklung in der Arbeitswelt und günstigenfalls als punktuell brauchbarer Handlanger der Gewerkschaften wahrgenommen wurde, nahm im Gefolge der Humanisierungs- und Rationalisierungsforschung die Wertschätzung seiner politisch-strategischen Bedeutung bei der Abwehr von Rationalisierungsrisiken für die Arbeitskräfte immer stärker zu. Er wurde als „Dritter Akteur“, neben Gewerkschaften und den Wissenschaftlern selbst, ernst genommen. So ernst, daß die Wissenschaftler ihm zutrauten, die Zukunft von Arbeit und Technik durch offensives Gegenhalten alternativer Gestaltungskonzepte maßgeblich steuern zu können. Nach dem ‘Abschied vom Proletariat’ und dem Versagen der ‘Neuen Arbeiter’ wurde er als Surrogat für das historische Subjekt mit der Zumutung konfrontiert, die Laterne auf dem Weg ins Reich einer freieren Arbeitswelt zu tragen. Jedoch alle Einzelforschungen zu seinem Verhalten im Rationalisierungsgeschehen kamen in seltener Übereinstimmung zu dem Ergebnis, daß er diesem Anspruch nicht gerecht wird. Monoton mußte ein ums andere Mal festgestellt werden, daß der Betriebsrat weder ein alternatives Gestaltungskonzept hat, noch ein solches offensiv gegenüber dem Management vertritt. An anderer Stelle habe ich eine stattliche Zahl von Gliedern dieser Kette zusammengestellt und belegt (Kotthoff 1994, 50ff.). Ob es sich um Studien über die Automatisierung von Großanlagen in der Chemie- und Elektrizitätsindustrie Mitte der 70er Jahre handelt, oder über neue Formen der Arbeitsstrukturierung wie job enlargement und erste Ansätze von Gruppenarbeit Anfang der 80er Jahre, oder um die zahlreichen Studien über Einführung von CNC-Maschinen und CAD-Systemen im Maschinenbau, oder über die Einführung des Fotosatzes in der Druckindustrie, oder die Einführung von EDV-Systemen in der Industrieverwaltung und in Dienstleistungsbetrieben, oder über die Gestaltung der Qualifizierungs-(Weiterbildungs-)politik im Zusammenhang mit Rationalisierungsvorhaben, oder über die Ausschöpfung von Gestaltungschancen, die Tarifverträge mit betrieblichen Flexibilisierungsmöglichkeiten anbieten (Lohnrahmentarifverträge; Arbeitszeittarifverträge), - das Ergebnis war immer das gleiche. Und diese Kette wird aktuell - wie im einzelnen noch dargelegt wird - durch die Studien über partizipative Arbeitsstrukturen verlängert. Es ist nicht schwer vorauszusehen, daß sie bei der nächsten Generation von Studien, vermutlich über die globale Vernetzung der Produktion, um ein weiteres Glied verlängert wird.

Es hat sich ein stabiles Versagensmuster über das Handeln des Betriebsrats bei technisch-organisatorischen Veränderungen herausgebildet. Die Betriebsräte nehmen eine abwartend zurückhaltende Beobachterposition ein; diejenigen, die überhaupt aktiv werden, schalten sich erst dann ein, wenn die „traditionellen“ Vertretungsfelder Lohnform und -höhe, Personalrekrutierung und -umsetzung, Entlassungsschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz, ergonomische Gestaltung, und Schutz vor personenbezogenen Datenauswertung tangiert sind, für die klare tarifliche oder gesetzliche Normierungen vorliegen; individuelle Nachteile für Arbeitnehmer werden durch monetäre Kompensationen abgemildert; dieses Verhalten trifft selbst auch

für die starken Betriebsräte in Großbetrieben zu und für solche, die frühzeitig vom Management informiert werden. Sie unterscheiden sich lediglich darin, daß sie die Rationalisierungsstrategien des Managements besser durchschauen, die Risiken und Chancen für die Arbeitnehmer klarer abschätzen, und die folgenorientierte (Lohn-, Personal-, und Sozial-)politik mit größerer Konsequenz und Erfolg praktizieren; selbst sie verfolgen keine alternative Gestaltungspolitik. Als Ursache für das Defizit werden angegeben:

- mangelnde fachliche Kompetenz;
- schwache Rechtsposition im BetrVG;
- die Scheu, gegenüber der Belegschaft Mitverantwortung für weitreichende Unternehmerentscheidungen zu übernehmen.

Wenn die Betriebsräte so kontinuierlich und auf der ganzen Linie als alternativer Gestalter von Arbeit und Technik versagen, dann drängt sich die Frage auf, ob man sich entweder im Anforderungsprofil oder im Kandidaten geirrt hat. Ein wesentlicher Grund dafür, daß der Anspruch trotz Dauerversagens immer wieder gestellt wird, liegt im Zuschnitt der entsprechenden Studien. Es sind one-issue-Studien, die den Betriebsrat nur im schmalen Ausschnitt ihres jeweiligen Rationalisierungsthemas in den Blick nehmen und das institutionelle Gefüge und den sozialen Kontext seiner Rolle nicht oder nur am Rande beachten. Eine solche Beachtung würde nicht die Ergebnisse verändern, aber ihre Deutung. Sie würde zeigen, daß der Betriebsrat bei technischen und organisatorischen Gestaltungsfragen aus strukturellen Gründen dem Management hinterherhinkt, daß er der Hase und nicht der Igel ist und daß selbst der starke Betriebsrat im Großbetrieb nur der „zweite Sieger“ sein kann, der auf die „Silbermedaille“ abonniert ist. Aber wenn man den Hasen als solchen auch sieht, erst dann könnten seine hasenartigen Qualitäten wahrgenommen und gewürdigt werden. Möglicherweise erst dann könnte sich zeigen, daß er ein „alter Hase“ ist, erfahren und gewitzt in seinem Feld. Und schließlich könnte sich dann ergeben, daß sein Tun und Treiben auf eine ganz andere als der vom one-issue-Ansatz vorgedachten Weise eine große Wirkung auch auf den Kurs des Rationalisierungsgeschehens hat.

Sein ureigenes, ihm institutionell angestammtes Feld, auf dem er große Qualitäten besitzt, ist die Gestaltung der sozialen Beziehungen - der „software“ - im Betrieb. In dem Maße wie die Struktur der sozialen Beziehungen im Betrieb zu einer relevanten oder gar zentralen Rahmenbedingung für den technisch-organisatorischen Wandel wird, wird auch der Betriebsrat zu einem relevanten Akteur im Modernisierungsprozeß. Jedoch seine deutlichen Grenzen als alternativer Gestalter von Arbeit und Technik ergeben sich vor allem aus folgenden Zusammenhängen:

Die Unterscheidung zwischen Gestaltungspolitik und Alltagspolitik entspricht der Logik und der Geschichte des dualen Systems der Interessenvertretung. In der Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft gehört die Regelung von Fragen mit grundsätzlicher, nicht auf den einzelnen Betrieb beschränkter, Bedeutung in den Zuständigkeitsbereich der Gewerkschaft und die Kontrolle der

Anwendung der Normierungen im Alltag in den Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte. Die Betriebsräte auf die Beachtung dieser Demarkationslinie zu verpflichten war in der Entstehungszeit des dualen Systems ein hartes Stück Arbeit für die Gewerkschaften, angesichts damals zahlreich konkurrierender Sektionen im Betriebsrätewesen mit durchaus alternativen Gestaltungsabsichten. Es ist ein Zeichen für den Erfolg der Gewerkschaften, daß dieses Muster heute bei den Betriebsräten institutionell sedimentiert ist. Die Betriebsräte warten heute, wo es um Weichenstellungen in der Technik- und Arbeitsgestaltung geht, nach wie vor auf detaillierte Gestaltungsvorgaben durch die Gewerkschaften. Da jedoch die Gewerkschaften selbst nicht im Besitz von konkretisierten Alternativkonzepten sind, findet zwischen beiden ein Schwarzes-Peter-Spiel statt: der eine bezichtigt den anderen der Konzeptlosigkeit. In dieser Situation bleibt der Betriebsrat lieber der Hase. Er handelt nach der reaktiven Maxime, die der Vorsitzende eines „sehr starken“ Betriebsrates in einem Großbetrieb so formulierte: „Der Betriebsrat weiß, daß er Grundsatzentscheidungen des Einsatzes von Technik nicht beeinflussen kann. Sie können nur dafür sorgen, daß das was kommt, in einem einigermaßen vernünftigen Rahmen bleibt. Sie können also nur Schadensbegrenzung machen.“

Häufig wird argumentiert, der Betriebsrat beteilige sich deshalb nicht aktiv an der Gestaltung, weil er der Delegationsfalle, d.h. dem Risiko der Mitverantwortung für die Folgen, entfliehen wolle. In dieser generalisierten Version ist das Argument allerdings wenig stichhaltig, weil die Betriebsräte auf dem Handlungsfeld der Personal- und Sozialpolitik durchaus bereit sind, Mitverantwortung für weitreichende Entscheidungen auf sich zu nehmen. Der Unterschied, auf den es ankommt, ist der Grad der Gewißheit bei der Folgenabschätzung. Sie wollen einigermaßen sicher sein, wofür sie einzustehen haben. Die Folgenabschätzung von Alternativen der Technik- und Arbeitsgestaltung unter dem doppelten Kriterium der wirtschaftlichen Effizienz und der Sozialverträglichkeit ist ein ausgesprochen unsicheres Terrain. Der wissenschaftliche Diskurs darüber kann mit dem Gewißheitsniveau von „Trends“, „Entwicklungspfaden“ und Hinweisen auf einen „Veränderungsdruck“ gut leben. Selbst der Streit zwischen entgegengesetzten Lehrmeinungen über den Trend schadet dem Diskurs nicht, sondern macht ihn erst interessant. Und die Widerrufung von gestern eingenommenen Positionen erhöht die Attraktivität des Autors, der dadurch den Nachweis seiner Lern- und Diskursfähigkeit erbracht hat. Ganz anders ergeht es dem unter Legitimationsdruck stehenden praktisch-politisch Handelnden. Wenn er kann, versucht er sich Entscheidungen mit hoher Ungewißheit zu entziehen. Und der Betriebsrat kann sich der alternativen Gestaltung von Arbeit und Technik leicht entziehen, vor allem, weil er von der Belegschaft auf diesem Gebiet nicht unter Druck gesetzt wird. Mehr noch als er selbst ist die Mehrheit der Belegschaften folgenorientiert.

Die folgende Reflexion der institutionellen Konfiguration des Betriebsrats hebt seine Begrenzungen und seine spezifischen Stärken hervor.

### **3 Die institutionelle Konfiguration des Betriebsrats: Schlüssel zum Verständnis seiner Rolle**

Die spezifischen Qualitäten des Betriebsrates gründen in institutionellen Konstruktionsprinzipien, die ihn von einer „klassischen“ Interessenvertretung für ökonomisch-utilitaristische Interessen unterscheiden (dazu auch Martens 1991). Der Begriff Interessenvertretung ist zu unspezifisch, um die besondere rechts-, ideen- und realgeschichtliche Charakteristik seiner Vertreterrolle zu erfassen. Denn die Interessenvertretung ist bei ihm eingewoben in einen komplexeren Funktionszusammenhang mit Elementen aus anderen Sinnlandschaften. Das erste und wichtigste Prinzip ist, daß er der einheitliche Repräsentant der Belegschaft als Ganzes ist. Dieses korporative Prinzip ist eine grandios idealistische Konstruktion, die als Prinzip Hoffnung gegen den normalen Lauf der Dinge gebaut ist, und erahnen läßt, wie groß die Konstrukteure die Gefahr von Partikularismus und Zersplitterung einschätzten. Der Betriebsrat ist kein Delegiertenkomitee von pressure groups (wie z.B. die englischen shop stewards), sondern er steht über den Gruppen und vertritt unabhängig von seiner eigenen Herkunft alle Arbeitnehmer im Betrieb. Als Repräsentant des Prinzips Einheit steht er unter einem hohen sozialintegrativen Anspruch. Der damit verbundene Sinngehalt ist die Vorstellung von der Belegschaft nicht als einer Summe von Interessengruppen, sondern als einem „Gemeinwesen“, einer betrieblichen Lebenswelt (‘moral community’, ‘monde domestique’) also einem sozialen Gebilde mit einem hohen Grad an Sozialität. Der Betriebsrat repräsentiert die Alltagsmoral, die Gerechtigkeits- und Fairnessvorstellungen, die Lebensgewohnheiten und Tradition dieser Lebenswelt Belegschaft. Seine Aufgabe ist es, dafür Sorge zu tragen, daß die moralische Ökonomie dieser Lebenswelt in der Verwertungs- und Produktionsökonomie des Systems Betrieb Berücksichtigung und Anerkennung findet. Dem entspricht ein Rollenhandeln, das Theodor Geiger treffend mit der Figur des „guten Hirten“ verglichen hat, der die monde domestique der Belegschaft gegen Übergriffe des Systems schützt, der sich darum kümmert, daß keiner rausfällt, daß jeder gut aufgehoben ist und gut behandelt wird. Eng damit verbunden ist das Rollensegment des SchlichterGerade das, was Industriesoziologen meist als Kleinkram abtun, nämlich sein Kümmern und Sorgen um personelle und soziale Alltagsprobleme, ist nach der institutionellen Konstruktion des Betriebsrats eine Großleistung.

Diese Konstruktion verleiht dem Betriebsrat ein hohes Maß an vertretungspolitischer Autonomie, da er als Repräsentant der Einheit nach „übergeordneten Gesichtspunkten“ handeln muß. Und sie gibt viel Raum für Prozesse der Autoritätsbildung und damit für eine Personalisierung der Vertreterrolle. Faktisch erleichtert die Konstruktion die Entstehung von sozialer Führerschaft. Der oft gezeißelte „Betriebsratsfürst“ ist lediglich die bornierte Variante der institutionell angelegten

Tendenz zur Akkumulation von Prestige und Autorität bei dem, der sich am meisten um die Moral der monde domestique kümmert. Die allseits geschätzte Variante dieser Tendenz ist dagegen die „charismatische Führungsperson“. Eine andere Konsequenz der korporativen Konstruktion ist, daß Minderheiten in der Belegschaft, die eine andere Lebenswelt haben, nur partiell oder gar nicht in die Vertretungsstruktur integriert werden. Der Betriebsrat ist der Vertreter derer, die auf Dauer „dazugehören“, der Stammebelegschaft. Diese suspekte patriotische Tendenz unterscheidet ihn allerdings nicht von anderen gemeindepolitischen Vertretungsorganen.

Ein zweites Konstruktionsprinzip besteht darin, daß dem Betriebsrat in allen Fragen, die mit dem „Umgang mit Menschen“ und somit der Anerkennung lebensweltlicher sozial-moralischer Standards im konkreten Alltagshandeln zu tun haben, im internationalen Vergleich ungewöhnlich weitreichende Mitbestimmungsrechte verliehen werden. Die Personal- und Sozialfragen, Fragen des richtigen Führungsverhaltens, des Schutzes von Gesundheit und Identität, der Lohn-Leistungsgerechtigkeit und der „Betriebsordnung“ sind seine Domäne. Das Management wird zur Anerkennung der Legitimität sozial-moralischer Ansprüche im System verpflichtet. Dies folgt sozio-logisch konsequent aus dem ersten Konstruktionsprinzip. Diese Mitwirkungsmöglichkeiten, die erst greifen, wenn die Entscheidungen im Bereich der Verwertungs- und Produktionsökonomie auf ihre Folgen für die Behandlung von Personen reflektiert werden, können gleichwohl erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung der Strukturen selbst haben. Denn man muß den reaktiven Handlungsmodus, der stets nur dem Betriebsrat angehängt wird, ebenso auf das Management anwenden. Das Management antizipiert folgenorientiert das Reaktionsmuster des Betriebsrats, das auf diese Weise zu einem Parameter seines Gestaltungshandelns wird.

Das dritte Konstruktionsprinzip ist reziprok zum zweiten angelegt. Es verpflichtet den Betriebsrat zur Anerkennung der Legitimität von verwertungs- und produktionsökonomischen Ansprüchen des Systems. So wie dem Management entsprechend dem zweiten Prinzip eine Sozialverantwortlichkeit abverlangt wird, so wird dem Betriebsrat eine Systemverantwortlichkeit („Betriebswohl“) abverlangt. Deren Ausprägung kann in der Praxis freilich außerordentlich variieren. In der defensiven Minimaldefinition bedeutet dies, daß die lebensweltlichen Ansprüche an den bestandsnotwendigen Ansprüchen des Systems ihre Begrenzung finden. In einer produktiven Version bedeutet es, daß der Betriebsrat die sozial-moralischen Ressourcen der betrieblichen Lebenswelt für das System aktiv fruchtbar macht. Dabei kann er auf vielfältige Weise system-optimierend wirken. Als anerkannte Autorität der Belegschaft hat er Einfluß auf ihre Arbeitsmoral und ihr Normbewußtsein. Als Experte des Arbeitsalltags vor Ort, als Verfechter einer praktischen Produktionsvernunft, und als einzige Stelle im Betrieb, die alle hierarchischen Grenzen überspringen und auf allen Ebenen Zugang finden kann, kann er das basisferne obere Management über die Realität vor Ort aufklären und mehr Transparenz in die

doppelte Wirklichkeit bürokratischer Scheinwelten bringen. Er kann Entscheidungen des Managements „überbringen“ und ihre Akzeptanz erhöhen. Er kann zwischen divergierenden Gruppen und Abteilungen vermitteln und schlichten. Er kann ein Katalysator, Organisator und Kommunikator im System sein. Insgesamt bedeutet dies: der Betriebsrat kann sehr viel Sand aus dem Getriebe der Organisation nehmen gerade aufgrund seiner durch das erste Konstruktionsprinzip bestimmten Rolle in der betrieblichen Lebenswelt.

Die Wechselseitigkeit zwischen diesem dritten und dem zweiten Konstruktionsprinzip ist offensichtlich: der Betriebsrat bindet nach beiden Seiten. Er ist ein Dolmetscher zwischen der Lebens- und der Systemwelt.

Das vierte Konstruktionsprinzip betrifft den Modus der Beziehung zwischen Betriebsrat und Management. Hier stößt man auf die stärkste institutionelle Idealisierung: die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“. Diese Beziehung ist nicht nach den Regeln einer utilitaristischen Geschäftsbeziehung, nämlich dem Tausch, konzipiert, sondern nach den Regeln lebensweltlicher Beziehungen, dem sozialen Austausch. In beiden Fällen, beim Tausch wie beim sozialen Austausch werden materielle Dinge oder Dienstleistungen - somit Interessen - ausgetauscht. Der wesentliche Unterschied besteht jedoch darin, daß beim sozialen Austausch das Geben und Nehmen nicht exakt spezifiziert und kontrolliert ist. Es erfolgt nicht Zug um Zug, aus Angst, der andere könnte betrügen. Vielmehr entscheidet der Schuldner selbst über die Art und den Zeitpunkt seines Gegen-Dienstes. Dadurch erhält das Geben den Charakter der Freiwilligkeit und Spontaneität. Aus der Relation zwischen Sachen wird ein Verhältnis zwischen Personen. Der Austausch der Leistungen wird zum Ausdruck der Anerkennung des anderen. Der soziale Austausch ist eine diffuse persönliche Verpflichtung, die ein wechselseitiges Vertrauens- und Loyalitätsverhältnis begründet. Das, was ausgetauscht wird, kann nicht eingeklagt werden, es wird freiwillig und großzügig gegeben. Darum kann das, was Inhalt des sozialen Austauschs ist, nicht zum Gegenstand von Verträgen und Betriebsvereinbarungen werden. Diese Differenz markiert den größten Unterschied zwischen dem Betriebsrat als Experten des sozialen Austauschs und der Gewerkschaft als Expertin des ökonomischen Tauschs.

Das Muster der Konfliktregulierung im Kontext des sozialen Austauschs ist die kooperative Konfliktverarbeitung (Weltz 1977). Konflikte sollen nach den Regeln der *monde domestique* - wie unter Bekannten und Nachbarn - am „runden Tisch“ durch Verständigung und Kompromiß kommunikativ geregelt werden. Der Unterschied zur Konfliktregulierung im Kontext des ökonomischen Tauschs besteht darin, daß die Situation nicht als ein Nullsummenspiel wahrgenommen wird, sondern als Suche nach einer gemeinsamen Lösung. Keiner soll als Verlierer, als beschädigt zurückbleiben. Auch der, der aktuell die stärkere Machtposition hat, reizt seine Ressourcen nicht aus, sondern macht Abstriche. Und der, der aktuell im Hintertreffen ist, kann sich darauf verlassen, daß sein Einlenken bei einer anderen späteren Gelegenheit honoriert wird. Die entscheidende Voraussetzung dafür ist die Dauer-

haftigkeit der Beziehung und ein entsprechend langes Gedächtnis, dem keine „Gefälligkeit“ verloren geht. Der soziale Austausch erfordert und fördert eine Personalisierung der Beziehung. Darum kann es kaum verwundern, daß Untersuchungen über das Verhältnis zwischen Management und Betriebsrat immer wieder die große Bedeutung des Phänomens des persönlichen „Miteinander-Könnens“ einiger weniger Spitzenfiguren auf beiden Seiten - in der Regel eines Top-Managers und des Betriebsratsvorsitzenden - herausfinden.

Mit dem Muster des sozialen Austauschs ist Machthandeln keineswegs unverträglich, sofern es sich dabei um „Macht-Spiele“ handelt, in denen es nicht - wie bei antagonistischer Macht - darum geht, den anderen zu unterwerfen, seine Identität zu verletzen, und Anerkennung zu verweigern, sondern darum, im Streit um eine gemeinsame Lösung der eigenen Position Nachdruck zu verleihen. Die Universalität von Macht wird nicht geleugnet, sondern sie ist der Ausgangspunkt dieser Institutionalisierung, deren Ziel es ist, Macht zu zivilisieren.

In der Praxis hat dieses vierte Konstruktionsprinzip der Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Management und Betriebsrat nach den Regeln des sozialen Austauschs freilich stark variierende Realisierungsgrade (dazu die unterschiedlichen Mitbestimmungstypen in Kotthoff 1994). Angesichts der entgegengesetzten Logiken von System und Lebenswelt und der daraus entspringenden realen Konfliktpotentiale ist die institutionelle Konfiguration des Betriebsrates eine sehr gewagte Konstruktion. Umso erstaunlicher ist, daß sie in quantitativ erheblichem Ausmaß die betriebliche Realität dennoch geformt hat, ja sogar strukturbestimmend geworden ist.

Die beiden Fragen, um die es nun geht, lauten: Ist diese bislang bewährte institutionelle Konfiguration auch für die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in reorganisierten Betrieben noch geeignet? Und umgekehrt: Welche Gefährdungen für die Funktionsfähigkeit dieser Institution gehen von den Reorganisationsstrategien aus und was muß man für ihre Bestandssicherung tun?

Diese Fragen sollen auf der Grundlage der vorliegenden Studien über Betriebsratshandeln im Kontext der gegenwärtigen Dezentralisierungsstrategien erörtert werden.

#### **4 Der Betriebsrat im Organisationswandel: der Ruf nach dem sozialen Integrator**

Die Einschätzung von Dezentralisierung und beteiligungsorientierten Organisationsformen divergiert beträchtlich zwischen eher enthusiastischen und eher skeptischen Positionen. Dabei fällt auf, daß die Autoren, die systematische empirische Studien über den Gegenstand vorgelegt haben, zu gedämpften Urteilen gelangen und

mehr dem skeptischen Spektrum zuneigen (Greifenstein u.a. 1990; dies. 1993; Dörre u.a. 1993; Dörre/Neubert 1995; Wolf 1994; Faust u.a. 1994). Die unterschiedlichen Einschätzungen beziehen sich in der Hauptsache auf zwei Dimensionen der Dezentralisierung: auf den realen Zuwachs an Selbstbestimmung und Autonomie der Arbeitskräfte, und die Auswirkungen der ansteigenden Interessendivergenzen zwischen Arbeits- und Statusgruppen auf den Reorganisationsprozeß.

Den Zuwachs an Autonomie für die Arbeiter veranschlagen Greifenstein u.a. als „Marginalität“ (1993, 256). Bezogen auf Qualitätszirkel sprechen sie von einer „gemanagten Partizipation“, die ein „einseitig dominiertes Modernisierungsverfahren“ ist (339), das eine „Zulieferfunktion für das Management“ hat (256). Die Autoren kommen zu dem Schluß, daß „die Entdeckung des Dritten Akteurs durch die wissenschaftlichen Beobachter der neuen Partizipationsverfahren ein Euphemismus (ist)“, hinter dem real nicht mehr steht als eine neue Variante von Human-Relations-Experimenten (324). Ähnlich skeptisch urteilt Bergmann (1990), der in den Beteiligungsverfahren bestenfalls eine Bemühung um ein gutes Betriebsklima sieht. Auch Dörre u.a., Faust u.a., und Wolf beschreiben die neuen Beteiligungsformen (Gruppenarbeit) in den funktionalen Kategorien von Selbstoptimierung und Management-Sozialtechnik, deren Chancen für einen Zuwachs an Arbeitnehmerautonomie bisher nur in engen Bahnen ausgeschöpft wurden, halten aber eine abschließende Bilanz wegen der Widersprüchlichkeit und Labilität der Reorganisationsprozesse für noch verfrüht. Als gesichert kann nach den Ergebnissen dieser Studien angenommen werden, daß die Arbeitsinhalte der gering qualifizierten Fertigungsarbeiter durch Gruppenarbeit abwechslungsreicher und interessanter wird, und daß generell direkte Produktionsarbeit in - Abhebung von indirekter Arbeit - eine Aufwertung und höhere Wertschätzung erfährt. Müller-Jentsch vermutet eine Konvergenz zwischen den neuen Produktionsformen und einer neuen Stufe von Bürgerrechten der Arbeitnehmer, die er als „Anerkennung des Arbeitsbürgers im demokratischen Betrieb“ bezeichnet (1994, 659). Daran anschließend könnte man formulieren, daß die neuen Beteiligungsverfahren für die gering qualifizierten Fertigungsarbeiter tatsächlich mit einem Zuwachs an Anerkennung als Arbeitsbürger verbunden sind, daß aber die Konturen des demokratischen Betriebs, in dem der Arbeitsbürger arbeitet und lebt, noch kaum zu erkennen sind.

Der Anstieg von Interessendivergenzen und Partikularismen wird von Autoren, die diesen Gegenstand nicht direkt untersuchen, sondern aus der Perspektive anderer Fragestellungen streifen, zwar gesehen, aber für leicht lösbar gehalten. So ist z.B. Kerst, der das Gestaltungshandeln des Betriebsrats bei der Einführung neuer Techniken differenziert untersucht hat, hinsichtlich dieser Problematik der Ansicht: „Auseinandersetzungen (zwischen den Beschäftigten, H.K.) werden aber durch Partizipationsprozesse nicht verursacht, sondern lediglich sichtbar gemacht und können somit in einen Diskussionsprozeß eingehen.“ (1991, 431). Dagegen stellen sich die Probleme der Interessendifferenzierung und der Desintegration in den

systematischen Studien über Beteiligungsverfahren als wesentlich schwieriger dar. Die Einführung von Gruppenarbeit, Fertigungsinseln und cost-centern, der damit einhergehende Abbau von Hierarchieebenen, und die Integration indirekter Arbeit in die Fertigung wird dort als ein „schmerzhafter Umbau“ (Faust u.a. 1993, 204) der gesamten Organisation analysiert, bei dem lang eingeübte Muster der Status- und Machtverteilung aufgebrochen werden, was in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe zu einem „bisher unbekanntem Ausmaß an Verunsicherung“ (Dörre/Neubert 1994 15), zu „sozialer Desintegration“ (8), zu einem „zerrütteten Binnenklima“ (18), zu der Gefahr eines „Kampfes aller gegen alle“ (Faust u.a. 1993, 207) und zu einem „fruchtlosen Kleinkrieg“ (ebd.) führe. Die Entdeckung der eminenten Bedeutung der Dimension Sozialintegration im Betrieb, deren Auflösung im Prozeß der Reorganisation, und die Ausschau nach neuen Formen der Sozialintegration und nach Akteuren, die für einen weichen Übergang eintreten könnten, wird zum beherrschenden Thema dieser Studien.

Die neue Landkarte der Betroffenheiten und Interessenlagen stellt sich - stark verkürzt - so dar: die Arbeit der direkten Fertigungsarbeiter wird aufgewertet. Daher werden die Beteiligungsverfahren von den Fertigungsarbeitern in der Regel auch begrüßt. Allerdings sehen qualifizierte Fertigungsarbeiter ihre Erwartungen hinsichtlich Selbstorganisation oft nicht erfüllt. Umgekehrt sind gering qualifizierte Fertigungsarbeiter häufig nicht motiviert für die Beteiligungskonzepte, wenn sie nicht mit einer Erhöhung des Lohns verbunden sind. Die Integration der indirekten Funktionen in die Herstellungsarbeit bedeutet einen Statusverlust für Instandhalter, Einrichter und Vorarbeiter, eine starke Veränderung ihres Aufgabenzuschnitts und einen Abbau von Arbeitsplätzen im indirekten Bereich. Die Verringerung von Hierarchieebenen und damit von Aufstiegspositionen führt bei den unteren (Meistern) und mittleren Führungskräften zu massivem Statusverlust und starken Aufgabenveränderungen. Die Leistungsverdichtung steigt an, auch bei den „Gewinnern“. Die Tendenz zum Ausschluß von Leistungsgeminderten, Lernentwöhnten und älteren Arbeitern nimmt zu. Es entsteht ein neues Konfliktpotential zwischen den Gruppen und vor allem zwischen den Funktionseinheiten, da Gruppenentscheidungen häufig direkte Konsequenzen für die Arbeitnehmer in anderen Funktionsbereichen haben. Durch die Erosion des Akkordlohns findet eine „Repolitisierung“ (Dörre u.a. 1993) der Lohn-Leistungsregulierung in Form von häufigen und konfliktgeladenen Auseinandersetzungen zwischen den Gruppen und Vorgesetzten um die Prämienhöhe statt. Diese gravierenden Einschnitte haben insgesamt zu Verunsicherungen und Identitätskrisen bei vielen Beschäftigten, zu einem Anstieg der Konflikthaftigkeit, und zu einer Erschütterung der sozialen Beziehungen im Betrieb geführt.

In den meisten untersuchten Betrieben fiel die Einführung von Beteiligungsverfahren zeitlich mit der Bewältigung einer Konjunkturkrise zusammen. Dabei griff das Management auf administrative Strategien kurzfristiger Kostensenkung zurück wie Personalabbau, Verkürzung der Vorgabezeiten und Abbau von Sozialleistungen.

Die Reorganisationsansätze wurden nur noch halbherzig weitergeführt oder versanden ganz. Dieser Rückfall des Managements in wenig kreative Politikmuster, seine Inkonsequenz, Halbherzigkeit und Sprunghaftigkeit, mit denen es zum Ausdruck bringt, daß es seine eigenen Versprechen von mehr Selbstbestimmung nicht ernst nimmt, führt in den Belegschaften zu Verwirrung und Enttäuschung und teilweise zu einer Blockade der Beteiligungsmotivation. Die Arbeitnehmer gewinnen den Eindruck, daß die aktuellen Beteiligungskonzepte - wie schon so viele andere Reorganisationskonzepte zuvor - lediglich Management-Moden mit einem kurzen Zerfallsdatum sind.

Die Beteiligungsstrategien wurden in Angriff genommen unter dem Slogan eines Kulturwandels im Betrieb. Die Mißtrauensorganisation sollte in eine Vertrauensorganisation umgewandelt werden. In der Mehrzahl der Betriebe ist nach den Aussagen dieser Studien das Gegenteil eingetreten. Vorhandene Vertrauensstrukturen wurden arg lädiert; das Binnenklima in manchen Betrieben gar zerrüttet.

Zu demselben Ergebnis kommt auch eine eigene noch laufende Untersuchung über die Sozialordnung und Interessenvermittlung in hochqualifizierten Angestelltenbelegschaften. In den meisten der untersuchten Konzerne lag das Schwergewicht auf betriebs- und unternehmensstrategischen Reorganisationsmaßnahmen (outsourcing, Unternehmensausgründung, Unternehmensaufspaltung). Die Veränderungen haben zu einer großen Verunsicherung unter den hochqualifizierten Angestellten und zu einer Beeinträchtigung der zuvor sehr starken Vertrauensbeziehungen geführt.

Die Kernaussage der Studien ist, daß die Dezentralisierungs- und Beteiligungskonzepte nur dann eine Chance haben von den Arbeitnehmern mitgetragen zu werden, wenn im Betrieb die Voraussetzungen für einen „integrativen Kompromiß“ (Dörre/Neubert 1995), für „Vertrauensbeziehungen“ (23) bzw. für „kooperative Arbeitsbeziehungen“ (Faust u.a. 1993, 205) erhalten bleiben oder neu geschaffen werden. Dazu gehören vor allem Schutz vor Entlassung, ein hohes Lohnniveau, gute betriebliche Sozialleistungen, ein hoher Weiterbildungsaufwand, Schutz vor sozialer Degradierung der „Verlierer“, Berücksichtigung der sozialen und sozialpsychologischen Aspekte bei der Einführung, und - dies nur bei Faust u.a. - bestimmte Muster der Managementsozialisation, die Loyalität zur Gesamt-Firma bestärken. Als wichtigste Dimensionen der Reorganisation stellen sich am Ende jene heraus, die ich als betriebliche Sozialordnung, betriebliche Lebenswelt und als sozialen Austausch bezeichnet habe und deren überragende Bedeutung für das Verständnis der Arbeits- und Organisationspraxis bereits in anderen Zusammenhängen nachgewiesen werden konnte (Kotthoff 1994; Kotthoff/Reindl 1990; Schmidt-Dilcher 1995).

Auf dem Feld der betrieblichen Lebenswelt und des sozialen Austauschs ist, wie ich darzustellen versucht habe, der Betriebsrat aufgrund seiner basalen institutionellen Konfiguration ein „alter Hase“. Und auf dem Feld der arbeitsorganisatori-

schen Gestaltungsinitiative ist er der nachhinkende Hase. So sind die Ergebnisse der Dezentralisierungsstudien über die Betriebsräte fast schon vorhersehbar.

Was den letzten Punkt betrifft, die offensive alternative Gestaltung, so wird das alte Versagemuster fortgesetzt. „Selbst in Großbetrieben mit personell vergleichsweise gut ausgestatteten Interessenvertretungen zeichnen sich z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeit keine klar konturierten Gegenkonzepte ab.“ (Dörre/Neubert 1995, 25) Den Betriebsräten ist „unklar, worin eine eigene Antwort auf die Partizipationsangebote bestehen könnte. Dementsprechend wird die Gestaltungshegemonie des Managements nicht in Frage gestellt.“ (21) Dabei sind fast alle Betriebsräte als Mitglied der Steuerungsteams, das den Organisationswandel konzipiert und lenkt, in den Prozeß involviert. Sie werden als Co-Manager „sogartig“ in das Geschehen hineingezogen. Aber sie reagieren nur, nehmen nur punktuell Einfluß, indem sie defensiv den Einbau von Sicherungen und Schutzgarantien fordern. Sie setzen ihr Co-Management nicht offensiv in bargaining power um. (Dörre/Neubert 1995, 30)

Aber was tun sie unterhalb dieser Schwelle institutioneller Überforderung? Die stärksten und aktivsten Co-Manager machen Reformvorschläge bei Lohnfragen, fordern Qualifizierungsprogramme für die Arbeitsgruppen, beteiligen sich an der Neudefinition der Meisterrolle, treten bei Konflikten - insbesondere solchen um Lohn und Leistung - als Schlichter und Vermittler auf, beheben Störungen „im sozialen Bereich“, und betätigen sich generell als „soziale Feuerwehr“. Ferner orten sie die verborgenen Hemmnisse der Reorganisation und tragen ihr Wissen über die praktischen Arbeitsprobleme an der Basis nach oben ins Management hinein. Bei Akzeptanzproblemen und Widerständen der Beschäftigten versuchen sie diese von den Beteiligungskonzepten zu überzeugen und ihre Motivation zu mobilisieren. Sie sind zugleich eine soziale Korrekturinstanz und ein Katalysator und Optimierer des Organisationswandels, die als intime Kenner der Arbeitspraxis pragmatische Verbesserungsvorschläge machen, die als Repräsentanten der betrieblichen Lebenswelt der Beschäftigten deren sozial-moralische Erwartungen nach Schutz, Sicherheit und fairer Behandlung zur Geltung bringen, und die sich bemühen innerhalb der Belegschaft Interessendivergenzen, Gruppenegoismen und Partikularismen auszugleichen. Faust u.a. zeigen konkret, wie sie ihre Schutzfunktion gegenüber den „Verlierern“ wahrnehmen: bei verringertem Meisterbedarf aufgrund von Hierarchieabbau fordern sie eine geringere Führungsspanne. Vorarbeitern, deren Funktion wegfällt, besorgen sie einen Abgruppierungsschutz und Weiterbildungsangebote. Für Leistungsgeminderte, die unter die Räder der Reorganisation kommen, verlangen sie Lohnausgleich. Das Management ist an der Mitarbeit der Co-Manager vor allem deshalb stark interessiert, weil sie von Partikularismen entlasten und durch ihre Bindekraft Berechenbarkeit herstellen können. Um diese Bindekraft nicht zu überfordern ist es bereit, Abstriche an seinem Konzept zu machen und auf Schutz- und Sicherheitsbedürfnisse einzugehen.

Dieses Handlungsmuster des aktiv in die Reorganisation involvierten Betriebsrates entspricht maßstabsgerecht seiner tradierten institutionellen Konfiguration, wie ich sie in den vier basalen Konstruktionsprinzipien dargestellt habe. Er ist der Stellvertreter und Integrator der „moral community“, ihr sorgender, ausgleichender und zusammenhaltender „guter Hirt“. (Prinzip 1) Er sorgt „folgenorientiert“ dafür, daß die Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach Schutz, Sicherheit, guter Behandlung und Wertschätzung der Arbeit berücksichtigt werden. Er sorgt dafür, daß die Verlierer des Organisationswandels keine sind, sondern neue Perspektiven bekommen und weiterhin Anerkennung erfahren. (Prinzip 2) Er hilft dem Management bei der Systemoptimierung, indem er seine Kenntnis der Alltagsrealität zuträgt und indem er die sozial-moralischen „Polster“ für die Reorganisation mobilisiert. (Prinzip 3) Dort, wo auf Seiten des Managements die Einsicht und Bereitschaft dazu besteht, praktiziert er mit Engagement das Beziehungsmuster des sozialen Austauschs - der „kooperativen Konfliktverarbeitung“ - mit ihm. (Prinzip 4) Das bedeutet vor allem, daß er beim Management auf die Akzeptanz und Verinnerlichung von langfristigen Orientierungs- und Deutungsmustern hinwirkt. Er ist wie keine andere Instanz im Betrieb der Konstrukteur von sozialer Dauer und der Sitz des sozialen Gedächtnisses. Er setzt sich dafür ein, daß in langer Erfahrung stabilisierte Erwartungen zustandekommen, und daß eine langfristige verlässliche Personalpolitik praktiziert wird, die die Voraussetzung für die Entstehung von Vertrauensbeziehungen ist. (Faust u.a. 1993, 175) Er ist der Architekt und Hüter der sozialen Integration im Betrieb. Sogar das Personalisierungssyndrom dieses vierten Prinzips wird durch die Dezentralisierungsstudien bestätigt. Erfolg und Mißerfolg integrativer Lösungen hängt von den Verhaltensweisen konkreter Personen ab (Dörre/Neubert 1995, 27) oder ist gar an „charismatische und konzeptionell denkende Personen gebunden“ (Faust u.a. 1993, 168).

Alle drei Forschergruppen, die den Dezentalisierungsprozeß studiert haben, stellen fest, daß diese Rollenstruktur des Betriebsrats als „Stellvertreter“ durch die Beteiligungsverfahren nicht nur nicht ausgehöhlt wird, sondern stabilisiert und reaktiviert wird, und daß ihre Stabilität und Funktionstüchtigkeit die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg des Organisationswandels ist. Er kann diese Leistung erbringen, weil seine Funktion nicht auf das Moderieren und Trainieren von Selbstvertretung reduziert wurde, sondern weil seine Handlungsautonomie als betrieblicher „Spitzenpolitiker“ erhalten blieb. Nur am Rande sei vermerkt, daß erst jetzt, wo die Sozialintegration in Gefahr steht verloren zu gehen, erkannt wird, welchen Dienst ihr der Betriebsrat von der Wissenschaft weitgehend unbemerkt immer schon erwiesen hat.

## 5 "Moderator" und "Co-Manager": eine Frage des Stils, nicht der Funktion

Trotz der großen Kontinuität der institutionellen Konfiguration hat die Dezentralisierung auf der Verhaltensebene drei Veränderungsimpulse für den Betriebsrat hervorgerufen. Diese entsprechen den drei unterschiedlichen, aber in der Debatte meist nicht unterschiedenen Bedeutungen von „Moderation“. Moderation - wörtlich: Mäßigung - ist zu einer Worthülse geworden, die von der Präsentation von Fernsehnachrichten bis zur Lenkung eines Konzerns alles einschließt. Der gemeinsame Nenner ist: auf non-direktive Art dennoch den Lauf der Dinge beeinflussen. Es ist ein unverdächtiger, euphemistischer Ausdruck für Macht im Medienzeitalter. Bezogen auf den Mikropolitiker Betriebsrat ist es nützlich, die Bedeutungen von Moderation zu differenzieren.

Eine Bedeutung von Moderation bezieht sich auf seine Beteiligung an der Implementation der Beteiligungsverfahren. Er moderiert hier nicht Arbeitsteams, sondern das Managementprojekt Organisationswandel. Es geht nicht um sein Verhältnis zu den Vertretenen, sondern um das zum oberen Management, dessen „Co-Manager“ er wird. (Konstruktionsprinzip 3) Damit ist angesprochen, daß er sich unterhalb der Ebene des Top-Managements in dem Steuerungsteam, das aus Managern der zweiten Ebene und häufig zusätzlich aus externen Beratern besteht, an der Tages- und Detailarbeit kontinuierlich beteiligt. Er wird zum „Mitarbeiter“ dieser nachgeordneten Experten des Wandels. Er macht gemeinsame Arbeit mit dem für die Implementation delegierten Management. Dieses Verhaltenssegment ist für den Betriebsrat nicht ganz neu, aber auf dem Gebiet des Organisationswandels ist es neu. Bisher schon waren viele Betriebsräte in diesem Sinne „Mitarbeiter“ des delegierten Personal- und Sozialmanagements und haben ihm die „Arbeit abgenommen“, was immer wieder auch kritisch reflektiert wurde. In der Tat sollte man ein solches Co-Management nicht unkritisch betrachten. Denn die Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen, daß er „sogartig“ (Dörre/Neubert 1995) in den Arbeitsprozeß des Managements auf einem speziellen Gebiet hineingezogen wird, und seine Arbeitskapazität und Aufmerksamkeitsspanne davon „aufgefressen“ wird. Ich selber habe den Begriff Co-Manager in einer anderen, umfassenderen Bedeutung verwendet (Kotthoff 1994) nämlich dafür, daß die Spitzenakteure im Betriebsrat am Tisch der Spitzenmanager sitzen, auf dieser obersten Politikebene im Betrieb in alle bedeutenden Vorgänge eingeweiht sind, folgenorientiert sich anbahnende Entwicklungen frühzeitig abschätzen, die Berücksichtigung personal- und sozialpolitischer Ansprüche unmittelbar in die Wege leiten und Mitverantwortung für die gesamte Unternehmensentwicklung übernehmen. Ein Co-Manager in diesem Sinne ist als Insider auf der Top-Ebene ein Generalist. Er ist darauf bedacht, nicht durch Expertenarbeit in Beschlag genommen zu werden. Er ist erfahren darin, Einzelpro-

jekte - wie z.B. die Einführung von Gruppenarbeit - nicht isoliert zu sehen, sondern in den größeren Zusammenhang der Betriebs- und Unternehmenspolitik zu stellen. Wenn er sich für einige Zeit in Expertenarbeit vertieft, ist er auf der Hut, daß an anderer Stelle nichts anbrennt. Die beste Strategie die Vorteile des Co-Managers als Generalist und die des Co-Managers als Mitarbeiter von Experten miteinander zu verbinden ist eine funktionierende Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium.

Eine zweite Bedeutung von Moderator bezieht sich auf das Ausgleichen und Schlichten von Divergenzen zwischen verschiedenen Interessen und Gruppen in der Belegschaft. In diesem Metier war der Betriebsrat immer schon stark. Aber durch das Anwachsen desintegrierender Tendenzen ist er hier fraglos mehr denn je gefordert, ja in vielen Fällen überfordert. Daher besteht auch ein erhöhter Bedarf an Qualifikation und Techniken für Ausgleich, Schlichtung, Verbindung und Animation. Es wäre hilfreich für den Betriebsrat, sich in anderen Kontexten entstandene Erfahrungen und Techniken sozialpsychologischen Moderierens von Konflikten in und zwischen Gruppen anzueignen. Dabei sollte aber nicht übersehen werden, daß der Erfolg eines Vermittlers und Schlichters letztlich mehr von seiner persönlichen Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft als von Sozialtechniken abhängt.

Die dritte Bedeutung von Moderator bezieht sich allgemein auf den Kommunikationsstil zwischen Vertretern und Vertretenen. Immer mehr Beschäftigte in den Betrieben erwarten heute einen „modernen“ Kommunikationsstil des Betriebsrats. In dem Maße wie die Arbeit bisher reglementiert und programmiert war, waren auch die Anlässe, Umstände und Prozeduren der Intervention von Interessenvertretung - insbesondere über die Instrumente der Lohn-Leistungs-Regulierung - programmiert. Als Funktionär und Pfleger dieser Programme neigten die Betriebsräte häufig dazu, mit den Arbeitern im Habitus des Funktionärs, der es besser weiß, der die Interventionssituation definiert und der sein Programm durchzieht, zu kommunizieren. Dieser Habitus verband sich oft mit einer gönnerhaft-klientelistischen Attitüde, bei der Fürsorglichkeit mit Unselbständigkeit des Empfängers verknüpft wurde. Dieser Stil wurde gefördert durch autokratisch-kollektivistische Umgangsformen innerhalb der Gewerkschaften, in deren Schule der Betriebsrat sein Handwerk erlernte.

In dem Maße wie die Arbeit nicht mehr programmiert ist, schwinden auch die Voraussetzungen für eine programmierte Interessenvertretung. Arbeiter, die in ihrer Arbeit als Problemlöser angesprochen werden, die Entscheidungen zu treffen haben, und die sich von ihren Vorgesetzten ernst genommen fühlen, werden selbstverständlich die Erwartung entwickeln, auch im Kontext von Interessenvertretung und Mitbestimmung als Problemlöser ernst genommen zu werden und die Anlässe und Vorgehensweise der Intervention des Betriebsrats mitdefinieren zu können. Sie erwarten einen dialogischen Kommunikationsstil und „bürgerliche“ Umgangsformen. Die Umgangsform zwischen Vertretern und Vertretenen ändert nichts an der Funktion der Vertretung. Aber es ändert sich die Psychologie des Vertretungsverhält-

nisses. Der einzelne Beschäftigte redet selber mit, wann und wo er Stellvertretung braucht und wo nicht. Der Vertreter muß, bevor er tätig wird, die Wünsche der Vertretenen eruieren. Das taten basisnahe Betriebsräte natürlich auch bisher schon, aber häufig kollektivistisch oder populistisch. Heute wird von ihnen erwartet, daß sie dabei weniger direktiv, sondern individueller und sensibler - eben „moderater“ - vorgehen. Dieser Wandel in der Umgangsform fällt vielen, vor allem langgedienten, Betriebsräten schwer. Welche Formveränderungen sich dabei aktuell vollziehen, insbesondere bei jüngeren Betriebsratsmitgliedern, und welche ermutigenden Erfahrungen dabei gemacht werden, das haben Bundesmann/Frerichs (1995) exemplarisch erkundet.

Die Stil- und Formfrage wird vor allem im Zusammenhang mit der Frage der Integration von qualifizierten Angestellten in die betriebliche Mitbestimmung diskutiert. Es ist bekannt, daß die an bürgerlich-individualistische Umgangsformen gewöhnten Angestellten sich durch den traditionell kollektivistischen Vertretungsstil typischer Arbeiter-Betriebsräte abgestoßen fühlen. Betriebsräte in reinen Angestelltenbetrieben haben keine Stilprobleme, weil sie aus demselben Holz wie die Belegschaft sind. Die Probleme stellen sich in ehemaligen typischen Arbeiterbetrieben, in denen der Anteil der Angestellten stark zunimmt, wo sich die beiden „Milieus“ etwa gleich groß gegenüberstehen. Zahlreiche Stimmen verlangen, daß der Betriebsrat dann das quantitativ wachsende und damit das Zukunfts-Milieu repräsentieren solle. Solange aber das traditionelle Milieu real besteht, wird er auch bei hoher Moderatorenqualifikation kaum beiden in gleichem Maße gerecht werden können.

Eine ganz andere, nämlich nicht auf Fragen der Kommunikations- und Verhaltenskompetenz begrenzte Veränderung der Betriebsratssituation wird unter dem Stichwort „Repolitisierung des shop floor“ diskutiert. Diese Diskussion rollt erneut die Frage auf, ob der Betriebsrat nicht doch der Igel werden könnte. Die Vertreter dieses Ansatzes, dessen theoretische Bausteine am klarsten von Hirsch-Kreinsen expliziert werden (in diesem Heft), entdecken in den partizipativen Arbeitsstrukturen eine neue Arbeitermacht, die der Betriebsrat sich zu eigen machen kann, um alternative Gestaltungskonzepte durchzusetzen. Sie leiten die Macht geradlinig aus den neu gewonnenen Dispositionsspielräumen und Qualifikationen der Arbeiter in der dezentralisierten Organisation ab.

Gegen einen Machtansatz zur Erklärung der Beziehungen im Betrieb ist schwerlich etwas einzuwenden. Allerdings müßte er die Kontextbedingungen angeben, unter denen ein Machtpotential in Machthandeln umgesetzt wird. Er müßte Gründe dafür benennen, warum z.B. qualifizierte Fluglotsen oder Lehrer in Frankreich „dit it“ und qualifizierte Arbeiter und Angestellte in deutschen Konzernen so notorisch sparsam damit umgehen. Der Betriebsrat handelt, wie die institutionelle Analyse als auch die empirischen Studien zeigen, in einem Kontext, in dem weder ökonomischer Tausch, noch Macht die primären oder gar einzigen Handlungsmodi sind.

Der Qualifikationsmacht-Ansatz will Hoffnung machen, daß die Realisierung weitergehender demokratischer Ansprüche und die Abwehr einseitig instrumentell-strategischer Konzepte bei der Einführung von Beteiligungsverfahren „theoretisch“ möglich ist. Dagegen gibt es wohl keinen Einwand. Egal ob über Tausch, Macht, oder sozialen Austausch - an Angeboten theoretischer Fundierung wird es nicht fehlen, wenn es soweit ist. Nur die Arbeitnehmer müssen auch wollen, sie müssen auch weitergehende betriebsdemokratische Ansprüche entwickeln. Ein solcher Anspruch ist indes kaum festzustellen. Greifenstein u.a. haben explizit Arbeiter zu dieser Thematik befragt. Ihr Ergebnis lautet: die Arbeitenden „optieren für Beteiligungsverfahren, in denen Mitsprache- und Informationschancen der Vorzug vor Mitbestimmungs- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten gegeben wird. Die betriebliche Herrschaftsorganisation wird in ihren Grundzügen akzeptiert.“ (1990, 605) Dieselbe Option stelle ich in einer laufenden Untersuchung auch bei hochqualifizierten Angestellten fest. Es spricht vieles dafür, daß es für weitergehende alternative Gestaltungskonzepte im Sinne einer Selbstbeteiligung an *betriebs-* und *unternehmenspolitischen* Entscheidungen, d.h. verkürzt ausgedrückt, in den Bereichen, in denen der Betriebsrat ein substantielles Mitwirkungsrecht hat, in der Arbeitnehmerschaft keine breite soziale Bewegung gibt. Daran ist bereits in den 70er Jahren die Theorie vom „Neuen Arbeiter“ gescheitert.

## 6 Erosion des Betriebes = Erosion des Betriebsrats

Der industriesoziologische Diskurs ist auf die Einführung neuer Techniken und Arbeitsstrukturen fixiert. Andere Entwicklungen werden zwar registriert, aber nicht annähernd so breit diskutiert und intensiv erforscht. Dazu zählen vor allem die unternehmens-rechtlichen und geschäftspolitisch-strategischen Veränderungen wie die Auslagerung von Fertigungsbereichen, die Ausgründung formal selbständiger Satellitenunternehmen mit deutlich verschlechterten personal- und sozialpolitischen Standards, die Aufspaltung von Unternehmen in viele rechtlich selbständige Gesellschaften und die Bildung von strategischen Unternehmensnetzwerken. Ferner neue Wege der Rekrutierung, Rotation und Sozialisation von Top-Managern und damit ein neuer Sozialtypus von Management. Und schließlich Veränderungen, die aus der zunehmenden Verbetrieblung der Tarifpolitik auf die Betriebsräte zukommen. Man muß kein Prophet sein, um vorauszusehen, daß jede dieser Entwicklungen für sich die institutionelle Konstruktion und damit die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats vor größere Probleme und Herausforderungen stellen wird als die Beteiligungsverfahren.

Die Ausgründung von Unternehmen, die Aufspaltung von Unternehmen und die Bildung strategischer Unternehmensnetzwerke bedeutet die Erosion der sozio-

ökonomischen Konstruktion „Betrieb“, die in der deutschen Rechts- und Wirtschaftsgeschichte ein Eckstein ist. Der deutsche Betriebsbegriff postuliert die Einheit und Zusammengehörigkeit von Direktion und Ausführung, die als eine hierarchisch gegliederte „Gemeinschaft der Produzierenden“ (Mückenberger, 1993) konzipiert ist. Im Rahmen dieses produktionsgemeinschaftlichen Paradigmas konnte überhaupt erst die waghalsige institutionelle Konstruktion Betriebsrat mit ihrem „hidden curriculum“ des sozialen Austauschs Gestalt annehmen. Die Klammer dieser Konstruktion war, daß Unternehmer und Betriebsrat aus ihren jeweils unterschiedlichen außerbetrieblichen Lebenswelten innerhalb des Betriebs eine gemeinsame lebenswerte Arbeitswelt schaffen. Die beiden elementaren Voraussetzungen dafür sind, daß sie sich kennen und miteinander interagieren und kommunizieren, und daß die Beziehung andauert, damit Verlässlichkeit und Vertrauen entstehen kann.

In den neuen Unternehmensstrukturen entzieht sich jedoch der Unternehmer diesen Voraussetzungen. Die Instanz, die die unternehmensrelevanten Entscheidungen trifft, ist nicht mehr identisch mit dem formal-rechtlichen Geschäftsführer der Gesellschaften zweiter und dritter Ordnung. Zu dem realen Unternehmer hat der Betriebsrat keinen Zugang mehr. Damit sind die Voraussetzungen für einen sozialen Austausch als dem für den Betriebsrat existentiell wichtigsten Handlungsmodus erodiert. Wo es keinen „Betrieb“ mehr gibt, dort kann es auch im hergebrachten Sinn keinen Betriebsrat mehr geben.

Ein Gesamtbetriebsrat und ein Konzernbetriebsrat ist angesichts dieser Entwicklung ein schwacher Trost, da diese Organe entlang der unternehmensrechtlichen Struktur konstruiert sind, die mit der funktionalen Sparten- und Geschäftsfeldstruktur, in der die arbeits- und personalpolitisch relevanten Entscheidungen getroffen werden, nicht übereinstimmt. Dieses Dilemma wird in globalisierten Unternehmen mit einer Vielzahl von Entscheidungszentren in anderen Ländern noch erheblich verschärft. Darüber hinaus wird durch die Abkoppelung des Betriebsrats vom Entscheidungszentrum und seine Partialisierung in viele kleine Betriebsräte unter den Vertretungsorganen eine Konkurrenz um Arbeitsplätze, Aufträge, und Arbeitsbedingungen entfacht, die geradezu eine paralyisierende Wirkung haben kann. Die von dieser Entwicklung ausgehende Gefährdung der Institution Betriebsrat ist fundamental. Dagegen hat bisher noch niemand ein Rezept.

Eng verbunden mit dieser objektiven Tendenz der Erosion des Betriebs-Paradigmas ist das Erscheinen eines neuen Sozialtypus von Top-Managern, in dessen Berufsbiographie und Vorstellungswelt das Betriebs-Paradigma auch subjektiv an Bedeutung verloren hat. In meiner Untersuchung über Sozialordnung in qualifizierten Angestelltenbelegschaften hat es in acht der zehn untersuchten Großbetriebe in den letzten drei Jahren ein Personenwechsel in der Position des Vorstandsvorsitzenden und ebenfalls ein Revirement in den meisten anderen Vorstandsressorts gegeben. Die hochqualifizierten Angestellten bringen den von ihnen beklagten Niedergang

der alten integrativen Unternehmenskultur in einen direkten Zusammenhang mit dem Personenwechsel an der Spitze. Ihre teilweise massive Kritik an diesen Personen bezieht sich u.a. auf folgende Punkte: Sie schotten sich hermetisch von der Belegschaft ab und vermitteln nicht das Gefühl einer sozialen Zugehörigkeit zur Firma; sie sind Technokraten und Strategieentwickler ohne Verständnis und Gespür für die Erfordernisse einer sozialen Integration; sie können die Belegschaft nicht motivieren und mitreißen für ihre Reorganisationsziele, weil es ihnen an Führungsstärke und Ausstrahlung fehlt.

Wenn man sich auch vor Pauschalisierungen hüten sollte, so sind dies dennoch Anzeichen dafür, daß der Sozialtypus von Management, der in der Zeit der Standortdebatte die Bühne betreten hat, weniger Voraussetzungen für die Wertschätzung des Standorts, d.h. für die „Gemeinschaft der Produzierenden“, mitbringt als sein Vorgänger. Für den Betriebsrat bedeutet das, daß sich sein Partner trotz anders lautender Rhetorik weniger von einem sozialen Austausch verspricht.

## **7 Reproduktion der institutionellen Konfiguration durch Aktualisierung**

Eine Modernisierung des Betriebsrats müßte das Ziel verfolgen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß seine alten institutionellen Stärken und Fähigkeiten auch unter den veränderten Bedingungen der arbeits-, betriebs-, und unternehmenspolitischen Reorganisation zur Geltung kommen. Seine Stärken liegen in der „gemeindepolitischen“ Repräsentanz der betrieblichen Arbeits- und Lebenswelt der Beschäftigten, und in der Regulierung von Konflikten nach dem Muster des sozialen Austauschs auf der Ebene des Top-Managements. Er ist das Sprachrohr und der Anwalt der Sozialintegration im Betrieb, - der Integration innerhalb der betrieblichen Lebenswelt und der Integration zwischen Lebenswelt und System. Sämtliche aktuell in Angriff genommenen Reorganisationsstrategien haben ungeahnte, von ihren Erfindern nicht vorausbedachte des-integrierende und kultur-zerstörende Konsequenzen. Keine Instanz kann besser als der Betriebsrat dafür Sorge tragen, daß durch den anstehenden Wandel der Arbeitskultur die Betriebskultur nicht in die Brüche geht.

Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, gibt es in jedem Bereich der vier aufgezeigten basalen institutionellen Konstruktionsprinzipien einen Bedarf an Anpassungsleistungen.

Hinsichtlich des ersten Konstruktionsprinzips, des Repräsentationsverhältnisses, ist es erforderlich, daß der vielerorts entstandene „cultural lag“ zwischen Vertretern und Vertretenen verringert wird, der darin besteht, daß die gremieninterne personelle Struktur des Betriebsrats noch stark die Arbeits- und Lebenswelt der „traditionellen“

Arbeitnehmer widerspiegelt und noch kaum die der „modernen Arbeitnehmer“ mit ihren veränderten sozial-moralischen Ansprüchen an sinnvolles und selbstverantwortliches Arbeiten, an einen Selbständigkeit fördernden Führungsstil und an eine ökologische Moralisierung von Produktion und Produktionsverfahren. Der Grund dafür sind betriebsrats-typische Karrieremuster wie lange Anwartschaft auf die herausgehobenen Positionen und die für ein Wahlamt ungewöhnlich lange Amtsdauer des Betriebsratsvorsitzenden, die dahin wirken, daß die Personen an der Betriebsratsspitze häufig „ältere Arbeitnehmer“ sind. Da es sich hier um ein Generationenproblem handelt, wird diese Anpassung langfristig durch das Instrument der Wahl von selbst erfolgen. Da die Herausforderungen aber jetzt bereits bestehen, wäre es sinnvoll, wenn die Betriebsräte gremien-interne Personalentwicklungsstrategien verfolgen, die die Exponenten der modernen Arbeitnehmer in Spitzenpositionen des Gremiums befördern.

Hinsichtlich des zweiten Konstruktionsprinzips, der Integration der Ansprüche der Beschäftigten in das System, wäre eine modernisierte Schutzpolitik erforderlich, die angesichts der Verunsicherung des langfristigen Berufsverlaufs durch erhöhte Flexibilisierungsanforderungen den Schwerpunkt auf die Entwicklung neuer arbeitsbiographischer Qualifizierungs- und Entwicklungsmuster legt, die neue Perspektiven eröffnen. Der Betriebsrat ist gefordert, davor zu schützen, daß der Organisationswandel Totalverlierer produziert und daß Funktions- und Positionsveränderungen zu einer Entwertung der Arbeitsperson führen. Es kommt darauf an, daß nicht nur die Gewinner des Augenblicks - und das sind stets die Jüngeren - einen anerkannten Platz in der monde domestique des Betriebes haben, sondern auch diejenigen, von denen die größten Anpassungsopfer verlangt werden.

Bezogen auf das dritte Konstruktionsprinzip, den Beitrag für das System, muß der Betriebsrat sich auf das Co-Management der Beteiligungsverfahren - im Sinne von Mitarbeiter des delegierten Managements - schon deshalb einlassen, um die Anforderungen des zuvor erwähnten Handlungsfeldes erfüllen zu können. Dabei muß er aber darauf achten, daß er durch die Mitarbeit an dieser einen Managementstrategie nicht völlig in Beschlag genommen wird, sondern in den unternehmens- und geschäftspolitischen Strategien der Co-Manager im Sinne von Generalist bleibt oder wird.

Das größte Dilemma besteht für den Betriebsrat im Umfeld des vierten Konstruktionsprinzips, des sozialen Austauschs mit den Top-Management. Einerseits ist er wie selten zuvor als Garant der Sozialintegration herausgefordert, andererseits hat er es zunehmend mit einem Top-Management zu tun, dem die Einsicht in die Zusammenhänge von Sozialintegration und Modernisierung des Systems sowie die eigenen berufsbiographischen Voraussetzungen für einen sozialen Austausch abhanden kommen. Dieser Sachverhalt geht allein schon hervor aus der großen Diskrepanz zwischen der Konjunktur programmatischer Reden über Unternehmenskultur und der großen Verwunderung über den realen Zerfall von bisher gültigen Vertrauens-

strukturen. Dem Betriebsrat fällt hier die schwierigste unter seinen Aufgaben zu, nämlich das Kunststück zu vollbringen, die Managementkultur zu beeinflussen, indem er penetrant auf eine Renaissance von Sozialverantwortlichkeit, sozialem Austausch und sozialer Dauer gerade unter dem Gesichtspunkt eines erfolgreichen Organisationswandels und im langfristigen Interesse des Systems hinwirkt. Für die Bewältigung dieser Herausforderung gibt es keine Beratungsstellen und Schulungskurse. Diese fundamental wichtige Arbeit an der Beziehung ist allein auf seine Phantasie, seine Politikfähigkeit und seine kommunikative Kompetenz angewiesen. Die engen Grenzen einer solchen Beziehungs- und Erziehungsarbeit sind offenkundig. Dennoch erscheint diese Arbeit nicht aussichtslos, wenn es dem Betriebsrat gelingt, sein Co-Management im Organisationswandel zur Einflußnahme auf die Managementkultur zu nutzen.

Diese vier Anpassungsleistungen liegen primär im Bereich der Handlungskompetenz des Betriebsrats selbst. Eine diesen Rahmen sprengende Herausforderung für das Betriebsrätewesen ist die institutionell-rechtliche Anpassung seiner Handlungsmöglichkeiten an die neuen Entscheidungsstrukturen angesichts der Erosion des Betriebsbegriffs. Eine solche Reform kann der Betriebsrat nicht selbst bewältigen. Hier ist die Gewerkschaft gefordert, indem sie den Gesetzgeber zu einer Reform des BetrVG drängt, die die Voraussetzung für eine Mitbestimmung in Sparten, business unites, und Netzwerken schafft.

Eine Anpassung des Betriebsrats an die veränderten Bedingungen in den hier vorgeschlagenen Richtungen würde allerdings durch eine exzessive „Vertrieblichung“ der Tarifpolitik, die über Öffnungsklauseln in Flächentarifen hinausginge, einen schweren Rückschlag erleiden. Eine solche Entwicklung würde die Dominanz des Handlungsmodells des materiell-utilitaristischen Tauschs im Betrieb begründen und den Geltungsbereich des Handlungsmodells sozialer Austausch aushöhlen, auf dem sämtliche voranstehend aufgezeigten Wirkungen des Betriebsrats basieren. Der Betriebsrat konnte in seiner bisherigen Geschichte diese Leistungen gerade deshalb erbringen, weil er im Betrieb nicht die Gewerkschaft ersetzen mußte. Eine Regulierung der „Brot- und Butter“-Fragen im Betrieb würde unvermeidlich einen Konfliktstoff re-importieren, der durch sozialen Austausch nicht mehr bewältigt werden kann.

## Literatur

- Bergmann, Joachim (1990): Neue Produktionskonzepte und Partizipationsangebote: Grenzen und Chancen für die gewerkschaftliche Arbeitspolitik; in: Hartmut Dabrowski u.a. (Hg.): *Jenseits des Taylorismus*. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 17-28
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1995): *Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation*. Köln

- Dörre, Klaus (1995): Auf der Suche nach einem neuen Kompromiß. Das deutsche System industrieller Beziehungen im Spannungsfeld von globaler Ökonomie, Unternehmensreform und gesellschaftlicher Regulierung. Vortragsmanuskript, Göttingen
- Dörre, Klaus, Jörg Neubert (1995): Neue Managementkonzepte: Aushandlungsbedarf statt Sachzwang Reorganisation. Münster/Göttingen
- Dörre, Klaus, Jörg Neubert, Harald Wolf (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen; in: SOFI-Mitteilungen Jan./1993
- Faust, Michael u.a. (1993): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering
- Greifenstein, Ralph, Peter Jansen, Leo Kißler (1993): Gemanagte Partizipation. München und Mering
- Greifenstein, Ralph, Peter Jansen, Leo Kißler (1990): Direkte Arbeitnehmerbeteiligung mit oder ohne Arbeitnehmervertretung?; in: WSI-Mitteilungen 9/1990
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1994): Chancen und Risiken für die Politik von Betriebsräten bei neuen Rationalisierungskonzepten, Antrittsvorlesung, Darmstadt
- Kerst, Christian (1991): Betriebliche Arbeitsbeziehungen als Umsetzungsweg für Gestaltungswissen; in: WSI-Mitteilungen 7/1991
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering
- Kotthoff, Hermann, Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen
- Martens, Helmut (1991): Die Institution der Mitbestimmung unter Modernisierungsdruck; in: Gerd Peter (Hg.): Arbeitsforschung? Dortmund
- Morschhäuser, Martina (1995): Moderne Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer. Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken
- Mückenberger, Ulrich (1993): Auf dem Wege zu einem post-fordistischen Arbeitsrecht; in: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. München und Mering
- Müller-Jentsch, Walther (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte; in: Nils Beckenbach, Walter van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit; in: Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen
- Schmidt-Dilcher, Jürgen (1995): Zur Reanimation von Betriebssoziologie. Analytische Zugänge zur Sozialität von Produktionsstätten; in: Arbeit 3/1995
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1995): Ein Kollektiv von Individualisten. Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung; in: Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 5 und 8/1977
- Wolf, Harald (1994): Rationalisierung und Partizipation; in: Leviathan 2/1994

Anschrift des Verfassers:  
PD Dr. Hermann Kotthoff  
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.  
Trillerweg 68  
D-66117 Saarbrücken