

Joke Frerichs, Helmut Martens

## **Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik**

Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung\*

### **Abstract**

Angesichts organisationspolitischer Rückschläge und Defizite unternehmen die Gewerkschaften in den letzten Jahren verstärkte Anstrengungen, ihre programmatischen, strategischen und organisatorischen Grundlagen zu reformieren. So hat die IG Metall einen umfassenden Organisations-Entwicklungs-Prozess (OE-Prozess) in Gang gesetzt, dessen Ergebnisse im folgenden am Beispiel des Teilprojekts "Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik" dargestellt werden. Es zeigt sich, dass die Gewerkschaften dort erfolgreich handeln, wo sie die Kompetenzen ihrer Mitglieder und Funktionäre aktiv in die Gestaltung moderner Produktionsprozesse einbringen und diese an der Formulierung und Umsetzung diesbezüglicher Handlungskonzepte beteiligen. Als betriebspolitische Innovation erwies sich die Initiierung von Beteiligungsprojekten zu relevanten betrieblichen Problemen, wobei die Mitglieder der Projektteams in langwierigen Lernprozessen mit der Methode des "Projektmanagements" vertraut gemacht wurden.

### **1 Ausgangssituation**

Der Organisationsentwicklungsprozess der IG Metall, der in den Jahren 1995 bis 1998 durchgeführt wurde und mit dem außerordentlichen Gewerkschaftstag im November 1998 seinen vorläufigen Abschluss fand, hat die programmatischen Grundlagen, organisatorischen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen sowie die Ressourcenausstattung in zentralen Handlungsfeldern der Gewerkschaft einer kritischen Überprüfung unterzogen. Wenn sich eine Organisation von der Größenordnung und Bedeutung der IG Metall einer derart aufwendigen Prozedur aussetzt, muss es gravierende

---

\* Die folgende Darstellung beruht auf Ergebnissen einer Nachevaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“, das die IG Metall im Rahmen ihres seit 1995 durchgeführten Organisationsentwicklungsprojekts in insgesamt 26 Betrieben ihres Organisationsbereichs durchgeführt hat (Frerichs/Martens 1999)

Ursachen dafür geben. In der Öffentlichkeit diskutiert werden insbesondere rückläufige Mitgliederzahlen und daraus resultierende Finanzprobleme, Veränderungen in der Mitgliederstruktur und der Zugang zu den neuen Beschäftigtengruppen in zukunftsfähigen Branchen. Zunehmend diskutiert werden darüber hinaus Organisationsprobleme, die sich aus globalen Unternehmensstrategien, internationalen strategischen Allianzen und Netzwerken ergeben und auf die Gewerkschaften bisher kaum Antworten gefunden haben (Leminsky 1998; Fricke 1999) Weniger spektakulär erscheinen dagegen die Veränderungen, die sich in den Unternehmen selbst abspielen, obwohl diese sukzessive die Substanz und Identität der gewerkschaftlichen Interessenvertretung tangieren könnten. Einige dieser Entwicklungen wollen wir im Folgenden kurz skizzieren:

Die Gewerkschaften hatten Anfang der neunziger Jahre aufgrund massiver Beschäftigungseinbrüche und des Abbaus betrieblicher Sozialstandards, die sie nicht verhindern konnten, erheblich an betriebspolitischem Terrain verloren. Gleichzeitig büßte der Flächentarifvertrag seine Bindungskraft ein, so dass es in der Folge davon auf betrieblicher Ebene zu Aushandlungsprozessen kam, deren Ergebnisse oft die erreichten tarifpolitischen Niveaus unterschritten. Mit dem "tayloristischen Produktionsregime", das auf Strukturprinzipien wie Arbeitsteilung, Hierarchie und Kontrolle beruhte, geriet auch das auf zentrale Verhandlungen mit der Unternehmensführung orientierte, delegative System der betrieblichen Interessenvertretung in die Krise. Durch die Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen, neue Formen der Arbeitsorganisation wie Gruppen- oder Teamarbeit, diesen entsprechende Lohn-/Leistungskriterien und nicht zuletzt durch Partizipationsangebote des Managements an die Beschäftigten, veränderten sich die Rahmenbedingungen der gewerkschaftlichen Betriebspolitik gravierend.

Auf diese Entwicklungen versuchte die IG Metall eine organisationspolitisch tragfähige Antwort finden. Diese musste so aussehen, dass sie inhaltlich-konzeptionelle Aspekte mit solchen der Ressourcenmobilisierung und Akteursqualifizierung verband. Für die betriebliche Ebene wurde ein solches Konzept im Rahmen des OE-Projekts "Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik" entwickelt.

## **2 Das Projekt "Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik"**

Vor dem Hintergrund der skizzierten gesellschaftlichen Umbrüche und Transformationen, die sie in die Defensive gebracht hatten, versuchte die IG Metall, ihre traditionelle, vor allem auf die Wahrnehmung von Schutzfunktionen beruhende Interessenvertretungspolitik auf der Grundlage von Tarifverträgen und Gesetzen, durch neue Elemente der Gestaltung und Beteiligung zu ergänzen.

Das Projekt "Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik" der IG Metall zielte darauf ab, die Handlungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung angesichts der arbeitspolitischen Reorganisationsmaßnahmen und partizipativer Managementkonzepte zu erhalten bzw. wiederherzustellen. Dies geschah dadurch, dass die IG Metall Betriebsräte und örtliche hauptamtliche Sekretäre anregte, konkrete betriebliche Probleme selbst in Form von Beteiligungsprojekten zu bearbeiten.

Die Beteiligungsprojekte fanden überwiegend in Mittelbetrieben in einer Größenordnung zwischen 300 und 600 Beschäftigten und in Verwaltungstellen der IG Metall mit etwa 3 bis 4 hauptamtlichen politischen Sekretären und ca. 10.000 Mitgliedern statt (Frerichs/Martens 1999, 18). Diese Betriebsauswahl deutet darauf hin, dass die IG Metall vor allem in den Klein- und Mittelbetrieben erhebliche organisationspolitischen Nachholbedarf sieht und zugleich dem Umstand Rechnung trägt, dass das Gewicht solcher Betriebe für die Betreuungsarbeit ihrer hauptamtlichen Funktionäre zunimmt (Rudolph/Wassermann 1999) - nach Jahren der Orientierung auf die mitgliederstarken Großbetriebe (in denen sie in der Vergangenheit vor allem im Stahl- und Automobilsektor weit überdurchschnittliche Organisationserfolge aufweisen konnten und in denen - z.B. in der Vertrauensleutearbeit - bis heute Maßstäbe für eine erfolgreiche Betriebspolitik gesetzt wurden).

In Bezug auf praktizierte "Mitbestimmungskulturen", weisen die von uns ausgewerteten betrieblichen Fallstudien ein breites Spektrum auf :

- Den mittelständischen Maschinenbauer mit einem Betriebsrat, der sich aus der klassischen Facharbeiterschaft rekrutiert, die stark in der IG Metall verankert ist;
- dann die durch die Montanmitbestimmung noch geprägte GmbH;
- einen großen Handwerksbetrieb mit traditionellem Führungsstil und relativ niedrigem Organisationsgrad;
- das Tochterunternehmen eines Großkonzerns mit überwiegend hoch qualifizierter Angestelltenbelegschaft;
- und einen ostdeutschen Mittelständler mit gering entwickelten Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat (Frerichs/Martens 1999, 37f).

Wir gehen davon aus, dass die verschiedenen "Mitbestimmungskulturen" eine wesentliche Voraussetzung für Beteiligungsansätze sind. Mitbestimmung begünstigt sicherlich die Initiierung von betrieblichen Projekten, an denen Beschäftigte und Interessenvertreter beteiligt werden sollen; gleichzeitig kann das Aufgreifen von Beteiligungselementen aber zu tiefgreifenden Veränderungen gewohnter Routinen und Handlungsmuster auf Seiten aller betriebspolitischen Akteure führen.

Das Angebot der IG Metall, bestimmte betriebliche Probleme im Rahmen der OE-Prozesse mit Hilfe einer Projektmanagementausbildung in Form von Beteiligungsprojekten zu bearbeiten, traf somit auf Betriebe mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und betriebspolitischen Voraussetzungen, und das Auswahlkriterium der Gewerkschaft für die Modellprojekte – nur Betriebe mit „stabiler wirtschaftlicher Lage und funktionierender Interessenvertretung“ sollten einbezogen werden – ließ ein

breites Spektrum unterschiedlicher betriebspolitischer Verhältnisse zu.

### **3 Das Projektmanagement-Konzept**

Die zentrale Idee des Projektmanagement-Konzepts der IG Metall besteht darin, ein reales betriebliches Problem in Kooperation von Betriebsräten, Vertrauensleuten, Beschäftigten und dem zuständigen örtlichen Sekretär zu bearbeiten und in einem überschaubaren Zeitraum zu möglichst konkreten Problemlösungen zu gelangen. Je ein Betrieb aus drei verschiedenen Verwaltungsstellen eines Bezirks wurde einbezogen, und ein Erfahrungsaustausch und Arbeitszusammenhang zwischen den betrieblichen Projektteams wurde auf bezirklicher Ebene sichergestellt. Durch das Wechselspiel von theoretisch-methodischer Qualifizierung und praktisch-organisatorischer Umsetzung des Erlernten, sollen die Projektbeteiligten in die Lage versetzt werden, die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten zu mobilisieren, deren Anforderungen und Ansprüche an die Gestaltung von Arbeitsprozessen einzubeziehen und im Projektverlauf auftretende Schwierigkeiten zu bewältigen. Die Mitglieder der Projektteams selbst profitierten ganz wesentlich von dem zugrundeliegenden Lernkonzept, das theoretische Inputs, praktische Erprobungsphasen und den Erfahrungsaustausch unter den Beteiligten systematisch miteinander verknüpft. Gemeinsames Lernen im vertrauten betrieblich-gewerkschaftlichen Kontext im Wege der Bearbeitung konkreter betrieblicher Probleme. Das war sicherlich ein ganz wesentlicher Schlüssel zum Erfolg dieses Teilprojekts des gewerkschaftlichen OE-Prozesses. Die Projektarbeit wurde während der gesamten Projektmanagement-Ausbildung durch Treffen der sog. Arbeits- und Entwicklungsteams begleitet. Diesen gehörten Vertreter der zuständigen Abteilungen der IG Metall, der Bildungsstätten, der externen Berater und der Projektteams aus den drei Betrieben/Verwaltungsstellen eines Bezirks an. Zweck dieser Treffen war ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch, konkrete Hilfestellungen im Einzelfall sowie die Stabilisierung der Projektarbeit. Die Dauer der Ausbildung bzw. die parallele Bearbeitung eines Falls betrug bis zu neun Monaten.

### **4 Themen und Ergebnisse der Beteiligungsprojekte**

Die Themen der Projektarbeit wurden von den jeweiligen Betriebsratsgremien im Blick auf je aktuelle Probleme und Herausforderungen ihrer Arbeit festgelegt und dann mit dem örtlichen Management abgestimmt. Ganz überwiegend waren die Themen der Beteiligungsprojekte an der Schnittstelle von Tarif- und Betriebspolitik angesiedelt. Gut die Hälfte aller Beteiligungsprojekte befassten sich mit Themen der Arbeitsorganisation - meist in Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenar-

beit, diesbezüglichen Entlohnungsregelungen usw. In diesem Sachverhalt spiegelt sich die Tatsache wider, dass die Einführung von Gruppenarbeit mit höchst komplexen, schwierig zu regelnden Fragen verbunden ist und auch in anderen vergleichbaren Fällen eine "Dauerintervention" des Betriebsrats erforderlich macht (Kotthoff 1998, 82). Gleiches gilt für betriebliche Arbeitszeitregelungen, um die es in einem weiteren Viertel der Projekte ging, die in der Regel eine Vielzahl flexibler Bestandteile zu integrieren versuchen und zunehmend auch Beschäftigtengruppen wie (z.T. höher qualifizierte) Angestellte erfassen, die sich bisher "außerhalb" tariflich geregelter Arbeitszeitvereinbarungen wähnten.

Darüber hinaus reflektiert sich in dem hier behandelten Themenfeld der oben bereits skizzierte Umstand, dass der Flächentarifvertrag einen Teil seiner normativen Bindungskraft eingebüßt hat oder doch zumindest so weit interpretierbar ist, dass es langwieriger Aushandlungsprozesse bedarf, um die jeweiligen tariflichen Regelungen auf die betriebspezifischen Belange hin zu konkretisieren.

Unsere Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass die verschiedentlich geäußerten Befürchtungen seitens der hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionäre, die Betriebsräte könnten - zumal in offenen Beteiligungsprozessen - bei der Ausgestaltung betriebspezifischer Besonderheiten die Regelungen des Tarifvertrags aus den Augen verlieren, so nicht eintrafen. Allerdings können sich bei der Gestaltung neuer Regelungssachverhalte tarifvertragliche Bestimmungen als nicht mehr zeitgemäß erweisen oder - gerade aufgrund der Beteiligung der Beschäftigten und zu Berücksichtigung der Interessenlagen - Probleme entstehen, mit denen der Betriebsrat nicht von vornherein rechnen kann. So erweist sich z.B. in einer unserer Fallstudien im Zuge der Projektarbeit eine tarifvertragliche Regelung zur Leistungsentlohnung bei Einführung von Gruppenarbeit als veraltet und den Erfordernissen eines neuen Sachverhalts inadäquat. Hier bietet das Zusammenwirken betrieblicher und hauptamtlicher gewerkschaftlicher Interessenvertreter die Chance, über den geltenden Tarifvertrag hinausweisende Lösungen zu finden, z.B. im Rahmen einer Betriebsvereinbarung. Ein anderes Fallbeispiel, in dem es um die Arbeitszeitregelung für eine Gruppe von Angestellten ging, zeigt, dass Beteiligungsprojekte geeignet sind, Beschäftigtengruppen, die der Gewerkschaft bisher eher distanziert gegenüberstehen, den Sinn tariflicher Normen überhaupt erst einmal näherzubringen.

Wenn es hier - wie in mehreren anderen Fallbeispielen auch - gelang, durch die Beteiligung der Betroffenen ein Arbeitszeitmodell für qualifizierte Angestellte zu entwickeln, das deren Interessenlagen aufgreift oder für ein neu eingeführtes Gruppenarbeitsmodell ein paßgenaues Prämienlohnmodell einzuführen, dann zeigt sich, dass die Betriebsräte in der Lage sind, die Gestaltung neuer Arbeitsformen mit Fragen der Arbeitszeit oder Entlohnung zu verknüpfen. An dieser Nahtstelle zwischen Tarifpolitik und Betriebspolitik könnte sich künftig entscheiden, ob Betriebsräte über genügend Kompetenz verfügen, einer willkürlichen Auslegung oder Aushöhlung von Tarifverträgen entgegenzutreten und gleichzeitig in der Lage sind, die tarifpolitischen

Handlungsspielräume im Interesse der Beschäftigten zu nutzen.

Ganz ähnlich verliefen die meisten anderen Beteiligungsprojekte. In den von den IG Metall-Bezirken erstellten Dokumentationen, die sich auf 18 betriebliche Fälle beziehen, wird in 15 Fällen der erfolgreiche Abschluss des Projekts konstatiert. In zwei Fällen kam es wegen der dramatischen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes zum Projektabbruch; in einem Fall scheiterte das Projekt an unerwarteten Widerständen im Betriebsratsgremium. In den meisten Fällen wurden Entwürfe für Betriebsvereinbarungen erarbeitet, die in der überwiegenden Zahl der Fälle auch zum Abschluß gelangten. Daneben gab es Projektabschlüsse in Form organisatorischer Lösungsvorschläge oder z.B. die Installierung eines Pilotmodells für Gruppenarbeit.

## **5 Reaktionen der betrieblichen Akteure**

### **5.1 Betriebsräte**

Das Bedürfnis der meisten Betriebsräte nach einer Neuorientierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik nach Jahren der Defensive und angesichts neuer Herausforderungen, kann generell als weit verbreitet angesehen werden (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995). Dass es "so wie bisher nicht weitergehen konnte", haben uns viele Betriebsräte als ihre Einschätzung der damaligen Situation bestätigt. Darin schwang die Erkenntnis mit, dass ihnen eine wesentlich reaktive Betriebspolitik mit nach herkömmlichem Muster zentralen Verhandlungen in den klassischen Handlungsfeldern, wie sie das Betriebsverfassungsgesetz vorsah, nicht mehr ausreichte. Die darüber vornehmlich praktizierte "Schutzpolitik" griff nicht mehr und musste aus ihrer Sicht durch eine aktivere Gestaltungspolitik ergänzt werden. Dies um so mehr, als die komplexen Reorganisationsprozesse in den Betrieben die klassischen Handlungsfelder (z.B. Lohn; Arbeitszeit) nicht unberührt ließen und die Betriebsräte sich auf arbeitsorganisatorischen Handlungsfeldern (z.B. Gruppen-/Teamarbeit) mit der Entwicklung und Durchsetzung eigener Gestaltungsoptionen zunächst sehr schwer taten.

Ganz wesentlich war nun, dass die inhaltliche Neuorientierung mit einem Wechsel der Politikformen einhergehen musste. Um auf die Veränderungsprozesse vor Ort Einfluß zu nehmen, mussten die Betriebsräte Kommunikationszusammenhänge mit den Beschäftigten in den Arbeitsgruppen herstellen und diese an der Formulierung und Umsetzung ihrer Politikkonzepte beteiligen. Dieser Politikwechsel vom dominierenden Delegationsprinzip zu einer stärkeren Beteiligungsorientierung hat schon einen sehr grundlegenden Charakter. Er war deshalb – für uns nicht überraschend - in den meisten Betriebsratsgremien nicht unumstritten, erwies sich aber aufgrund der Spezifik der neuen Anforderungen als unumgänglich (Frerichs/Martens 1999, 47).

Unsere Projektergebnisse zeigen, dass in den Betriebsratsgremien, die an den Beteiligungsprojekten teilgenommen haben, ein Umdenkungsprozess in Gang gekommen ist. Sie erkennen an, dass es notwendig ist, dass Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten für die Lösung von Problemen zu berücksichtigen. Dadurch wächst die Akzeptanz unter den Beschäftigten und die Arbeit und Verantwortung verteilt sich auf mehrere Schultern. Die Betriebsräte erfahren die erzielten "Legitimationsgewinne" in der Belegschaft in den Verhandlungen mit der Geschäftsführung als argumentativen Vorteil und als Stärkung ihrer Durchsetzungsmacht. Z. B. wenn sie in Verhandlungen über ein betriebliches Arbeitszeitmodell nicht nur Kenntnisse der betrieblichen Abläufe und Erfordernisse aufweisen können, sondern darüber hinaus auch die spezifischen Gruppeninteressen von Beschäftigten oder lebensweltliche Aspekte in ihre Argumentation einbeziehen. Derart komplexe Sachverhalte setzen eine intensive Kommunikation mit den Betroffenen voraus und lassen sich nicht ohne Rückkoppelung mit der Belegschaft "stellvertretend" für diese regeln. Aber durch die in dieser Form neuen Beteiligungsprozesse steigt die Handlungsmächtigkeit der Betriebsräte. Ihre Argumente gewinnen gegenüber dem Management an Glaubwürdigkeit und lassen sich mit größerer Überzeugungskraft vertreten. Einige Betriebsräte sprechen in diesem Zusammenhang von einem "Prestigegewinn" gegenüber dem Management. Jedes Management muß es sich zweimal überlegen, ob es auf diese Weise zustande gekommene Forderungen der Belegschaft einfach ignorieren kann.

Durch die stärkere Beteiligungsorientierung haben sich aus der Sicht der Betriebsräte nahezu zwangsläufig die Kommunikationsbeziehungen zu den Vertrauensleuten, Arbeitsgruppen bzw. Gruppensprechern und zur örtlichen Gewerkschaft intensiviert. Für die "Kerngruppe" eines Beteiligungsprojekts gilt dies selbstredend. Durch den erfolgreichen Verlauf der meisten Projekte wuchs jedoch meist auch das Interesse bei den nicht direkt Beteiligten. Die anfangs durchaus vorhandene Skepsis wich in den meisten Fällen einer gewissen "wohlwollenden Duldung" oder gar einem Wunsch mehr Information und der Bereitschaft, sich ebenfalls einschlägig zu qualifizieren.

Häufig ist der Übergang von einem traditionellen, ausschließlich delegativen Politikstil zu einer stärkeren Beteiligungsorientierung durch einen "Generationswechsel" im Betriebsratsgremium forciert worden (Rudolph/Wassermann 1998). In einzelnen Fällen war es so, dass schon bei den Betriebsratswahlen zu Beginn der 90er Jahre der patriarchalische Führungsstil des bis dahin amtierenden Betriebsratsvorsitzenden in Frage gestellt worden war, und der Versuch unternommen wurde, zu einem kooperativen Stil der Betriebsratsarbeit zu gelangen. Dieser Prozess hat sich, soweit wir dies beurteilen können, bei den Betriebsratswahlen 1998 fortgesetzt, wobei die Promotoren der Beteiligungsprojekte des öfteren in Führungsfunktionen gelangten (Frerichs/Martens 1999, 49).

Umgekehrt verzichteten ältere Betriebsratsmitglieder unter Verweis auf den neuen Arbeitsstil, den sie zwar für sinnvoll erachteten, auf den sie sich jedoch nicht mehr umstellen wollten, in einigen Fällen auf eine erneute Kandidatur. Es gab aber

auch durchaus Lernprozesse bei Betriebsräten, die bisher eher einen traditionellen Führungsstil praktiziert hatten.

Nahezu alle Betriebsräte problematisieren den hohen Zeitaufwand für Projektarbeit, die in der Regel neben der (weiterlaufenden) normalen Betriebsratsarbeit absolviert werden musste. Er lag oft deutlich höher als zu Beginn der Projektarbeit von ihnen erwartet. Die partielle Freistellung für die Projektarbeit führte zudem zur Mehrbelastung für die übrigen Betriebsratsmitglieder und sorgte in einigen Fällen für zusätzlichen Konfliktstoff im Betriebsratsgremium. Gleichwohl wird das Zeitargument von den Beteiligten aufgrund des von ihnen selbst als erfolgreich bewerteten Projektmanagements auch deutlich relativiert. Fast alle sagen, dass sie das neu erlernte Instrumentarium auch in der Zukunft zur Bearbeitung entsprechender Themen nutzen wollen. Vereinzelt sind entsprechende „Schneeballeffekte“ auch schon zu beobachten. Es wird darauf verwiesen, dass auch die traditionelle Gremienarbeit nicht zuletzt aufgrund nicht mehr funktionsgerechter Rituale recht zeitaufwendig ist. Dagegen gestellt werden allerdings die komplexen inhaltlichen Anforderungen, die das Projektmanagement mit sich bringe und die noch lange nicht zur Routine geworden seien. Aber hieran knüpft sich in einigen Gesprächen auch die Hoffnung, dass die neuen Arbeitsformen sich mit der Zeit durch Aneignung neuer Routinen “einspielen” werden, und der anfängliche Aufwand erheblich reduziert werden kann.

Insgesamt dürfte seitens der in die Projektmanagement-Ausbildung involvierten Betriebsräte die Einschätzung vorherrschen, dass die Praktizierung neuer Arbeitsformen systematische Lernprozesse erforderlich macht. Insbesondere die Beteiligung der Beschäftigten an der Erarbeitung und Formulierung betriebspolitischer Konzepte bedurfte nach Einschätzung der befragten Betriebsräte eines zielorientierten, methodisch angeleiteten Vorgehens, das mit Hilfe externer Berater erlernt wurde. Genau an diesem Bedürfnis setzte das gewerkschaftliche Angebot zur Projektmanagement-Ausbildung an: Die Mitglieder der Projektteams lernten, wie man mit offenen, häufig konflikthafter betrieblichen Problemlagen umgeht und diese in projektförmig zu bearbeitende Themenstellungen überführt, wie man Gruppenprozesse moderiert, Konflikte löst und die gemeinsam erarbeiteten Projektergebnisse dokumentiert. Die Betriebsräte betonen die enge Verzahnung von theoretisch-methodischen Kenntnissen und praktischer Umsetzung. Die Ausbildung wird mit Attributen wie innovativ, praxisorientiert und für vielfache Zwecke verwendbar charakterisiert.

Nicht zuletzt wird hervorgehoben, dass es u.a. mit Hilfe der Beteiligungsprojekte gelungen ist, positive Feedbacks seitens der Beschäftigten zu erhalten, in deren Augen sich die Betriebsräte als kompetente Problemlöser und Interessenvertreter erwiesen haben. Nach einer langen Phase von Frustrationen und Enttäuschungen im betrieblichen Alltag, sind diese Betriebsräte froh, endlich wieder Erfolge vorweisen zu können und sogar wieder “Spaß an der Arbeit” zu haben. Diese Betriebsräte sprechen von einer “neu gewonnenen Anerkennung” durch die Belegschaft und sehen gute Chancen, auch die Kooperationsbeziehungen zu Teilen des Managements zu intensivieren

und zu verbessern.

## 5.2 Management

Die Reaktionen des Managements auf die betrieblichen Beteiligungsprojekte waren erwartungsgemäß nicht einheitlich. Dafür gibt es mehrere Gründe: Erstens war das Management auf unterschiedliche Weise mit den Projekten konfrontiert und auch nicht in jedem Fall an ihnen interessiert. Zweitens war das Management selbst in durchaus unterschiedlichem Maße beteiligungserfahren. Und drittens hängen die Reaktionen auf neue Formen des Projektmanagements der Betriebsräte sehr eng mit den jeweils gegebenen Mitbestimmungs-, Beteiligungs- und Vertrauenskulturen zusammen die natürlich auch das Management prägen

Auf der Ebene des oberen Managements scheint man sich des mit "Beteiligung" verbundenen "Kulturbruchs" durchaus bewußt zu sein, ihn aber vielfach auch selbst aktiv mit betreiben zu wollen. Nur einige der Arbeitszeitprojekte im Angestelltenbereich wurden (zunächst) als gewerkschaftlicher Versuch, in diesem Beschäftigtensegment besser Fuß zu fassen, eher kritisch betrachtet. Oft jedoch wurden die Beteiligungsprojekte gerade vom Spitzenmanagement als unterstützendes Moment ohnehin ablaufender Reorganisationsprozesse angesehen. Den Betriebsräten wurde darin eine durchaus erweiterte Rolle und wichtige moderierende Funktion (auch gegenüber den anderen Managementebenen) zuerkannt. Berichtet wurde dann aber auch von den Schwierigkeiten entsprechende Vorstellung einer Beteiligungskultur, in der Beteiligung kein Nullsummenspiel sein soll, auf den unteren und mittleren Managementebenen des Unternehmens angemessen zu vermitteln.

Bei Angehörigen des (mittleren und unteren) Managements- die z.B. als zuständige Führungskräfte unmittelbar in die Aushandlung der Rahmenbedingungen für die Durchführung des betrieblichen Beteiligungsprojekts involviert, oder in der Phase der Umsetzung von Betriebsvereinbarungen mit den Projektergebnissen befasst waren - kam es in der Tat häufiger vor, dass die Beteiligungsprojekte als "Konkurrenzunternehmen" zur eigenen Tätigkeit aufgefaßt wurden. Die Aushandlungsprozesse verliefen in solchen Fällen durchweg konfliktreich.

Wo solche Konflikte langwierig und schwer zu bewältigen sind, haben wir es immer mit einer "gebrochenen Vertrauenskultur" zu tun. Die Manager, auch im Spitzenmanagement, möchten den Betriebsrat zwar beteiligen, weil sie z.B. dessen Zustimmung zu einer Maßnahme benötigen oder ihn gegenüber der Belegschaft als "Akzeptanzbeschaffer" brauchen - aber sie möchten ihn doch nur eingeschränkt und so weit wie unbedingt nötig beteiligen. Auf keinen Fall wollen sie zulassen, dass der Betriebsrat "Machtinstrumente" in die Hand bekommt. Das Management hat Angst vor Kontrollverlusten, ja der Verdacht liegt nahe, dass es den Betriebsrat als verlängerten Arm der Geschäftsführung instrumentalisieren können möchte. Genau

dies aber ist mit den Prinzipien einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik, und einer betrieblichen Beteiligungskultur deren Elemente Transparenz, Vertrauen, Diskursorientierung und Anerkennung der jeweiligen Handlungslogiken der verschiedenen Akteure sind, unvereinbar und führt in den meisten Fällen zum Scheitern betrieblicher Partizipationsansätze (schon Breisig 1984). Das Management definiert Beteiligung als eine Art Nullsummenspiel und nicht als Element der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, von der beide Seiten profitieren sollen.

Differenzierungen in der Einschätzung des Managements gibt es mithin sowohl hinsichtlich des jeweiligen Grades der Eingebundenheit in ein Projekt als auch auf den verschiedenen Managementebenen. Grob gesagt schätzen die Vertreter des Spitzenmanagements eher die strategischen Vorteile eines in die Gestaltungsprozesse eingebundenen Betriebsrats und machen sich dessen "Meinungsführerschaft" gegenüber der Belegschaft zunutze. Sie vertrauen auf dessen Kompetenz und hoffen - auch in schwierigen, konfliktreichen Phasen - auf die Unterstützung bei der Umsetzung betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen.

Die mittleren und unteren Managementebenen sind als Führungskräfte in der Regel direkt mit den Projekten konfrontiert und müssen die sachlichen, zeitlichen und sozialen Arrangements treffen, um das Gelingen der Projekte zu gewährleisten. Sie sind es in der Regel, die die Konflikte vor Ort auszutragen haben, und sie stehen naturgemäß unter einem hohen Handlungs- und Erwartungsdruck. Hinzu kommt, dass sie befürchten müssen (z.B. bei der Einführung von Gruppenarbeit), Kompetenzen an die Gruppensprecher zu verlieren. Strukturell liegt daher eine eher ambivalente Einstellung von Betriebsräten zu Formen des Projektmanagements nahe. Welche Positionen dann im konkreten Fall vorherrschen, hat entscheidend mit den jeweils vorherrschenden betrieblichen Vertrauens- und Mitbestimmungskulturen zu tun.

Bei der Interpretation der Managementreaktionen muss der Kontext dieser jeweiligen Kulturen deshalb besonders berücksichtigt werden. Dabei spielt Vertrauen in den betrieblichen Sozialbeziehungen eine kaum zu überschätzende Rolle (Luhmann 1989). Zwar mag das Postulat der "vertrauensvollen Zusammenarbeit" nach dem Betriebsverfassungsgesetz als eine reichlich "idealistische Konstruktion" (Kotthoff 1995) angesehen werden; für die Perspektive eines praktizierten Co-Managements sowie für die Entwicklung einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik ist der Begriff aber unverzichtbar. Er wird zum Gradmesser für das Ausmaß an Kompromissfähigkeit, Zuverlässigkeit und Loyalität in sozialen Beziehungen. Dort, wo es auch bisher schon Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat gegeben hat, haben die Beteiligungsprojekte zur weiteren Stabilisierung dieser Beziehungen beigetragen. Im umgekehrten Fall gilt das Gegenteil nicht unbedingt. Die Tatsache, dass ein Beteiligungsprojekt in einem Unternehmen zustande gekommen ist (was oftmals mit der Bereitstellung von Ressourcen seitens des Managements verbunden war), signalisiert bereits eine bestimmte Bereitschaft beider Betriebsparteien zu einer neuen Weise des Umgangs miteinander. Und auch dort, wo es während

der Projektdurchführung zu erheblichen Konflikten gekommen ist, muss letztlich das Interesse an tragfähigen und stabilen Lösungen in den Vordergrund treten, da nicht zu erwarten ist, dass sich eine Partei gegen oder auf Kosten der anderen auf Dauer durchsetzen kann. Die hohe Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Beteiligungsprojekte könnte als Indiz für diese These angesehen werden und das beträchtliche Ausmaß an Kompromißfähigkeit in den industriellen Beziehungen signalisieren.

Anders formuliert: Die Einführung von Projektmanagement kann als Chance zur Stärkung und Entfaltung von Beteiligungs- und Vertrauenskulturen angesehen werden, und die deutsche Mitbestimmung ist sicherlich eine Institution, die entsprechende Entwicklungen strukturell begünstigt. Gleichzeitig aber ist Beteiligung in diesen intensiven Formen eine wirklich tiefgreifende Veränderung der sonst vorherrschenden repräsentativen Vertretungsstrukturen. Wir würden daher diesen Aspekt der durch Beteiligung gegebenen Chancen – auch für eine Weiterentwicklung der betrieblichen Mitbestimmung – durchaus in ähnlicher Weise betonen, wie dies zuletzt die Mitbestimmungskommission (1998) getan hat, wären aber vorsichtiger hinsichtlich der Einschätzung der bereits erreichten Verbreitung wirklicher neuer Beteiligungskulturen. Vor allem aber würden wir zusammen mit dem Verweis auf Chancen durch Beteiligung sehr viel nachdrücklicher auf die zuvor, gerade in den 90er Jahren eingetretenen Funktions- und Bedeutungsverluste der Mitbestimmung verweisen (Martens 1997 und 1999).

## **6 Mittelfristige Wirkungen der Beteiligungsprojekte**

Die Initiierung von Beteiligungsprojekten im Rahmen des OE-Prozesses der IG Metall hat gezeigt, dass es auch unter schwierigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen möglich ist, der gewerkschaftlichen Betriebspolitik neue Impulse zu verleihen. Auch wenn es sich zunächst um Modellprojekte (im Hinblick auf die Bereitstellung materieller und personeller Ressourcen in Form kontinuierlicher, externer projektbegleitender Beratung) gehandelt hat; alle Projekte wurden unter betrieblichen Alltagsbedingungen realisiert und die Resultate in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle erfolgreich umgesetzt. Die meisten Protagonisten der Projekte haben erklärt, auch in Zukunft mit der Methode des Projektmanagements arbeiten zu wollen. Es gibt es Hinweise auf "Schneeballeffekte" in der betrieblichen und örtlichen Gewerkschaftsarbeit (Frerichs/Martens 1999, 82 f.) Darüber hinaus bieten alle zentralen Bildungsstätten der IG Metall den Seminartyp "Projektmanagement" mittlerweile in ihren Bildungsprogrammen an. Dieser Sachverhalt deutet darauf hin, dass die IG Metall die Projektmanagementausbildung verstetigen wird und sich durch die Ausbildung sog. Prozessberater ein eigenes Beratungsteam aufbauen möchte, das die örtlichen Aktivitäten in Zukunft begleiten soll. Damit kann einigen in der neueren Literatur aufgezeigten Defiziten einer langfristigen prozessbegleitenden

gewerkschaftlichen Beratung von Betriebsräten (Ittermann 1999, 98) entgegenwirkt werden.

Einiges deutet darauf hin, dass die IG Metall - über den unmittelbaren Anlass des OE-Projekts hinaus - in einer stärker beteiligungsorientierten Betriebspolitik einen strategischen Ansatz sieht, in zentralen betrieblichen Handlungsfeldern neue Akzente zu setzen. Für diese Annahme spricht, dass die Projektmanagement-Qualifizierung nicht nur in methodischer Hinsicht zu professionelleren Arbeitsformen führt, sondern dass es auf diese Weise auch gelungen ist, das soziale Innovationspotential der gewerkschaftlichen Betriebspolitik zu aktivieren. Ebenso bedeutsam aber ist, dass in den Beteiligungsprojekten überwiegend Themen bearbeitet wurden, die in den letzten Jahren im Zentrum betriebspolitischer Auseinandersetzungen standen. Das gilt insbesondere für die Themen Gruppenarbeit, neue Lohn/Leistungssysteme und betriebliche Arbeitszeitregelungen. Die Betriebsräte haben sich nicht nur (auch in der Wahrnehmung des Managements und der Beschäftigten) als kompetente Problemlöser erwiesen, sondern es gelang ihnen - wenn auch mit Unterstützung externer Berater - vor allem, über einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten, den sozialen Zusammenhang der Beteiligungsprojekte zu stabilisieren, (neue) Beschäftigtengruppen für die Mitarbeit an den Projekten zu motivieren und die Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Im Unterschied zu Erfahrungen mit partizipativen Managementkonzepten (Dörre/Neubert 1995), die oftmals schnell in den Verdacht gerieten, reine Instrumentalisierungsabsichten zu verfolgen, ist es den Betriebsräten offenbar gelungen, diesbezügliche Misstrauensbarrieren seitens der Beschäftigten zu überwinden. Wie lässt sich dies erklären? Ein Blick auf den Verlauf der Beteiligungsprojekte und die dort bearbeiteten Themenschwerpunkte zeigt, dass die Betriebsräte in diesem Prozess diejenigen Akteure waren, die (oft als einzige) "übergeordnete", gruppen- oder abteilungsübergreifende Gesichtspunkte zur Geltung brachten. Während die Beschäftigten und auch die unmittelbar für die Projekte zuständigen Führungskräfte weitgehend Partialinteressen verfolgten, waren es die Betriebsräte, die dafür sorgten, dass z.B. die vereinbarten Kriterien für Gruppenarbeit, Entlohnung, Arbeitszeitregelungen usw. umgesetzt und eingehalten wurden. Sie waren es auch, die allgemeinen Gesichtspunkten, die sich aus gesetzlichen oder tariflichen Bestimmungen, Betriebsvereinbarungen usw. herleiten, zur Geltung verhalfen. Und sie waren es, die bei der personellen Besetzung der Gruppen darauf achteten, dass Leistungsschwächere nicht unter die Räder kamen oder bei der Neufestlegung von Lohn-Leistungs-Relationen Gerechtigkeitsstandards eingehalten, bestehende Arbeitszeitregelungen nicht unterlaufen werden, Qualifizierungsansprüche eingelöst oder Zeiten für Gruppengespräche nicht anderweitig zur Disposition gestellt wurden.

Dass der Betriebsrat in der Regel als "Repräsentant des Betriebsganzen" in Erscheinung trat, verdankt er seiner "institutionellen Stellung" nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Die oftmals als Restriktion empfundene "Verpflichtung aufs Be-

etriebswohl", das Gebot der "vertrauensvollen Zusammenarbeit", die Tatsache, dass er "Vertreter aller Arbeitnehmer" im Betrieb ist und nicht zuletzt seine Ausnahmestellung in "allen sozialen Angelegenheiten", können sich als relativ starke Faktoren dann erweisen, wenn der Betriebsrat seinen Anspruch auf Gestaltung und Mitwirkung in ihm besonders naheliegenden Handlungsfeldern tatsächlich einlöst. Viele Fallbeispiele unserer Untersuchung zeigen, dass Betriebsräte immer dann einen starken betriebspolitischen Part spielen, wenn sie ihre institutionelle Stellung auf ihrem ureigenen Handlungsfeld - der Gestaltung der Arbeitsorganisation und betrieblichen Sozialbeziehungen - im Rahmen von Projektarbeit offensiv zur Geltung bringen können. Dann kann es ihnen auch gelingen, den relativ engen Mitbestimmungsrahmen nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu überschreiten, in dem sie "mitbestimmungsfreie Räume" sowohl auf der Arbeitsplatzebene als auch auf der Ebene der Gesamtorganisation besetzen. Im Maße wie Projektmanagement Gestaltungsorientierung und Handlungsmächtigkeit der Betriebsräte verstärkt wird auch ihre Funktion im Sinne der bei Kotthoff (1995) beschriebenen Moderatorenfunktion stärker ausgeprägt: Neben einer Stärkung der konkreten Interessenbezüge in ihrem Handeln finden sich auch Elemente von Co-Management und der Moderation unterschiedlicher Interessen und übergreifender Prozesse. Ein besonders eindrucksvolles Fallbeispiel belegt z.B., dass ohne den aktiven, durch die neue Form eigenen Projektmanagements erst ermöglichten Part des Betriebsrats ein vom Management verfolgtes Konzept zur Einführung von Gruppenarbeit (zumindest in der betroffenen Abteilung) nicht funktioniert hätte. Es waren die Betriebsräte, die gegenüber den in Gruppenegoismen befangenen Abteilungsleitern die entscheidenden Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit schufen und dadurch erst die Akzeptanz der entsprechenden Arbeitsgruppe sicherstellten.

## 7 Zur "Dialektik" von Beteiligungsprozessen

Abschließend wollen wir fragen, ob sich aus dem positiven Verlauf der Beteiligungsprojekte allgemeine Hinweise auf eine Stärkung der betriebspolitischen Stellung von Interessenvertretungen ergeben, bzw. welches die Voraussetzungen dafür sind. Lässt sich die aus der Gestaltung von Arbeitsprozessen resultierende neue Handlungsmächtigkeit der Betriebsräte im Sinne einer Fortentwicklung von Beteiligungsansätzen und weiterer Demokratisierung nutzen oder bleiben diese Ansätze auf einen engeren, vorgegebenen Kontext betrieblicher Reorganisationsprozesse begrenzt?

Wir haben an anderer Stelle unser Verständnis von "Beteiligung" (Frerichs/Martens 1999, 30 ff.) ausführlich dargelegt und auf die "voraussetzungsvollen Sachverhalte" für das Gelingen von Beteiligungsprozessen hingewiesen (Frerichs 1997, 102). Dabei wurde darauf aufmerksam gemacht, dass Beteiligung sich immer schon auf einen durch Planung, Entscheidungsverfahren, Organisationsformen usw.

“vorstrukturierten” Zusammenhang bezieht. In diesem Sinne soll Beteiligung dazu beitragen, durch Nutzung vorhandener Kompetenzen von Beschäftigten und Interessenvertretern, die Effizienz von Prozessabläufen zu optimieren. Dabei kommt es zu einer Reihe von Konfliktkonstellationen, die sich in unterschiedlichen Dimensionen formulieren lassen: Die Unternehmen müssen versuchen, (harte) betriebswirtschaftliche Effizienzziele mit weichen Politikformen zu erreichen; sie wollen das Erfahrungswissen und die fachlich-sozialen Kompetenzen der Beschäftigten für die Gestaltung der Produktionsprozesse nutzen ohne diesen weitergehende Entscheidungsbefugnisse einzuräumen, und sie müssen den Beschäftigten erweiterte Handlungsspielräume zubilligen ohne die Gewähr zu haben, dass sich die Dynamik der Beteiligungsprozesse nicht zu Lasten der Macht- und Kontrollinteressen der Betriebe auswirkt.

An diesen Widersprüchen und Konflikten setzt eine “beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik” an. Nachdem die Gewerkschaften und Betriebsräte eine geraume Zeit abgewartet haben, ob und wie die Beschäftigten auf die direkt an sie gerichteten Beteiligungsangebote des Managements reagieren, ergriffen sie schließlich selbst die Initiative und verfolgten dabei zweierlei Ziele: Erstens wollten sie das Erfahrungswissen und politische Potential der Beschäftigten für die Stärkung der eigenen repräsentativen Interessenvertretungsposition nutzen, und zweitens wollten sie verlorengegangenes betriebspolitisches Terrain dadurch wettmachen, dass sie durch die Initiierung eigener Beteiligungsprojekte ihre Handlungsfähigkeit in zentralen betriebspolitischen Fragen unter Beweis zu stellen versuchten.

Der mit dem OE-Projekt der IG Metall weiterentwickelte Ansatz erwies sich auch unter schwierigen Ausgangsbedingungen als durchaus erfolgreich, wenn man als Erfolgsmaßstab die Fähigkeit der Betriebsräte ansieht, Beteiligungsprojekte über einen längeren Zeitraum hinweg und unter Mobilisierung erheblicher Ressourcen zu organisieren; und wenn man anerkennt, dass es den Betriebsräten im Zusammenwirken mit den Projektteams, in denen die örtlichen Betreuungssekretäre mitarbeiteten, gelungen ist, eigene Gestaltungsoptionen zu entwickeln und tragfähige Kompromisse, wenn auch häufig erst über Konflikte mit dem Management, durchzusetzen.

Zu der Erfolgsbilanz gehört schließlich auch, dass die gemeinsame Projektmanagementausbildung in den Teams und die veränderte Praxis der Projektarbeit in den Betrieben auch einige neue Impulse für die Kooperation zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Funktionären ausgelöst und die Professionalisierung der Arbeit der Hauptamtlichen in Richtung auf veränderte politische Dienstleistungsfunktionen befördert hat. Dass nach unseren Informationen der Seminartyp Projektmanagement inzwischen zu den expandierenden Seminarangeboten der IG Metall gehört, ist in diesem Zusammenhang ebenfalls zu vermerken.

Eine andere Frage ist, ob die Gewerkschaften in der Lage sind, die immer noch singulären Beteiligungsansätze zu stabilisieren und im Sinne einer breiter angelegten gesellschaftspolitischen Initiative für mehr “Demokratie in der Arbeitswelt” aufzugreifen. Unmittelbare Anlässe dazu böten sich durch die (längst überfällige) Moder-

nisierung der Betriebsverfassung, die den Anforderungen moderner Produktionsprozesse sowie den Ansprüchen und Wertvorstellungen vieler (vor allem jüngerer und gut ausgebildeter) Arbeitnehmergruppen in Bezug auf eine sinnvolle Arbeit und individuelle Entfaltungsmöglichkeiten, Kommunikations- und Beteiligungsrechte, in keiner Weise mehr gerecht wird.

Unsere Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass Beteiligung eines institutionellen Rahmens bedarf, wie ihn beispielsweise die Mitbestimmung darstellt (Martens/Peter 1989). Diese könnte durch die Integration von Beteiligungselementen selbst neue Impulse erhalten (Leminsky 1998). Aber Veränderungen dieser Art reichen allein nicht aus. Betriebliche Partizipationsansätze bleiben immer der ambivalenten Logik kapitalistischer Produktionsprozesse, dem „Widerspruch von Arbeits- und Verwertungsprozess“ verhaftet: Das durch Partizipation entstehende Potential an überschüssigen, selbstreflexiven Kompetenzen zur Aufrechterhaltung und Gestaltung von Arbeitsabläufen auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter, findet seine Grenze an den betriebswirtschaftlich motivierten Rationalisierungs- und Kostenkalkülen der Betriebe. Von dieser Seite her drohen den bestehenden Beteiligungsansätzen immer erneute Gefahren der Aushöhlung oder Rückentwicklung ohne dass dies den betrieblichen Akteuren immer bewußt wäre oder es auf längere Sicht in ihrem eigenen Interesse läge.

Es wäre an der Zeit, dass die Gewerkschaften die in den praktizierten Beteiligungsansätzen zutage getretene Dynamik im Sinne einer gesellschaftspolitischen Initiative zur Demokratisierung des gesellschaftlichen Subsystems Wirtschaft erneut aufgriffen. Im Unterschied zu früheren, stärker normativ begründeten Forderungen nach einer „Demokratisierung der Wirtschaft“, könnte eine aktuelle Forderung nach mehr Demokratie in der Produktionssphäre auf Erfahrungen verweisen, die in den letzten Jahren mit den Ansätzen einer beteiligungsorientierten gewerkschaftlichen Betriebspolitik gesammelt werden konnten. Diese Erfahrungen stellen gleichsam das „materielle Substrat“ dar, an dem sich Reformvorschläge für eine Weiterentwicklung demokratischer Institutionen in Wirtschaft und Gesellschaft orientieren könnten.

## Literatur

- Breisig, Thomas (1984): Qualitätszirkel. Risiken, Chancen und Handlungsmöglichkeiten aus Arbeitnehmersicht. Trier
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1993): Praxisbeispiele beteiligungsorientierter Betriebspolitik. Gewerkschaftliche Betriebspolitik zwischen Delegation und Selbstbestimmung (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe Band 52). Düsseldorf
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster

- Dörre, Klaus, Jürgen Neubert (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen. Aushandlungsbedarf oder "Sachzwang Reorganisation"; in: Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hg.): Managementforschung 5. Empirische Studien. Berlin/New York
- Frerichs, Joke (1997): Organisationswandel und Partizipation. Demokratietheoretische Überlegungen zu einem voraussetzungsvollen Politikkonzept; in: Kurswechsel. Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, Heft 3/1997: Mikropolitik - Politische Prozesse in Organisation, 95-107
- Frerichs, Joke, Helmut Martens (1999): Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts "Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik" im OE-Prozess der IG Metall. Köln/Dortmund
- Fricke, Werner (Hg.) (1999): Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie. Forum Zukunft der Arbeit Band 7. Bonn
- Kotthoff, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘; in: ARBEIT, 4, 425-447
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und "gnadenlosem Kostensenkungsdiktat"; in: Industrielle Beziehungen. München/Mering
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven. Gütersloh
- Ittermann, Peter (1999): Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation. Wie sich Betriebsräte beraten lassen. Düsseldorf
- Leminsky, Gerhard (1998): Bewährungsproben für ein Management des Wandels. Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau. Berlin
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
- Martens, Helmut (1997): Schlechte Zeiten für die Mitbestimmung; in: ARBEIT, 1, 85-94
- Martens, Helmut (1999): Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabegesellschaft? Eine kritische Würdigung der Ergebnisse der neuen Mitbestimmungskommission von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung; in: Soziale Welt, Heft 1/1999
- Martens, Helmut, Gerd Peter (Hg.) (1989): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung. Wiesbaden
- Rudolph, Wolfgang, Wolfram Wassermann (1998): Trendreport Betriebsrätewahlen'98. Das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre. Düsseldorf

Anschriften der Verfasser:

Dr. Joke Frerichs  
ISO-Köln  
Kuenstr. 1B  
50733 Köln

Dr. Helmut Martens  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund

**Schlagworte: Beteiligung, Betriebsräte, Gewerkschaften,  
Organisationsentwicklung, Projektmanagement**

**Hinweis:** Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Zu Beginn des Hefes sind die Bedingungen beschrieben.