

## **Kollegen, Kumpel, schlaffe Figuren**

### Das Betriebsratsbild der Arbeitnehmer in der Arbeiterliteratur

---

Dr. Walter Maier, geb 1949 in Heidenheim, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, ist Akademischer Rat a Z am Lehrstuhl für Psychologie an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg

Die Untersuchung von Arbeitsbeziehungen war für jene Disziplinen, die sich mit der menschlichen Arbeit beschäftigten, kern (vorrangiges) Thema. Einzig in der industriesoziologischen Literatur läßt sich eine, wenn auch nur dürftige Spur von Interesse an diesem Thema nachweisen, die aus emigen Untersuchungen seit dem Zweiten Weltkrieg besteht. Bezugspunkte hierfür bilden die „klassischen“ Untersuchungen von Bngl-Matthiaß (1926) über „Das Betriebsratproblem“ in der Weimarer Republik und nach dem Zweiten Weltkrieg die Untersuchung von Pirker, Braun, Lutz und Hammelrath (1955) über „Arbeiter-Management-Mitbestimmung“. Verstärktes wissenschaftliches Interesse an diesem Thema entstand erst ab Mitte der siebziger Jahre durch das Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere durch die Humansierungsdiskussion, die sich auf die Mitbestimmungsrechte aus den §§90 und 91 BetrVG stützte und die bis heute durch die Diskussion um die Mitbestimmung

beim Einsatz neuer Technologien anhält.<sup>1</sup> Wesentliche Marksteine für den *derzeitigen Stand der Erkenntnisse des Betriebsratshandelns* bilden die Untersuchungen von Weltz, Dybowski-Johannson, Kotthoff und Weber, die aufgrund von qualitativen Analysen zu Beschreibungen und Typologisierungen von Beziehungsmustern, Handlungsstrategien beziehungsweise Aktionsformen und Betriebsräten kamen.<sup>2</sup> Grundlagen für diese Analysen bildeten entweder Fallstudien technisch-organisatorischer Veränderungsprozesse oder qualitative Einzel- und/oder Gruppeninterviews mit Betriebsratsmitgliedern, die sich durch Verwendung paradigmatisch unterschiedlicher Interview- und Auswertungstechniken unterscheiden.

Gemeinsam an diesen Bemühungen zur Beschreibung des Betriebsratshandelns ist, daß der Untersuchungsgegenstand für diese Studien primär der Betriebsrat selbst war, der Auskunft über sein Handeln gab; lediglich Kotthoff interviewte jeweils ein Mitglied der Betriebsleitung. Andere Perspektiven, wie etwa die Arbeitnehmersicht oder die Arbeitgebersicht des Betriebsrats, standen dagegen selten im Vordergrund des Interesses. Daher stellt der hier gewählte Ausgangspunkt die Belegschaft dar, deren gewählter Repräsentant der Betriebsrat ist und die daher auch ein vitales Interesse an den Aktivitäten seiner Vertreter hat.

Die Datenbasis für diese Untersuchung lieferte die „Arbeiterliteratur“, insbesondere die Veröffentlichungen des „Werkkreises Literatur der Arbeitswelt“, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, die „Situation abhängig Arbeitender“ darzustellen und der dazu beitragen will, „die gesellschaftlichen Verhältnisse im Interesse der Arbeitenden zu verändern“.<sup>3</sup> Für die Bearbeitung des Themas Betriebsräte wurde ganz bewußt dieser alternative Zugang zur Analyse der Arbeitswelt gewählt. Gründe hierfür liegen zum einen in den auf konkreten Erfahrungen der Beschäftigten beruhenden Texten, die subjektive Bilder der Arbeits- und Lebenswelt wiedergeben und somit auch den Betriebsrat als Handlungsträger mit einbeziehen; zum anderen in der Parteilichkeit der Beiträge, die über eine reine Zustandsbeschreibung hinausgehen und damit auch die subjektive Bewertung, das heißt die Interessenorientierung der Autoren wiedergeben.

1 Siehe hierzu: N. Altmann, P. Binkelmann, K. Düll, H. Stück: Grenzen neuer Arbeitsformen. Frankfurt/Main 1982; F. Bohle: Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung. *Soziale Welt* 36,1985,2,242 - 260; H. Gottschalch, H. Wächter: Handlungssituationen des Betriebsrats und Aufgaben für Betriebsrats-Beratung. *Zeitschrift Führung & Organisation* 3,1983,173 -180; H.-A. Graf von Schwerin: „Humanisierung der Arbeit“ und Betriebsverfassung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 36,1984,107 -125.

2 F. Weltz: Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 28,1977, 5, 291 - 301; F. Weltz: Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. Eine kritische Wertung. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 28,1977, 8, 489 - 493; G. Dybowski-Johannson: Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Frankfurt/Main 1980; H. Kotthoff: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt/M. 1981; H. Weber: Soziologie des Betriebsrats. Frankfurt/M. 1981.

3 Vgl. J. Alberts: Arbeiteröffentlichkeit und Literatur. Zur Theorie des Werkkreises Literatur der Arbeitswelt. Hamburg/Berlin 1977, S. 98.

Für die Untersuchung wurden 15 Bücher über die Arbeitswelt ausgewählt und analysiert, darin fanden sich 77 Texte, die sich mit dem Betriebsrat auseinandersetzen.<sup>4</sup>

#### Welche Themen beschäftigen Betriebsräte?

Die meisten Autoren behandeln in ihren Geschichten über die Arbeitswelt ganz spezifische Ereignisse, von denen sie selbst oder ihre Kollegen betroffen waren. Die Einbeziehung des Betriebsrats macht deutlich, daß diese Ereignisse von Arbeitnehmerseite her als so bedeutend klassifiziert wurden, daß sie sich von den alltäglichen Arbeitsbezügen mit teilweise dramatischen Geschehnissen und negativen Konsequenzen für die Beschäftigten abheben. Betrachtet man diese Ereignisse näher, so lassen sich unschwer Themenbereiche ausmachen, die zu den klassischen Handlungsfeldern des Betriebsrats gehören:

An erster Stelle stehen Entlohnungsfragen, wie die Lohngruppenteilung, Lohnerhöhungen, Vorgabezeitermittlung und Akkordfestsetzung (21 Ereignisse). Diesen folgen Beschwerden bezüglich der Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Lärm, Klima, Arbeitsschwere, Arbeitshetze und so weiter, 17); Arbeitsniederlegungen, Warnstreiks, wilde Streiks (16) und Kündigungen, die von einzelnen Vorkommnissen (etwa Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden) bis zu Massentlassungen reichen (14 Fälle) und Probleme mit der Arbeitszeit (11), wie Nacht- und Schichtarbeit, Überstunden oder Urlaubsregelungen. Thematisiert wurden weiterhin auch Betriebsversammlungen (8), Person und Verhalten des Betriebsratsvorsitzenden (7) sowie Rationalisierungsmaßnahmen beziehungsweise der Einsatz neuer Technologien (6) und Probleme der Arbeitsordnung, das heißt Disziplinarprobleme (6). Jeweils 5 Ereignisse beziehen sich auf Betriebsänderungen (Stillegung, Übernahme, Fusion), Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen, Unfälle und Arbeitssicherheit sowie auf die Einführung neuer Mitarbeiter und Betriebsratswahlen.

#### Wie ist und was tut der Betriebsrat?

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine Typologie des Betriebsratshandelns entwickelt, die auf den subjektiven Wertungen der Autoren der ein-

---

<sup>4</sup> Literaturverzeichnis „Arbeiterliteratur“:

1. J. Alberts u. a. (Hrsg.): Lauter Arbeitgeber-Lohnabhängige sehen ihren Chef. München 1971; - 2. J. Alberts u. a. (Hrsg.): Stories für uns. Frankfurt/M. 1973; - 3. H. Barnick u. a. (Hrsg.): Da bleibst Du auf der Strecke - Rationalisierungs-Erzählungen und Protokolle. Frankfurt/M. 1977; - 4. U. Birkner u. a. (Hrsg.): Schichtarbeit. Frankfurt/M. 1973; - 5. K. D. Bredthauer u. a. (Hrsg.): Ein Baukran stürzt um - Berichte aus der Arbeitswelt. München 1970; - 6. K. Bruckmeier, W. Römer (Hrsg.): Zwischen den Stühlen. Frankfurt/M. 1976; - 7. R. W. Campmann, J. Ippers (Hrsg.): Neue Stories. Frankfurt/M. 1977; - 8. H. Dorroch: Wer die Gewalt sät: Reportagen und Protokolle. Frankfurt/M. 1974; - 9. M. von der Grün u. a. (Hrsg.): Geschichten aus der Arbeitswelt. Wien 1982; - 10. A. Voigtländer (Hrsg.): Hierzulande-Heutzutage. Lyrik, Prosa, Grafik aus dem, „Werkreis Literatur der Arbeitswelt“. Berlin/Weimar 1975; - 11. G. Wallraff: Industriereportagen - Als Arbeiter in deutschen Betrieben. Reinbek 1970; - 12. G. Wallraff: Neue Reportagen, Untersuchungen und Lehrspiele. KÖm 1972; - 13. M. Walser (Hrsg.): Die Würde am Werktag. Frankfurt/M. 1980; - 14. Werkstatt Bremen (Hrsg.): Arbeiterlesebuch - nicht nur für Arbeiter. Frankfurt/M. 1981; - 15. A. Wolter, H. Poetko (Hrsg.): Was auf den Nägeln brennt. Hamburg 1980.

zelen Geschichten beruht. Sie ist wie jede Typologie eine Vereinfachung der Realität, indem sie sich auf extreme und häufig vorkommende Handlungsmuster bezieht, die es dennoch erlauben sollen, zu einem Überblick über das Spektrum von Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten zu gelangen.

Grundlage für die Typologie bilden zwei Dimensionen:

- eine *Aktivitätsdimension*, die sich auf das Engagement des Betriebsrats in seinen Aufgaben bezieht. Die Ausprägung „passiv“ steht für die Aussage, daß es den Betriebsrat „nur auf dem Papier“ gibt; „ein paar Angestellte aus dem Büro, die keiner mag und niemand kennt“ (2/151).<sup>5</sup> „Aktiv“ dagegen ist ein Betriebsrat, der sagt, „wie die Sache ist“, „er setzt sich durch“ und „ist wirklich für einen da“ (4/82);
- eine *Interessendimension*, mit der zum Ausdruck gebracht werden soll, wessen Interessen der Betriebsrat vertritt, zu welcher Seite er engere Beziehungen aufweist. Für eine „Arbeitgeberorientierung“ kann die Aussage gelten, daß der Betriebsrat die „rechte Hand vom Chef“ (11/60) ist, für „Arbeitnehmerorientierung“ dagegen die Bemerkung „die einzigen, die uns vertreten, konsequent“ (10/165).

Die Einordnung der Geschichten in dieses Raster ergab folgende fünf Klassen von Betriebsräten, die sich in ihren Einstellungen und in ihrem Handeln voneinander unterscheiden:

#### Der inaktive Betriebsrat

In Geschichten von Betrieben mit einem inaktiven Betriebsrat wird dieser häufig nur kurz erwähnt mit Bemerkungen, daß er „eingeschlafen“ wäre „mangels Bedarf“ (1/68) oder „nur auf dem Papier“ existiere (2/151). Er äußert sich nicht zur Arbeitssicherheit, sondern schließt „freundlich für die Eigentümer beide Augen“ (1/106), er stimmt der Akkorderhöhung zu (3/41), er sorgt sich nicht einmal um Sozialeinrichtungen wie die Kantine (3/183 und 6/77), sondern fordert dazu auf, sich an die Betriebsleitung zu wenden. Schichtarbeiter sehen den Betriebsrat „oft wochenlang nicht“ (6/16) und er unternimmt auch nichts, die Nacharbeit abzuschaffen (3/46 ff.) oder beteuert, „ich kann da gar nichts machen“ (4/96). Was in diesen Fällen wie Unfähigkeit oder mangelndes Engagement des Betriebsrats aussieht, kann ursächlich auch vom Verhalten der Betriebsleitung abhängig sein, die den Betriebsrat „laufend weiter brüskiert. Bei all den vielen Entlassungen und Einstellungen der letzten Monate ist er noch nie gehört oder orientiert worden. Kein einziges Mal“ (10/181). Sie versucht durch Drohungen (2/152 und 8/80) und Einschüchterungen (1/69) ihre Interessen durchzusetzen, oder der Chef will schlicht „nur ‚bitte-bitte‘ hören“ (2/40).

Kennzeichen dieses Typs von Betriebsratshandeln ist, daß er nicht von sich selbst aus handelt, weil er von der Machbarkeit, das heißt der Gestaltbarkeit

<sup>5</sup> Die erste Zahl gibt die Nummer des Buches im Inhaltsverzeichnis Arbeiterliteratur wieder, die zweite die jeweilige Seitenzahl.

seiner Umgebung nicht überzeugt ist. Dies kommt auch immer wieder in der stereotypen Formel: „nichts machen zu können“ zum Ausdruck. Die Belegschaft erlebt ihn daher als einen Vertreter, der sich nicht um sie kümmert und nicht für sie da ist. Er kommt nicht von selbst, sondern man muß zu ihm gehen, von ihm verlangen (6/77), ihm drohen (zum Beispiel mit der Gewerkschaft; 8/80) oder ihn unter Druck setzen und sich solidarisieren, daß einen „auch der Betriebsrat nicht mehr übersehen kann“ (8/187 f.). Gründe für das Verhalten dieser Betriebsräte sehen die Beschäftigten in der fehlenden Gewerkschaftsarbeit in den Betrieben (6/81 und 8/88), besonders dann, wenn sich die Aktivität des Betriebsrats einzig und allein darauf beschränkt, Mitglieder für die Gewerkschaft zu werben (13/212).

Diese allzu Bequemen (8/80), die bei ihrem Einsatz nicht „in Schweiß gekommen“ sind (14/33), werden daher als relativ schwache Vertreter der Belegschaft gesehen, die durch ihr Nicht-Handeln ihr Handlungsfeld der Betriebsleitung überlassen.

#### „Schlafte Figuren“

Während der „inaktive Betriebsrat“ als ein relativ schwacher Vertreter der Belegschaft bezeichnet werden kann, der sich aber dennoch durch Druck zu Reaktionen bewegen läßt, ist dies bei einem ängstlichen, in vielen Fällen unterdrückten und übergangenen Betriebsrat nicht möglich. Seine Rolle wird ausschließlich über die Beziehung zur Unternehmensleitung definiert, deren Spielball oder Opfer er ist. Deutlich wird dies in dem Zitat eines Betriebsrats: „Wessen Brot ich esse, dessen Lied ich singe“ (5/83). Das Klima innerhalb dieser Betriebe ist deutlich repressiv, um Ruhe im Betrieb herzustellen und aufrecht zu erhalten. „Machen Sie bitte keinen Ärger. Sie wollen doch keine Schwierigkeiten bekommen ...“ (4/82). „Er entließ, wer gerade seinen Ärger hervorgerufen hatte. Vor diesen plötzlichen Entlassungen war keiner gefeit“ (1/117), auch der Betriebsratsvorsitzende nicht. „Früher ist hier jeder geflogen, der den Mund aufgemacht hat von wegen Gewerkschaft“ (3/106).

Angesichts dieses sowohl Betriebsrat als auch Belegschaft verängstigenden Klimas fällt die Kritik am Betriebsrat besonders negativ auf: er wird als „Schlappschwanz“ bezeichnet, der den Widerspruch scheut. „Der Alte kann sich keinen besseren wünschen“ (1/117). „Eingeschüchtert und kopflos war sie herumgelaufen und hatte nicht gewußt, was sie machen sollte“ (3/105), „weil sie keine Traute hatten, sich mit dem (Betriebsleiter) anzulegen“ (3/108). Er hat „gar nicht den Mumm, um gegen leitende Polizeibeamte etwas zu unternehmen. Es kann ihm ja passieren, daß er Schwierigkeiten bekommt, wenn er später nicht mehr Personalrat ist“ (4/59); er „hat immer nach oben gebuckelt“ (4/82); ein „Fatzke, der heult doch mit den Wölfen. Wenn es um Kleinigkeiten geht, steigt er gleich groß ein, streut den Kollegen Sand in die Augen. Aber sonst macht sich dieser Kerl eher ins Hemd, als daß er dem Chef was sagt“ (6/104); „ein dicker Gemütsmensch, dem Ruhe und Ordnung vor Recht ging“,

eine „Flasche, die sich nie für einen einsetzt“ (8/93). Frömmler und Abwiegler, „die hatten sich einfach verleugnen lassen“ (10/141); „einige Betriebsräte machten da 'ne ganz schlaffe Figur“ (10/150).

Die Beschäftigten sind froh, wenn ein solcher Betriebsrat „seine Quittung“ bekommt und „abserviert“ wird (4/82), ihm trauert auch keiner nach, wenn ihm gekündigt wird (1/117). Dennoch reicht dies häufig nicht aus, denn der lange Arm der Betriebsleitung reicht auch bis zur Betriebsratswahl: „Alle haben Schiß“ zu kandidieren (3/108). „Ich hab' bärenstarke Kerle kennengelernt, die waren nach drei Monaten so kleingehackt worden, daß sie kein klares Wörtchen mehr von sich gaben“ (8/182). In diesen Geschichten gibt es nur einzelne, die nicht „ewig die Schnauze halten“ (8/93), die jedoch nicht auf die Solidarität ihrer Kollegen hoffen können, denn da steht eine Mauer, „die sich immer dann im Betrieb zwischen Kollegen aufrichtet, wenn einer gefallen ist und die anderen nahezu alle seine Nähe meiden. Damit ja nicht der Anschein entstehe, sie steckten mit dem Aufgefallenen unter einer Decke“ (5/82).

#### Der „gekaufte“ Betriebsrat

Zu diesem Typ von Betriebsrat gehören vor allem solche, die „zu lang dabei“ (3/77) sind und „sich arrangiert haben“ (1/114). In der Meinung der Beschäftigten ist er „denen da oben zu nahe gerückt. Jetzt hat er mehr Kontakt zu denen da oben“ (9/110). Hierzu zählen „Betriebsratsfürsten“, die sich „bloß noch als Hampelmänner der Partnerschaft auf Kommando des Kapitals“ (2/143) bewegen, die sich selbst den Rang eines „Generalobmanns“ (12/37) verleihen, oder die als „rechte Hand vom Chef“ (11/60) bezeichnet werden und „so eingebildet“ sind, daß sie kaum noch mit den Beschäftigten sprechen (3/77). „Der sitzt eine Etage höher. In einem vollklimatisierten Büro mit Teppichboden und schönen Bildern an der Wand“ (9/110) und „läßt sich's gut geh'n“ (9/95).

Nicht selten ergibt sich die paradoxe Situation, daß die Belegschaft den Betriebsrat ablehnt, weil er nicht ihre Interessen vertritt, andererseits der Betriebsrat davon ausgeht, daß ihm die Belegschaft „die guten Dinge im Betrieb“ zu verdanken hätte (9/95). Dieser Einstellung der Betriebsräte liegt das Bewußtsein zugrunde, daß das Interesse der Belegschaft gleichgesetzt ist dem der Betriebsleitung, indem sie sich als „konstruktive Kräfte der Arbeitnehmervertretung“ (10/165) begreifen. Indessen interpretiert die Belegschaft dieses Verhalten als Paktieren, Parteiergreifen und Benutztwerden von der Betriebsleitung.

Deutlich wird dies in Geschichten, in denen der Betriebsrat „stillschweigend duldet und mit seiner Unterschrift noch sanktioniert“ (11/58), daß der Akkord erhöht wird; durch sein „unermüdliches Pflichtbewußtsein“ (11/63) Kündigungen mit seiner Unterschrift versieht; oder daß er bei Fragen der Arbeitsordnung die Kontroll- und Disziplinierungsfunktion der Betriebslei-

tung übernimmt, so beispielsweise die Kontrolle von Mehrarbeit (9/30), die Reduzierung von Fehlzeiten oder die Regelung der Toilettenbenutzung (10/58). Er demonstriert so auf vielen Nebenschauplätzen seine Macht, während er bei den für die Beschäftigten zentralen Anliegen versagt.

Beschwerden der Arbeitnehmer werden mit Argumenten abgetan, man „soll doch keine Mäuse machen“ und „den Mund nicht zu voll nehmen“ (5/138) oder „man müßte ihnen das Maul stopfen“; wem es „hier nicht paßt, soll (...) wieder dahin gehen, wo er hergekommen ist“ (12/75). Derart barsche Töne sind in den meisten dieser Geschichten nicht zu hören, vielmehr wird dem Betriebsrat eher ein verdecktes, durch Strategien und Taktiken geprägtes Handeln zugeschrieben, das dazu dient, auch seine eigene Position (Status, Macht) zu stärken: hierzu gehört, daß man „weiß, wie es läuft“, „die Herren der Verwaltung wissen auch, warum sie ihn immer wieder haben wollen“ (1/114); er fädelt Entscheidungen „schlau“ ein, macht es „geschickt“, schiebt anderen den „Schwarzen Peter“ zu und läßt andere „die Suppe auslöffeln“ (3/79-82); er unternimmt „Spaltungsmanöver“ innerhalb der Belegschaft (9/96). „Wenn man zu dem einmal mit einem Problem kommt, kann man sicher sein, daß es noch am gleichen Tag die Geschäftsführung erfährt“ (9/30 f.).

Als Politiker in eigener Sache steht „ihm weiß Gott auch eine Anerkennung zu“. An seiner Beförderung „kam die obere Etage“, so sein Ausdruck, „nicht vorbei“ (6/50 f.). Eine Betriebsleitung, die einen Betriebsrat hat, der als „Partner“ denkt und handelt, „nämlich im Interesse des Betriebes, der uns allen die tägliche Wurst gibt“ (10/155), der die „Werbetrommel“ für sie rührt (10/164) hat ein Interesse daran, diesen zu (be)halten. Daher läuft eine Betriebsratswahl primär auf eine Auseinandersetzung der Belegschaft mit der Betriebsleitung hinaus, doch „des traut sich doch niemand“ (9/109). „Niemand wollte sich durch einen eigenen Vorschlag dem Druck der Leitung aussetzen oder sich lächerlich machen. Alle Vorschläge der Leitung kamen durch. Die Leitung hatte sich den Betriebsrat gekauft“ (5/138). Diejenigen, die die Betriebsleitung nicht verstehen wollen „und glauben, in fast kindlichem Trotz der Geschäftsleitung Schwierigkeiten bereiten zu müssen“, werden öffentlich „gemäßregelt und in die Schranken verwiesen“, da „eine gute Zusammenarbeit leider in Frage gestellt ist...“ (12/37). Diejenigen, die jedoch „nie Schwierigkeiten“ machen, bleiben 10 Jahre (12/37), 15 Jahre (11/58), über 20 Jahre: „Er sagt, die zwei Jährchen bis zur Pensionierung hielte er es noch gut aus. Und dann sagt er: ‚Leck' mich am...!“, (1/114).

### „Kollegen“

In der Bezeichnung „Kollege“ kommt einerseits eine berufliche oder interessenmäßige Zusammengehörigkeit zum Ausdruck, andererseits aber auch eine emotionale Distanz; er ist kein Freund, Kamerad, Genosse. Mit diesem Prädikat läßt sich ein weiterer Typ von Betriebsrat beschreiben. Seine Stellung im Betrieb kann durch die Grundsätze des Betriebsverfassungsgesetzes

definiert werden, die er befolgt, indem er vertrauensvoll mit dem Arbeitgeber zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammenarbeitet. Er sieht sich als Vertreter aller. Im Gegensatz zu einzelnen Beschäftigten hat er die „Gesamtsicht“ (2/51) und die „Einsicht“: „Geht's der Firma gut, geht's auch uns gut“ (2/49). Er hat in der Regel eine stärkere Stellung im Betrieb, weil er auf erreichte Verbesserungen hinweisen kann (3/67), weiß jedoch auch um die Probleme, die im Betrieb bestehen (2/74 f.). Ihre Lösung sieht er vor allem darin: „Wir können nicht immer nur fordern, Kollegen, wir müssen auch schaffen, um unseren Betrieb und unsere Arbeitsplätze zu erhalten“ (2/96).

Er schaltet sich ein (13/135), argumentiert und verhandelt, da ihm an größeren Konflikten nicht gelegen ist, „ein Mann,, mit dem man reden konnte, der für Einigungen immer aufgeschlossen war“ (3/67). Er verschließt sich auch nicht gegen das Sachzwang-Argument: er kommt an den „Fakten“ nicht vorbei, „der arbeitete dann mit uns zusammen, und gemeinsam ging's viel besser. Keinen kleinen Anteil hatte der Betriebsrat daran, daß der Laden wieder hochkam“ (6/177). Sein Stil entspricht in etwa dem der „kooperativen Konfliktverarbeitung“.<sup>5</sup>

Auch die Betriebsleitung ist in diesen Betrieben daran interessiert, größere Konflikte zu vermeiden (3/66), indem sie auf eine Gemeinschaftsideologie setzt (2/74) und an die Einsatzbereitschaft und den Leistungswillen der Mitarbeiter appelliert (2/96). Deutlich wird dieser Komplex von Verhaltenserwartungen in einer antizipierten „Unterredung mit einem Betriebsrat“ (2/136 - 138): „Ich will was für ihn tun ..“, „man ist eben immer in Sorge . . .“, „wir wollen doch alle das gleiche, Sie und ich und der Mann am Fließband . . .“, „Wohlstand und Frieden, das muß doch unser gemeinsames Ziel sein! . . .“, „oder wollen Sie, daß ich im nächsten Jahr Konkurs anmelden muß?“ „Kommen Sie doch mal zu uns zum Essen...“, „nur heraus damit. Nehmen Sie kein Blatt vor den Mund...“, „wir sind doch alle eine große Gemeinschaft...“, „wir müssen doch zusammenhalten . . .“, „wir haben alle unser Päckchen zu tragen...“, „Der Betrieb kann auf sie stolz sein. Auf die Zukunft.“

Betriebsräte dieses Typs sind in ihrem Handeln legalistisch. Sie berufen sich auf Gesetze, Vereinbarungen oder Verträge (4/51). „Was abgemacht ist, ist abgemacht, daran hält man sich“ (2/51). Sie argumentieren rational. Sie „wollen sachlich bleiben“ und „nicht persönlich werden“ (2/51), sie tun was sie können und verlangen von der Belegschaft, daß sie abwarten kann.

Diese Betriebsräte befinden sich in einer mehr oder weniger großen Distanz zur Basis, so daß sie Vorwürfe der „Nachgiebigkeit und Inkonsequenz“ (3/69) zu hören bekommen, daß ihre Argumente schwach wären (2/96) und sie sich zu stark von der Betriebsleitung vereinnahmen lassen.

Das Verhältnis der Belegschaft zum Betriebsrat ist daher eher ambivalent. Die Belegschaft weiß wohl, daß sie sich bei ihren Betriebsräten beschweren

<sup>5</sup> Vgl F Weltz, a. a. O. , S. 292 ff.



und auch Hilfe erwarten kann. Die Betriebsräte selbst bewegen sich nach Meinung der Beschäftigten aber auf einer mittleren Ebene zwischen ihren Interessen und jenen der Arbeitgeber. Sie werden deshalb auch nur bedingt als Vertreter ihrer Erfahrungen und Interessen angesehen. „Auf der einen Seite vermittelt er, daß er für uns da ist, und der Betriebsleitung gegenüber - also auf der anderen Seite - vermittelt er, daß er für sie da ist. Manchmal will er uns auch vermitteln, daß wir füreinander da sind. Die Betriebsleitung für uns und wir für sie. Eigentlich müßte man ihn Vermittlungsrat nennen. Daß so ein Vermittler es oft nicht leicht hat, ist verständlich. Ach, so oft fühlt er sich in seiner Vermittlermission mißverstanden! Denn was die Betriebsleitung vermittelt wissen will, das wollen wir nicht unbedingt vermitteln. Da sitzt er dann oft zwischen zwei Stühlen, oder besser gesagt, zwischen zwei Etagen, vermittelt seiner Funktion als Vermittlungsrat“ (9/110).

#### „Feiner Kumpel“

Aus der Sicht der Belegschaft ist es deshalb auch nur verständlich, daß sie einen Betriebsrat will, der ihr ungeteiltes Vertrauen genießt (7/183), der „wirklich für einen da“ ist (4/82), der bei der Belegschaft glaubhaft bleiben will (3/150), sie „nicht im Stich“ läßt (8/17), auf den „Verlaß“ ist (5/71) und der sich um sie kümmert (8/35). Die Stellung dieser Gruppe von Betriebsräten kann eindeutig auf der Seite der Beschäftigten definiert werden, die sich eine starke Interessenvertretung wünscht. Es sind „klassenbewußte Kollegen“ (2/96), die nicht vergessen haben, wo sie herkommen; „dem können die da oben ruhig mit Speck und Schinken winken, der beißt nicht an“ (15/181). Er sitzt nicht „nur in seinem Büro herum mit Anzug und Krawatte“, sondern „geht auch immer im blauen Arbeitsanzug durch die Hallen und kommt an die Arbeitsplätze“ (4/82). Er weiß, daß ihm „nichts geschenkt wird“ (11/8), und daß es nötig ist, Interessen der Beschäftigten konsequent zu vertreten (10/165). Hierfür muß er sich Informationen beschaffen (3/143). „Wir müssen wissen, was die vorhaben mit uns!“ „Wenn wir nicht Bescheid wissen, machen sie mit uns was sie wollen“ (10/161).

Bei der Verfolgung seiner Ziele gilt: „nicht lockerlassen“ (11/8 und 3/131), „immer wieder anklopfen“ (8/216) und „im Gespräch bleiben“. „Ein Thema, das nicht kalt wird, bleibt denen da oben unangenehm“ (7/183), auch wenn es sich dabei um „Kinkerlitzchen“ handelt, wegen der „der Betriebsrat seit zwei Jahren einen unsinnigen Streit mit der Werksleitung“ (8/31) führt.

Konflikte werden daher nicht verdrängt oder beschönigt, sondern ausgetragen: Er protestiert (6/140) und versucht, bestimmte Vorhaben der Betriebsleitung zu vermeiden (3/59), er beharrt auf seinem Standpunkt (1/22), sperrt sich gegen Maßnahmen (3/149; 10/181), er fordert (3/60), setzt sich ein (6/119) und setzt sich durch (4/82). Er will nicht „nach der Pfeife des Alten“ tanzen, läßt sich nicht „einseifen“ (1/121) oder „bluffen“ (10/181), er „nimmt kein Blatt vor den Mund. Er sagt, wie die Sache ist, und er hat keine Angst vor den Vorgesetzten“ (4/82).

Ihm geht es nicht darum, einen Minimalkonsens zu erzielen, sondern er will die vorhandenen Spielräume, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet, im Interesse der Beschäftigten voll ausschöpfen (2/96), indem er sich auch nicht scheut, eine Einigungsstelle einzuberufen (3/152) oder sich an das Arbeitsgericht zu wenden (6/140; 10/155).

Die Verhandlungsmacht dieser Gruppe von Betriebsräten hängt entscheidend von der Unterstützung durch die Belegschaft ab („Ein Betriebsrat ist immer so stark, wie ihn die Belegschaft macht“ 3/85); ebenso wie von der Kooperation mit den betrieblichen Vertrauensleuten (2/96; 6/119; 7/43), oder von der Inanspruchnahme der Gewerkschaften (z. B. 1/121).

Die Betriebsleitung sieht in solchen Fällen die gute „Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmer zum Wohle der Firma“ gestört und versucht, durch ähnliche Strategien wie bereits im Abschnitt „Kollegen“ beschrieben, zu beschwichtigen, sieht sich jedoch häufig nicht in der Lage, diesem Druck zu entgehen, insbesondere dann, wenn es der Betriebsrat versteht, die Interessen der Belegschaft auch als Interessen der Betriebsleitung zu verkaufen (8/26 f.). Zur Reaktion gezwungen und zur Wiederherstellung des Betriebsfriedens muß die Betriebsleitung nachgeben: Sie muß versprechen (6/43; 8/216), Maßnahmen aufzuheben (5/73) oder rückgängig zu machen (8/216), sie muß entgegenkommen (10/181; 8/127), zähneknirschend darauf eingehen (10/181), sich beugen (6/119) oder aufgeben (2/148).

Nicht jede dieser Geschichten hat ein gutes Ende für die Beschäftigten, daß „eine schlechte Situation in eine gute“ (8/217) verwandelt wird. In einigen Fällen stehen „Sachzwänge“ dagegen. In anderen geht der „Kampf“ weiter (z. B. 11/8; 7/183). Hierzu zählt insbesondere die Information der Belegschaft. Nicht selten handelt es sich für die Betriebsräte um eine Gratwanderung, da sie vom Arbeitgeber zur Geheimhaltung verpflichtet werden (eine häufig eingesetzte Strategie), die es ihnen nicht erlaubt, über bestimmte Themen viel zu sagen (10/156; 11/8), sonst wären sie „geliefert“ (15/184). Andererseits muß der Betriebsrat die Belegschaft aufklären, insbesondere dann, wenn Fragen an ihn herangetragen werden (6/140). „So 'n konsumgeschminkter Sozialpartner wie ich muß erst tüchtig verarscht werden, ehe er 'n Betriebsrat als Kumpel begreift und sich bei ihm ausquatscht“ (2/89). Im Ton nicht „zimperlich“ kann er schon einmal „'n Gewitter loslassen“ (2/89), ohne daß die Beschäftigten darauf böse reagieren. „Sie wußten, wie er es meinte“ (5/71). Betriebsräte müssen daher reden. „Es lag dann ganz bei den Kollegen, das Abwägen, das Beurteilen, das Erkennen der eigenen Situation“ (2/96).

### Diskussion

Die aufgefundenen fünf Muster von Arbeitsbeziehungen repräsentieren Idealtypen, die in der betrieblichen Wirklichkeit durch eine zu starke Verallgemeinerung in diesen Formen nicht existieren müssen; ebenso wenig sagen sie etwas darüber aus, wie häufig diese in der betrieblichen Praxis vorzufinden

sind. Daher ist gerade für diese Art von Darstellung ein Vergleich mit anderen Untersuchungen sehr aufschlußreich.

Eine weitgehende Übereinstimmung kann dabei mit der Untersuchung von Kotthoff<sup>7</sup> festgestellt werden, wobei seine Unterscheidung zwischen „respektiertem, standfestem Betriebsrat“ und „Betriebsrat als kooperative Gegenmacht“ durch diese Untersuchung nicht bestätigt werden kann. Der Typ des „klassenkämpferischen Betriebsrats“, den Kotthoff in seiner Untersuchung auch nicht gefunden, sondern nur aus zwei anderen Untersuchungen entnommen hat, konnte nicht nachgewiesen werden.

Die Typologie von Weltz<sup>8</sup> stimmte insofern mit dieser Untersuchung überein, da er nur erfolgreiche „Fälle“ technisch-organisatorischer Umstellungen in Großbetrieben untersucht hat, bei denen der Betriebsrat in Verhandlungen einbezogen war. Daher betreffen seine „Stile der Konfliktaustragung“ nur aktiv handelnde Betriebsräte, also jene drei Typen, die auch in der vorliegenden Untersuchung gefunden wurden. Passive Betriebsräte, die Konflikte vermeiden („inaktiver Betriebsrat“) oder die innerhalb des Betriebs unterdrückt werden beziehungsweise sich unterdrücken lassen („schlafte Typen“) konnte Weltz deshalb in seiner Untersuchung nicht vorfinden.

Bei den Strategien der Betriebsleitung lassen sich grob zwei Tendenzen unterscheiden: Zum einen kann versucht werden, den Betriebsrat auszuschalten, ihn passiv zu machen. Dem entsprechen in der Wirkung der inaktive Betriebsrat oder die „schlafte Typen“. Andererseits kann sie versuchen, ihn zu aktivieren, ihn in die Verantwortung zu nehmen, ihn für die Ziele des Betriebs einzuspannen („Kollege“). Hierdurch wird er wohl von der Betriebsleitung „respektiert“, aber um den „Preis“, „daß Konflikte zwischen betrieblichen Interessen und den Interessen der Beschäftigten nicht aufbrechen, sondern von der Interessenvertretung selbst unter Kontrolle gehalten werden und in den Formen, in denen Auseinandersetzungen' mit dem betrieblichen Management erfolgen, auch kaum aufgegriffen und ausgetragen werden können (,beraten' statt verhandeln)'“.<sup>9</sup>

Betrachtet man die Beziehung der ersten vier Typen des Betriebsrats zur Belegschaft, so läßt sich eine mehr oder weniger große Distanz feststellen, die der Belegschaft die Identifikation mit „ihrem“ Betriebsrat nimmt und die deshalb auch nicht (mehr) bereit ist, ihn zu unterstützen. Um dieses verlorengegangene Terrain für sich wieder zurückzugewinnen, wäre es notwendig, daß der Betriebsrat aktiv auf die Belegschaft zugeht und ihr auch demonstriert, daß man ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Einschätzungen braucht. Nur dann kann er als „feiner Kumpel“ akzeptiert werden.

---

7 Vgl. H. Kotthoff, a. a. O.

8 Vgl. F. Weltz, a. a. O.

9 Vgl. F. Bohle, a. a. O., S. 255.