Lothar P. Schardt

Belegschaft und betriebliche Interessenvertretung

Ergebnisse einer Fallstudie

Lothar P. Schardt, geboren 1949 in Waldernbach/Westerwald, Studium der Psychologie und Soziologie in Gießen, Düsseldorf und Bielefeld als Stipendiat der Stiftung Mitbestimmung, ist seit 1978 Geschäftsführer der Projektgruppe „Arbeitswissenschaft für Arbeitnehmer" in Dortmund.

Problemstellung

„Der Betriebsrat gehört doch zu ‚denen da oben'!" — Wenn dieser Satz nicht auf einem frühmorgens vor dem Werkstor verteilten Flugblatt steht, sondern von fast der Hälfte einer Betriebsbelegschaft zur Charakterisierung des eigenen Betriebsrates herangezogen wird, dann dürfte es für die so charakterisierten Interessenvertreter Grund genug sein, sich einige selbstkritische Fragen zu stellen. Daß es darüber hinaus für den Betriebsrat noch eine ganze Reihe weiterer Gründe gibt, die eigenen Aktivitäten, Einschätzungen und auch Vorhaben zu überprüfen, wird durch die Er-

gebnisse einer Belegschaftsbefragung[1] verdeutlicht, die im Sommer 1977 in einem industriellen Großbetrieb durchgeführt wurde[2]. Im folgenden Bericht[3] soll untersucht werden, wie sich der Betriebsrat eines Großbetriebes im Urteil der Belegschaft darstellt. Es geht dabei um die Aufdeckung von grundlegenden Tendenzen und Strukturen in der Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsarbeit. Dazu wird auf 4 Fragestellungen eingegangen:

- Wie wird die Arbeit des Betriebsrates von der Belegschaft wahrgenommen und beurteilt und welche Erwartungen werden an ihn gestellt?
- Wie stellt sich das Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft dar?
- Wie wird die Beschäftigungs- und die Lohnpolitik des Betriebsrates beurteilt und welche Anforderungen werden in dieser Hinsicht an ihn gestellt?
- Welche grundlegenden Denk- bzw. Einstellungsmuster stehen „hinter" der Einschätzung der Betriebsratsarbeit - oder: In welche Bewußtseinsstrukturen ist die Wahrnehmung und Beurteilung des Betriebsrates eingebettet?

Bevor jedoch auf einzelne Ergebnisse eingegangen wird, ist zuvor noch eine grundsätzliche Bemerkung zum Stellenwert solcher Befragungen erforderlich: Die hier berichteten Wahrnehmungen und Beurteilungen sind prinzipiell subjektiver Art, d. h. es ist damit noch nichts darüber ausgesagt, ob diese auch tatsächlich zutreffen. So ist es z. B. durchaus denkbar, daß ein Beschäftigter aufgrund eines persönlichen Konfliktes mit einem bestimmten Betriebsratsmitglied die gesamte Betriebsratsarbeit negativ beurteilt. Es muß also in Rechnung gestellt werden, daß diese subjektiven Meinungsäußerungen einer Vielzahl von Einflußfaktoren unterliegen und somit mehr oder weniger stark verzerrt bzw. verfälscht sein können. Daraus ist die Schlußfolgerung zu ziehen, daß es keinesfalls hinreichend ist, sich bei der Überprüfung oder der Fortentwicklung der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit ausschließlich auf diese je individuellen Meinungsäußerungen zu stützen[4]. Vielmehr ist es erforderlich, diese subjektiven Wahrnehmungen und Beurteilungen den tatsächlichen be-

1 Befragt wurde eine Stichprobe von 315 Arbeitern und Tarifangestellten; davon waren 50 % Handwerker, 22 % Produktionsarbeiter und 28 % (kaufmännische und technische) Tarifangestellte. Für diese Belegschaftsgruppen (zur genaueren Aufgliederung siehe Anm. 6, 7 und 9) sind die Befragungsergebnisse repräsentativ, nicht jedoch für die Gesamtbelegschaft, da wegen der speziellen Fragestellungen der Untersuchung aus methodischen Gründen darauf verzichtet wurde, auch die anderen Belegschaftsteile einzubeziehen. Nicht befragt wurden die weiblichen Belegschaftsangehörigen, Ausländer, Auszubildende und weitere spezielle Belegschaftsgruppen, wie z. B. der Werkschutz (in den folgenden Ausführungen wird der sprachlichen Einfachheit halber von „der" Belegschaft gesprochen, ohne jedes Mal die befragten Belegschaftsgruppen im einzelnen aufzuführen).

2 Diese Untersuchung zum Thema „Arbeit, Entlohnung und Interessenvertretung aus der Sicht von Arbeitern und Tarifangestellten", die in das im Auftrag der Abteilung Wirtschaftspolitik beim DGB-Bundesvorstand durchgeführte interdisziplinäre Projekt „Einfluß der Konzentration auf Inflation, Verteilung und Beschäftigung" integriert ist, wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der IG Chemie-Papier-Keramik durchgeführt.

3 Dieser Bericht enthält ausschließlich die Teilergebnisse der Untersuchung, die unmittelbar die Betriebsratsarbeit betreffen.

4 Genauso nachdrücklich ist allerdings vor dem umgekehrten („objektivistischen") Ansatz zu warnen, nämlich dem Irrglauben, eine Forderung, Maßnahme usw. müsse nur gut durchdacht und begründet sein, um dann quasi automatisch zum Erfolg zu führen. Wie vielfältige gewerkschaftliche Erfahrungen zeigen, wird auch die „beste" Forderung letztlich zu einem Bumerang werden, wenn sie nicht von den Betroffenen verstanden und getragen (nicht nurmzfgetragen!) wird.

trieblichen Bedingungen und Sachverhalten gegenüberzustellen. Erst aufgrund dessen und insbesondere der Ermittlung derjenigen Aspekte der Betriebsratsarbeit, bei denen tatsächlicher Inhalt und darauf bezogene Wahrnehmungen und Beurteilungen auseinanderklaffen, können praktische Schlußfolgerungen gezogen werden[5]. In dem Maße, in dem diese Kriterien an die praktische Verwertung von Befragungsergebnissen angelegt werden, wird auch eine höchst fatale Konsequenz ausgeschlossen: Nämlich die Illusion, das Image des Betriebsrates sei ein (Verkaufs-)Wert an sich (wie etwa der eines Waschmittels), so daß eine entsprechende Image-Werbung schon hinreichen würde, um negative Beurteilungen zu verändern und so die anstehenden (Wahl-)Probleme zu lösen. Eine solche Psychologisierung der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit zum bloßen Marketing für das Produkt „Interessenvertretung" der Firma „Betriebsrat" würde mit Sicherheit scheitern.

Allgemeine Beurteilung des Betriebsrates

Ganz global wird der Betriebsrat von im Schnitt gut 2/3 der Belegschaft positiv beurteilt. Soweit tendenzielle oder gar wesentliche, d. h. statistisch abgesicherte Unterschiede zwischen den Belegschaftsgruppen zu verzeichnen sind, geben die Angestellten und vor allem die Akkordarbeiter mit garantiertem Festlohn (im folgenden mit „Festlöhner" bezeichnet) regelmäßig die positivsten Urteile ab[6]. Knapp 3/4 der Befragten ist der Ansicht, daß der Betriebsrat personell „optimal besetzt" ist bzw. sich „überwiegend aus fähigen Kollegen" zusammensetzt. Allerdings gibt hierbei fast die Hälfte der Pensumlöhner[7] eine negative Beurteilung ab. Bezogen auf die Globalbeurteilung muß das dem Betriebsrat kritisch gegenüberstehende Potential auf bis zu 1/*3* der Belegschaft beziffert werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, daß auch die positiven Beurteilungen relativ unstabil sind und durch aktuelle Ereignisse u. U. sogar erheblich in negativer Richtung beeinflußt werden können.

Der Grund für die Instabilität dürfte wesentlich in den zum Teil sehr kritischen Einschätzungen und Beurteilungen konkreter Verhaltensweisen des Betriebsrates[8] zu suchen sein, nämlich

5 Allgemein ausgedrückt ist darin nichts anderes als eine zentrale Erkenntnis der Arbeiterbewegung beinhaltet, nämlich bei jeder Strategieentwicklung von der Dialektik der realen, objektiven betrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen einerseits und dem darauf bezogenen Bewußtsein der abhängig Beschäftigten andererseits auszugehen.

6 Bei diesen„Festlöhnern" handelt es sich um Handwerker, die das 25. Dienst- und das 50. Lebensjahr vollendet und
in den letzten 5 Jahren mindestens 50 % Akkordarbeit geleistet haben. Diese Gruppe erhält einen „festen Akkordsatz", der als Festlohn gezahlt wird und sich nach den Akkordüberverdiensten der letzten beiden Kalenderjahre vor Erreichen der Anspruchsgrenze berechnet. Die Angestellten erhalten als übertariflichen Verdienstanteil eine persönliche Leistungszulage, deren Höhe vom betrieblichen Vorgesetzten frei festgelegt wird. Diese Zulage ist nicht dynamisiert und bei Tariferhöhungen und Höhergruppierungen anrechenbar.

7 Hierbei handelt es sich um Akkordarbeiter (Handwerker) mit halbjährlichem Akkorddurchschnittssatz, der nach dem 10. Dienstjahr gezahlt wird und sich jeweils nach dem Durchschnitt der Akkordüberverdienste und -prämien des vorgehenden Kalenderhalbjahres berechnet. Daneben gibt es eine weitere Gruppe von Akkordarbeitern, deren Akkordüberverdienste dem üblichen Zeitakkord entsprechend auf monatlicher Basis verrechnet werden. Eine vierte Gruppe von Handwerkern schließlich erhält eine sog. Akkordprämie, die für nichtkalkulierte Arbeit in den Betrieben gezahlt wird, die ansonsten im Akkord arbeiten. Der Höchstsatz beträgt 28 % bzw. 30 % des tariflichen Grundlohnes.

8 Dabei urteilen wiederum durchgängig die Angestellten und die Festlöhner am positivsten.

- den deutlichen Vertrauensdefiziten (% der Befragten gaben an, daß Kollegen darauf verzichtet haben, den Betriebsrat bei der Problem- und Konfliktlösung einzuschalten),
- der als mangelhaft empfundenen Einbeziehung der Belegschaft bzw. der konstatierten Verselbständigung (nur 1/3 der Befragten ist der Meinung, daß sich der Betriebsrat „genügend um die Meinung der Belegschaft gekümmert" hat)
- sowie den bei fast der Hälfte der Belegschaft festzustellenden Entfremdungserlebnissen (43 % zählen den Betriebsrat zu denen, die man als „die da oben" bezeichnet).

Diese kritischen Potentiale, die schwerpunktmäßig bei den Schichtarbeitern[9] und den Pensumlöhnern zu finden sind, dürften ihrerseits wesentlich durch die Nichterfüllung einer zentralen Erwartungshaltung der Beschäftigten mitbedingt sein: Über 90 % erwarten, daß der Betriebsrat vor dem Beginn von Verhandlungen die anstehenden „Probleme mit der Belegschaft bespricht und deren Willen und Beschlüsse . . . vertreten soll" bzw. lehnen eine autonome Verhandlungsführung des Betriebsrates ab. Diese Erwartung muß zwangsläufig mit der von ca. 2/3 der Belegschaft konstatierten Verselbständigung des Betriebsrates kollidieren.

Die festgestellte Widersprüchlichkeit von positiver Global- und zum Teil sehr kritischer Detailbeurteilung scheint auf der mangelnden Vorstellbarkeit der konkreten Ausgestaltung einer Betriebsratsarbeit zu beruhen, die den eigenen Erwartungen Rechnung trägt. Dagegen bestehen hinsichtlich konkreter Verhaltensweisen des Betriebsrates klare Erwartungshaltungen — und genau hieran, d. h. an deren Nichterfüllung, wird die Kritik festgemacht. Auch aus diesem Grund dürfte eine Verfestigung vorhandener positiver Beurteilungen und deren Verbreiterung nur möglich sein, indem der Betriebsrat mehr als bisher die betroffenen Belegschaften einbezieht - nämlich genau auf diesen Punkt läuft die Kritik letztlich hinaus - und so den Erwartungen der Beschäftigten Rechnung trägt.

Das Ergebnis, daß die an sich erstaunlich positive Globalbeurteilung als relativ instabil angesehen werden muß, dürfte praktisch sehr bedeutsam sein. Psychologisch gesehen heißt das nämlich, daß diese Globalbeurteilung sich keineswegs quasi automatisch in einem entsprechenden Verhalten niederschlägt, sondern daß im Gegenteil die Einstellung zu konkreten Detailfragen das Verhalten bestimmt. Im praktischen Fall, z. B. bei einer Wahlentscheidung, kann das dann so aussehen, daß nicht der Allgemeinbeurteilung entsprechend positiv, sondern negativ abgestimmt wird, und zwar aufgrund einer Detailkritik, die sich durchaus auch an Randerscheinungen bzw. einzelnen Vorkommnissen im Vorfeld der Wahl festmachen kann. Aus den Be-

9 Die Schichtarbeiter (12-Stunden-Wechselschicht), die in den Produktionsbetrieben arbeiten, erhalten eine sog. Betriebsprämie, die maximal 30 % des Grundlohnes beträgt und vom betrieblichen Vorgesetzten „unter Berücksichtigung der Arbeitsleistung" individuell festgelegt wird. Eine Gruppe der Produktionsarbeiter erhält zusätzlich eine „leistungsabhängige Prämie", die auf mehrfaktoriellen Prämienkurven oder -tabellen beruht und sich als Prozentsatz vom tariflichen Grundlohn berechnet.

fragungsergebnissen kann der Schluß gezogen werden, daß mit diesem sozialpsychologischen „Mechanismus" vor allem bei den Angestellten gerechnet werden muß.

Für den Fall, daß Einstellungen widersprüchlich sind, also z. B. einer positiven Allgemeinbeurteilung eine massive, auf konkrete Probleme bezogene Detailkritik gegenübersteht, gibt es aber noch eine zweite Alternative für das konkrete Verhalten: Man kann sich nämlich auch mit einer - objektiv gesehen - Scheinlösung zufriedengeben, indem man sich einfach „nicht verhält", d. h. sich der geforderten Entscheidung entzieht und nicht zur Wahl geht. Diese Verhaltensalternative ist dann am wahrscheinlichsten, wenn der massiven Detailkritik eine relativ verfestigte und stabile positive Grundeinstellung gegenübersteht, d. h. positive und negative Anreize sich in etwa die Waage halten. Die Befragungsergebnisse machen es sehr wahrscheinlich, daß genau diese psychologische Konstellation vor allem bei den Gewerblichen, insbesondere bei den Handwerkern gegeben ist.

Diese beiden auf das Wahlverhalten der Angestellten und der Gewerblichen bezogenen Prognosen sind im nachhinein durch die Ergebnisse der Aufsichtsratswahl (Ende 1977) und der Betriebsratswahl (Frühjahr 1978) bestätigt worden. So entfielen bei der Aufsichtsratswahl, die nach dem Gruppenwahlverfahren durchgeführt wurde, bei der Gruppe der Arbeiter 81 % der Stimmen auf die Liste der IG Chemie (Wahlbeteiligung 53 %). Bei den Angestellten (Wahlbeteiligung 54 %) erreichte die IG Chemie nur 50 % der gültigen Stimmen (die Ergebnisse der vorhergehenden Aufsichtsratswahl im Jahre 1974 sind nur bedingt vergleichbar, da es sich hierbei noch um eine Persönlichkeits- und gemeinsame Wahl handelte; die Wahlbeteiligung betrug55 %). Die im Frühjahr dieses Jahres-ebenfalls als Gruppenwahl-durchgeführte Betriebsratswahl zeigt diesen Trend noch deutlicher auf: Bei den Gewerblichen sank die Wahlbeteiligung auf 63 % und somit auf den weitaus niedrigsten Stand seit 1947 (1975 betrug die Wahlbeteiligung noch 69 % und 1972 gar 75 %); die Liste der IG Chemie blieb jedoch mit 85 % der abgegebenen Stimmen unangefochten. Demgegenüber stieg die Wahlbeteiligung bei den Angestellten von 66 % im Jahre 1975 sprunghaft auf über 72 % im Jahre 1978 an, allerdings eindeutig auf Kosten der IG-Chemie-Liste, die nur 62 % der abgegebenen Stimmen auf sich vereinigen konnte. Diese Wahlergebnisse der Aufsichtsrats- und der Betriebsratswahl lassen sich in einem eindeutigen Trend zusammenfassen: Bei den Gewerblichen bleibt die IG Chemie absolut unangefochten, jedoch nimmt die Wahlbeteiligung ständig ab (ausgenommen das Jahr 1972 mit 75 %). Die - wie die Befragungsergebnisse nachweisen — bei den Arbeitern vorhandene deutliche und zum Teil auch sehr massive Kritik an Betriebsrat und IG Chemie schlägt sich hier also weniger in einem negativen Stimmverhalten als in einer verminderten Wahlbeteiligung nieder. Bei den Angestellten sieht es genau umgekehrt aus: Die Wahlbeteiligung steigt ganz erheblich an, allerdings ausschließlich zugunsten gegnerischer Listen bzw. auf Kosten der IG Chemie.

Erwartungen an das Verhalten des Betriebsrates

Die oben skizzierte Einstellung der Belegschaft gegenüber dem Betriebsrat, in deren Zentrum die Erwartungshaltung steht, bei der Problem- und Konfliktlösung einbezogen zu werden, läßt sich durch weitere Befragungsergebnisse noch konkreter und differenzierter fassen. Und zwar im Hinblick auf die Frage, welche Art bzw. welcher Charakter von Betriebsratspolitik von der Belegschaft erwartet wird.

Auf die Frage nach der *vertrauensvollen Zusammenarbeit*, wie sie im § 2 BetrVG angesprochen ist, sprechen sich rd. 4/5 der Belegschaft dafür aus, daß im Falle von gegensätzlichen Interessen der Betriebsrat „in erster Linie vom ‚Wohl der Arbeitnehmer'" ausgehen und „erst in zweiter Linie das ‚Wohl des Betriebes'" berücksichtigen soll. Nur ca. 20 % räumen in dieser auf eine Entscheidung zugespitzte Frage dem „Betriebswohl" Priorität ein, d. h. favorisieren eine sozialpartnerschaftliche, oftmals fälschlicherweise auch als „kooperativ" bezeichnete Betriebsratspolitik.

Auf die Frage, ob die betriebsverfassungsrechtliche Norm der *Schweigepflicht*, die die Handlungsfreiheit des Betriebsrates grundsätzlich einengt, für die Arbeitnehmer eher von Vorteil bzw. von Nachteil ist, spaltet sich die Belegschaft in 2 große Blöcke auf: Bei den Gewerblichen sehen rd. 60 % eher Nachteile, bei den Angestellten sind dies nur knapp 45 %. Festzuhalten bleibt hier im Hinblick auf eine zukünftige Aufklärungs- und Informationsarbeit, daß fast der Hälfte der Belegschaft die Problematik einer offensiven Geheimhaltungspohtik der Unternehmensleitung nicht bewußt ist und vor allem auch ihrem eigenen Anspruch an Durchschaubarkeit und Einbeziehung in betriebliche Entscheidungen objektiv entgegenläuft.

Ein sehr ähnliches, wenn auch nicht ganz so einheitliches Bild ergibt sich bei der Beurteilung der sog. *Friedenspflicht*, also bei den Erwartungen an das Verhalten des Betriebsrates im Falle von offenen Konflikten: Insgesamt erwartet eine Mehrheit von knapp 60 %, bei den Handwerkern teilweise von mehr als 2/3, daß der Betriebsrat „nichts gegen den Willen der Kollegen unternehmen" soll; bei den Angestellten und Betriebsprämien-Arbeitern jedoch sind die Meinungen ausgeglichen, d. h. ca. 50 % erwarten vom Betriebsrat, daß er alles tut, „um einen Streik zu vermeiden". Auch bei dieser Frage findet sich somit wieder die starke Minderheit, die in ihren Einstellungen deutlich von sozialpartnerschaftlichen Illusionen einer konfliktfreien „Betriebsfamilie" beeinflußt ist.

Die Einschätzung des *Charakters des Betriebsverfassungsgesetzes* betrifft die vermeintlich objektiv gegebenen Möglichkeiten einer wirksamen Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Hierzu sind über 3/4 der Belegschaft der Auffassung, daß der Betriebsrat sich unter den gegebenen Bedingungen „wirksam für die Arbeitnehmerinteressen" einsetzen kann. Eine solche Auffassung ist zumindest insoweit illusionär, als darin eine Gestaltungsfunktion im eigentlichen Sinne gesehen wird. Nur eine Minderheit, die in den verschiedenen Belegschaftsgruppen zwischen 17 % und

30 % der Befragten ausmacht, verfügt über eine realistischere Einschätzung der objektiven Grenzen der Interessenvertretung und sieht den Betriebsrat in erster Linie als „Feuerwehr".

Gerade der letztgenannte Sachverhalt dürfte von ganz erheblicher praktischer Bedeutung sein und sollte somit u. a. in der zukünftigen Öffentlichkeitsarbeit unbedingt berücksichtigt werden: Hierbei wird es vor allem darum gehen, der Belegschaft am konkreten Konflikt deutlich zu machen, daß es die Kapitaleigner und ihre Beauftragten und nicht der Betriebsrat oder die Gewerkschaften sind, die auf der rechtlich normierten Grundlage der Betriebsverfassung über das „Strategiemonopol" verfügen. D. h. konkret, die Arbeitgeber setzen grundsätzlich erst einmal die Fakten, auf deren Grundlage dann der Betriebsrat auf der gerade im wirtschaftlichen Bereich äußerst schwachen Basis seiner Mitwirkungsrechte weniger aktiv als „re-aktiv" werden kann. Solange die gewerkschaftliche Betriebsarbeit sich nicht dieser Aufgabe stellt bzw. es nicht gelingt, der Belegschaft den grundsätzlich reaktiven, auf Schutzfunktionen begrenzten Charakter der Betriebsverfassung bewußt zu machen, wird man immer wieder damit rechnen müssen, daß insbesondere der Betriebsrat von der Belegschaft für Entwicklungen verantwortlich gemacht wird - beispielsweise in dem gravierenden Fall von Betriebsstillegungen -, die er nicht verhindern konnte und schon gar nicht gewollt hat.

Betriebsrat und Gewerkschaft

Die zentrale Frage zum Verhältnis von Betriebsrat und Gewerkschaft ist die nach der *Zusammenarbeit.* Hierzu sind 90 % der Belegschaft der Auffassung, daß beide Interessenvertretungsorgane „eng zusammenarbeiten". Diese aus gewerkschaftspolitischer Sicht sehr erfreuliche Identifikation von Betriebsrat und Gewerkschaft — die mit Sicherheit lange nicht in allen Betrieben in dieser Form zu finden ist - hat allerdings auch eine Kehrseite: Nicht nur die Erfolge, sondern auch die Fehler des einen werden auf dem Konto des anderen verbucht, d. h. eine negative Beurteilung des Betriebsrats fällt auch auf die Gewerkschaft zurück und umgekehrt. In diesem Zusammenhang ist ein weiterer Punkt von wesentlicher Bedeutung, nämlich das Ergebnis, daß fast die Hälfte der Belegschaft die Vertrauensleute als ein „Vollzugsorgan" des Betriebsrates sieht, der seinerseits als die „bestimmende Kraft" wahrgenommen wird.

Die Benotung der allgemeinen Arbeit sowohl der Gewerkschaften als auch der Vertrauensleute stimmt weitgehend mit der des Betriebsrates überein: Ungefähr 70 % der Belegschaft vergeben positive Noten; extrem gute oder extrem schlechte Noten sind wiederum sehr selten. Fast ¾ der Befragten bezeichnen die Gewerkschaften im Sympathiespiegel als „eher" oder „sehr sympathisch". Auch für die Globalbeurteilung der Gewerkschaften gilt das, was oben schon zur entsprechenden Beurteilung des Betriebsrates ausgeführt und am Beispiel des Wahlverhaltens näher

erläutert wurde: Diese Beurteilung dürfte nicht sehr stabil sein und schließt keineswegs aus, daß zu konkreten Aspekten massive Kritik geäußert wird - dann allerdings, zumindest bei den Handwerkern, von einer Position aus, die man als „solidarische Kritik" bezeichnen könnte. Diese Kritik, die auch für die Betriebsratsarbeit von Bedeutung zu sein scheint, bezieht sich auf folgende Punkte:

Immerhin rd. 1/3 aller Befragten beurteilt das vielzitierte Verhältnis zwischen „Basis und Apparat" negativ. (Es sei daran erinnert, daß hinsichtlich der Verselbständigung des Betriebsrates das Verhältnis fast genau umgekehrt war, nämlich $^2/_3$ negativ und nur 1/3 positiv.) Fast $^3/_4$ der Befragten sehen bei den Gewerkschaften mehr oder weniger ausgeprägte Bürokratisierungstendenzen bzw. -erscheinungen. Was die Entfremdung von der Gewerkschaft nach dem Motto „die da oben" oder „die sind doch selbst Unternehmer" anbetrifft, so sieht das Bild noch weit negativer aus als beim Betriebsrat: Fast $^2/_3$ der Befragten haben massive Identifikationsschwierigkeiten und zählen die Gewerkschaften bzw. ihre Funktionäre zu „denen da oben" (beim Betriebsrat waren es „nur" 43 %).

Trotz dieser zum Teil sehr massiven Kritik braucht nun nicht befürchtet zu werden, daß demnächst massenhafte Austritte bevorstünden: Diese Kritik resultiert nämlich nicht - und das gilt im wesentlichen auch für die Problemgruppen der Schichtarbeiter und der Angestellten — aus antigewerkschaftlichen Haltungen, sondern Schlechtestenfalls aus einer objektiv gegebenen Distanz zur gewerkschaftlichen Arbeit (woran sich dann notwendigerweise die Frage anschließt, weshalb das Mitglied oder der nichtorganisierte Kollege so wenig vom gewerkschaftlichen Geschehen mitbekommt). Zum überwiegenden Teil resultieren die negativen Beurteilunnegativ und nur 1/2 positiv.) Fast $^3/_4$ der Befragten sehen bei den Gewerkschaften hinsichtlich des Verhaltens der Gewerkschaften (bzw. vor allem auch ihrer betrieblichen Repräsentanten) auf ein Durchschauen und Verstehen dessen hinauslaufen, warum was getan bzw. nicht getan wird und auf eine Einbeziehung in die Aktivitäten, die sie unmittelbar selbst betreffen. Hinsichtlich des Inhalts gewerkschaftlicher Politik baut diese Kritik auf Positionen bzw. Erwartungen auf, die in ausdrücklichem Gegensatz zur veröffentlichten Meinung eine offensive Interessenvertretung beinhalten[10].

Beschäftigungs- und Lohnpolitik

Die Befragungsergebnisse, die die Nutzung der Mitbestimmungsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen betreffen, sind für den Betriebsrat sehr erfreulich. 78 % der Befragten sind der Ansicht, daß der Betriebsrat im Hinblick auf Einstellungen und Entlassungen „in den letzten Jahren sein möglichstes für die Arbeitsplatzsicher-

10 Diese Schlußfolgerung wird durch weitere Befragungsergebnisse belegt, auf die hier aus Platzgriinden nicht eingegangen werden kann.

heit getan hat". Hier gibt es allerdings wesentliche Gruppenunterschiede: Die geringste Zustimmung findet sich bei den Produktionsarbeitern und den Akkordprämien-Arbeitern; allerdings geben auch in diesen beiden Gruppen noch rd. 2/3 eine positive Stellungnahme ab.

In dieser für den Betriebsrat so positiven Stellungnahme scheint aber auch eine Gefahr zu liegen. Vermutlich dürfte nämlich diese auf die Vergangenheit bezogene Beurteilung bei der insgesamt erstaunlich optimistischen Erwartungshaltung hinsichtlich der zukünftigen Rationalisierungsentwicklung wohl mit eine Rolle spielen: Nur 26 % der Befragten befürchten, daß sich ihre betriebliche und berufliche Lage aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen verschlechtern wird. Da ein solcher Optimismus insbesondere im Angestelltensektor gerade im Hinblick auf die teilweise schon praktizierten neuen EDV-Technologien einigermaßen unrealistisch sein dürfte, scheint eine darauf bezogene Informationspolitik dringend notwendig zu sein (zumal — wie oben schon dargestellt — ein Großteil der Belegschaft die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsrates überschätzt).

Andererseits kann sich die gewerkschaftliche Betriebsarbeit auf ausgeprägte Einstellungen stützen und berufen, die eine aktive und offensive Beschäftigungspolitik befürworten: Die in der veröffentlichten Meinung immer wieder neu aufgelegte demagogische Formel „mehr Gewinne = mehr Investitionen = sichere Arbeitsplätze", wird von über 3/4der Belegschaft als falsch abgelehnt. Tendenziell am „anfälligsten" für diese verteilungspolitische Kampfparole der Unternehmer sind die Angestellten und die Festlöhner.

Die gleichermaßen demagogische und nationalistische Parole „Gastarbeiter raus", die vor allem von der Boulevardpresse den abhängig Beschäftigten als angemessene Strategie zur Arbeitsplatzsicherung einzureden versucht wird, findet in der Belegschaft eine sehr viel größere und somit sehr bedenkliche Resonanz. Etwa genau die Hälfte der Belegschaft hält eine solche Strategie für richtig, wobei deutliche Gruppenunterschiede zu verzeichnen sind. Die größte Zustimmung findet diese Parole bei den Schichtarbeitern, die geringste bei den Angestellten. Diese Gruppenunterschiede sind insofern einleuchtend, als im Angestelltenbereich — im Gegensatz zum Produktionsbereich — nur wenige Gastarbeiter zu finden sind und so kaum als personifizierte Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz gesehen werden können.

Am wichtigsten und für die Gewerkschaften am erfreulichsten dürfte das Ergebnis sein, daß über 90 % der Befragten Arbeitszeitverkürzungen als Strategie zur Arbeitsplatzsicherung befürworten. Die Gewerkschaften können sich somit bei ihren beschäftigungspolitischen Forderungen nach Verkürzung der Wochen- und Tagesarbeitszeit, nach Verlängerung des Urlaubs, nach Herabsetzung der Altersgrenze u. a. m. auf einen breiten Rückhalt in der Belegschaft stützen[11].

11 Diese eindeutige und in allen Gruppen einmütige Zustimmung ist um so bemerkenswerter, als in der Frage nicht die Rede davon war, daß bei dieser Strategie eine Lohngarantie gewährleistet sein müßte. Vermutlich ist dies aber von den Befragten dabei unterstellt worden.

Die Aktivität bzw. der Erfolg des Betriebsrates im Bereich der Lohnpolitik[12] wird von der Belegschaft weitaus schlechter beurteilt als bei der Beschäftigungspolitik. Mehr als die Hälfte (56 %) der Befragten ist der Meinung, daß der Betriebsrat mit seinem Mitbestimmungsrecht „noch mehr für die Arbeitnehmer hätte tun können" (bei der Beschäftigungspolitik betrug die Quote der Unzufriedenen nur 22 %). Am unzufriedensten sind hier die Pensumlöhner, relativ am zufriedensten die Angestellten. Insgesamt stellt sich im Bereich der Lohngestaltung bzw. Lohnpolitik die Sachlage ähnlich, wenn auch nicht ganz so gravierend dar, wie bei der allgemeinen Beurteilung der Betriebsratsarbeit: Die relativ hohe (subjektiv empfundene) Lohngerechtigkeit spiegelt sich bei der Beurteilung von wesentlichen und konkreten Aspekten der Lohngestaltung nicht nur nicht wider, sondern steht teilweise sogar im Widerspruch dazu.

Auf dem Hintergrund der hier aus Platzgründen nicht dargestellten Erwartungshaltungen hinsichtlich der Lohngestaltung (Entlohnungsgrundsätze und -methoden) einerseits und den differenzierten Ergebnissen zu dem Komplex „Lohnzufriedenheit" andererseits ist dringend davor zu warnen, übereilt, d. h. ohne ausreichende Information und Diskussion mit der Belegschaft, lohnpolitische Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung zu treffen[13]. Wenn solche Entscheidungen nämlich mit Nachteilen für einzelne oder sogar ganze Belegschaftsgruppen verbunden sind, dürfte dies voll auf den Betriebsrat zurückschlagen. Diese Gefahr ist vor allem aus drei Gründen als sehr groß zu veranschlagen:

- Es besteht in der Belegschaft kein klares Meinungsbild hinsichtlich der entscheidenden Fragen der Grundlohndifferenzierung, z. B. der analytischen Arbeitsbewertung; im Gegenteil: Es scheint, daß der Informationsstand insgesamt noch sehr schlecht ist und kaum jemand weiß, was mit einem neuen Entlohnungssystem auf ihn zukommt.

- Die Beurteilung der Lohnpolitik des Betriebsrates ist ohnehin sehr kritisch; aufgrund der Befragungsergebnisse ist auch die Chance, diese Beurteilung durch die forcierte Entwicklung und Einführung eines neuen Entlohnungssystems zu verbessern, als äußerst gering zu veranschlagen; auch in dieser Hinsicht ist das Gegenteil sehr viel wahrscheinlicher, und zwar aus dem folgenden Grund:

- Wenn die oben bezüglich des Wahlverhaltens angestellten Überlegungen zutreffen, d. h. die Beschäftigten trotz positiver Grundeinstellung aufgrund von Detailkri-

12 Auf die differenzierten Ergebnisse zur betrieblichen Lohnpolitik kann hier aus Raumgründen nicht eingegangen werden. Erwähnt sei lediglich, daß die positiven Stellungnahmen hinsichtlich der subjektiv empfundenen Lohngerechtigkeit sowie verschiedener Aspekte der Lohnzufriedenheit z. T. sehr unterschiedlich ausfallen. Bezüglich der Lohnzufriedenheit sind dabei durchgängig erhebliche Gruppenunterschiede zu verzeichnen. In diesem Zusammenhang sind vor allem auch die Ergebnisse zu den Präferenzen der Beschäftigten für die verschiedenen Methoden der leistungs- bzw. ergebnisabhängigen Entlohnung von Bedeutung.

13 In den untersuchten Unternehmen steht schon seit einigen Jahren - auf Initaitive der Unternehmensleitung - die Einführung eines integrierten Entgeltsystems (einheitliche Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte) zur Diskussion.

tik negativ abgestimmt bzw. überhaupt nicht gewählt haben, dann muß im Fall der Einführung eines neuen Entgeltsystems aufgrund der ungünstigeren bewußtseinsmäßigen Voraussetzungen mit noch massiveren Negativreaktionen bei der Belegschaft gerechnet werden. D. h konkret: In diesem Fall muß u. U. durchaus auch mit Austritten gerechnet werden.

Strukturen der Wahrnehmung und Beurteilung des Betriebsrates

Bisher sind lediglich die Ergebnisse zu einer Reihe von Einzelaspekten der Arbeit des Betriebsrates berichtet worden. Darüber hinaus stellt sich jedoch auch die Frage, ob und inwieweit es möglich ist, *Bewußtseinsstrukturen* zu identifizieren bzw. diejenigen Wahrnehmungs- und Beurteilungsdimensionen zu benennen, die die Beschäftigten an den Betriebsrat und seine Arbeit anlegen[14].

Das markanteste Ergebnis der Zusammenhanganalyse besteht darin, daß die Globalbeurteilung der Arbeit des Betriebsrates (anhand der Schulnoten) mit fast allen Wahrnehmungs- und Beurteilungsaspekten im Zusammenhang[15] steht. Je positiver[16] die Globalbeurteilung der Betriebsratsarbeit ausfällt, um so

- positiver wird die personelle Besetzung des Betriebsrates bewertet (die beiden Stellungnahmen stimmen zu 27 % überein);

- eher wird der Betriebsrat als Teil der Belegschaft wahrgenommen bzw. um so geringer ist die Entfremdung (die Übereinstimmung beider Stellungnahmen beträgt 26 %);

- größer ist die Zufriedenheit mit der Einbeziehung der Belegschaft bei der Konflikt- und Problemlösung bzw. um so geringer die wahrgenommene Verselbständigung des Betriebsrates (22 % Übereinstimmung);

- positiver werden die beschäftigungspolitischen Aktivitäten bzw. die Nutzung der darauf bezogenen Mitbestimmungsrechte bewertet (15 % Übereinstimmung);

- positiver werden die lohnpolitischen Aktivitäten bzw. die Interessenvertretung im Bereich der Einkommenssicherung bewertet (14 % Übereinstimmung);

- unrealistischer (!) werden die einer wirksamen Interessenvertretung durch das BetrVG gezogenen Grenzen eingeschätzt bzw. um so eher werden die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsrates überschätzt (12 % Übereinstimmung);

14 Hierzu wurden sowohl Korrelations- als Faktorenanalysen gerechnet.

15 Das im folgenden berichtete Ausmaß der Übereinstimmungen (dem als Statistik der Determinationskoeffizient zugrunde liegt) scheint zahlenmäßig nicht sonderlich hoch zu sein. Zu bedenken ist jedoch, daß diese Werte bei einer relativ großen Stichprobe ermittelt wurden und demzufolge auch zahlenmäßig relativ geringe Übereinstimmungen statistisch gut abgesichert sind bzw. anders ausgedrückt, je mehr Personen in eine solche Zusammenhanganalyse einbezogen werden, um so unwahrscheinlicher sind zahlenmäßig große Übereinstimmungen.

16 Die im folgenden aufgeführten Zusammenhänge bestehen natürlich genauso in der umgekehrten Richtung, d. h. je negativer die Globalbeurteilung der Betriebsratsarbeit ausfällt, um so stärker wird die personelle Besetzung des Betriebsrates kritisiert usw[T].

- enger wird das Verhältnis bzw. besser wird die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft eingeschätzt (10 % Übereinstimmung zwischen beiden Stellungnahmen).

Insgesamt scheinen diese Ergebnisse auf den ersten Blick nur eine Selbstverständlichkeit widerzuspiegeln, da ja eine Globalbeurteilung sich logischerweise auf die Beurteilung einzelner Aspekte gründen muß. Dies ist jedoch nur vom Grundsatz her zutreffend, da damit ja noch nichts darüber ausgesagt ist, wie eng der Zusammenhang und wie dieser gerichtet ist (positiv oder negativ). So ist beispielsweise der Zusammenhang zwischen der positiven Globalbeurteilung einerseits und der Überschätzung der rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsrates andererseits zwar durchaus plausibel, aber keineswegs selbstverständlich. Erwähnenswert ist noch, daß die Bewertung der beschäftigungspolitischen Aktivitäten des Betriebsrates in einem positiven Zusammenhang steht mit der Beurteilung der Interessenvertretung des Betriebsrates im Bereich der Einkommenssicherung (12 % Übereinstimmung) und auch der personellen Besetzung des Betriebsrates (9 % Übereinstimmung). Schließlich ist noch auf den ebenfalls positiven Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Verselbständigung des Betriebsrates bzw. der ungenügenden Einbeziehung der Belegschaft einerseits und der konstatierten Entfremdung von Betriebsrat und Belegschaft andererseits hinzuweisen.

Die wichtigsten Bewußtseinsdimensionen, die der Wahrnehmung und der Beurteilung der Betriebsratsarbeit zugrunde liegen, beinhalten

- das Ausmaß der wahrgenommenen Entfremdung und Verselbständigung sowie der Kritik an der geleisteten Arbeit (Globalbeurteilung) des Betriebsrates. (Die Stellungnahmen der Beschäftigten zu den verschiedenen Wahrnehmungs- und Beurteilungsaspekten sind zu knapp 25 % auf diese Bewußtseinsdimension zurückführbar[17].)

- die Beurteilung der personellen Besetzung des Betriebsrates einerseits und der geleisteten Arbeit im allgemeinen (Globalbeurteilung) sowie der beschäftigungspolitischen Interessenvertretung im besonderen andererseits. (Mit dieser Dimension können etwa 10 % der Wahrnehmungen und Beurteilungen der Betriebsratsarbeit „erklärt" werden[17].)

- das Ausmaß, in dem die Erwartungshaltungen bezüglich der Art bzw. des Charakters der Interessenvertretung durch den Betriebsrat interessenbezogen und konfliktorientiert sind.

Aufgrund der Dimensionsanalyse kann festgestellt werden, daß die Wahrnehmung und Beurteilung der Betriebsratsarbeit in großem Maße von je individuellen und spezifischen Bewußtseinshaltungen geprägt ist bzw. nur zu einem verhältnismä-

17 Diese Prozentangabe beinhaltet den Anteil der durch diesen Faktor aufgeklärten Gesamt-Varianz.

Big geringen Anteil - nämlich nicht einmal zur Hälfte[18] - auf Bewußtseinsdimensionen zurückgeführt werden konnte, die allen Beschäftigten gemeinsam sind. Kollektive Bewußtseinsstrukturen, die die Einschätzung der Betriebsratsarbeit durch die Belegschaft bestimmen, sind demnach nur eingeschränkt vorhanden, d. h. die Einschätzung des Betriebsrates ist etwa gleichermaßen von kollektiven und je individuellen Bewußtseinsdimensionen abhängig.

Daraus kann eine sehr handfeste praktische Konsequenz gezogen werden: Soll das Urteil der Belegschaft über die Betriebsarbeit in positiver Richtung beeinflußt werden, so ist dies nur erfolgversprechend, wenn sich die darauf bezogenen Maßnahmen nicht ausschließlich an die Gesamtbelegschaft richten (mit dem Ziel der Beeinflußung der kollektiven Bewußtseinsdimensionen), sondern darüber hinaus auch gleichermaßen Aktivitäten beinhalten, die sich an den einzelnen Beschäftigten als Person richten. Die auf die kollektiven Bewußtseinsdimensionen gerichteten Maßnahmen könnten beispielsweise im Rahmen einer darauf bezogenen betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit und insbesondere auch des betrieblichen Versammlungswesens realisiert werden. Die auf die individuellen Bewußtseinshaltungen bezogenen Maßnahmen können einleuchtenderweise nur durch persönliches Eingehen auf den einzelnen Beschäftigten angegangen werden und erfordern insofern eine intensive Nutzung der Möglichkeiten des persönlichen Kontaktes zwischen Betriebsrat und Belegschaft (z. B. durch Sprechstunden, Betriebsbegehungen). Da die Herstellung bzw. Aufrechterhaltung eines so engen Kontaktes mit der Belegschaft, wie er hierfür erforderlich wäre, zumindest in mittleren und größeren Betrieben aufgrund der viel zu geringen Zahl von Betriebsratsmitgliedern überhaupt nicht realisierbar ist, kommt den Vertrauensleuten im Rahmen einer solchen Strategie entscheidende Bedeutung zu[19].

Aus den berichteten Ergebnissen geht hervor, daß eine negative Beurteilung der Betriebsratsarbeit, wie sie sich am deutlichsten in der Zensur für die geleistete Arbeit (Globalbeurteilung) niederschlägt, sich vor allem festmacht an der als unzureichend empfundenen

- Identifikation mit dem Betriebsrat (bzw. Entfremdung);

- Einbeziehung der Belegschaft bei der Problem- und Konfliktlösung (bzw. Verselbständigung);

- Vertrauensbasis bezüglich der Lösung persönlicher bzw. betrieblicher Konflikte.

Für die an den Betriebsrat gestellten Erwartungen sind vor allem die kritischen Einschätzungen hinsichtlich der Grenzen und Einschränkungen für eine wirksame

18 Der mit diesen 3 Faktoren aufgeklärte Anteil an der Gesamt-Varianz beträgt lediglich 41,8 %.

19 Damit soll in keiner Weise übersehen werden, daß die Aufgaben der Vertrauensleute hinsichtlich des persönlichen Kontaktes und der Betreuung der Belegschaft sic auch noch aus einer Reihe von anderen und wesentlicheren Überlegungen als den hier angestellten ableiten.

Interessenvertretung, die aus den betriebsverfassungsrechtlichen Normen der Schweigepflicht, Friedenspflicht und der vertrauensvollen Zusammenarbeit resultieren, von Bedeutung. Mit den letztgenannten Punkten sowie den in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten Ergebnissen sind eine ganze Reihe von konkreten Ansatzpunkten für eine Ausrichtung der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit an dem Bewußtsein der Beschäftigten benannt.