Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

FRIEDRICH-ALEXANDER UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG

PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT UND FACHBEREICH THEOLOGIE

Betriebliches Mitbestimmungshandeln in Distanz zu den Gewerkschaften – Befunde aus einem Forschungsprojekt

Silke Röbenack
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Institut für Soziologie

Fachtagung „Betriebsratswahl – Jedes Mal gleich und doch anders“

Frankfurt (Main), 9.-10. November 2017

Gliederung

1. Hintergrund, Fragestellung und Datenbasis der Untersuchung
2. Stabile Muster und Dynamiken von Betriebsratshandeln in Distanz zu den Gewerkschaften
   - 2.1 Traditionelle, stabile Gewerkschaftsfremdheit
   - 2.2 Dynamiken/Entwicklungen aktiver Distanzierung: Abwehr und Abbruch
   - 2.3 Lose Kopplung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften
3. Fazit und gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten

1. Hintergrund, Fragestellung und Datenbasis der Untersuchung

Hintergrund des Forschungsprojektes

- Trotz formal-rechtlicher Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaft – in der Praxis oft enge Zusammenarbeit
- Trendreport Betriebsratswahlen → keine dramatische, aber stetige Zunahme unorganisierter Betriebsratsmitglieder

	Durchschnittlicher Anteil unorganisierter Betriebsratsmitglieder %
1965	**13,10**
1975	18,80
1987	20,00
1990	20,60
1994	21,00
2002*	22,03
2006*	24,21
2010*	24,24
2014**	**27,6** (bezogen auf ver.di: 33,2%, IG Metall: 26,7%, IG BCE: 23,7%)

Quellen: Müller-Jentsch/Ittermann 2000; Rudolph/Wassermann 1998, 2007; Greifenstein et al. 2011, 2017; * Zahlen beziehen sich auf die Organisationsbereiche der IG Metall, ver.di, IG BCE, IG BAU und in den drei Wahlen identische Betriebe; ** fehlende bzw. unterschiedliche Datenstrukturen ermöglichen keine Vergleichbarkeit (Greifenstein et al. 2017, S. 51)

Zielsetzung, Fragen

- Bestandsaufnahme des Phänomens ‚gewerkschaftsferner' Betriebsräte

  (Merkmale der Betriebe, Selbstverständnis der Betriebsräte, Interessenvertretungspraxis, Alternativen zu gewerkschaftlicher Qualifizierung und Beratung; ‚noch nie gewerkschaftlich orientiert' oder ‚nicht mehr gewerkschaftsnah'?)

Vorgehen: qualitative empirische Untersuchung

- 22 Interviews mit Expert/innen – Eingrenzung des Phänomens u. Betriebszugang

  (DGB-Gewerkschaften, Nicht-gewerkschaftliche Interessenvertretungen, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen, Rechtsanwälte, Betriebsrätenetzwerke)

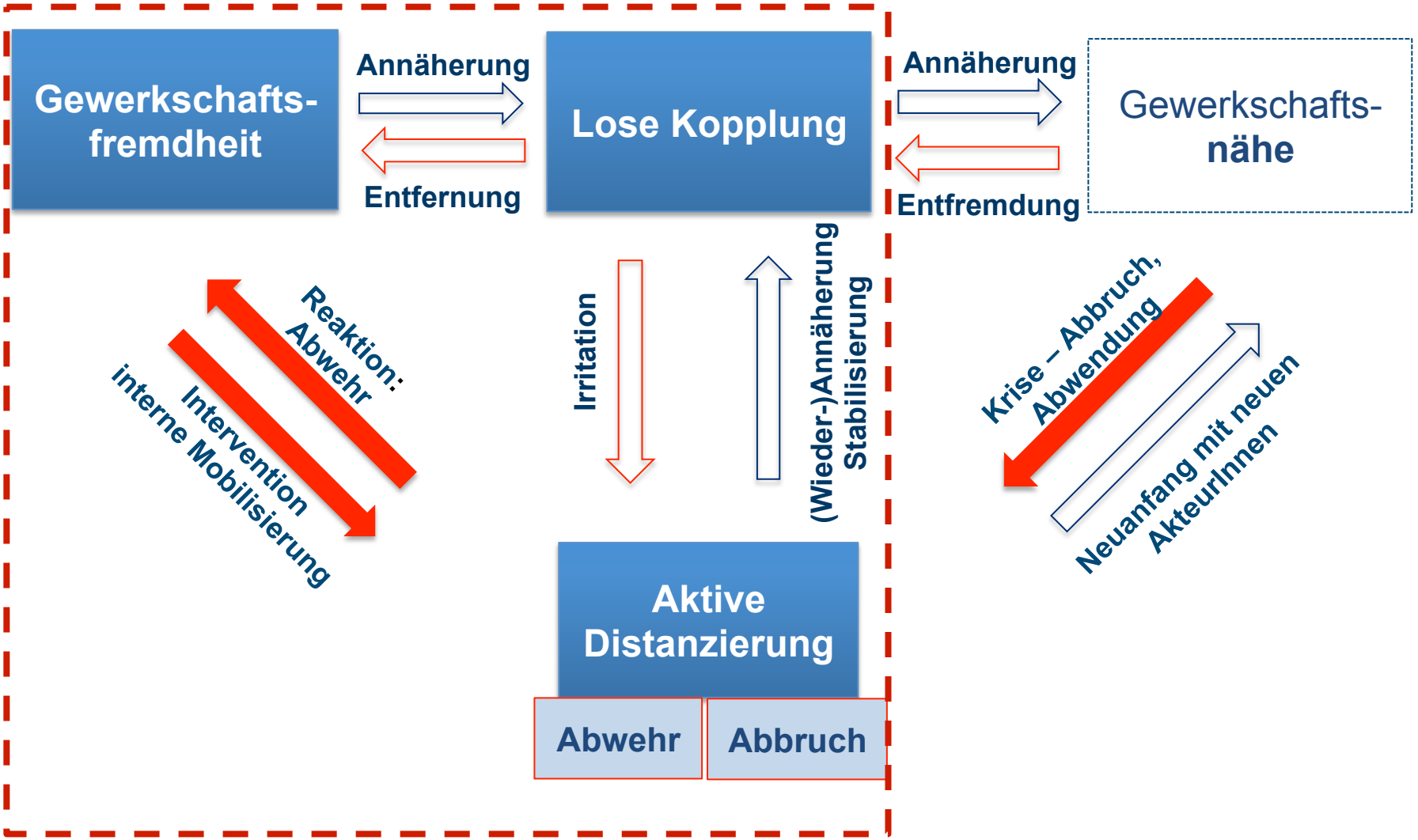
- 71 Interviews in 35 Betrieben bzw. Unternehmensfilialen

  (Betriebsräte, Geschäftsführungen, bundesweit, verschiedene Branchen, darunter 4 Betriebe aus dem Bauhauptgewerbe und der Gebäudereinigung)

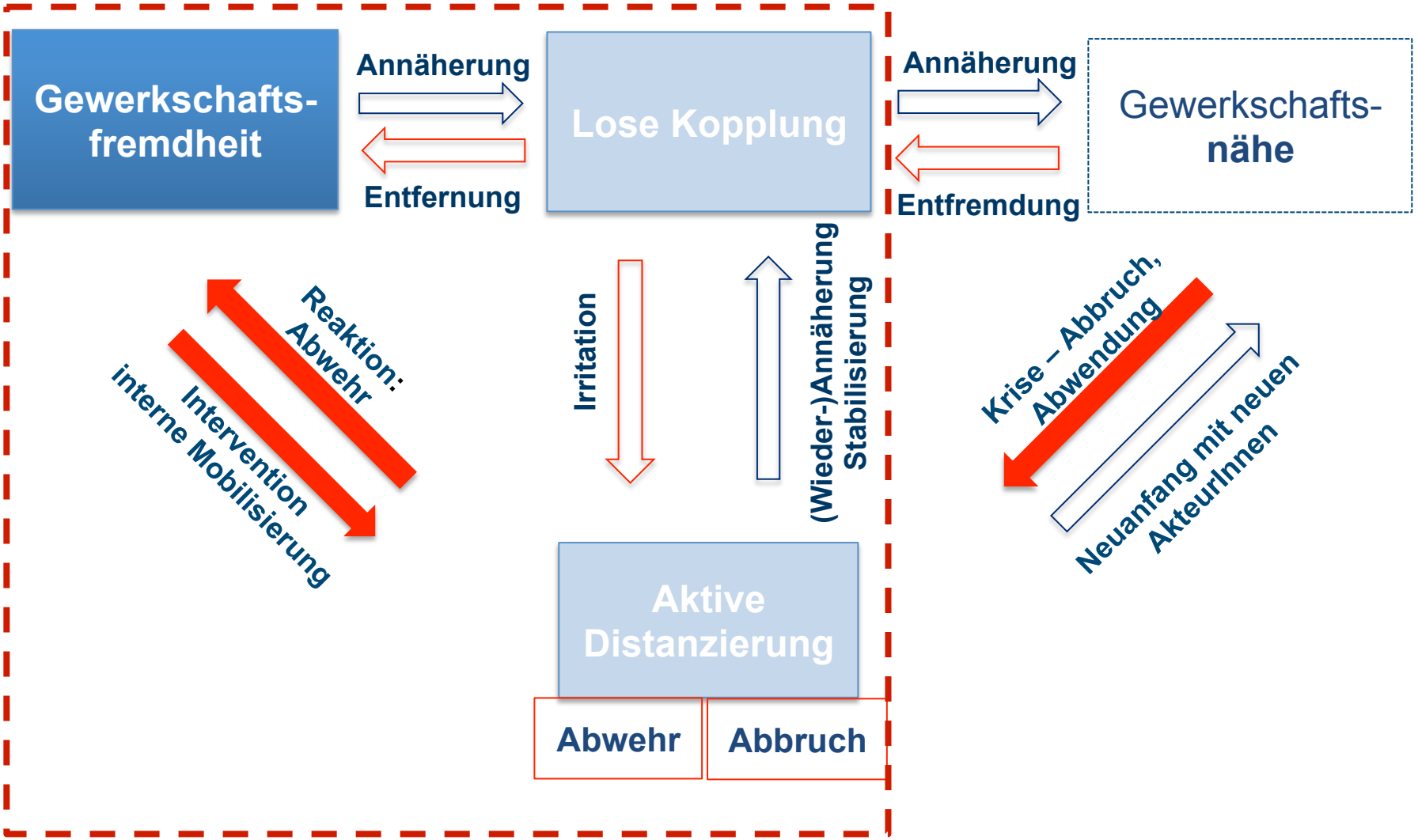
FRIEDRICH-ALEXANDER
UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT
UND FACHBEREICH THEOLOGIE

2. Stabile Muster und Dynamiken von BetriebsratshandeIn in Distanz zu den Gewerkschaften

Muster und Dynamiken der ‚Gewerkschaftsferne'



Muster der ‚Gewerkschaftsferne'



2.1 Traditionelle, stabile Gewerkschafts*fremdheit*

1) Kleine und mittlere, inhabergeführte Betriebe mit vorwiegend niedrig qualifizierter oder weiblicher Belegschaft in ländlichen, wenig oder de-industrialisierten Regionen (z.B. kleiner traditionsreicher Landbetrieb)

2) Betriebe in traditionell gewerkschaftsfernen oder noch nicht gewerkschaftlich erschlossenen jungen Branchen mit höher oder hochqualifizierter Belegschaft (z.B. Medien, IT, Ingenieurbetriebe ...)

- Traditionelle und tief in der Unternehmenskultur verwurzelte Gewerkschafts-fremdheit entspricht dem Selbstverständnis von Betriebsrat *und* Belegschaft
- Gewerkschaftsfremdheit ≠ Feindschaft

1) Gewerkschafts*fremde* Interessenvertretung in *Klein- und Mittelbetrieben* mit gemeinschaftlicher Betriebskultur

- Kleine, überschaubare Betriebe mit funktionierender Betriebsgemeinschaft
- enge Beziehung zwischen fürsorglicher Geschäftsführung und Belegschaft; als ‚fair' wahrgenommener Interessenausgleich bei selbstverständlicher Dominanz der Geschäftsführung; kaum Konflikte
- Betriebsrat als ‚Zusatzeinrichtung'; passiv und oft wenig professionell; kaum Schulung oder externe Unterstützung
- Gewerkschaft ist generell wirtschafts- bzw. gesellschaftspolitisch wichtig, sogar notwendig, aber im eigenen Betrieb als „Drittes", „Fremdes" bzw. „Störfaktor" in der Betriebsgemeinschaft „unvorstellbar", stellt „illusorische Forderungen"
- kaum Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat und in der Belegschaft, wenig bis kein Kontakt zu Gewerkschaft

Beispiel: Traditionelle Gewerkschaftsfremdheit in Klein- und Mittelbetrieben

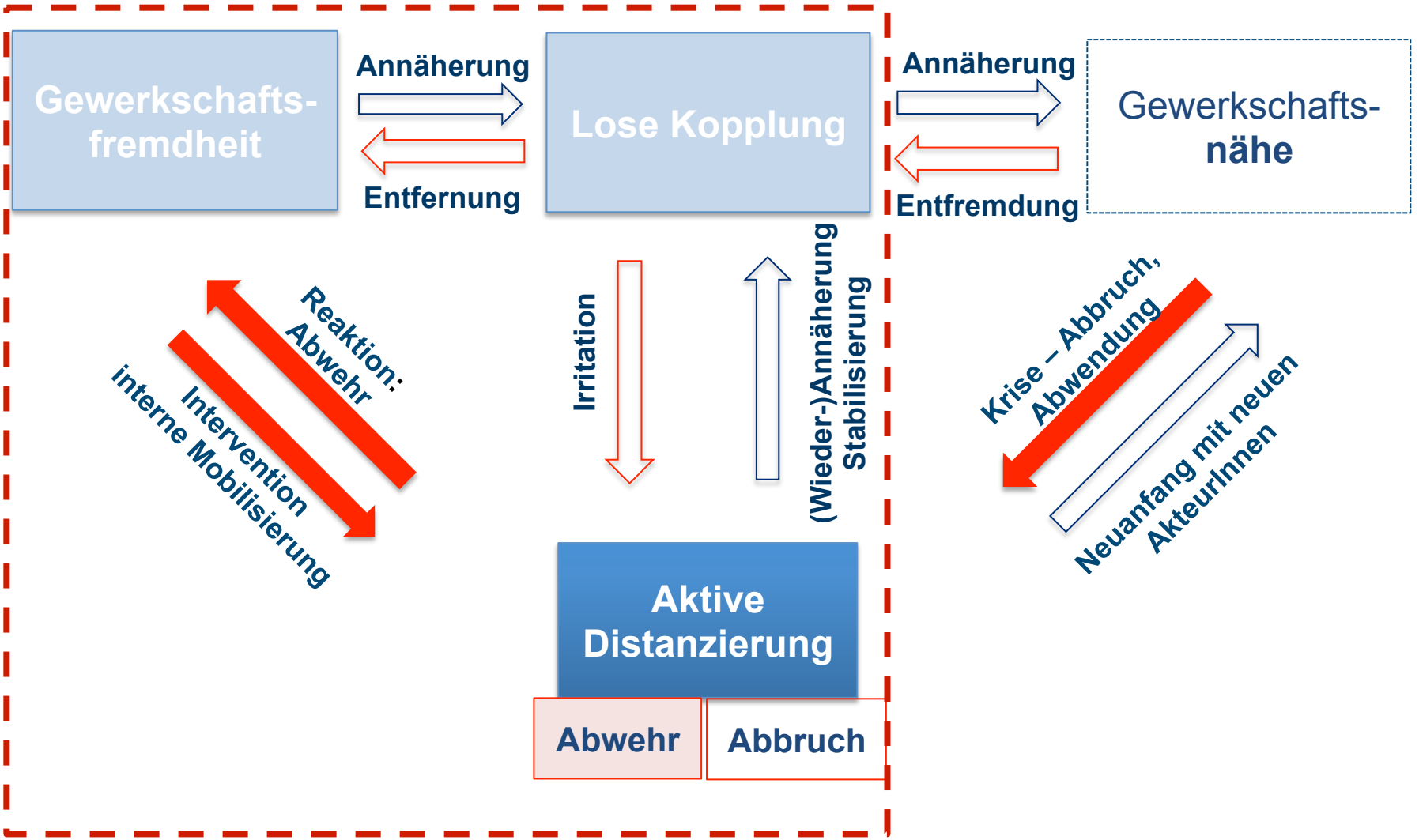
*„Ich find halt, dass die Gewerkschaften manchmal, ich sag mal, ihre Macht zu sehr ausnutzen. Was dann wiederum hier bei uns mit Sicherheit nicht so gut ankommt, weil **wir haben ein gutes Verhältnis mit der Geschäftsleitung**. Wir haben auch bisher, also wir können (…) **bisher zufrieden** sein. Aber, wenn wir jetzt irgendwo anfangen, dann mit der Gewerkschaft meinetwegen Druck zu machen oder so, ne (…) Dass das dann das Verhältnis schon irgendwo kaputt macht. Und ich weiß nicht, ob es das wert ist. (…) Ja, **also ich bin jetzt nicht grundsätzlich gegen Gewerkschaften**."*

(Betriebsratsvorsitzende, Chemiebetrieb)

2) Gewerkschafts*fremde Wissensbetriebe* (hoch qualifizierte Angestellte) mit einer Kultur der Leistungsgemeinschaft

- Betriebe durch starkes Leistungsdenken, Teamgeist sowie Loyalität geprägt; Arbeitsprozesse oft wenig hierarchisch, team-/projektförmig
- Kultur individualisierter Interessenvertretung; ‚Nutzen' des Betriebsrates bei guten bis akzeptablen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen kaum ‚beweisbar'
- Trotzdem oft professionelle Betriebsratsarbeit mit Konzentration auf „Ermöglichen ungestörter Leistungserbringung"; intensive Schulung bei ‚unabhängigen' Trägern; Einbeziehung von Rechtsanwälten
- Pragmatisch-kooperative Beziehung zur Geschäftsführung; wenig Konflikte
- Gewerkschaft ist prinzipiell wichtig, aber nur als kollektive Interessenvertretung der ‚Schwachen'; im eigenen Unternehmen unnötig, außerdem „ideologisch", „imageschädigend"
- Gewerkschaftsmitglieder im Betriebsrat bzw. in der Belegschaft bzw. Kontakt zu Gewerkschaft als Ausnahme

Entwicklungen der ‚Gewerkschaftsferne'



2.2 *Abwehr gewerkschaftlicher Organisierung*

- Traditionell ***gewerkschaftsfremde*** Betriebe, Belegschaften und Betriebsräte, aber akute bzw. andauernde Krisenerfahrung → Existenzangst der Belegschaft

- Dennoch wachsende Unzufriedenheit mit betrieblichen Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen in Teilen der Belegschaft und des Betriebsrates →
  - Mobilisierungsprozess ‚von innen', ‚pro-gewerkschaftliche Minderheits-Opposition' in Belegschaft bzw. im Betriebsrat und / oder
  - Organisierungsversuch ‚von außen' durch Gewerkschaft, erreicht nur eine Minderheit, ‚Spaltung' im Betriebsrat und in Belegschaft

- Schwacher, passiver Betriebsrat (Führungskräfte im Gremium) mit Orientierung auf Betriebserhalt; unkritische Übernahme der Geschäftsführungsperspektive (auf die ‚Krise'); kaum Schulung, keine Kontakte ‚nach außen'

- Betriebsratsmehrheit und Geschäftsleitung gehen (zusammen) erfolgreich gegen gewerkschaftsorientierte ‚Abweichler/innen' vor (verlassen oft Betrieb)

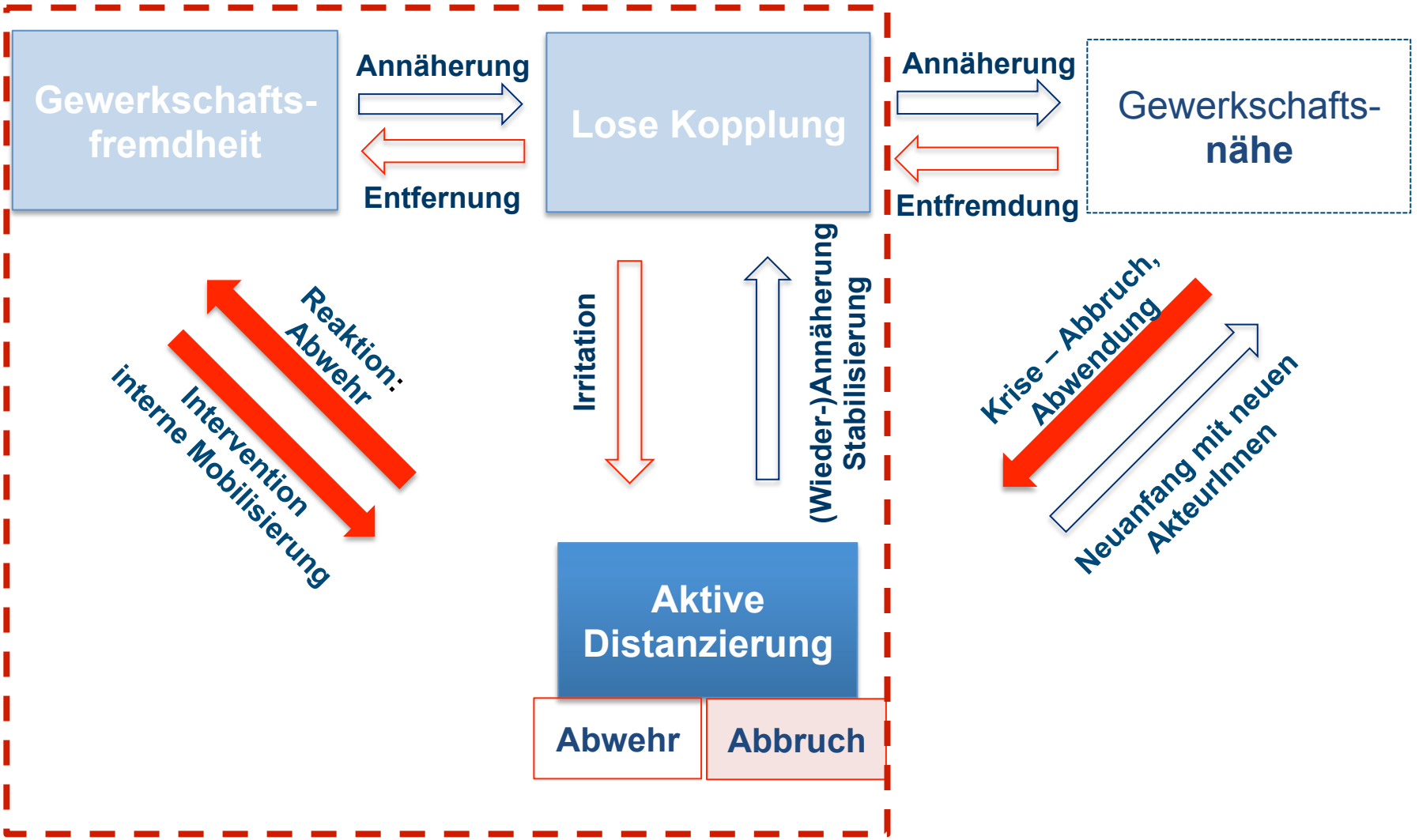
- Haltung zu Gewerkschaft von ‚Negativ- oder Feindbildern' geprägt, Kontaktversuche/-wünsche werden massiv und erfolgreich ‚abgewehrt'

Beispiel: Abwehr

„Wir haben ein paar IG Metall Mitglieder in der Firma. Die IG Metall hat auch in dieser Wahlperiode versucht, sich mit uns zu unterhalten. Wir haben auch im Betriebsrat Leute, die in der IG Metall sind, aber wir haben das jetzt so unter uns beschlossen, was die IG Metall mit den Mitgliedern macht, das soll sie machen, aber wir halten uns da ganz cool raus. (…) Also wir vom Betriebsrat haben relativ einstimmig, natürlich mit ein oder zwei Ausnahmen gesagt: ***‚Wir wollen das nicht.‘*** *(…)* ***die Mehrheit hat abgelehnt und hat gesagt: ‚Wir haben gerade eine sehr gute Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, wir möchten das auch gerne so behalten.‘*** *Und dann gut.“*

(Betriebsratsmitglied, Metallbetrieb)

Entwicklungen der ‚Gewerkschaftsferne'



2.2 *Abbruch der betrieblichen Gewerkschaftstradition*

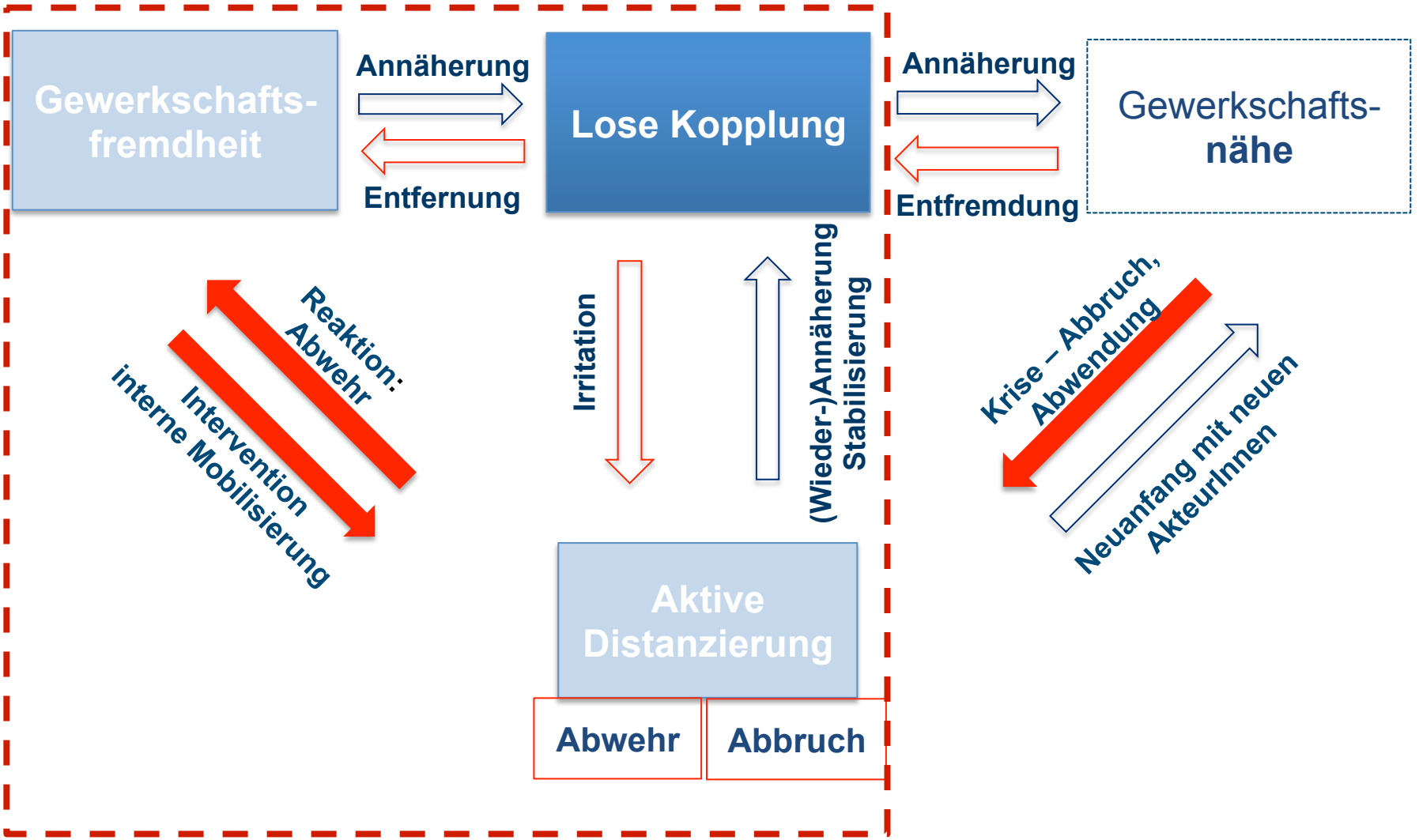
- Traditionell ***gewerkschaftsnahe*** Betriebe; (früher) mehrheitlich gewerkschaftlich organisierte Betriebsratsmitglieder mit engem Kontakt zur Gewerkschaft
- Erosion des Ansehens bzw. Entfremdung des Betriebsrates über einen längeren Zeitraum hinweg im Kontext andauernder oder akuter Krisenerfahrungen
- Blockierte Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung, ‚gestörter Betriebsfrieden'; oft betriebsöffentliche Auseinandersetzungen mit Gewerkschaftsfunktionär/innen
- Spaltung/Fraktionierung im Gremium und schließlich personeller ‚Austausch' (teils ‚von oben', teils ‚von unten' initiiert); nach ‚Umbruch'-Wahlen Mehrheit nicht-gewerkschaftliche Betriebsratsmitglieder
- Neue Betriebsratsratsmehrheit gegen Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft, da zu „konflikthaft", „unternehmensschädigend"; Abbruch der Gewerkschaftstradition für längere Zeit

Beispiel: Abbruch

*„Ziemlicher **Kampf** zwischen unseren Betriebsräten und der Geschäftsleitung damals, (…) wo die **Geschäftsleitung** auf Betriebsversammlungen **öffentlich angegriffen** wurde und das haben natürlich viele mitbekommen, und viele hatten dann auch **Angst** um ihren Arbeitsplatz. Und dann haben wir gesagt: ‚Wir müssen jetzt einfach etwas ändern, es muss einfach wieder mehr Kommunikation stattfinden zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft'. Wir waren halt der Meinung: ‚**Wenn die Zusammenarbeit funktioniert, geht's der Firma gut, geht's auch den Mitarbeitern gut**'."*

(Betriebsratsvorsitzender, Metallbetrieb)

Muster der ‚Gewerkschaftsferne'



2.3 *Lose Kopplung* zw. Betriebsräten und Gewerkschaften

- Kontakt besteht zwar, aber ‚lose' über ...
  - … gewerkschaftsnahe **Liste**/Gruppe in fraktionierte Gremien
  - … eine oder mehrere ‚**Scharnierperson**/en', d.h. einzelne gewerkschaftlich organisierte und engagierte Betriebsratsmitglieder
  - … einen ‚Bypass', d.h. kaum Kontakte zur Gewerkschaft vor Ort, aber zu übergeordneten Gewerkschaftshierarchien oder anderen gewerkschaftlichen Organisationen, ggf. auch Um-Weg ‚über' gewerkschaftlich organisierte Gesamt-/ oder Konzernbetriebsräte oder überbetriebliche Netzwerke
- Oft professionelle Betriebsratsarbeit; gute Zusammenarbeit mit Geschäftsführung, wenig Konflikte
- Verhältnis von Belegschaft und Betriebsrat zur Gewerkschaft ist gleichgültig bis ‚wohlwollend neutral' sowie eher instrumentell/nutzenorientiert
- niedriger Organisationsgrad in Betriebsrat und Belegschaft; Gewerkschaft im Betriebsalltag wenig „sichtbar", kaum Mitgliederwerbung, keine oder ‚formale' Teilnahme der Gewerkschaften an Betriebsversammlungen

Beispiel: Lose Kopplung über Scharnierperson und Netzwerk

*„Ich bin das **einzige Mitglied im Betriebsrat**. Wir haben ungefähr eine Quote von drei Prozent Gewerkschaftsmitgliedern im Haus (…) Ist ein schwieriges Feld für Gewerkschaften.“*

(Betriebsratsvorsitzender, Wissenschaftsbetrieb)

*„Das (**Betriebsrätenetzwerk**, d.A.) **kompensiert unheimlich viel**, obwohl ich immer wieder sagen muss, man könnte sich auch mal öfter an die Gewerkschaften wenden. Aber in der Regel kriegen wir die Sachen **so schneller geregelt**. “*

(Betriebsratsvorsitzender, Wissenschaftsbetrieb)

3. Fazit und gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten

1. Gewerkschaftsferne hat unterschiedliche Ausprägungen; sie bedeutet **nicht** zwangsläufig ‚keine' oder ‚mangelhafte' Betriebsratsarbeit. Aber die Betriebsratsarbeit ist stärker betriebsbezogen und auf Konsens mit der Unternehmensführung ausgerichtet.

2. Gewerkschaftsferne bedeutet **nicht** systematisch fehlende Tarifbindung. In den Untersuchungsbetrieben, v.a. beim Muster der „losen Kopplung", gibt es eine Reihe von Betrieben mit Tarifbindung. Fehlende Tarifbindung wird betrieblich wenig politisiert, insbesondere z.B. wenn eigene Entgeltsysteme existieren.

3. Gewerkschaftsferne Betriebsräte können ideologisch / ideell durchaus ‚gewerkschaftsnah' sein.

Fortsetzung

4. Die Muster stabiler *Fremdheit* bieten wenig Ansatzpunkte für gewerkschaftliche Strategien der ‚Anbindung' bzw. Organisierung; ‚interessanter' sind Betrieb(srät)e im ‚interessenpolitischen Umbruch' (wie z.B. Generationswandel im Betriebsrat, betriebliche Krisen, Abwehrkämpfe/Mobilisierungsprozesse in der Belegschaft, Betriebsratsgründungen) sowie „Lose Kopplungen":

   a) Sensibilität für betriebliche Krisen sowie für die Konfliktfähigkeit/-willigkeit der Betriebsräte und Belegschaften, um ‚aktive Distanzierung' zu vermeiden oder Wiederannäherung zu fördern

   b) Präsenz vor Ort, v.a. bei kleineren Betrieben, neu gegründeten Betriebsräten, die einen hohen Unterstützungsbedarf

   c) Bildungsarbeit (Denk-Alternativen)

FRIEDRICH-ALEXANDER
UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG

PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT
UND FACHBEREICH THEOLOGIE

Vielen Dank für Eure / Ihre Aufmerksamkeit

Silke Röbenack
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Institut für Soziologie
☎ 09131 / 85 26310
silke.roebenack@fau.de
www.soziologie.phil.uni-erlangen.de