

# STUDY

Nr. 379 · März 2018

## BETRIEBSRATSHANDELN ZWISCHEN PRÄVENTION UND INNOVATION

**Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungspraxis  
der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen**

Olaf Katenkamp, Uwe Dechmann, Kerstin Guhlemann, Jens Maylandt, Christina Meyn,  
Helmut Martens, Arno Georg und Gerd Peter

mit einem arbeitsrechtlichen Beitrag von Wolfhard Kohte

Diese Study erscheint als 379. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 379 · März 2018

## BETRIEBSRATSHANDELN ZWISCHEN PRÄVENTION UND INNOVATION

**Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungspraxis  
der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen**

Olaf Katenkamp, Uwe Dechmann, Kerstin Guhlemann, Jens Maylandt, Christina Meyn,  
Helmut Martens, Arno Georg und Gerd Peter

mit einem arbeitsrechtlichen Beitrag von Wolfhard Kohte

---

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



Dieses Werk ist lizenziert unter der  
**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-290-7

# INHALT

---

## A Projektansatz und Rahmung

1	Projektzusammenhang und Fragestellungen	14
2	Betriebsratshandeln und Mitbestimmung in der jüngeren empirischen Forschung	23
3	Eckdaten zu Betriebsräten und Betriebsratshandeln in Deutschland – Sekundärauswertung des WSI- Betriebsrätepanels	41
4	Rahmenkonzept der Erhebungen	59
5	Interdisziplinäre arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse durch Aktionsforschung erneuern und anwenden	75

## B Arbeitswelt ist, was der Fall ist

6	Die Aktualität der §§ 90/91 BetrVG und ihre unsichtbare Praxis	100
7	Typische aktuelle Fälle arbeitswissenschaftlich gestützter Beteiligung in Restrukturierungsprozessen	117
7.1	Vertretungsarenen in Konzernstrukturen – Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur auf verschiedenen Interessenvertretungsebenen	122
7.2	Arbeitsgestaltung und Beteiligung in der Langfrist- perspektive	139
7.3	Turbulenzen in beständigem Umfeld	162
7.4	Verhandlungskompetenz statt Konfliktmanagement	172
7.5	Nachhaltige Weiterentwicklung menschengerechter Produktionssysteme	184
7.6	Arbeitsorientierter Move durch Beteiligung	191
7.7	Eigensinnigkeit als Erfolgsprinzip	203
7.8	Standortsicherung durch den Betriebsrat – Der Betriebsrat als aktiver Initiator	216
7.9	Gewerkschaftlicher Einfluss auf Betriebsratshandeln im Restrukturierungsprozess	227

<b>8</b>	<b>Auswertung der Fallstudien</b>	<b>244</b>
<b>9</b>	<b>Gesundheitsschutz und die Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten – die arbeitsrechtliche Situation</b>	<b>270</b>
<b>10</b>	<b>Ausblick: Innovation und Prävention – wie man einer neuen Humanisierungslogik zum Durchbruch verhelfen kann</b>	<b>282</b>
	<b>Literatur</b>	<b>301</b>
	<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>318</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Anzahl der Restrukturierungsaktivitäten und Informationspolitik	54
Abbildung 2: Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung nach BetrVG	72
Abbildung 3: Beispiele für Formen der Beteiligung	258
Abbildung 4: Übersicht fördernder und hemmender Faktoren	266
Abbildung 5: Aspekte der Fallstudien	269
Abbildung 6: Präventionsmatrix	297

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Subjektivierung der Arbeit und Arbeitspolitik – Akzentsetzungen der wissenschaftlichen Diskussion	32
Tabelle 2: Subjektivierung von Arbeit und Arbeitspolitik – Betroffenheit und Ansatzpunkte aufseiten der DGB-Gewerkschaften	35
Tabelle 3: Organisationsgrad der Gewerkschaften (Entwicklung 2007–2010)	45
Tabelle 4: Frauenanteil in Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbereiche (Entwicklung 2007–2011)	46
Tabelle 5: Gebildete Betriebsratsformen (Entwicklung 2007–2010)	47
Tabelle 6: Frauenanteil im Vorsitz der Betriebsräte (Entwicklung 2007–2011)	47
Tabelle 7: Bewertung der Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft (Entwicklung 2007–2010)	48
Tabelle 8: Behinderung betrieblicher Mitbestimmung (Entwicklung 2007–2010)	49
Tabelle 9: Beschäftigung mit neuen Beteiligungsformen	50

Tabelle 10: Erfolgreiche Maßnahmen der Intervention bei geplanten Standortverlagerungen (2008)	53
Tabelle 11: Zusammenhang zwischen Restrukturierungsdichte und Konflikten	53
Tabelle 12: Typen von Fallstudien	66
Tabelle 13: Interviews zu den Fallbetrieben	68
Tabelle 14: Dimensionen der Partizipation nach Allespach	73
Tabelle 15: Fallübersicht – Unternehmen und Standortgröße	119
Tabelle 16: Fallübersicht – Synopse	120
Tabelle 17: Programme im Fallbetrieb Stahl	141
Tabelle 18: Beteiligungsformen und Ergebnisbeispiele	154
Tabelle 19: Entwicklung einer Betriebsvereinbarung zur Erfassung psychischer Belastungen	194
Tabelle 20: Metaphern zu den §§ 90/91 BetrVG	250



# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

---

AGU	Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Umweltschutz
ANOVA	Varianzanalyse
ASA	Arbeitssicherheitsausschuss
ATZ	Altersteilzeit
BAAMTM	Fragebogen zur Erhebung von Belastungen und Beanspruchungen
BAG	Bundesarbeitsgericht
BASF	ehemals „Badische Anilin- & Soda-Fabrik“
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
BAUA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BR-V	Betriebsratsvorsitzende/r
COS	Organisationsstruktur („Change of Operational Script“)
DAK	Deutsche Angestellten-Krankenkasse
DAX	Deutscher Aktienindex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGPPN	Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DIN	Deutsches Institut für Normung
EAF	Europäisches Arbeitnehmerforum
EBR	Europäischer Betriebsrat
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERA	Entgelt Rahmenabkommen
EVG	Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft
EWG	EU-Richtlinie
FASI	Fachkraft für Arbeitssicherheit
FIT	„Fair – innovativ – tragfähig“
FNPA	Forum Neue Politik der Arbeit
FZKA	Forschungszentrum Karlsruhe
GASA	Ausschuss Gesundheit und Arbeitsschutz

GBR	Gesamtbetriebsrat
GBV	Gesamt-Betriebsvereinbarung
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
GDED	ehemals „Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands“
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
GFB	Gefährdungsbeurteilung
GJHSC	Gremium zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
GPS	Ganzheitliche Produktionssysteme
GVFG	Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HPWS	High Performance Work Systems
HRM	Human Ressource Management
HTF	ehemals „Helsingfors Telefonförening“
IAB	Institut für Arbeitsmark- und Berufsforschung
IAFOB	Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung
IAT	Institut Arbeit und Technik
IAW	Institut für Arbeitswissenschaft
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
ISO	Internationale Organisation für Normung
JIPM	Japan Institute of Plant Maintenance
KBR	Konzernbetriebsrat
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LAG	Landesarbeitsgericht
LIA	Landesinstitut für Arbeitsgestaltung (NRW)
LODI	VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung
LRTV	Landes-Rahmentarifvertrag
MAN	ehemals „Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg“
MSB	Money Services Business
MTB	Mitbestimmung
MTM	Methods-Time Measurement, Arbeitsablauf-Zeitanalyse
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NRW	Nordrhein-Westfalen
OEM	Original Equipment Manufacturer, Erstausrüster
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖTV	ehemals „Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr“

REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
SAP	ein Softwareunternehmen
SOFI	Soziologische Forschungsinstitut Göttingen
SPRINT	„Site Improvement Initiative using TPM“
TBS	Technologieberatungsstelle
TOM	Technik-Organisation-Mensch
TOP	Technik-Organisation-Personal
TPM	Total Productivity Maintenance
TRANSNET	ehemalige Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands
TRBS	Technische Regeln für Betriebssicherheit
TÜV	Technische Überwachungsverein
WCM	World Class Manufacturing
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
ZWE	zentrale wissenschaftliche Einrichtung



## A PROJEKTANSATZ UND RAHMUNG

---

# 1 PROJEKTZUSAMMENHANG UND FRAGESTELLUNGEN

---

Olaf Katenkamp, Uwe Dechmann, Gerd Peter

Die Veränderungsgeschwindigkeiten des technisch-organisatorischen und betrieblichen Wandels in der deutschen Wirtschaft haben in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Industrie 4.0 steht für eine digitalisierte Durchdringung nicht nur der Industriearbeit (Hirsch-Kreinsen et al. 2015). Damit erhöhen sich für die Beschäftigten der Anpassungsdruck und die Anforderungen zur Bewältigung dieser vielschichtigen Restrukturierungsprozesse. Nun gibt es seit den 1970er Jahren den gesetzlich verankerten Auftrag für Arbeitgeber, den Betriebsrat über Veränderungsplanungen von Bauten und Räumen, technischen Anlagen, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen rechtzeitig zu unterrichten und diese mit ihm zu beraten. Dabei sollen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit bei der Planung und Korrektur von Gestaltungsmaßnahmen und weitergehenden Restrukturierungen berücksichtigt werden.

Die widersprüchlichen Erfahrungen, die seit jener Zeit mit diesem Auftrag des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 90/91 BetrVG) und der Beteiligung bei der Planung und Anwendung „gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse“ gemacht worden sind, könnten nun angesichts der gegenwärtigen tiefen Umbrüche in einem zu erneuernden ganzheitlichen Zusammenhang von Prävention (Gesundheitsvorsorge) und Innovation (organisatorische Neuerungen und Personalentwicklung) in den Unternehmen genutzt werden. Damit sind unterschiedliche, zum Teil gegensätzliche Anforderungen benannt, die von der Interessenvertretung zum Wohle der Beschäftigten und der Beschäftigung in einen dynamischen Zusammenhang gebracht werden müssen. Dies kann zur Förderung sowohl einer partizipativen Unternehmenskultur („Co-Management“) als auch einer arbeitspolitischen „Gegenmacht“ („Arbeitsdemokratie“) in einem gemeinsamen Zusammenwirken beitragen.

Als Manko in der bisherigen Debatte über angemessene Beteiligungsformen im betrieblichen Wandel bzw. bei Umstrukturierungen erwiesen sich die fehlenden empirischen Erkenntnisse über die aktuelle Anwendung der §§ 90/91 BetrVG und die Tiefe der Planungsbeteiligung, vor allem im Zusammenhang mit den vielfachen Restrukturierungsmaßnahmen der letzten

Jahre. Diese Umstrukturierungen hätten von der Sache her eine breite Anwendung der §§ 90/91 BetrVG und eine entsprechende Qualifizierung der Interessenvertretungen erwarten lassen. Dies ist aber nicht der Fall, entsprechende Lehrgänge z. B. der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit der 1980er Jahre sind nicht mehr vorhanden.

Zentrale Zielsetzung der beantragten Untersuchung ist daher eine empirische Aufklärung der hemmenden und fördernden Bedingungen für die mitbestimmte Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in der gegenwärtigen Arbeitswelt durch die Interessenvertretungen und der Arbeitnehmer/innen selbst.

Wegen der Bedeutung der aufgeworfenen Fragestellungen war für das Projekt der Einsatz eines breiten Spektrums qualitativer und quantitativer Methoden erforderlich, das Literaturstudium, Primärerhebungen durch Interviews und Sekundärauswertungen von schriftlichen Befragungen in diesem thematischen Feld umfasst (im Detail vgl. [Kapitel 3](#) und [Kapitel 4](#)).

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen einen wichtigen Beitrag zur Diskussion um die aktuellen Beteiligungschancen zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen von Globalisierung (als Treiber der Restrukturierungsprozesse) und Demografie (in Bezug auf die Arbeitsgestaltung) leisten. Arbeitspolitisch können Interventionskonzepte für den Fall entwickelt werden, dass eine Reaktivierung der Nutzung der §§ 90/91 BetrVG, und wenn auch in modifizierter Form, gelingt. Für Gewerkschaften und Betriebsräte gilt es, die in unserer Vorstudie festgestellten Hemmnisse abzubauen oder aber andere „verborgene“ inzwischen verfolgte Handlungsansätze stärker zu explizieren und so ihre Gestaltungsmöglichkeiten zu erhöhen:

Kernthema der Untersuchung ist die gegenwärtige Anwendungspraxis der §§ 90/91 BetrVG oder äquivalenter Aktivitäten wie z. B. im Bereich des Arbeitsschutzes (vgl. Kohle 2012). Sie findet in unterschiedlichen thematischen Feldern (Restrukturierungen, Organisationsentwicklungen, Verlagerungen) oder unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen (wie Demografie-Tarifverträge, Europäische Arbeitnehmervertretung, Arbeitsschutzrecht) statt und gewinnt hieraus ihre übergreifende Legitimation.

Hochaktuelle Themen in der öffentlichen Diskussion wie auch in der betrieblichen Wirklichkeit für Betriebsräte sind Beschäftigungssicherung, Beschäftigungsförderung sowie Personalentwicklung und demografischer Wandel. Mit den §§ 80 Abs. 1 Nr. 8 und 92a hat das 2001 novellierte BetrVG neue Möglichkeiten für Betriebsräte geschaffen, aktive Politik für Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung zu betreiben. Kerngedanke ist dabei auch die Möglichkeit für Arbeitnehmervertretungen, dem Arbeitgeber eige-

ne Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung darzulegen. Dies bedeutet auch eine erhöhte Mitverantwortung für die Betriebsräte, die sich in den neuen Tarifverträgen zum demografischen Wandel niederschlägt (z. B. Chemie und Stahl, vgl. Katenkamp et al. 2012), wo folgerichtig der § 91 BetrVG leicht modifiziert übernommen wurde.

In der öffentlichen Debatte ist der demografische Wandel mittlerweile zu einem gesellschaftspolitischen Großthema geworden, das in den Medien zwar häufig im Kontext des jeweils (tages)aktuellen Problems in Wirtschaft und Gesellschaft diskutiert wird, dafür aber auf den politischen, verbandlichen/gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Ebenen zentral verankert ist. Dies kann sich im Zusammenhang mit den jüngsten Migrations- und Einwanderungsströmen vorübergehend, aber nicht grundsätzlich ändern.

Restrukturierung ist dagegen als Thema in diesem Zusammenhang in den Medien nur schwer auszumachen. Ihre Auswirkungen finden vor allem bei spektakulären Betriebsschließungen hohe Beachtung, obwohl Überblicksartikel zu Trends, wie z. B. Outsourcing, zeigen, dass die Thematik an Bedeutung gewinnt. Große Anstrengungen aus dem gewerkschaftlichen und politischen Kontext (vgl. nur die Bundesaktivitäten der BAuA oder auf Länderebene des LIA.NRW) unterstreichen das ebenso wie aktuelle europäische Bestandsaufnahmen (Müller et al. 2012, 461).

Auf europäischer Ebene verankert sich der Gedanke der mitbestimmten Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in ersten Schritten, wie der Arbeitsrechtler Kohte hervorhebt (Kohte 2012). In Deutschland bisher wenig wahrgenommen und diskutiert sind neue Entwicklungen auf der Ebene der Europäischen Betriebsräte. Diese wurden durch die Richtlinie 94/45/EG als Organe transnationaler Information und Konsultation anerkannt. Inzwischen haben sich zahlreiche Europäische Betriebsräte neue Handlungsfelder erschlossen und auch Unternehmensvereinbarungen – allein oder in Kombination mit den Gewerkschaften – abgeschlossen (Müller/Platzer/Rüb 2012). Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein wichtiges Handlungsfeld dieser „europäischen“ Vereinbarungen, in denen es um Standards, Verfahren auf betrieblicher Ebene und um die Evaluation auf transnationaler Ebene geht (ausführlich Meißner/Ritschel 2012). Hier scheint sich einerseits ein zaghafter Trend abzuzeichnen, dass betriebliche Restrukturierungsprozesse und ihre gesundheitlichen Auswirkungen zukünftig ein ernstzunehmendes Handlungsfeld für Europäische Betriebsräte und europäische Betriebsvereinbarungen sein werden, auch wenn die europäische Entwicklung der letzten Jahre ihre innovative Kraft verloren hat. Andererseits ist gemeinschaftsrechtlich bezogen auf die letzten Jahre von einem „Niedergang eines sozialpolitischen



Handlungsfeldes“ (Vogel 2015) die Rede, was national wieder den autonomen Arbeitsschutz stärker in den Blickpunkt rücken dürfte.

Bezogen auf arbeitspolitische Strategien und gewerkschaftliche Initiativen wie „Gute Arbeit“ und „Besser statt billiger“ gilt es herauszuarbeiten, welche Potenziale in den Beteiligungsrechten nach §§ 90/91 BetrVG stecken. Arbeitspolitik kann nur konzipiert und verstanden werden, wenn sie auch in ein übergreifendes Wirtschaftshandeln und gleichermaßen einen gesellschaftlichen und kulturellen Gesamtzusammenhang (vgl. Trinczek 2011) eingebettet ist, ein „Setting“, das gerade angesichts der breit diskutierten „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ von Arbeit (vgl. Peter 2007) an relativer Bedeutung zunimmt. Die stärkere Nutzung der im BetrVG aufgezeigten Möglichkeiten ist also von einem erheblichen präventionspolitischen und arbeitspolitischen Interesse und kann darüber hinaus zur Förderung einer partizipativen Unternehmenskultur beitragen.

### **Zielsetzungen, Fragestellungen und Hypothesen des Projektes**

Die Veränderungsgeschwindigkeiten des technisch-organisatorischen und betrieblichen Wandels haben im letzten Jahrzehnt deutlich zugenommen. Damit erhöhen sich für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen der Anpassungsdruck und die Anforderungen zur Bewältigung dieses vielschichtigen Restrukturierungsprozesses.<sup>1</sup> Nun gibt es bereits seit den 1970er Jahren den in den §§ 90/91 BetrVG verankerten Auftrag für die Arbeitgeber, den Betriebsrat über Veränderungsplanungen von Bauten und Räumen, technischen Anlagen, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen rechtzeitig zu unterrichten und diese mit ihm zu beraten. Dabei sollen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit bei der Planung und zur Korrektur von Gestaltungsmaßnahmen und weitergehenden Restrukturierungen berücksichtigt werden.

Ziel des Projekts ist es, den gegenwärtigen Stellenwert der §§ 90/91 BetrVG empirisch herauszuarbeiten, insbesondere die Nutzung im Zusammenhang mit den aktuellen betrieblichen Restrukturierungen und Innovationsvorhaben sowie die Nutzung in Demografieverträgen und Betriebsvereinbarungen („Haustarife“). Zu beachten ist dabei auch ihre mögliche Brückenfunktion zwischen § 87 BetrVG (Mitbestimmung bei sozialen Ange-

---

1 Zur Typisierung der Restrukturierungen vgl. beispielhaft Kieselbach et al. (2009, 28).

legenheiten) und § 92a (Personalplanung) sowie § 111 (Betriebsänderungen), aber auch ihre Bedeutung bei den vorausschauenden Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels. Dazu sollen die hemmenden und fördernden Bedingungen für eine Anwendung der §§ 90/91 BetrVG und der darin vorgesehenen Kooperation mit den Arbeitswissenschaften empirisch aufgeklärt werden, um erforderliche Unterstützungsleistungen oder Durchführungshilfen passgenau zu entwickeln, aber auch, um die mögliche übergreifende (offene oder verdeckte) Funktion der §§ 90/91 BetrVG flächendeckend bestimmen zu können, und zwar im Rahmen übernationaler Konzernstrukturen, für nationale mitbestimmte Unternehmen und für KMU.

In einem ersten Schritt sollen dazu die aktuellen Kenntnisse und Praxen der Betriebsräte über die gegebenen Beteiligungsrechte und möglichen Beteiligungsformen erhoben werden. Ziel ist es, herauszuarbeiten, ob die Möglichkeiten und Grenzen der §§ 90/91 BetrVG den Betriebsräten im Hinblick auf die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bekannt sind bzw. bereits entsprechende übergreifende Strategien verfolgt werden. Aufgrund der vorhergehenden Recherchen der Projektgruppe (Autorengruppe Fb4 sfs 2010; Dechmann et al. 2011) konnten jedoch schon zu Beginn als empirisch gesättigte realitätsnahe Hypothesen formuliert werden.

*Hypothese 1* war, dass die gewählte Konstruktion im BetrVG besonders im Hinblick auf die entscheidungsorientierte Anwendung der interdisziplinären Arbeitswissenschaft(en) als zu kompliziert angesehen wird, als dass sie von Betriebsräten mit sehr unterschiedlichen Erfahrungsschätzen und Durchsetzungsvermögen problemlos gehandhabt werden kann, vor allem, wenn punktuell „einfachere“ Alternativen, z.B. durch das Arbeitsschutzgesetz („Gefährdungsanalyse“) oder einschlägige Tarifverträge, bestehen.

Das wirft Fragen nach der Informationspolitik und den Alternativen für die Betriebsräte auf. *Hypothese 2* war: Es gibt eine „unsichtbare“ Praxis der §§ 90/91 BetrVG bzw. der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, die ans Licht geholt werden sollte. Möglicherweise existieren gar erfolgreiche Lösungen, die faktisch (nicht explizit) das Niveau arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in Form von guter Praxis produzieren und weiterentwickeln und dies entsprechend in laufenden Prozessen anwenden. Oder aber es ist einem Informationsdefizit auf der Seite der Betriebsräte geschuldet und es fehlen schlicht hinreichende Beratungsangebote, Ansprechpartner, Netzwerke oder exemplarische Fälle.

Viel spricht dafür, dass sich gerade durch den dynamischen Wandel im Rahmen der Restrukturierungsprozesse neue prozessorientierte Formen der

Wissensgenerierung und -anwendung in den Unternehmen herausgebildet und gefestigt haben, die den vorgängigen Transfervorstellungen von extern gewonnenen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und ihrem Transfer durch Expert/innen überlegen sind (*Hypothese 3*). So gibt es inzwischen eine entwickelte Praxis des Wissensmanagements (Katenkamp/Peter 2003), die aber noch einer arbeitsrechtlichen Fundierung und Anerkennung bedarf (Kohle 2012).

Ziel ist, bei komplexen Restrukturierungsprozessen die erfolgreichen Lösungen und neue Formen der Gestaltung, vor allem über die Fallstudien, zu erfassen und zu strukturieren und damit auch Rückschlüsse ziehen zu können, die die gegebene Zurückhaltung gegenüber der offenen Nutzung der §§ 90/91 BetrVG bis hin zur Einigungsstelle erklären. Dazu ist es notwendig, einzelne Restrukturierungen hinsichtlich der Ziele und Auswirkungen zu betrachten. Was hat sich wirklich verändert? Welchen Einfluss hat die „Struktur“ der Belegschaft (z. B. „Normalarbeit“ und prekäre Beschäftigung, Altersstruktur, Kompetenzstrukturen)? Welche Rolle fällt Hochqualifizierten bei der Ausübung von §§ 90/91 BetrVG als Berater/in, Gestalter/in bzw. Umsetzer/in zu? Lassen sich Unterschiede in der Relevanz der §§ 90/91 BetrVG zwischen dem Produktions- und dem Dienstleistungssektor feststellen?

Von hoher Bedeutung ist der Zusammenhang der einzelnen Elemente der §§ 90/91 BetrVG, nämlich menschengerechte Arbeitsgestaltung, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Planungsbeteiligung, Belastungsminderung und Einigungsstelle. Es stellt sich die Frage, wie dieser wahrgenommen und praktisch hergestellt wird. Dazu gehört eine empirische Bestandsaufnahme der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Zuge der Umsetzung von Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechten des BetrVG. Von besonderem Interesse sind dabei die Hemmnisse der Kooperation zwischen interdisziplinären Arbeitswissenschaften und betrieblicher Praxis sowie zwischen den Tarif- und Betriebsparteien (vgl. Peter 2011).

Diese Zielsetzung wurde ergänzt durch folgende weitere Fragestellungen:

- Können Branchendifferenzierungen und „Produktionspfade“ bzw. arbeitspolitische Modelle im Einsatz von arbeitswissenschaftlichen Kriterien festgestellt werden? Wenn ja, welche Rolle spielen dabei die unterschiedlichen Formen der Mitbestimmung und die Interessenvertretung?
- Welche Problemlagen in den Unternehmen bedürfen vor allem externer arbeitswissenschaftlicher Bearbeitung und welche sind eher interner Problemlösung bzw. internem Sachverstand zugänglich?

- In welchen Formen werden Restrukturierungen durchgeführt oder vom Management als Drohszenario avisiert (Beschäftigungsabbau, Betriebs-schließung, Auslagerungen, Verlagerungen etc.)? Welche Rolle spielen da-bei neue Konzepte zur Unternehmenssteuerungen und -kontrolle?
- Welche Verfahren und unterschiedlichen Wissensbestände, die den Ak-teuren für die §§ 90/91 relevante Fragestellungen zur Verfügung stehen, werden in den Unternehmen bereits angewandt und wo bestehen welche Lücken? Von welchen „exemplarischen Wissensbeständen“ und welchem Informationsstand zu §§ 90/91 relevanten Tatbeständen geht man jeweils aus? Welchen Stellenwert hat das Erfahrungswissen der Beschäftigten?
- Welche Wechselwirkungen von Strukturen, Interaktionskulturen und Aushandlungsprozessen bei neuen Belastungen, Innovationen und Inter-essenvertretung sind feststellbar im Hinblick auf §§ 90/91 relevanten The-men? Welche Rolle spielen dabei das Vertrauen zwischen den Betriebspar-teien und eine betriebsbezogene übergreifende „Care“-Orientierung („Care“ im Sinne von Nachhaltigkeit und „Sorge“)?

Zu der arbeitsrechtlichen Bewertung wurde Wolfhard Kohte (em. Prof für u. a. Arbeitsrecht der Universität Halle-Wittenberg) im Rahmen eines Unter-auftrages gutachterlich beratend herangezogen. Er untersucht die bisherige Entwicklung der arbeitsrechtlichen Auseinandersetzung zu §§ 90/91 BetrVG im nationalen Rahmen vor allem auch im Zusammenhang mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes sowie die der Arbeitsschutzgesetzgebung. Hinzu kommt der zwischenzeitlich erkennbar wachsende Einfluss des EU-Rechts auf die Problemstellung, eine Entwicklung, die aber seit 2004, stag-niert (Vogel 2015).

Die hier formulierten Antworten sollen nicht nur dazu dienen, den ge-genwärtigen Stellenwert der §§ 90/91 BetrVG herauszuarbeiten, sondern dar-über hinaus die mögliche Tiefe und Breite der Beteiligungspotenziale in den Belegschaften zur Zukunftsbewältigung nicht nur über diese beiden Paragra-fen des Betriebsverfassungsgesetzes verdeutlichen.

In [Kapitel 2](#) wird zunächst das Betriebsratshandeln im Licht der jüngeren empirischen Forschung diskutiert und auf die veränderten Anforderungen der Rolle des Betriebsrates, das Verhältnis von Betriebsräten zur Gewerk-schaft und Belegschaft eingegangen.

In [Kapitel 3](#) werden aktuelle Erhebungen und Auswertungen aus Sekun-därdaten präsentiert. Da es bisher relativ wenige empirische Untersuchungen mit einem expliziten Bezug zum §§ 90/91 gibt, konzentrieren wir uns auf das WSI-Panel und die aktuellen Themen im Betriebsratshandeln.

In **Kapitel 4** werden die Eckpunkte der eigenen Erhebungen entwickelt. Für zehn Fallstudien wurden Unternehmen aus der verschiedensten Branchen ausgewählt (Chemie, Papier, Stahl, Kommunikationsdienstleister, Banken, Elektroindustrie [Fall: Straße], Autozulieferer, Maschinenbau [Fall: Acker], ÖPNV), um die jeweiligen Erfahrungen im Umgang mit den §§ 90/91 bzw. eine andere „verborgene Praxis“ zur Verfolgung der darin angezielten Mitbestimmungsrechte zu erfassen.

In **Kapitel 5** werden eine neue Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft und das Dilemma der traditionellen Arbeitswissenschaften entfaltet. Ausgangsthese ist, dass neue Modelle interdisziplinärer Kooperation benötigt werden, um die neuen Anforderungen in der gegenwärtigen Umbruchphase bewältigen zu können.

In **Kapitel 6** wird zunächst die Aktualität der §§ 90/91 beschrieben. Danach werden die Ursachen des Scheiterns der §§ 90/91 in der Vergangenheit diskutiert. Konfrontiert mit den gegenwärtigen Herausforderungen zum „erschöpften Selbst“, der Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit, werden neue Perspektiven zur Verfolgung der Ziele der §§ 90/91 erörtert, wie sie sich im Rahmen von „Aktionsforschung“ als einem übergreifenden Konzept ergeben.

In **Kapitel 7** werden die Fallstudien im Detail vorgestellt. Es zeigt sich, dass der Fokus des jeweiligen Umgangs mit den Herausforderungen zur Gestaltung menschengerechter Arbeit höchst unterschiedlich darstellt. Neben Eckdaten zum Unternehmen werden das Selbstverständnis der Betriebsräte, ihr Verhältnis zur Belegschaft und Gewerkschaft, aktuelle Reorganisation am Standort der Unternehmen und der konkrete Fall einer mitbestimmten Beratung und Beteiligung von der Planungsphase bis zur Realisierung der Idee dargelegt.

In **Kapitel 8** werden die Fallstudien übergreifend ausgewertet und die zentralen Ergebnisse der empirischen Erhebungen nachgezeichnet. Die Ergebnisse werden ins Verhältnis zur gegenwärtigen Forschung über Betriebsratshandeln, Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeit, Prävention etc. gesetzt.

In **Kapitel 9** zeichnet Wolhard Kohte die aktuelle Gesetzgebung bzw. Rechtsprechung nach. Er beschreibt die juristische Konstruktion von §§ 90/91 BetrVG von den Anfängen bis zur heutigen Situation. Neben neuen technischen Regeln im Arbeitsschutz, gibt es neue verfahrensbezogene Anforderungen, wie den § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, der zwar die Mitbestimmung erleichtert, aber in der Wirksamkeitskontrolle oder in der Planungsbeteiligung durchaus „alte Probleme“ aufwirft, wie die in § 90 BetrVG geforderte

Rechtzeitigkeit von Informationen oder die Frage, wie in Betrieben mit nicht-stabilen Orten die Rechtsansprüche durchgesetzt werden können. Allerdings gilt es zukünftig auch, neben den „gesundheitsnahen“ Aspekten die Anforderungen der Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeit endlich zu realisieren, was jedoch nur über die organisierte Beteiligung der Beschäftigten im Rahmen der §§ 90/91 zu realisieren wäre. Hierzu werden im Projekt entsprechende Beispiele angeführt.

In [Kapitel 10](#) wird ein Ausblick gewagt, wie ein Modell zur menschengerechten Arbeit der Gegenwart aussehen kann. Dabei wird auch auf aktuelle Forschungsergebnisse der Projektgruppe aus einem benachbarten thematischen Zusammenhang zurückgegriffen.

## 2 BETRIEBSRATSHANDELN UND MITBESTIMMUNG IN DER JÜNGEREN EMPIRISCHEN FORSCHUNG

---

Uwe Dechmann, Helmut Martens

Es gibt wenige Forschungsgegenstände im Feld der industriellen Beziehungen, zu denen so viele Untersuchungen vorliegen, wie zu diesem. Greifentein/Kissler (2010) nennen für die Jahre 1952–1989 83 empirische Untersuchungen und für die folgenden 20 Jahre eine doppelt so hohe Zahl – mit einem Anteil von 70 Prozent im letzten Jahrzehnt. Zugleich hat sich die Forschung zunehmend hin zur isolierten Untersuchung der Institution Betriebsrat entwickelt. Haben in den beiden ersten Jahrzehnten noch zwei Drittel aller Projekte die betriebliche Mitbestimmung zusammen mit der im Unternehmen behandelt, so hat sich dieses Verhältnis inzwischen umgekehrt. Wir haben eine Fülle an Empirie, aber die Einschätzungen zum Stand der Forschung sind bemerkenswert kontrovers (Kotthoff 2013; Forum Gewerkschaften 2014; Martens 2015; Trinczek 2013). Im Folgenden werden einige Schneisen in diesen kontroversen Beurteilungsstand geschlagen.

### Kontroverse Einschätzungen

Unbeschadet eines starken ökonomischen und technisch-organisatorischen Wandels in den letzten Jahrzehnten ist nach Kotthoff (2013, 323 f.) eine bemerkenswerte „Kontinuität“ und Stabilität der Institution Betriebsrat, sogar ein „erstaunlicher Bedeutungszuwachs“ zu konstatieren. Für Müller-Jentsch (2013) – der 20 Jahre zuvor angesichts der damaligen Konjunktur managerieller Beteiligungskonzepte und vor dem Hintergrund erster, eher optimistischer Einschätzungen der Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit noch die „Mitbestimmung in der ersten Person“ (Müller-Jentsch 1993 und 1994) auf dem Vormarsch gesehen hat – ist deshalb der Betriebsrat „der Gewinner unter den Akteuren der industriellen Beziehungen“. Ein neuer Typus des „Co-Managements“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998) setze sich zunehmend durch.<sup>2</sup> Gestützt

---

2 Im Blick auf die Rolle der Verbände in den industriellen Beziehungen ist „Konfliktpartnerschaft“ (vgl. HBS 2015) für Müller-Jentsch der komplementäre Begriff. Allerdings hat ihn die Rolle der Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten als Gegenstand eigener empirischer Untersuchungen nicht mehr interessiert.

auf solche wie auch seine eigenen Forschungsergebnisse, dabei aber auch eine durchaus selektive hohe Gewichtung eines engeren akademischen Diskurses,<sup>3</sup> wirft Kotthoff einem so von ihm bezeichneten „gewerkschaftsorientierten intellektuellen Diskurs“ eine ungerechtfertigte „Tendenz zum Alarmismus“ und einen „Hang zur Reduktion von Komplexität auf Kosten der Realität“ vor (a. a. O. 336f.).

Rehder (2006) hat angesichts einer zunehmenden Zahl offener Konflikte im Konjunkturzyklus 2002 bis 2008 am Beispiel von vier Fallstudien, die sie im Rahmen spieltheoretischer Modelle interpretiert, eine Schwächung der Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht von Betriebsräten und deshalb „Legitimationsdefizite des Co-Managements“ beobachtet.

Die Betriebsräte seien vermehrt zu Konflikthandeln gezwungen, um Legitimationsverluste gegenüber ihren Wählern zu vermeiden. Daraus sei auf Tendenzen zu einer Erosion der „Grenzinstitution“ Betriebsrat (Fürstenberg 1959) zu schließen. Rehders empirischer Befund kann durch andere Untersuchungen (z. B. Detje et al. 2008; Martens/Dechmann 2010) gestützt werden, die von Kotthoff in seiner Bilanzierung nicht berücksichtigt werden. Rehder führt vielmehr zu der These, dass sich die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen, vor dem Hintergrund zunehmend verschärfter marktgesteuerter permanenter Restrukturierungsprozesse, in einem tiefgreifenden Umbruchprozess befinde.

Martens/Dechmann (2010, 244 ff.) sehen angesichts zeitgleicher Hinweise auf eine Erosion der institutionalisierten Mitbestimmung, aber auch auf neue proaktive Handlungsansätze von Belegschaften und Betriebsräten, die insbesondere durch die Gewerkschaften forciert und unterstützt werden, offene Entwicklungsperspektiven. Und das Forum Gewerkschaften (2014) schreibt einige Jahre später: nicht Kontinuität im Wandel, sondern Umbruch und neue Herausforderungen zu konstatieren, habe nichts mit „Alarmismus“ zu tun. Die vorliegenden Befunde begründen aber, so hier die weitere Einschätzung, das Erfordernis eines „Neustarts“. Die Rolle der Mitbestimmung habe sich dabei „neu aus den Veränderungen in den Produktions- und Beschäftigungssystemen zu begründen“ (a. a. O. 26). Diese beiden höchst unterschiedlichen Interpretationslinien sind im Folgenden in Bezug auf ihre theoretisch-konzeptionellen Voraussetzungen wie auch ihre empirische Stichhaltigkeit näher zu prüfen.

---

3 Insgesamt gewichtet Kotthoff die Forschung aus den eher hochschulfernen Instituten vergleichsweise gering.



## Der engere akademische Diskurs

Im Zentrum der neueren Betriebsratsforschung stehen für Kotthoff unterschiedliche typische Ausprägungen von Betriebsratshandeln, und der Typus des Co-Managements entspricht einer wirksamen Entfaltung der Institution Betriebsrat trotz schwieriger Zeiten.

Dessen „erstaunlicher Bedeutungszuwachs“, so seine empirische Beobachtung, basiert nach Kotthoff auf den endogenen Kräften der historisch einmaligen, als deutscher Sonderfall gefundenen institutionellen Struktur. Empirisch geht es folgerichtig aus Kotthoffs Sicht im Kern um Interaktionsmuster im Verhältnis Management-Betriebsrat und um Interpretationen des eigenen Handelns durch die Betriebsräte selbst.

Die Frage nach der Veränderung von Arbeit und nach den thematischen Feldern, auf denen die Betriebsräte Durchsetzungs- und Gestaltungskraft entfalten oder auch nicht, ist demgegenüber nachrangig. Auch das Verhältnis Betriebsrat–Gewerkschaft oder Betriebsrat–Belegschaft bleibt eher ein Thema am Rande.

Diese Sichtweise wird – entgegen dem eigenen Anspruch und dem Vorwurf gegenüber den gewerkschaftsnahen Intellektuellen – der Komplexität der Handlungsbedingungen und Handlungsprozessen kaum gerecht. Sie prägt aber mit der Etikettierung „Co-Management“ die engere akademische Diskussion der Industriesoziologie bis heute (siehe zuletzt Ittermann/Abel 2015).

Für das so gezeichnete Bild sei exemplarisch auf zwei Untersuchungen verwiesen. Als erstes Beispiel ziehen wir eine Studie von Minssen/Riese (2006 und 2007) über „Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers“ heran. Es handelt sich um eine schriftliche Befragung in Betrieben des Öffentlichen Personennahverkehrs, bei der die bei Müller-Jentsch/Seitz hervorgehobenen Merkmalsausprägungen der Typus des Co-Managers gesucht – und anhand der vorgegebenen Merkmalsausprägungen auch gefunden wurden.

Die Empirie, die die standardisierte Befragung erbringt, ist überraschungsfest – und eigentlich ohne Neuigkeitswert, denn dass die Betriebsräte in dieser Branche über vergleichsweise größere Gestaltungspotenzial verfügen ist ja schon bekannt, dass man dazu bestimmte aus der Literatur entnommene Merkmalsausprägungen der Interaktionsbeziehungen finden würde, war zu erwarten und dass man die mit dem Etikett des Co-Managements würde belegen können, lag auf der Hand. Und dieses Label selbst wird im Zuge der neuerlichen Untersuchung kaum vertiefend reflek-

tiert.<sup>4</sup> Was die schriftliche Befragung erbringt, sind Merkmalsausprägungen in Bezug auf eine spezifische Professionalität bei der Organisation von Betriebsratsarbeit: bei der Kommunikation, intern, im Verhältnis zur Belegschaft und zum Management, hinsichtlich des Stellenwerts der eigenen Weiterqualifizierung oder der überbetrieblichen Vernetzung (Minssen/Riese 2007, 129 ff.).

Was die Betriebsräte aber gestaltend beeinflussen können, ob es etwa im Zuge mittlerweile drohender Privatisierungs- und Vermarktlichungsprozesse Veränderungen gibt etc., dazu erfährt man aus der Untersuchung nichts. Es gibt allerdings eine zeitgleiche Untersuchung von Prott/Resch (2006) die anhand von Fallstudienempirie aus ÖPNV-Betrieben zeigt, dass Beteiligungsansätze, wie vor allem Gruppenarbeitsprojekte in der aktuellen Phase neuerlicher stetiger Restrukturierungen nicht gerade mit großer Dynamik weiter vorangetrieben werden. Man könnte darin Hinweise dafür sehen, dass die von Minssen/Riese gesuchten und gefundenen Co-Manager gerade auf neue Herausforderungen stoßen, mit denen sie schwer zu Recht kommen. Aber darum geht es Minssen/Riese nicht, Ihnen kommt es offenbar vor allem darauf an, ein einmal gefundenes Etikett in der wissenschaftlichen Diskussion weiter zu etablieren.

Die Untersuchung von Tietel (2006<sup>5</sup>), gestützt auf Fallbeobachtungen und eine Befragung von Betriebsräten, ist da schon interessanter. Kotthoff (2013, 329 f.) versteht sie als „Erweiterung und Übertragung des Interaktionistischen Paradigmas“ in „organisationspsychologischer Perspektive“. Es gehe darin um „das Erleben und Erleiden“ der „Betriebsratsrolle in der triangulären Konstellation zwischen Management und Belegschaft“. Und in der Tat spitzt Tietel seine Untersuchung auf die Frage nach der Rolle und das Rollenverständnis von Betriebsräten angesichts des Wandels von Arbeit und deren Regulation im Zuge von innerbetrieblichen Prozessen einer Vermarktlichung zu. Dabei interessieren ihn zwar nicht nur die Beziehungen zum

---

4 Kotthoff (2013, 328) nennt für die auf das Co-Management fokussierte Forschung noch vier weitere Untersuchungen aus den Jahren 2008–2011 (darunter die von Schröder 2011, siehe [Fußnote 6](#)), in denen es um das Innovationsverhalten von Betriebsräten und die Intensität und Tiefe der Mitwirkung von Betriebsräten an Innovationen geht, ohne dass der Begriff des Co-Managements in jeder dieser Untersuchungen einen zentralen Stellenwert hätte. Ganz im Gegenteil wird in der unter anderem angeführten Untersuchung von Haipeter et al. (2011) auf „Interessenvertretung als Akteur innovativer Arbeitspolitik“, die „Professionalisierung des Betriebsratsgremiums“, die „Nutzung externer Ressourcen“ oder die „Beteiligung und Einbindung der Belegschaft“ abgehoben.

5 Insgesamt wurden Betriebsräte aus sechs Unternehmen befragt, je zwei aus Klein-, Mittel- und Großbetrieben.

Management, sondern auch die zu den Beschäftigten und der Gewerkschaft, aber sein Fokus liegt bei den Akteuren der „betriebspolitischen Arena“.

Im Maße wie hier die Beschäftigten „stärker eigenständige Akteure“ würden, so argumentiert er unter Bezugnahme auf Müller-Jentsch (1993), verändere sich die Rolle der Betriebsräte „von der Stellvertreterpolitik hin zu einer Politik des „interest-management“ (Haipeter) individueller Partizipation (a. a. O. 32). Professionalisierung und Kompetenz würden für die Betriebsräte wichtiger. Zugleich lasse dieser Prozess aus seiner Sicht die Gewerkschaften oftmals zu Zaungästen am Rande des Betriebes werden. So schlussfolgert er in Bezug auf die Betriebsräte, ihnen falle eine „komplexe, widersprüchliche und insgesamt ziemlich aufreibende Rolle“ zu (a. a. O. 319).<sup>6</sup> Sie müssten, so heißt es resümierend einigermaßen abstrakt, den Gesamtzusammenhang des Betriebes mit seinen ökonomischen, sozialen und lebensweltlichen Aspekten berücksichtigen, ohne die arbeitnehmerorientierte Perspektive aufzugeben (a. a. O. 326). Dass ihnen dies gelinge, sei ein empirisch ziemlich gut belegter Trend, der freilich durch Ungleichzeitigkeiten angesichts unterschiedlicher Handlungsbedingungen – etwa in Großkonzernen oder mittelständischen Unternehmen – geprägt sei. Tietel, der sich – ähnlich wie Rehder 2006 – bei seiner Fokussierung auf die „trianguläre Konstellation“, in der Betriebsräte agieren, auf Fürstenbergs Konzept der „Grenzinstitution“ bezieht, sieht also (noch) nicht wachsende Legitimationsdefizite des Co-Managements.

Indem er aber vor dem Hintergrund der Veränderungen von Arbeit eine immer komplizierter werdende Rolle der Betriebsräte in der betrieblichen Arena sorgfältig reflektiert, kann er zeigen, dass die Betriebsräte den wachsenden Anforderungen an ihre verschiedenen Rollen nur unter größten Anstrengungen gerecht werden können. Zugleich wird so erkennbar, dass sowohl die alleinige Fokussierung auf diese betriebliche Arena als auch das Label des Co-Managements starke Vereinfachungen von Komplexität sind.

Untersuchungen mit hoher akademischer Reputation, die in den Entwicklungen – für die der bei hierher betrachtete akademische Diskurs vor allem rasch Begriffe zu finden sucht, – Herausforderungen für die Mitbestim-

---

6 Angesichts der Rollen Aspekte, die er aufzählt, scheint das schlagend. Tietel zählt auf: „Interessenvertreter, Co-Manager, Gewerkschafter, Arbeitsrechtler, Betriebswirt, Arbeitsmediziner, Datenschützer, Gesundheitsexperte, Moderator, Konfliktlöser, Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Sozialarbeiter, Seelsorger“ (a. a. O. 321). „Wenn die Rolle ins Rollen kommt“, so formuliert er das später (Tietel 2015), geht es um die Frage, wie Betriebsräte mit dem „umfassenden Wandel der Arbeitswelt“ (a. a. O: 23) zurecht kommen. Allerdings scheint hier kaum reflektiert, dass es hier vielfach darum geht, interne und externe Expertise für die Betriebsratsarbeit zu mobilisieren, und dass dazu den Gewerkschaften eine wichtige Rolle zufällt, die mit der Formulierung „Zaungäste“ schwerlich angemessen umschrieben ist.

mung, oder gar Tendenzen zu deren Aushöhlung und Gefährdung sehen und gezielt nach Reaktionen darauf fragen, gibt es im Übrigen durchaus. So konnte Dörre (2002) in einer Follow-up-Studie zu Erhebungen des SOFI, gestützt auf 36 Fallstudien aus den 1990er Jahren, unter anderem in Betrieben von Großunternehmen der Metallindustrie, zeigen, dass seinerzeit die Einführung partizipativer Managementkonzepte nicht zu einer Stabilisierung der institutionellen Mitbestimmung beigetragen haben. „In dem Maße, wie die betrieblichen Subsysteme industrieller Beziehungen selbst der zentrifugalen Kraft des neuen Wettbewerbsregimes ausgesetzt werden“, so schreibt er resümierend, geht „mit ihrer arbeitspolitischen Wirksamkeit zugleich die innovationsfördernde Wirkung mehr und mehr verloren“. Die institutionalisierte Mitbestimmung, so sein Befund zu Beginn der Dekade, erodiere trotz vordergründiger Stabilität, weil sich in der postfordistischen Ära die Verhandlungsinhalte geändert hätten und es zunehmend nur noch um die „Rückkopplung abhängiger Arbeit an Marktrisiken“ gehe.

Auf Dörres Prognosen ist noch zurückzukommen. An dieser Stelle soll zunächst noch auf eine andere Untersuchung des SOFI verwiesen werden (Kädtler 2006), die für die Großkonzerne der chemischen Industrie infolge zunehmend marktgesteuerter Umstrukturierungen deutlich veränderte Handlungsbedingungen der Betriebsräte konstatiert. Kädtler findet „tiefgreifende strategische Umbrüche“ (2006b, 28) aufseiten des Managements mit Gefährdungen der alten Vertrauensbeziehungen in der Folge. Seinen Fallstudien zufolge sind „Züge der traditionellen Unternehmenskultur gezielt“ seitens des Managements aufgegeben worden. Die vormals ausgeprägt sozialpartnerschaftlichen Handlungsmuster würden so infrage gestellt.

Beide hier angeführten Untersuchungen liegen noch gänzlich oder doch weitgehend vor der im Konjunkturzyklus 2002 bis 2008 zu beobachtenden Zunahme einzelbetrieblicher „Standortkonflikte“. Mit gewichtiger Fallstudienempirie verweisen sie aber auf den Befund, den Rehder anhand ihrer vier Fallstudien aus diesem späteren Zeitraum dann diskutiert hat: Die gewohnten, in langen Jahrzehnten bewährten Handlungsmuster „kooperativer Konfliktbewältigung“, so schon Weltz (1977), geraten unter Druck, drohen zu erodieren und bedürfen der Veränderung. Und dabei spricht im Blick auf die Konfliktentwicklung im Konjunkturzyklus 2002–2008, zumal angesichts des Ausgangs der meisten dieser Konflikte, zunächst einmal nicht so viel dafür, dass die Durchsetzungs- und Gestaltungskraft der Betriebsräte in dieser Phase gleichsam endogen aus deren institutionellem Potenzial herausgewachsen wäre, sie also als „Co-Manager“ (Müller-Jentsch/Seitz 1998; Minssen/Riese 2006) gestärkt worden seien.

Groß angelegte Untersuchungen, die eine solche These stützen könnten, finden sich unter den in Kotthoffs Bilanz angeführten Arbeiten jedenfalls kaum, und eine auf die er in diesem Zusammenhang verweist, ist zwar durchaus bemerkenswert, als empirischer Beleg für seine Trendaussage nur bedingt geeignet.<sup>7</sup>

### **Die anwendungsorientierte Betriebsrats- und Mitbestimmungsforschung der sfs**

Wird in den vornehmlich auf den engeren akademischen Diskurs gestützten Bilanzierungen von Kotthoff auf die Untersuchungen der großen arbeits- und industriesoziologischen Forschungsinstitute noch Bezug genommen, so bleiben Ergebnisse anwendungsorientierter Forschung der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs; ausführlich Martens 2013, 57–126 und 2015) außerhalb seines Blickfelds. Wie vorne im Anschluss an Rehder (2006) schon erwähnt, haben Martens/Dechmann (2010) bei der sfs-Untersuchung von Standortkonflikten beobachtet, dass es zu einer nachhaltigen Zerstörung alter Unternehmenskulturen gekommen ist.<sup>8</sup> Während gewerkschaftliche Kampagnen wie „besser statt billiger“ bereits eine Art „Flucht nach vorne“ einleiteten (Lehndorff 2012), wurden die Befunde von der damaligen Projektgruppe an der sfs damals als Ausdruck auffälliger Widersprüchlichkeiten interpretiert: Einerseits war trotz einer deutlichen Konfliktzunahme eine immer noch „bemerkenswerte Stabilität der im Kern im frühen Nachkriegsdeutschland entstandenen institutionellen Strukturen“ zu beobachten (Martens/Dechmann 2010, 116). Auf der anderen Seite wird in der damaligen Untersuchung auf eine wachsende Verunsicherung aufseiten von Gewerkschaften und Betriebsräten verwiesen: Gewerkschafter/innen, nicht nur der IG Metall, sprechen angesichts zunehmender offener und verdeckter Konflikte (siehe auch Detje et al. 2008) vom absehbaren Ende der Sozialpartnerschaft und sehen sich auf

---

7 Kotthoff verweist unter den ausgewählten Studien, die aus seiner Sicht die These des Co-Managements stützen, auf eine Studie von Martin Schröder (2011), für die sehr gezielt nach mittelständischen Unternehmen in Privatbesitz gesucht wurde. Hier hoffte er – im Unterschied zu DAX-notierten Unternehmen und Global Players eine andere „Standortethik“ zu finden, und hat sie in zwei von acht Fällen gefunden.

8 Der Siemens-Konzern, aus dem eine Reihe von Dörres Fallstudien stammen, die ihn zu seiner Prognose veranlassen, gehört zu der Gruppe von Großkonzernen, in denen zu dieser Zeit alte sozialpartnerschaftliche Strukturen konflikthaft zerbrechen und auf die sich auch unsere späteren Einschätzungen stützen.

dem Höhepunkt dieser Konfliktentwicklung gegen Ende des Konjunkturzyklus „auf dem Weg von der geordneten Mitbestimmung zum Häuserkampf“ (a. a. O. 115 f.).<sup>9</sup>

Die Untersuchung lieferte so seinerzeit Anlass, relativ grundsätzlich über die Perspektiven der Mitbestimmung zu reflektieren<sup>10</sup> und zwar nunmehr nicht zuletzt vor dem Hintergrund der eigenen früheren Mitbestimmungs- und Betriebsratsforschung der sfs. Die hatte – nach einer vorausgegangenen ersten großen Bestandsaufnahmeuntersuchung zum Mitbestimmungsgesetz von 1976 (Bamberg et al. 1978) – im Ausgang der 1980er Jahre die stark expertenorientierte Praxis von Arbeitsschutzspezialisten in den Betriebsratsgremien (Peter et al. 1986; Thon-Jacobi 1989), genereller die typischen Situationen und Handlungsspielräume im Alltag von Betriebsratsarbeit (Bürger 1992/96; Klatt 1995), die Institutionalisierung von Betriebsräten und Mitbestimmung in den neuen Bundesländern (Kapp/Martens 1995; Martens 1996) oder frühe gewerkschaftliche Beteiligungsansätze im Zuge der gewerkschaftlichen OE-Prozesse in den 1990er Jahren untersucht (Martens/Frerichs 1999). Es liegt aber auf der Hand, dass es hier kumulative Effekte gegeben hat: einerseits im Hinblick auf die Empirie als solche, andererseits im Hinblick auf die Entwicklung des theoretischen Gegenstandsverständnisses im Sinne einer Theorie mittlerer Reichweite, aber auch im Hinblick auf das methodische Vorgehen. Eine kurze Bemerkung dazu scheint hier angebracht.

Den Untersuchungen an der sfs hat eine ganzheitliche, auf eine komplexe Wirklichkeit hin angelegte Fallstudienempirie<sup>11</sup> zugrunde gelegen. Denn dies bietet, wie Weltz (2010, 243) in einer Bilanz seiner eigenen, zumeist älteren Untersuchungen zutreffend feststellt – im Blick nicht auf statistische Repräsentativität, sondern exemplarische Signifikanz der Befunde, die Möglich-

---

9 Urban (2013, 202 ff.) geht davon aus, dass die ökonomischen Krisenentwicklungen infolge der Weltfinanzkrise dann einen neuen „Krisenkorporatismus“ als eine „Allianz der Schwachen“ mit „betrieblichen und politischen Sozialpakten“, aber „strukturell asymmetrischem Verteilungsregime“ hervorgebracht haben. Auch dies wäre ein Argument dafür, dass die bemerkenswerte Stabilität der Institution Betriebsrat ganz maßgeblich durch externe ökonomische und politische Prozesse begünstigt wurde.

10 Gegen drohende Erosionstendenzen „am Ende der Deutschland AG“ wird dazu auf proaktive gewerkschaftliche Kampagnen wie „besser statt billiger“ und auf Herausforderungen und Chancen verwiesen, gegen den Druck des Shareholder-Kapitalismus gewerkschaftliche Mitbestimmungsvorstellungen von neuem stärker zur Geltung zu bringen (a. a. O. 244–248).

11 Eine ausführliche Reflexion der diesbezüglichen Erfahrungen aus der Mitbestimmungsforschung der sfs findet sich bei Howaldt/Martens (2010) in dem von Pongratz/Trinczek 2010 herausgegebenen Sammelband zu den „Entwicklungspotenzialen“ dieser in der Industriesoziologie verbreiteten Forschungsstrategie.

keit eines „gleichzeitigen und gleichgewichtigen Blicks auf menschliche Arbeit einerseits und auf den institutionellen, organisatorischen und ökonomischen Rahmen“.<sup>12</sup> Dabei hat es sich in den Untersuchungen der sfs immer bewährt, Betriebsratshandeln nicht primär im Hinblick auf die Interaktionen mit dem Management, sondern in seinen sehr viel komplexeren Binnenstrukturen wie Außenbeziehungen zu untersuchen. Unter anderem ist so das Handeln der Beschäftigten, wie auch das von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden – je nach konkreter Fragestellung freilich unterschiedlich gewichtet – in aller Regel immer mit im Blick. Weiter hat uns an der sfs Betriebsratshandeln stets in engster Verschränkung mit jeweiligen thematischen Feldern – wie etwa der wirtschaftlichen Mitbestimmung, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz oder der Beteiligung der Beschäftigten an der betrieblichen Interessenvertretung – und deren Veränderung durch sowohl technische wie soziale Wandlungsprozesse und Umbrüche, beschäftigt.

### **Betriebsratshandeln vor dem Hintergrund der tiefgreifenden Veränderungen gesellschaftlicher Arbeit**

Der Zugriff unserer heutigen Projektgruppe knüpft an die Betriebsrats- und Mitbestimmungsforschung der sfs an. Er weist zugleich eine große Nähe zu der industriesoziologischen Betriebsrats- und Mitbestimmungsforschung der großen sozialwissenschaftlichen Institute (SOFI, IfS) oder durch sie geprägter Lehrstühle auf. Exemplarisch sei in diesem Zusammenhang auf eine 2005 von der IG Metall organisierte Debatte um Arbeitspolitik „Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien“ verwiesen (Detje et al. 2005), bei der es um vertiefende Einschätzungen der Veränderungen von „Arbeit im Übergang“ (Sauer 2005a) im Hinblick auf neue gewerkschaftliche Antworten ging. Innovative oder eigensinnige Arbeitspolitik bzw. Prekarisierung sind die zentralen Stichworte dieser Debatte (siehe dazu auch [Tabelle 1](#)).

Schumann (2005) präsentiert damals sein Konzept „innovativer Arbeitspolitik“ als eine „antitayloristische Arbeitsgestaltung“ (a. a. O. 41; Aufgabenerweiterung, [mehr] Eigenverantwortung und Selbstorganisation, Bedeutungsgewinn von Subjektqualitäten). Innovative Arbeitspolitik wird in

---

12 Weltz argumentiert in diesem Zusammenhang weiter, dass insbesondere eine große Praxisnähe der Forschung, für die er den Begriff der „beobachtenden Teilnahme“ prägt (vgl. auch Weltz 1997), zusätzliche Chancen zur Validierung der Befunde eröffne (Weltz 2010, 238 f.).

## Subjektivierung der Arbeit und Arbeitspolitik – Akzentsetzungen der wissenschaftlichen Diskussion

	<b>inhaltlicher Fokus</b>	<b>Hauptadressat</b>	<b>Bedingungen</b>	<b>zentrale Handlungsebene</b>
<b>innovative Arbeitspolitik (Schumann, SOFI)</b>	Aufgabenerweiterung, Eigenverantwortung, Selbstorganisation	Know-how- und Innovationsträger, ausführend arbeitende Automobilindustrie, Maschinenbau	spezifische U-Strategien (Dehierarchisierung, Gruppenarbeit) erlauben neue Kompromisse	Unternehmen und Betrieb
<b>eigensinnige Arbeitspolitik (Sauer, IfS)</b>	Vermarktlichung, Subjektivierung, Selbstunterwerfung als Problem	Innovations- und Know-how-Träger (paradigmatisch für Arbeit im Übergang), IT-Branche	Voraussetzungen konsensorientierter Arbeitspolitik schwinden	Unternehmen und Betrieb
<b>Prekarisierung als arbeitspolitische Herausforderung (Dörre, Uni Jena)</b>	Prekarisierung (nicht nur an den Rändern des Erwerbssystems) als Herausforderung	das sehr heterogene Prekariat, aber auch die Kernklientelen	Wiederkehr von Unsicherheit – Folge finanzmarktgetriebener Globalisierung	betrieblicher wie außerbetrieblicher Arbeits- und Lebenszusammenhang
<b>primäre arbeitspolitische Anknüpfungspunkte (Martens, sfs)</b>	„Neue Arbeit“ zwischen Selbstbestimmung und Selbstunterwerfung	gewerkschaftliche Funktionsträger im Blick auf alle o. g. Segmente	Herausforderung zum „Selbertun“ bei wachsender Unsicherheit	betrieblicher wie überbetrieblicher Arbeits- und Lebenszusammenhang

Quelle: eigene Darstellung

bewusster Engführung der Argumentation als vor allem für die Gruppe der „Know-how-Träger“ als eine problemadäquate gewerkschaftliche Antwort auf die Veränderungen von Arbeit gekennzeichnet (a. a. O. 42 f.), die auch im Blick auf weitere Beschäftigtengruppen im Bereich ausführender Arbeiten als bedeutsam angesehen wird. VW 5000 als ein herausragendes SOFI-Projekt dieser Jahre (Schumann et al. 2006) ist dann gewissermaßen die gestaltungsorientierte Nagelprobe auf dieses Konzept.

Sauer (2005b) fragt demgegenüber vor dem Hintergrund seiner Zeitdiagnose eines „Bruchs mit dem fordistischen Produktions- und



Sozialmodell“ (a. a. O. 54)<sup>13</sup> skeptisch, ob es noch Spielräume für einen anti-tayloristischen Deal gebe. Aus seiner Analyse folgt: Radikale Vermarktlichung zerstört tendenziell die Verhandlungsgrundlagen und Spielräume gewerkschaftlicher Arbeitspolitik (a. a. O. 55).

Vor dem Hintergrund der von ihm vorgeschlagenen Unterscheidung von Prekarisierung, (Re-)Taylorisierung und Subjektivierung als Problem- und Gestaltungsfeldern von Arbeitspolitik kommt er zu dem Ergebnis, dass „das mittlere Feld der retaylorisierten Arbeit schrumpft, während die beiden anderen Felder der Prekarisierung und Subjektivierung zunehmen“ (a. a. O. 62). Zugleich verringere sich mit „zunehmender Durchsetzung marktorientierter Organisations- und Steuerungsformen in den Unternehmen [...] die Möglichkeit einer kompromiss- und konsensorientierten Arbeitspolitik“ (a. a. O. 64). Überlegungen und Untersuchungen in der Perspektive einer Demokratisierung von Arbeit (Fricke/Wagner 2012; Detje/Sauer 2012) schließen sich hier an.

Dörre (2005) schließlich diskutiert das Problem der Prekarisierung von Lebens- und Beschäftigungsverhältnissen als „systemische Folge eines marktzentrierten Produktionsmodells“ (a. a. O. 73), durch die die soziale Frage zu Beginn des 21. Jahrhunderts wieder an Brisanz gewinne und knüpft so, weiter zuspitzend, an seine Untersuchung von 2002 an. Es gehe, zitiert er Castel, um eine „Wiederkehr der Unsicherheit“ (ebd.). Zwar sei die Gruppe der wirklich Ausgegrenzten in der Bundesrepublik noch nicht sehr groß, aber Prekarisierung sei „kein Phänomen an den Rändern der Arbeitsgesellschaft“ Sie bewirke vielmehr „tatsächlich eine allgemeine subjektive Unsicherheit, die bis tief hinein in die Lebenslagen der formal Integrierten reicht.“ Prekarisierungsprozesse wirkten „desintegrierend und *zugleich* als disziplinierende Kraft“ (a. a. O. 87). Vor diesem Hintergrund werden verschiedene Elemente einer „Politik der Entprekarisierung“ (a. a. O. 87 ff.) – vom „Kampf um Ideen“ gegen den neuen neoliberalen „Geist des Kapitalismus“ (a. a. O. 89 f.) über die Anerkennung der inzwischen eingetretenen Differenzierungen, Ansätze der Selbstorganisation von Gruppen des „äußerst heterogenen ‚Prekariats‘“ (a. a. O. 94), bis zu Forderungen nach qualifizierten sozialen Dienstleistungen und Mindestlohnmodellen – als Teil einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik diskutiert. Auch hier schließen sich eine breite theoretische Debatte und

---

13 Also durchaus mit Nähe zu den Prognosen, die Dörre (2002) aus seinen empirischen Befunden heraus formuliert hatte, oder zu Einschätzungen, zu denen wir in unseren Analysen zu Neuer Arbeit „Nach dem Ende des Hype“ in der damals sogenannten New Economy (Martens 2005) und später nach unserer Analyse der „Standortkonflikte“ gekommen sind.

empirische Untersuchungen an, über die z.B. ein vier Jahre später von Castel und Dörre (2009) herausgegebener Sammelband facettenreich informiert.

Alle diese Zugriffe zeichnen sich also zunächst durch je spezifische Akzentuierungen der Veränderung von subjektivierter und entgrenzter Arbeit im Zeichen ihrer fortschreitenden Digitalisierung aus, über die sich nicht zuletzt jeweilige Institute und Lehrstühle gegeneinander profilieren. Bezogen auf diese arbeitssoziologisch als relevant erachteten Veränderungen wird dann nach Konsequenzen für die Interessenvertretung der Beschäftigten gefragt – und zwar immer im Blick auf Betriebsräte wie auch Gewerkschaften. Aber sie alle verweisen, umgesetzt in der jeweiligen Fallstudienempirie, die ihr dann folgt, darauf, dass es in der Tradition „kritischer Industriosociologie“ (Schumann 2002; Sauer 2008) um eine Forschung geht, der Praxisnähe wichtig ist und die sich deshalb dagegen sperren muss, die komplexe Wirklichkeit von Betriebsratshandeln durch wohlfeile Etikettierungen auf vorgefertigte Schablonen zu reduzieren (vgl. Pongratz/Trinczek 2010).

### **Forschung zu Ansätzen der Stärkung von Betriebsräten durch gewerkschaftliche Initiativen im Wege komplexitätsgerechter Fallstudienempirie**

Hinter den verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen stehen sicherlich konzeptionelle Unterschiede, aber sie zielen eben auch auf verschiedene Teilgruppen oder Segmente der abhängig Beschäftigten (vgl. Tabelle 2).

Von den hochqualifizierten modernen Wissensarbeitern oder Symbolanalysten über die klassische gewerkschaftliche Kernklientel bis hin zu den an den Rand des Systems der Erwerbsarbeit gedrängten schon prekarierten Beschäftigten werden jeweils unterschiedliche Beschäftigtensegmente als für den aktuellen Entwicklungstrend besonders markant herausgestellt. Davon ausgehend werden dann generalisierend die Entwicklungen von Arbeit unter je spezifischen Blickwinkeln betrachtet. Auf die verschiedenen Segmente bezogen bedarf es dann jeweils geeigneter arbeitspolitischer Ansätze der Gewerkschaften. Und dabei ist – im Hinblick auf jegliche empirische Forschung, also auch unsere eigene, deren Ergebnisse wir hier vorlegen – weiterhin nicht zu übersehen, dass die jeweiligen Handlungsbedingungen innerhalb genereller Trends durchaus unterschiedlich sind. Der Herausforderung zu arbeitspolitischen Ansätzen in der ganzen auf ihrer damaligen Tagung diskutierten Spannbreite war und ist sich die IG Metall sicherlich auch bewusst. Nicht umsonst hat sie das Spektrum neuer Herausforderungen in dieser

### Subjektivierung von Arbeit und Arbeitspolitik – Betroffenheit und Ansatzpunkte aufseiten der DGB-Gewerkschaften

	<b>Gewerk- schaften</b>	<b>konzeptionelle Ansätze</b>	<b>Verhandlungen und/oder offene Konflikte</b>	<b>Beispiele</b>
<b>weit fort- geschrittene Deregulierung</b>	IG BAU, ver.di (in Teil- bereichen)	Kampagnenpolitik, Vernetzung, neue organisations- politische Ansätze	Konfliktbereitschaft, wo Konfliktfähigkeit erreicht werden kann	connexx.av, LIDL- Kampagne, Wander- arbeitergewerkschaft
<b>unterschiedliche Bedingungen, arbeitspolitische Neuansätze</b>	IG Metall	Kampf um alte institutionelle Strukturen, Suche nach neuen Handlungsansätzen (eher kämpferische Rhetorik)	vermehrt Konflikte: zwischen „Häuser- kampf“ und alten institutionellen Strategien	VW 5000, Siemens- Konflikt 2002–2004, Standort-konflikte, „besser statt billiger“ und „Tarif aktiv“

Quelle: eigene Darstellung

arbeitspolitischen Breite zur Diskussion gestellt. Ebenso naheliegenderweise haben die an der damaligen Tagung beteiligten Forschungsgruppen danach empirisch vor allem zu den jeweils von ihnen hervorgehobenen Aspekten gearbeitet.

Eine für die hier diskutierte Betriebsratsforschung herausragende Untersuchung ist da die schon erwähnte VW-Studie von Michael Schumann et al. (2006). Sie zeigt, dass dort weitreichende Einflussnahme der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf arbeitsplatzschaffende Investitionsmaßnahmen und dann auch die Gestaltung von Arbeitsplätzen möglich waren. Das gilt auch dann, wenn Wetz (2010, 242) darauf hingewiesen hat, dass bei „Auto 5000, wo über Jahre hinweg erfolgreich ein vom SOFI Göttingen entwickeltes personal- und arbeitsorganisatorisches Modell praktiziert wurde“, dieses „nun, unter veränderten unternehmenspolitischen Bedingungen wieder verschrotet wurde“.

Zugleich zeigt diese Untersuchung, dass die montanmitbestimmungsähnlichen Bedingungen bei VW eine ganz wesentliche Bedeutung für die Gestaltungsmacht von Betriebsräten haben – und belegt damit ein weiteres Mal, dass die alleinige Fokussierung auf die betriebliche Mitbestimmung eine nicht unproblematische Komplexitätsreduktion mit sich bringt. Etliche der

bislang genannten empirischen Untersuchungen – so die von Dörre (2002), soweit sie sich auf den Siemenskonzern bezieht, im Zusammenhang mit den auf den gleichen Konzern bezogenen späteren Befunden bei Martens/Dechmann 2010, die von Kädtler (2006), weiter die von Schumann et al. (2006) und dazu die von Ammon et al. (1997) verweisen darauf, dass in Großunternehmen Betriebsratshandeln ohne Einbeziehung der Aufsichtsratsebene mit mehr oder weniger montanähnlichen Bedingungen und jedenfalls starker gewerkschaftlicher Präsenz<sup>14</sup> schwerlich angemessen zu untersuchen ist.

Im Blick auf neuere Entwicklungen in eher mittelständische Unternehmen ist schließlich auf die gewerkschaftliche Kampagne „besser statt billiger“ zurückzukommen, die die IG Metall seit 2005 mit einigem Erfolg vorangetrieben und die Lehndorff (2012), wie schon erwähnt, als gewerkschaftliche „Flucht nach vorn“ bezeichnet hat. Sie ist inzwischen aufgrund verschiedener Evaluationen<sup>15</sup> sehr genau untersucht. Es handelt sich um eine Kampagne des IG Metall-Bezirks NRW, die später auf Baden-Württemberg ausgeweitet wurde. Sie wurde in Reaktion auf die betriebs- und organisationspolitische Defensive der Gewerkschaften begonnen, die die erwähnten Untersuchungen zu Beginn der Dekade nachgezeichnet und analysiert haben, und sie war in hohem Maße organisationspolitisch motiviert.<sup>16</sup> Sie knüpft bemerkenswerterweise nicht explizit an die gewerkschaftlichen Beteiligungsansätze aus den 1990er Jahren (Frerichs/Martens 1999) an. Das mag man als Hinweis darauf nehmen, dass – parallel zu, oder verschränkt mit dem oben diskutierten Erosionsdruck auf die Mitbestimmung – die IG Metall seit ihrem Organisationsentwicklungsprojekt um die Mitte der 1990er Jahre zunehmend in die Defensive geraten ist. Neue Antworten wurden dann – zu verschiedenen Zeitpunkten an unterschiedlichen Stellen der Organisation – relativ pragmatisch entwickelt und mündeten in die von Lehndorff so bezeichnete „Flucht nach vorn“. In deren Verlauf gelang es der IG Metall über den Aufbau einer besseren Beratungsstruktur gemeinsam mit ihren Betriebsräten deren Gestaltungs-kompetenz, nicht zuletzt durch die Beteiligung der Beschäftigten selbst,

---

14 Solche stärkere gewerkschaftliche Präsenz hat sich bei Siemens zeitlich nach den von Dörre analysierten Erosionsprozessen im Zuge von Konflikten im Verlauf des Zyklus 2002–2008 entwickelt, wie bei Martens/Dechmann (2010) ausführlich dargelegt.

15 Die bei weitem umfangreichste Evaluation ist zweifellos die von Haipeter et al. (2011). Daneben gibt es Analysen der an der Kampagne beteiligten Gewerkschaftsfunktionäre und externen Berater/innen (Korflür et al. 2010) sowie eine frühe Zwischenbilanzierung der IG Metall NRW (2007). Auch Dechmann/Martens (2010, 108–115) haben, verknüpft mit ihrer Untersuchung zu den Standortkonflikten, Entstehung und Verlauf der Kampagne in den Jahren 2005–2008 in gewissem Umfang evaluiert.

16 Lehndorff (2011) diskutiert sie im Kontext der „Trade Union Revitalisation Studies“.

zu stärken (Nettelstroth et al. 2010). Lehndorff (2011, 105) weist allerdings darauf hin, dass solche Erfolge auch von schon gegebenen Unternehmenskulturen abhängen. Hier wäre die vorne erwähnte Untersuchung von Schröder (2011) zuzuordnen.

Die im Vorfeld der Bundestagswahl 2005, auf dem Höhepunkt des neoliberalen Rollbacks gegen die Mitbestimmung, begonnene gewerkschaftliche Kampagne kann als ein erfolgreicher mitbestimmungspolitischer Impuls gelten – unter anderem auch deshalb, weil ihr Hauptansatzpunkt nicht die Forderung nach Veränderungen des gegebenen rechtlich-institutionellen Rahmens war, sondern der Versuch einer innovativen Veränderung der in diesem Rahmen möglichen Praxis (Lehndorff 2011, 95 f.). Als Innovationskampagne hat „Besser statt billiger“ unter den Bedingungen einer in manchen Fällen noch anderen „Standortethik“ als der, die zur gleichen Zeit bei großen DAX-notierten Konzernen zu beobachten ist, im Regelfall erfolgreich versucht, mit einem wohldosiertem Einsatz von Konfliktandrohungen industrie- und arbeitspolitisch innovative Ansätze voranzutreiben. Die Kampagne hat in Bezug auf die Zielgruppe in NRW (KMU/Low-Tech) das „Deutsche Modell“ diversifizierter Qualitätsproduktion gestärkt<sup>17</sup> – und dabei auch sehr produktive Impulse für entsprechende Beratungs- und Unterstützungsstrukturen ausgelöst. Zugleich hat sie organisationspolitisch jedenfalls erheblich zum Stopp der chronischen Mitgliederrückgänge der IG Metall beigetragen (Nettelstroth et al. 2010, 119). Im Kontext der hier angezielten Vergewisserung über den aktuellen Stand der Betriebsratsforschung liefert sie empirisch eine wichtige Erweiterung des Forschungsfeldes. Ist doch die industriesoziologische Betriebsrats- und Mitbestimmungsforschung überwiegend auf Großbetriebe fokussiert.

Und in konzeptioneller Hinsicht zeigt sie, vielleicht noch klarer als die zuvor behandelte Empirie, dass die Fokussierung auf den Betriebsrat – bis hin zu der fragwürdigen These von Müller-Jentsch, der Betriebsrat sei „der Gewinner unter den Akteuren der industriellen Beziehungen“ – die prägenden Bestimmungen der gegenwärtigen Entwicklung verkennt. Ebenso wie für die historische Entstehung des deutschen Sonderfalls zu Beginn der Geschichte der Weimarer Republik genau wie für die Wiederanknüpfung nach 1945 die zentrale Rolle der Gewerkschaften ins Auge springt, ist hier – das

---

17 In einer Zwischenbilanzierung der IG Metall für den Zeitraum von Juni 2005 bis Ende 2007 werden als Erfolge des Projekts aufgelistet: der Aufbau eines Netzwerkes von „550 Betriebsräten aus über 350 Unternehmen, 64 Veranstaltungen, 24 Handlungshilfen, 30 Potenzialberatungen, über 100 Besser-Beispiele, 14 Branchendialoge“, die organisiert wurden (IG Metall NRW 2007, 15).

zeigen gerade neuere Untersuchungen nahezu durchgängig – unübersehbar, dass die Gewerkschaften noch immer der entscheidende arbeitspolitische Akteur sind.

Wenn man verstehen will, weshalb die „Grenzinstitution“ Betriebsrat auch noch heute nach bald 40 Jahren eines neoliberalen Rollbacks vital ist – und sei es, dass sie nur über eine vornehmlich pragmatisch motivierte „Flucht nach vorne“ revitalisiert werden konnte, dann wird man allererst auf die koordinierenden und unterstützenden Aktivitäten der Gewerkschaften schauen müssen.

Kotthoff (2013, 335), bei dessen Bilanzierung wir mit unserem Blick auf die Forschung begonnen haben, meint die Frage, „wie diese unwahrscheinliche Idee“ zur Ausgestaltung „der betrieblichen Austauschbeziehungen in Deutschland [...] angesichts der realen Konfliktkonstellationen historisch real werden konnte“, sei „nicht hinreichend geklärt.“ Was die soziologischen Analysen der gegenwärtigen Entwicklungen anbelangt, denken wir, dass die Forschungslücken nicht so groß sind, wie er aufgrund seiner Meta-Studie diagnostiziert. So sind z. B. Fragen des Verhältnisses von Betriebsräten und Belegschaften seit längerem Gegenstand empirischer Forschung und keineswegs „vernachlässigt“ und auch die Beziehungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften sind nicht „unterbelichtet“, wie Kotthoff (2013, 334) meint. Will man die weiteren Entwicklungen dort angemessen verstehen, bedarf es eines anspruchsvolleren Konzepts. Die Veränderungen von Arbeit und das Handeln verschiedener arbeitspolitischer Akteure, insbesondere das der Gewerkschaften, sind dann von zentraler Bedeutung – auch wenn auf der betrieblichen Ebene selbst die Betriebsräte seit langem zum „strukturellen Zentrum gewerkschaftlicher Betriebspolitik“ geworden sind.<sup>18</sup>

### **Zwischenfazit in Perspektive auf unsere Fallstudienempirie**

Wir verfolgen in unserem Projekt eine spezifische, im Kern praxisnah orientierte Fallstudienempirie als „das Verfahren, das der Vielschichtigkeit und Komplexität von innerbetrieblichen Konstellationen und der Vielfalt von Interdependenzen, die das betriebliche Geschehen prägen, am besten gerecht werden kann“ (Weltz 2010, 236). Wir blicken also nicht, von vorneherein zugespitzt, allein auf die Betriebsräte und auch nicht vorrangig auf deren Interaktionen mit dem Management. Vielmehr prüfen wir, ausgehend von unse-

---

18 Vgl. Dzielak et al. (1978, 114).

rer übergreifenden Fragestellung danach ob und wie Betriebsräte Mitbestimmungsansprüche bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen zur Geltung bringen können, jeden einzelnen Fall unter Beachtung der zu erwartenden Vielfalt von Interdependenzen auf fallspezifische Besonderheiten ab. Dabei können wir nach unserer Sichtung der vorliegenden Literatur in keiner Weise empirisch begründet erwarten, dass die Betriebsräte gewissermaßen aus sich heraus die Gewinner unter den Akteuren der industriellen Beziehungen sind und dass die Gewerkschaften demgegenüber oftmals „zu Zaungästen“ werden (Tietel). Diese These ist, wie unser Blick auf den Stand der Forschung belegt, empirisch nicht mehr zu halten. Gewerkschaftliche Kampagnen und eine darüber beförderte Teiligungsorientierung und externe Beratungsstruktur, eine unterschiedliche, zum Teil montanähnliche Ausprägung der Unternehmensmitbestimmung und durch ökonomische Krisenentwicklungen ausgelöste neue Impulse für einen „Krisen-Korporatismus“ (Urban 2013) haben, wie gezeigt, ganz erhebliche Bedeutung für die Stabilität und in Teilen auch Revitalisierung der Institution Betriebsrat gehabt. Mit ihnen ist also bei unserer Untersuchung zu rechnen.

Die wohlfeilen und seit Ende der 1990er Jahre beharrlich gehandelten Etikettierungen (Co-Management) sind zudem aus unserer Sicht durch die soziale Wirklichkeit, die sich über Fallstudienempirie erschließen lässt, in keiner Weise gedeckt. Weder beschreiben sie die über unsere Analysen objektifizierbare Betriebsratspraxis, für die vielleicht mehr denn je das Grundmuster „kooperativer Konfliktbewältigung“ gilt, das Wetz (1977) bereits Mitte der 1970er Jahre konstatiert hat; und das sich heute in heftigen Konflikten um Anerkennung zeigt, über die Betriebsräte darum kämpfen, sich als Widerpart und zugleich Verhandlungspartner auf Augenhöhe zu positionieren. Noch treffen sie auch nur annähernd das Selbstverständnis der Betriebsratsmitglieder, auf die wir in früheren Forschungsprojekten der sfs getroffen sind. W. Schröder (2015) hat im Übrigen völlig zu Recht darauf hingewiesen, dass Kooperationsfähigkeit – die als Basis von Co-Management anzusehen wäre – ohne Konfliktfähigkeit nicht denkbar sei. Und diese Konfliktfähigkeit, bedarf angesichts der aktuellen Entwicklungen in hohem Maße einerseits externer, vornehmlich gewerkschaftlicher oder gewerkschaftlich vermittelter Beratung und Expertise und andererseits neuer Formen der aktiven Beteiligung der Beschäftigten an ihrer Interessenvertretung. Die hier diskutierten, nicht wenigen neueren Untersuchungen belegen das durchgängig. Und niemand weiß besser als Betriebsräte, die angesichts des Drucks permanenter Restrukturierungsprozesse Gestaltungsfähigkeit errungen haben, um die Bedeutung eigener Konfliktfähigkeit.

Wir sehen insbesondere – anknüpfend an eigene Forschungen zum Betriebsratsalltag (Bürger 1992/96) und zu frühen gewerkschaftlichen Beteiligungsansätzen in den 1990er Jahren (Frerichs/Martens 1999) und stark gestützt durch die Untersuchungen zu neueren gewerkschaftlichen Kampagnen wie „Besser statt billiger“ (Haipeter 2011; Lehndorff 2012) – dass die Gewerkschaften und die Beteiligung der Beschäftigten selbst bei allen neueren Bemühungen um eine proaktive Bewältigung der immensen Herausforderungen für die überkommenen Muster von Betriebsratshandeln eine herausragende Rolle spielen. Auch hier geht es um Konflikt und Kooperation beim Versuch, arbeitspolitische Handlungs- und Gestaltungsmacht zu entfalten. Weil die Gewerkschaften hier die „Flucht nach vorn“ (Lehndorff 2012) ergriffen haben, sind aus unserer Sicht die sehr skeptischen Prognosen (Erosion der Mitbestimmung), wie sie etwa Dörre 2002 formuliert hat und wie wir selbst sie angesichts der Standortkonflikte im Konjunkturzyklus 2002–2008 nicht ausgeschlossen haben (Martens/Dechmann 2010), nicht eingetreten.

Bei den Gestaltungsansätzen, die wir in der jüngeren empirischen Forschung gefunden haben – der sfs-Forschung wie auch der anderer Forschungsgruppen, halten wir es schließlich nicht für sonderlich zielführend, entweder auf „innovatorische“ oder auf „eigensinnige“ Arbeitspolitik zu fokussieren. Vielmehr geht es bei den auf aktive Beteiligung seitens der Beschäftigten zwingend verwiesenen Bemühungen der Betriebsräte um die Gewinnung von Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht in der Regel um beides.



# 3 ECKDATEN ZU BETRIEBSRÄTEN UND BETRIEBSRATSHANDELN IN DEUTSCHLAND - SEKUNDÄRAUSWERTUNG DES WSI-BETRIEBSRÄTEPANELS

---

Kerstin Guhlemann

Die übergreifende Frage nach der sozialen Praxis des Einbindens arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in das Betriebsratshandeln soll im Folgenden über eine Sekundärauswertung quantitativer Daten verfolgt werden. Dabei liegt der Fokus auf Betriebsratshandeln in Restrukturierungs- und Innovationsprozessen, aber auch auf Fragen nach der Präventionspolitik und Wissensaneignung von Betriebsräten, nach ihrem Beteiligungsgrad an Restrukturierungsprozessen, Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung und weiteren Aspekten der Mitbestimmungspraxis.

Die Anforderungen an die Sekundärauswertung quantitativer Daten sind dabei im Besonderen:

- Präventionspolitik von Betriebsräten
- Beteiligungsgrad und -formen an betrieblichen Veränderungsprozessen („Restrukturierungen“)
- Hinzuziehung von externer arbeitswissenschaftlicher Expertise bei der Arbeitsgestaltung
- gendergerechter Arbeitsschutz (Instrumente, Verfahren)
- personalpolitische Initiativen
- Betriebsratsschulungen zu Arbeitsgestaltung und Prävention
- Beschäftigtenbeteiligung bei Betriebsratsinitiativen (Art und Umfang)

Aus Studien geht hervor, dass (zumindest der formale) Gesundheitsschutz in kleineren Unternehmen weniger stark ausgeprägt ist (Sczesny et al. 2010). Und obwohl oder gerade weil in Betrieben mit laufenden oder kurz zurückliegenden Restrukturierungsprozessen die Belastungswahrnehmung der Beschäftigten stärker ausgeprägt ist (BAUA Stressreport), wurde in einer Auswertung des IAB-Panels in ihnen ein deutlich höherer Anteil an Gesundheitsförderungsmaßnahmen festgestellt (Lenhardt/Rosenbrock 2006). Auch der Existenz von Betriebs- und Personalräten wird ein positiver Zusammenhang zu Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (europaweit) beschei-

nigt. Verschiedene Typen „innovationsorientierter Mitbestimmung“ wurden von Kriegesmann/Kley (2012) auf Basis des WSI-Panels gebildet – hierbei stellten sich Fähigkeiten, Innovationswillen und geeignete Rahmenbedingungen (zeitliche Ressourcen, Planungssicherheit) als Voraussetzungen aktiver Förderung von Innovationen heraus.<sup>19</sup> Dass die Wirtschaftskrise 2008 zwar zu vielfältigen Maßnahmen der Beschäftigungssicherung, nicht aber wie von der Bundesregierung gefordert zu erhöhter Weiterbildungsaktivität führte, ist ein zentrales Ergebnis der WSI-Sonderbefragung 2009. Im WSI-Panels lässt sich auch eine Zunahme gesundheitlicher Belastungen (psychisch wie physisch) feststellen.

Zu den Auswirkungen von Innovationen auf die Beschäftigten geht aus der WSI-Befragung hervor, dass durch Innovationen (abgesehen von personalpolitischen) zwar Arbeitsplätze geschaffen und Lohnsteigerungen durchgesetzt wurden, gleichzeitig aber auch die Qualifikationsanforderungen und der Leistungsdruck zunahm. Dementsprechend traten im Zuge von Innovationen Konflikte zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber auf. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen und Bemühungen um Gleichstellung wurden – mit ernüchterndem Ergebnis – bereits in der Befragung von 2003 thematisiert. Neben nur schwachen Bemühungen um Chancengleichheit waren hier deutliche regionale und Größenunterschiede zwischen den Betrieben auffällig (meiste Aktivität in westdeutschen Großbetrieben).<sup>20</sup>

## Datengrundlage und Methode

Für die Beantwortung der Fragestellungen konnten die Daten aus der WSI-Betriebsrätepanelbefragung von 2007–2011 genutzt werden.<sup>21</sup> Im Rahmen dieses repräsentativen Panels wurden rund 2000 Betriebsräte<sup>22</sup> aus verschiedenen Branchen der Privatwirtschaft telefonisch befragt. Die jährlichen Befragungen verfolgten jeweils unterschiedliche Schwerpunkte, im Einzelnen:

---

19 Es fällt auf, dass bei dieser Typenbildung der Begriff des Co-Managements keine Rolle spielt und stattdessen die Kategorie von Handlungsmächtigkeit stark in den Vordergrund rückt.

20 Ausführliche Auswertungsergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung nach Jahren und Sondertemen auf [http://www.boeckler.de/wsi\\_5863.htm](http://www.boeckler.de/wsi_5863.htm) (Abruf am 8.1.2018).

21 Die Daten der aktuellen Befragung können leider im Projektzeitraum noch nicht zugänglich gemacht werden.

22 Die Angaben der Panelteilnehmerzahl variieren in den verschiedenen Auswertungen zwischen 2.070 und 3.458. Das kann mit der (fehlenden) Berücksichtigung ungültiger oder nicht auswertbarer Fälle zusammenhängen.

- Umstrukturierungen und Leiharbeit (2007)
- Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit (2008)
- Beschäftigungssicherung in der Krise (2009, 2010)
- Unterbrechungen im Erwerbsleben (2011)

Obleich es sich beim vorliegenden Datenmaterial um ein Panel handelt, wurde mehr Wert auf Verfolgung jeweils aktueller Schwerpunkte als auf Vergleichbarkeit gelegt. Mit dem Panel ist also keine durchgängig vergleichbare Längsschnittuntersuchung realisiert worden. Es handelt sich eher um aufeinander folgende Einzelbefragungen mit einem (geringen) Anteil wiederkehrender Fragen.

Das Vorhaben, Betriebsratshandeln in Restrukturierungsprozessen über den Erhebungszeitraum zu untersuchen, konnte aufgrund der Spezifität der Fragestellung nicht realisiert werden, da die interessierenden Fragen in der Regel Teil der inhaltlichen Schwerpunkte waren und nicht wiederholt wurden. Daher wurden die hier interessierenden Themen auf Basis der Daten desjenigen Jahres untersucht, in welchem sie Schwerpunkt des Panels waren. Im Rahmen der gestellten Fragen lassen sich keine Erkenntnisse zu einer konkreten Anwendung des BetrVG in Restrukturierungsprozessen gewinnen.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass das Panel nur diejenigen Betriebe einschließt, in denen das Gremium Betriebsrat existiert. Dem Statistischen Bundesamt zufolge arbeiteten 2013 43 Prozent aller Beschäftigten in Betrieben mit Betriebsräten. Der Anteil variiert stark in den Regionen und Wirtschaftszweigen und steigt wesentlich mit der Betriebsgröße, wobei ein Bias in Bezug auf Wirtschaftszweig und Größe durch die repräsentative Gewichtung der Stichprobe vermieden wird.

Für die Verfolgung der interessierenden Fragestellungen wurden die Daten im ersten Schritt deskriptiv ausgewertet. Für die Berechnung von Zusammenhängen wurden die Daten im nächsten Schritt entsprechend aufbereitet: Dies umfasste, wo nötig, die Definition fehlender Werte und/oder Dichotomisierungen (0,1) von Variablen mit 2 inhaltlichen Ausprägungen. Auf Basis der vorliegenden Daten wurden auch neue Variablen berechnet, so z. B. Raten, die Aufschluss über die Zusammensetzung des Betriebsratsgremiums geben, wie der Anteil der Frauen im Betriebsrat bzw. unter den freigestellten Mitgliedern und Freistellungsquoten allgemein (Voll- und Teilzeit), weiterhin Summenscores, die Aufschluss über die Anzahl unterschiedlicher Restrukturierungsprozesse geben (siehe das [Kapitel zur Restrukturierung](#)) oder zur Belastungsintensität der Beschäftigten.

Für die Analyse des Präventions- und Innovationsverhaltens der Betriebsräte wurde die Typologie von Kriegesmann/Kley (2012) nachvollzogen und eine Typenbildung wie im Bericht der Autoren beschrieben vorgenommen, auf deren Basis dann darüber hinausgehende Untersuchungen stattfanden (siehe [Kapitel zur Prävention](#)). Im Anschluss erfolgte die Betrachtung der interessierenden Zusammenhänge entsprechend der Skalierung der Daten und, bei multivariaten Analysen, dem Verhältnis von abhängigen und unabhängigen Variablen: Mittels Kreuztabellen (und  $\chi^2$ -Tests) wurden Zusammenhänge zwischen nominal skalierten Variablen berechnet, Varianzanalysen (ANOVA) kamen bei der vergleichenden Untersuchung des Einflusses von einer unabhängigen auf mehrere abhängige Variablen zum Einsatz und multiple Regressionsmodelle wurden zum Testen des Einflusses von mehreren unabhängigen auf eine abhängige Variable herangezogen. Die für die Bewertung der Zusammenhangsstärke betrachteten Maße waren  $\eta^2$  für den Mittelwertvergleich (ANOVA),  $R^2$  für die Regressionsanalyse und Abweichungen zwischen erwarteten und beobachteten Werten innerhalb der Kreuztabellen. Das Signifikanzniveau wurde auf dabei auf 5 Prozent festgelegt, für den globalen F-Test gilt eine Grenze von 1 Prozent. Dargestellt werden im Folgenden ausschließlich signifikante Zusammenhänge.

## Rahmendaten

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen, Branchen, Unternehmen, Rahmenbedingungen und individuellen Merkmalen der Betriebsräte stehen im Zentrum dieses Auswertungsschrittes, um Rückschlüsse auf den strukturellen Rahmen der Betriebsratsaktivitäten ziehen zu können.

Durch den Gewichtungsfaktor bilden die Betriebe im Panel im Hinblick auf Mitarbeiteranzahl und Branche den Bundesschnitt ab. Es wurde weiterhin eine breite Verteilung über die deutschen Bundesländer und Ortsgrößen und eine Mischung aus jungen und alteingesessenen Betrieben erreicht. Der Organisationsgrad in den Betrieben des Panels ist im Befragungszeitraum leicht angestiegen und unterscheidet sich bei den aggregierten Daten über alle Organisationsbereiche hinweg zwischen Ost- und Westdeutschland kaum noch, allerdings sind teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gewerkschaften zu konstatieren ([Tabelle 3](#)). Die großen Schwankungen im Bereich der GEW, GDED/EGV und NGG sind durch die geringen Fallzahlen in diesen Bereichen vorsichtig zu interpretieren. Gleiches gilt für den Frauenanteil.

Tabelle 3

**Organisationsgrad der Gewerkschaften (Entwicklung 2007–2010)**

Von welcher Gewerkschaft werden die Beschäftigten Ihres Betriebes überwiegend organisiert?	2007		2011	
	Ost	West	Ost	West
Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)	22,7%	30,6%	26,1%	33,1%
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)	41,2%	37,5%	29,4%	40,3%
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)	10,0%	26,2%	5,4%	12,4%
Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)	33,1%	36,9%	29,4%	36,5%
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)	31,0%	29,9%	44,0%	39,9%
TRANSNET Gewerkschaft GdED (GdED)/Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)	74,2%	51,9%	50,3%	48,8%
Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)	24,5%	22,9%	27,5%	22,1%
sonstige	16,3%	23,8%	40,3%	38,4%
<b>gesamt</b>	<b>27,9%</b>	<b>28,9%</b>	<b>28,6%</b>	<b>29,4%</b>

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2007/2011)

Der Frauenanteil variiert stark nach einzelnen Branchen und schwankt aggregiert für alle Branchen im Untersuchungszeitraum leicht um ein Mittel von ca. 40 Prozent (Tabelle 4).

Knapp die Hälfte der Betriebsräte hat einen Gesamtbetriebsrat, knapp ein Drittel einen Konzernbetriebsrat gebildet (Tabelle 5). 12–15 Prozent aller Betriebe im Panel gehören einem Unternehmen mit einem Eurobetriebsrat an. Neben einem leichten Anstieg der Gremien auf Unternehmens- und Konzernebene über die Jahre fallen die fast durchgehend höheren Werte im Osten auf, wo sich eine größere Zahl unselbstständiger, da unternehmenszugehöriger Betriebe befindet (36% vs. 28% 2007, 32% vs. 27% 2010).

Tabelle 4

## Frauenanteil in Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbereiche (Entwicklung 2007–2011)

Frauenquote	2007		2009		2011	
	Ost	West	Ost	West	Ost	West
Grundstoffe/Produktionsgüter	21,0%	22,7%	18,7%	22,2%	19,6%	23,5%
Investitions- und Gebrauchsgüter	22,2%	21,7%	23,9%	20,9%	24,8%	20,5%
Verbrauchsgüter	44,8%	37,9%	40,3%	39,6%	40,3%	38,8%
Baugewerbe	17,8%	15,5%	12,9%	16,0%	17,5%	17,8%
Handel (und Reparatur)	45,9%	64,4%	42,7%	44,5%	36,3%	44,2%
Verkehr und Nachrichten	28,2%	28,2%	31,5%	28,5%	26,8%	28,8%
Kredit und Versicherungen	69,2%	51,5%	57,6%	52,8%	60,2%	52,4%
sonstige private und öffentliche Dienstleistungen	59,5%	54,1%	54,3%	52,2%	58,0%	51,3%
sonstige Branchen	34,9%	30,9%	35,3%	31,8%	36,0%	39,5%
<b>gesamt</b>	<b>42,7%</b>	<b>44,0%</b>	<b>40,9%</b>	<b>38,4%</b>	<b>39,6%</b>	<b>39,0%</b>

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2007/2009/2011)

### Betriebsratsdaten

Obwohl Frauen in den Betriebsräten im Rahmen ihres Anteils an der Gesamtbelegschaft vertreten sind, sind die Betriebsratsvorsitzenden und die voll oder teilweise freigestellten Betriebsratsmitglieder überwiegend männlich, wobei der Osten Deutschlands eine leicht höhere Frauenquote bei den Vorsitzenden aufzuweisen hat und der Westen beim Anteil der voll freigestellten Frauen klar vorn liegt (Tabelle 6). Die Entwicklung im Bereich der Frauen im Vorsitz folgt in beiden Teilen Deutschlands demselben Muster: Nach einer leichten Erhöhung von 2007–2008 kommt es 2010 zu einem erheblichen Abfall.

Neben Themen der Arbeitszeit (Langzeitkonten, Überstunden) wurden Themen aus dem Bereich betrieblicher Umstrukturierungen als größte Prob-

Tabelle 5

**Gebildete Betriebsratsformen (Entwicklung 2007–2010)**

Unternehmen mit ...		Gesamt- betriebsrat	Konzern- betriebsrat	Euro-Betriebsrat
<b>Ost</b>	2007	46,8%	32,9%	13,2%
	2008	47,5%	31,7%	14,8%
	2010	49,4%	34,4%	18,4%
<b>West</b>	2007	42,2%	25,6%	12,2%
	2008	43,0%	30,7%	15,2%
	2010	43,8%	31,7%	15,6%

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2007/2009/2011)

Tabelle 6

**Frauenanteil im Vorsitz der Betriebsräte (Entwicklung 2007–2011)**

Frauenanteil an den BR-Vorsitzenden	2007	2008	2010	2011
<b>Ost</b>	30,8%	34,9%	26,4%	25,9%
<b>West</b>	22,3%	29,3%	22,5%	24,2%

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2007/2009/2011)

lambereiche für die Betriebsratsarbeit, neben der aufgabenbezogenen Routinearbeit, benannt, wobei sich ein Drittel der Befragten von 2005 bis 2007 mit diesem Thema beschäftigen musste. Themen, mit denen sich die meisten Betriebsräte in dieser Zeit auseinandersetzen mussten, waren Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung, Lohn/Leistungskontrolle/Erhöhung des Leistungsdrucks und Qualifizierungen – diese nach der Gesetzeslage vorgegebenen und mitbestimmungspflichtigen Themen wurden aber als weitgehend unproblematisch empfunden. In den Jahren danach (2009–2011) stieg die Beschäftigung mit den Themen Beschäftigungssicherung und Frauenförderung stark an, ohne dass die anderen Themen an Relevanz einbüßen mussten.

**Bewertung der Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft  
(Entwicklung 2007–2010)**

Von welcher Gewerkschaft werden die Beschäftigten Ihres Betriebes überwiegend organisiert?	Wie bewerten Sie die Betreuung durch die zuständige Gewerkschaft insgesamt?	
	2007	2010
Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)	2,34	2,34
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)	2,51	2,33
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)	3,00	2,51
Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)	2,24	2,29
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)	2,34	2,08
TRANSNET Gewerkschaft (GdED)/Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)	2,44	2,82
Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)	2,91	3,03
sonstige	2,93	3,10
<b>gesamt</b>	<b>2,62</b>	<b>2,67</b>

Anmerkung: Mittelwert, 5er-Skala 2007, 6er-Skala 2010, 1 = sehr gut  
Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2007/2011)

Gewerkschaftliche Betreuung ist für die im Panel befragten Betriebsräte augenscheinlich völlig selbstverständlich. Die Betreuung der Betriebsräte durch die zuständige Gewerkschaft wird mit knapp gut bis eher mittelmäßig bewertet (5er-Skala 2007, 6er-Skala 2010, 1 = sehr gut), dabei schneidet 2007 die IG Metall am besten und die GEW mit einer glatt durchschnittlichen Bewertung am schlechtesten ab, während drei Jahre später die NGG die beste und ver.di (auf mittlerem Niveau) die schlechteste Bewertung erhält (Tabelle 7).



Tabelle 8

**Behinderung betrieblicher Mitbestimmung (Entwicklung 2007–2010)****Häufigkeit der Behinderung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrates durch den Arbeitgeber**

	2007	2008	2010
<b>häufig</b>	14,1 %	15,8 %	10,6 %
<b>manchmal</b>	46,4 %	46,3 %	46,9 %
<b>nie</b>	39,5 %	37,9 %	42,4 %

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2007/2008/2010)

**Beteiligung/Konflikt**

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber scheint im Großteil der Betriebe im Panel kooperations- und einigungsorientiert. Einigungsstellen wurden in den Befragungsjahren 2007 und 2011 im Schnitt in jedem zehnten Betrieb angerufen (im Westen mehr als im Osten, meistbehandelte Themen waren: Mobbing, Arbeitszeit, Gesundheitsschutz). Zwar kommen Meinungsverschiedenheiten bei betrieblichen Entscheidungen bei einem guten Viertel häufig vor, doch konnten diese überwiegend (90%) einvernehmlich gelöst werden. Die Behinderung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrates durch den Arbeitgeber hat aus Sicht der Befragten von 2007–2010 leicht nachgelassen, scheint aber 2011 wieder zuzunehmen (Tabelle 8).<sup>23</sup>

Dass die Beschäftigung mit dem Betriebsverfassungsgesetz eine wichtige Aufgabe ist, die wahrgenommen wird, zeigen die Daten zum Qualifizierungsgeschehen, wo dieses Thema als am häufigsten gewählte Fortbildung auffällt: So haben 87 Prozent der befragten Betriebsräte (2007 wie auch 2010) Schulungsmöglichkeiten zum Betriebsverfassungsgesetz und 85 Prozent zu Arbeitsrechtsthemen wahrgenommen, den drittmeisten „Zulauf“ hatte das Thema Gesundheitsschutz und -förderung (67%).

<sup>23</sup> 2011 wurde die 3er-Skala zu einer 4er-Skala (immer, häufig, gelegentlich, selten) erweitert, daher ist ein direkter Vergleich nicht möglich, aber die Option „selten“ wurde dort nur von 25 Prozent der Befragten gewählt.

**Beschäftigung mit neuen Beteiligungsformen**

<b>Neue Beteiligungsformen</b>	<b>Sachkundiger Beschäftigter</b>	<b>Bildung von Arbeitsgruppen nach § 28a</b>
„Vorschrift ist mir vertraut“	28%	35%
zur Unterstützung der BR-Arbeit herangezogen	64 % (der oberen Gruppe)	39 % (der oberen Gruppe)
zukünftige Nutzung geplant	70 % (der oberen Gruppe)	34 % (der oberen Gruppe)

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2011)

Die Beschäftigung mit den neuen Beteiligungsformen sachkundiger Beschäftigter und Arbeitsgruppen ist in über der Hälfte aller Betriebe (61%) noch nicht erfolgt (Tabelle 9). Obwohl die Vorschrift zur Bildung von Arbeitsgruppen mehr Betriebsräten vertraut ist und die Arbeitsgruppen als neue Beteiligungsform leicht besser bewertet werden (2,24 vs. 2,37, 6-er Skala, 1 = sehr gut), überwiegt in der alltäglichen Betriebsratsarbeit die Nutzung der sachkundigen Beschäftigten, wenn auch nur im geringen Umfange.

**Restrukturierung**

Inwieweit Umstrukturierungsprozessen (in Verbindung mit der Informationspolitik des Unternehmens und Beteiligungs- und Interventionsgrad des Betriebsrates) ein Einfluss auf die Gesundheit und die Belastungen der Beschäftigten zugeschrieben wird und welchen Einfluss sie auf die Konflikthäufigkeit, Qualifizierungshäufigkeit, Probleme zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber und das Verhältnis von Betriebsrat und Belegschaft haben, steht im Fokus dieses Unterpunktes. Dabei lassen sich Umstrukturierungen noch einmal mit Daten zu Personalabbau, Beschäftigungsstruktur und der Auftragslage in Verbindung setzen und so hinsichtlich ihrer betrieblichen Auswirkungen charakterisieren.

In rund der Hälfte aller Betriebe im Panel wird im Jahr 2007 über betriebliche Umstrukturierungen in den letzten zwei Jahren berichtet (2008: 42%), davon entfallen knapp die Hälfte je auf Verlagerungen und Auslagerungen. Für weitere Auswertungsschritte wurden die Umstrukturierungsaktivitäten

noch einmal in einem Summenscore zusammengefasst, der Aufschluss über die Anzahl der verschiedenen Restrukturierungsaktivitäten in den vergangenen zwei Jahren gibt (von 0 bis 3). Demnach geben bei den Fragen nach Standortverlagerungen, Ausgliederungen und andere Formen der Umstrukturierung 44 Prozent keine davon an, 30 Prozent berichten von einer Umstrukturierung, 20 Prozent von zwei und 6 Prozent von drei verschiedenen Umstrukturierungsprojekten.

Diese Projekte gehen oft mit Entlassungen einher: Von Personalabbau in den der Befragung vorangegangenen zwei Jahren wird in 28 Prozent der Fälle ohne Umstrukturierungen, aber 72 Prozent der Fälle mit drei Umstrukturierungen berichtet (1 = 47%, 2 = 58%). Dass dies kein kurzfristiger Trend ist, zeigt ein Blick auf die Frage nach betriebsbedingten Entlassungen der vorangegangenen zehn Jahre – auch hier ist ein starker Anstieg mit steigender Umstrukturierungsaktivität zu verzeichnen.

Ein Blick auf die Rahmendaten zeigt überdurchschnittlich rege Restrukturierungsaktivitäten in größeren, nicht Inhabergeführten Betrieben aus den Wirtschaftsbereichen Kredit und Versicherungen, Verkehr und Nachrichten, Investitions- und Gebrauchsgüter, Dienstleistungen sowie Grundstoffe/Produktionsgüter, die in die Zuständigkeiten der Gewerkschaften Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Transnet (GdED), IG Metall (IGM) und Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) fallen. In diesen Betrieben werden Auftragslage und Umsatz (interessanterweise jedoch nicht der Gewinn) schlechter eingeschätzt und in höherem Maße Leiharbeiter eingesetzt, die in ebenfalls höherem Maße regulär Beschäftigte ersetzt haben. Es zeigen sich auch regionale Unterschiede: So sind in Berlin, Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein und Hessen besonders viele Restrukturierungen zu verzeichnen, und in Bremen, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern besonders wenige, was mit der regionalen Verteilung der oben genannten Betriebsmerkmale in Deutschland erklärbar sein dürfte.

In knapp der Hälfte der betroffenen Betriebe haben die Umstrukturierungen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen: In einem knappen Drittel der Fälle (30%) nehmen die Betriebsräte nach Verlagerungen eine Verschlechterung wahr, bei den Auslagerungen sind es 37 Prozent. Spitzenreiter sind dabei steigender Arbeitsdruck und Verschlechterungen im Betriebsklima, bei Verlagerungen auch in hohem Maße anfallende Mehrarbeit. Für die ausgegliederten Beschäftigten gehen die Betriebsräte sogar in 42 Prozent der Fälle von einer Verschlechterung aus. So verwundert es nicht, dass drei Viertel der Betriebsräte den geplanten Umstrukturierungen eher negativ gegenüberstanden und zu intervenieren versuchten.

Steigende Umstrukturierungsaktivitäten ziehen eine stärkere Beschäftigung der Betriebsräte mit zusammenhängenden Problemfeldern nach sich. Die größten Zusammenhänge ergeben sich bei der Beschäftigung mit den Themen: Sozialplan/Interessenausgleich, Änderung der Arbeitsorganisation, Beschäftigtensicherung, Altersteilzeit und Abbau übertariflicher Leistungen. An der Intensität der Beschäftigung mit den Themen Gleichstellung, Arbeitsbedingungen Älterer und Familienfreundlichkeit ändert sich hingegen kaum etwas. Mit dem Mehr an Problemen steigen auch die Schulungsaktivitäten der Betriebsräte, insbesondere zu den Themen Arbeitsbelastung, soziale Kompetenz, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung. Rechtliche Themen, wie Schulungen zum Betriebsverfassungsgesetz und Arbeitsrecht allgemein, die vorher schon Bestandteil reger Schulungsaktivitäten waren, erreichen in den Betrieben mit hoher Umstrukturierungsdichte ein Niveau von 94 Prozent. Auch externe Beratung zum Personalabbau wird im Zusammenhang mit Umstrukturierungen deutlich häufiger in Anspruch genommen: Extern beraten lassen sich 61 Prozent der Betriebsräte, die mit umfangreichen betriebsbedingten Kündigungen unabhängig von Restrukturierungsprojekten konfrontiert sind, aber 80–86 Prozent der Betriebsräte in Betrieben mit ein bis drei verschiedenen Umstrukturierungsprojekten.

Im Bereich geplanter betrieblicher Restrukturierungen (konkret: Standortverlagerungen und Ausgliederungen) kam es in vielen Fällen zu erfolgreichen Interventionen seitens der Betriebsräte. So konnten zwei Drittel der angekündigten Standortverlagerungen und über die Hälfte angekündigter Ausgliederungen durch Interventionen der Betriebsräte (im ursprünglich angekündigten Ausmaß) verhindert werden. Wie [Tabelle 10](#) für das Thema Standortverlagerung in der Befragung 2008 beispielhaft zeigt, kommt dabei der Gewerkschaft und dritten sachverständigen Personen eine bedeutende Rolle zu.

In den Betrieben mit Restrukturierungen steigt erwartungsgemäß die Anzahl der Konflikte, insbesondere bei einer Häufung von Umstrukturierungsaktivitäten, bei gleichzeitiger Verschlechterung des Informationsverhaltens der Arbeitgeberseite: Wie [Tabelle 11](#) zeigt, steigt der prozentuale Anteil an Einigungsstellenverfahren ebenso wie deren Anzahl mit der Anzahl der Umstrukturierungsprojekte stark an: von 5 Prozent mit ein bis zwei Einigungsstellenverfahren in den Betrieben ohne Umstrukturierungen auf 21 Prozent und knapp fünf Einigungsstellenverfahren in Betrieben mit drei Umstrukturierungen in den vergangenen zwei Jahren.

Die allgemeine Konfliktsituation in Restrukturierungsprozessen zeigt sich neben der Anzahl an Einigungsstellenverfahren und dem sinkenden Informa-

Tabelle 10

**Erfolgreiche Maßnahmen der Intervention bei geplanten Standortverlagerungen (2008)**

<b>Wurden angekündigte Standortverlagerungen durch die Intervention des Betriebsrats verhindert?</b>	<b>66%</b>
verhindert durch Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung	40%
verhindert durch Protestaktionen	43%
verhindert durch Arbeitskampfmaßnahmen	10%
verhindert durch Vermittlung durch Dritte	42%
verhindert durch Einbeziehung der Gewerkschaft	70%
verhindert durch Zugeständnisse des Betriebsrats bzw. der Belegschaft	59%
verhindert durch anderes	32%

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2008)

Tabelle 11

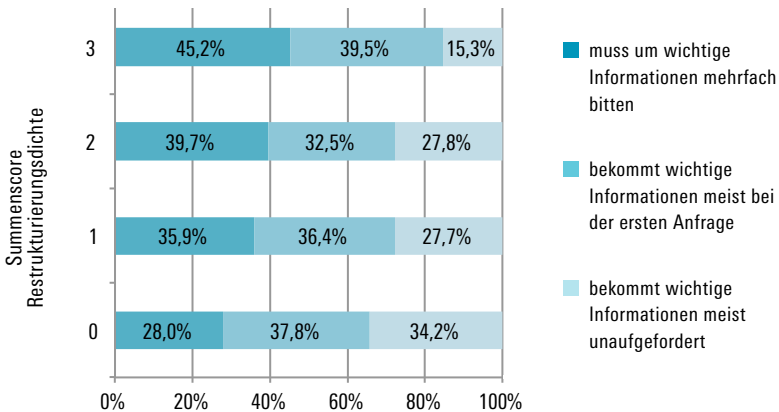
**Zusammenhang zwischen Restrukturierungsdichte und Konflikten**

<b>Summenscore Restrukturierungsdichte</b>	<b>Gab es in den letzten zwei Jahren Einigungsstellenverfahren?</b>	<b>Anzahl der Einigungsstellenverfahren</b>
0	5,2%	1,5
1	9,7%	2,5
2	17,3%	2,4
3	21,1%	4,8
insgesamt	9,9%	2,5

Quelle: eigene Darstellung nach Daten des Betriebspanels (2008)

tionsfluss auch an zunehmenden Versuchen der Umgehung von Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte seitens der Arbeitgeber: Dass diese in ihren Mitwirkungsrechten behindert werden, geben 65 Prozent der Befragten in Betrieben ohne Restrukturierung an, aber 99 Prozent (!) in Betrieben mit

### Zusammenhang zwischen Anzahl der Restrukturierungsaktivitäten und Informationspolitik



Quelle: eigene Darstellung nach WSI-Panel

drei verschiedenen Umstrukturierungen in den letzten Jahren (1 = 82%; 2 = 78%). **Abbildung 1** zeigt die Unterschiede im Informationsverhalten in Betrieben mit gehäuften Umstrukturierungsaktivitäten: Während in den Betrieben ohne Restrukturierungsaktivitäten ein weitgehend aktiver Informationsfluss von Arbeitgeberseite zu den Betriebsräten zu verzeichnen ist, müssen in Betrieben mit starken Umstrukturierungsaktivitäten Informationen eher aktiv eingefordert werden.

### Externe Beratung

Fragen nach dem Hinzuziehen externen Sachverständes werden im Panel spezifisch themengebunden abgefragt. Daraus ergibt sich folgendes Bild: Ein Großteil der Befragten zieht bei betriebsbedingten Kündigungen in Restrukturierungsprozessen (74% 2007, s.o.) externe Berater/innen hinzu, im Bereich Innovationen holt nur ein Drittel Hilfe von außen (2008), hier nehmen die meisten Betriebsräte interne Unterstützung in Anspruch. Auch Konflikte, die aus Innovationsaktivitäten zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung entstehen, werden vorrangig ohne Externe gelöst, wobei der klare Be-

fund ist, dass mit der Konflikthäufigkeit die Inanspruchnahme externer Beratung stark ansteigt: So suchen 62,5 Prozent der Betriebsräte, die häufig Konfliktsituationen erleben externe Beratung, während dies lediglich 17,8 Prozent derjenigen tun, die nie Konflikte erleben (30% selten Konflikte, 43% gelegentlich Konflikte). Im Bereich Gesundheitsförderung und Gefährdungsbeurteilung berichten fast alle befragten Betriebsräte über die Beteiligung externer Einrichtungen, hier vor allem Akteure aus der Gesundheitswirtschaft. In drei Viertel aller Betriebe ist diese Beteiligung durch eine Betriebs- oder Integrationsvereinbarung geregelt. Wo externe Beratung zur Unterstützung in Innovationsprozessen hinzugezogen wurde, ist diese in den meisten Fällen durch die Geschäftsführung finanziert worden, gelegentlich durch Gewerkschaften und selten durch Stiftungen und staatliche Förderprogramme.

### **Betriebsratshandeln und Prävention**

Auf Basis der Daten zur Beteiligung und Einbeziehung von Betriebsräten in Innovationsprozesse aus der Befragung 2008 haben Kriegesmann/Kley (2012) eine Betriebsratstypologie entwickelt (s.o.). Diese Typen (Typ 5: „machtvolle Mitgestalter“; Typ 4; „ambitionierte Mitgestalter“; Typ 3: „umfassend informiert“; Typ 2: „defizitär informiert“; Typ 1: „nicht einbezogen“) wurden im Rahmen dieser Auswertung, wie von Kriegesmann/Kley beschrieben, nachgebildet und auf die Frage hin untersucht, ob eine aktive Rolle der Mitgestaltung von Innovationsprozessen auch mit einer aktiven Rolle im Bereich Prävention einhergeht. Im Bereich der Einstellungen zu Themen des Gesundheitsschutzes unterscheiden sich die verschiedenen Typen nicht wesentlich.

Signifikante Unterschiede zeigen sich aber im Bereich des thematischen Stellenwertes von Arbeitsbelastungen sowohl bei der Geschäftsführung als auch unter den Beschäftigten (aus Sicht der Betriebsräte): Diese werden von den Typen mit eingeschränktem Informationsfluss (Typ 1 und 2) schlechter eingeschätzt als von den anderen. Schriftliche Vereinbarungen zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz existieren mit steigenden Informations- und Mitgestaltungsgraden in einer größeren Anzahl an Betrieben (46% bei Typ 1 bis 65% bei Typ 5). Im Bereich von Gesundheitsförderungsprogrammen ergibt sich abermals die Grenze entlang des Informationsflusses: Während in 14 bzw. 21 Prozent der Betriebe mit eingeschränktem Informationsfluss (Typ 1 und 2) ein Gesundheitsförderungsprogramm existiert, weist gut ein Drittel der Betriebe der anderen Typen diese auf. Ebenso stellt sich die Lage bei Ausschüssen zur Beratung der Mitarbeiter/innen bei Gesundheitsfragen

dar: Diese existieren in einem Drittel aller Betriebe mit gutem Informationsfluss und in nur 18 Prozent aller Betriebe, in denen der Betriebsrat überhaupt nicht einbezogen wird. Betriebsräte mit besserem Informationsfluss und mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten werden in höherem Maße in die Gefährdungsbeurteilung eingebunden und sind auch wesentlich häufiger für die Umsetzung des Gesundheitsschutzes im Betrieb (mit) zuständig, während diese Verantwortung bei den Typen mit weniger Mitgestaltungsspielräumen eher in der Verantwortung der Betriebsärzte liegt.

Im Bereich der Arbeitsbelastungen der Beschäftigten durch Mehrarbeit, Präsentismus und Arbeitsdruck ergibt sich ein uneindeutiges Bild. Betrachtet man nur die Pole der Typologie, lässt sich feststellen, dass in den Betrieben der machtvollen Mitgestalter die Arbeitsbedingungen insgesamt besser eingeschätzt werden als in den Betrieben der Betriebsräte, die nicht einbezogen werden. Dennoch oder gerade deswegen lassen sich in den Betrieben der nicht Einbezogenen auch mehr Konflikte zwischen Beschäftigten und Betriebsräten konstatieren, die sich um eben diese Präventionsthemen drehen. Mangelndes Engagement für die Verbesserung gesundheitsbezogener Arbeitsbedingungen lässt sich den nicht Einbezogenen demnach in diesem Punkt nicht attestieren.

## **Gendergerechter Arbeitsschutz**

Das Datenmaterial bietet zu diesem Thema Fragen der Vereinbarkeit mit Pflege- und Elternzeiten. Hier wurden die Fragen vertieft, inwieweit diese Möglichkeiten zwischen den Unternehmen variieren und wie sie mit der Struktur der Betriebsräte und der Führungskräfte zusammenhängen. Die im Folgenden genannten Einflussfaktoren hatten im schrittweise erstellten Regressionsmodell die größte Erklärungskraft.

Als Parameter für Fragen der Vereinbarkeit wurden jeweils für Frauen und Männer die folgenden Variablen ausgewählt: in Anspruch genommene Elternzeit, Atmosphäre gegenüber Vätern/Müttern in Elternzeit sowie gut funktionierende Vertretung während der Elternzeit. Für alle abhängigen Variablen lässt sich durch die gebildeten Modelle ein sehr hoher Anteil der Varianz erklären (von 50 bis 60%).

Dem Anspruch auf Elternzeit wurde in allen Betrieben entsprochen, allerdings musste sich ein Teil der Väter wie Mütter an den Betriebsrat wenden, weil Vorgesetzte von einer Inanspruchnahme abrieten oder eine Verkürzung derselben nahelegten. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass in



Betrieben mit einem hohen Anteil an Akademikern eine familienfreundlichere Organisationskultur zu herrschen scheint. Abgesehen davon kristallisieren sich für Frauen und Männer verschiedene Faktoren als relevant heraus.

Am besten wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Männer gewährleistet, wenn unter den Führungskräften Männer sind, die bereits Elternzeit in Anspruch genommen haben. Aber auch Schulungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf tragen zu einer aufgeschlosseneren Atmosphäre, einer höheren Elternzeitquote für Männer und besseren Vertretungsregelungen bei. Dass die Führungskraft Elternzeit als Mutter in Anspruch genommen hat, ist auch für die betriebliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Frauen wichtig. Hier spielt auch die Existenz von Betriebsvereinbarungen zum Thema des Erhalts der beruflichen Qualifikation oder Weiterbildung während der Elternzeit eine zentrale Rolle, ebenso Beschäftigungen des Betriebsrates mit Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

### **Fazit und Grenzen der Untersuchung**

Aufgrund der thematischen Vielseitigkeit sind Längsschnittbetrachtungen, z.B. zur Entwicklung der Mitbestimmung, Konflikte und Qualifizierung durch die in den Befragungsjahren variierenden Fragestellungen Grenzen gesetzt. Das Vorhaben, Entwicklungen des Betriebsratshandelns über den Erhebungszeitraum zu untersuchen, konnte somit nur im Bereich der Rahmen-daten, nicht aber bei den inhaltlichen Zusammenhängen realisiert werden. Ebenso ließen sich im Rahmen der gestellten Fragen nur wenige Erkenntnisse zu einer konkreten Anwendung des BetrVG in Restrukturierungsprozessen gewinnen; die im Projekt besonders interessierenden §§ 90/91 sind z. B. im WSI-Panel nicht thematisiert. Das Panel bietet aber empirische Hinweise zum Projektthema, dem Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation, der mitbestimmten Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis und der Praxis menschengerechter Arbeitsgestaltung.

Es zeigt sich, dass die Restrukturierungsformen einen hohen Einfluss auf die betriebliche Praxis haben. Die Erfahrungen kürzlich erfolgten oder aktuellen Umstrukturierungsaktivitäten, die häufig mit Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen und des Informationsflusses zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber einhergehen, erklären die erhebliche Problemwahrnehmung, die steigende Anzahl der Konflikte und die Interventionsbestrebungen in diesem Bereich und erfordern eine stärkere Beschäftigung der Betriebsräte mit

zusammenhängenden Problemfeldern aus den Bereichen Beschäftigungssicherung und Arbeitsorganisation. Dass das BetrVG im Betriebsratshandeln allgemein und insbesondere in Restrukturierungsprozessen eine wesentliche Rolle spielt, zeigt sich an der Zunahme der (ohnehin schon hohen) Schulungsaktivität zu diesem Thema in Zeiten (permanenter) Restrukturierung.

Die Inanspruchnahme externer Beratung variiert in den verschiedenen Problembereichen. Während bei der Gesundheit und Prävention externe Beratung weitaus häufiger in Anspruch genommen wird als z. B. bei Innovationen, sind die Konflikthäufigkeit und damit auch Restrukturierungsprozesse starke Treiber für die Suche nach externer Hilfe. Dabei kommt der Gewerkschaft eine zentrale Rolle zu.

Grundsätzlich wird deutlich, dass die im Rahmen des Panels befragten Betriebsräte nicht nur im Bereich Restrukturierung stark engagiert sind, sondern auch in anderen Problemfeldern wie den Bereichen Prävention und Vereinbarkeit. Im letztgenannten Punkt wird besonders der Einfluss der Führungskräfte auf das Klima und die Möglichkeiten präventiver Arbeitsgestaltung im Betrieb verdeutlicht. Durch die Anwendung der Betriebsrats-typologie von Kriegesmann/Kley (2012) konnte aber gezeigt werden, dass Betriebsräte sich auch durch defizitäre Kooperationsbeziehungen zum Management nicht in ihren Bestrebungen um eine gute Arbeitsgestaltung entmutigen lassen. Welche konkrete Rolle die §§ 90/91 in diesen Prozessen spielen und wie genau sich die „unsichtbare Praxis“ des Betriebsratshandeln in konkreten Umstrukturierungsfällen darstellt, ist im Rahmen der Fallstudien zu spezifizieren.

## 4 RAHMENKONZEPT DER ERHEBUNGEN

---

Olaf Katenkamp

Wie in der Einleitung (vgl. Kapitel 1) bereits ausgeführt, ist es ein Ziel des Projektes, eine „unsichtbare Praxis“ im Bemühen um erfolgreiche Lösungen der Arbeitsgestaltung, der Belastungsreduzierung und neue Formen der Beteiligung im Sinne der Tatbestände nach den §§ 90/91 zu erfassen. Ein weiteres Ziel ist es, Gründe zur Zurückhaltung bei der Nutzung der §§ 90/91 BetrVG zu finden. In den Betriebsfallstudien wird daher nicht die juristische Anwendung der Paragraphen im Detail, d.h. ihre juristische Auslegung, der Einsatz der Paragraphen nach Themengebiete oder die juristische Kompetenz der Betriebsräte abgefragt, sondern vielmehr das konkrete Betriebsratshandeln in aktuellen Restrukturierungen betrachtet und die Rolle des Einsatzes „neuen“ arbeitswissenschaftlichen Wissens zur Modifikation, Milderung oder Beseitigung von Belastungen in der Arbeit.

Wie aus der Relevanzstudie bzw. einem juristischen Gutachten von Prof. Kohte bereits bekannt war, werden die §§ 90/91 in den letzten 15 Jahren selten eingesetzt. Insofern interessierte uns, auf welchen anderen Wegen Betriebsräte die Ziele beider Paragraphen und die dahinterliegenden Probleme der Planungsbeteiligung (rechtzeitige Informationen, Anwendung oder Einsatz von *gesichertem* Wissen über Belastungen, innovative Beteiligungsformen zum Belastungsabbau unter Zugrundelegung von [Erfahrungs-]Wissen) zu erreichen versuchen.

Unsere Gespräche mit Betriebsräten aus dem Metallbereich in der „Relevanzstudie“ (vgl. Dechmann et al. 2012) haben verdeutlicht, dass die aktuelle betriebliche Realität von großer Unsicherheit geprägt ist. Die Dynamik, mit der vor allem interne Restrukturierungsmaßnahmen vorangetrieben werden, schwächt die in der Vergangenheit bewährten Interventionsmöglichkeiten. Die §§ 90/91 BetrVG werden durchaus als Chance anerkannt, an diesen Prozessen zukunfts- und planungsorientiert beteiligt zu werden, jedoch fehlt es den Betriebsräten an aktuellem „Handwerkszeug“.

Eine zentrale Hypothese des Forschungsprojektes ist es, dass die gewählte Konstruktion im § 90/91 BetrVG als zu kompliziert angesehen wird: Das Modell entspricht einem „klassischen Wissenstransfer“: Expert/innen der (Arbeits-)Wissenschaft schnüren ein Wissenspaket und die Praktiker/innen nutzen es in ihrer Praxis. Diesem Trichtermodell wird mittlerweile nicht nur in den Studien zur epistemischen Anwendung von Wissenschaftswissen er-

kennnistheoretisch widersprochen – auch die soziale Prozesshaftigkeit der Entstehung und Nutzung von Wissen, die Übermittlung und Übersetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und des Prozesswissens wird hier stark unterschätzt (vgl. Fricke 2012). Betriebsräte mit ihren sehr unterschiedlichen Erfahrungsschätzen und Durchsetzungsvermögen stehen nicht nur vor der Frage, wie gesicherte Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft im Betrieb genutzt werden können. Angesichts der Vielzahl von Konzepten zur Arbeitsorganisation (vgl. Hornberger 2008) oder zur Bewältigung neuer Arbeitsbelastungen (vgl. Dechmann et al. 2013) geht es für sie um die Frage, wo und wie sie ihrerseits in den ablaufenden Restrukturierungsprozessen zielführend strategisch ansetzen können und wie sie konkret Wissen für Verfahren der Belastungsreduzierung etc. mobilisieren können.

In den letzten 30 Jahren hat sich auch der Zugang zu Wissen verändert: Das breite Spektrum an Themen (vgl. Kapitel 3) und die Netzwerkbezüge der Betriebsräte, die ihr Wissen nicht mehr ausschließlich über die Gewerkschaften beziehen, Neue Medien (wie Inter- und Intranet), mobile digitale Geräte (wie Smartphone, Tablets etc.) verändern die „unsichtbare Praxis“ der Wissensgenerierung und Anwendung von Wissen. Juristisch sind Ergänzungen hinzugekommen wie das Arbeitsschutzgesetz oder einschlägige Tarifverträge, die die Anwendung von bestimmten Instrumenten (z.B. psychosoziale Gefährdungsbeurteilungen) rechtlich konsolidieren (vgl. auch Einleitung, Kapitel 1), bis hin zu neuen Paragraphen im BetrVG wie § 80, Abs. 2, S.3 (vgl. Kohte 2012, 232 sowie Kapitel 9).

Wegen der Bedeutung der aufgeworfenen Fragestellungen war für das Projekt der Einsatz eines breiten Spektrums qualitativer und quantitativer Methoden erforderlich, das Primärerhebungen (Experteninterviews, betriebliche Fallstudien) und Sekundärauswertungen von schriftlichen Befragungen zur Betriebsratsarbeit umfasst.

Ziel der empirischen Erhebung ist die Frage, ob erfolgreiche Lösungen von Planungsbeteiligung in den Unternehmen existieren. Dabei geht es einerseits um die Frage, ob die Struktur- und Rahmenbedingungen die Planungsbeteiligung beeinflussen und ob es ein typisches Handeln der Betriebsräte im Umgang mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gibt. Andererseits soll den Fragen nachgegangen werden, ob es eine „unsichtbare Wissenspraxis“ gibt, welche Informationskanäle die Betriebsräte sich erschließen, ob eine Rechtzeitigkeit von Informationen in den Unternehmen im Unternehmen erreicht wird und welche Rolle neue Netzwerke und externe Beratungsangebote spielen. Dabei sind wir davon ausgegangen, dass die Entwicklung ganzheitlicher Produktionskonzepte, neue (oder veränderte) Formen der Un-

ternehmenssteuerung und die Ausprägung der Subjektivierung von Arbeit Einfluss auf die Restrukturierungsprozesse haben.

Im Detail stehen folgende zentrale Leitfragen für die Fallstudien (vgl. auch ausführlich [Kapitel 1](#)):

- Gibt es Branchendifferenzierung und „Produktionspfade“ im Einsatz von arbeitswissenschaftlichen Kriterien? Wenn ja, welche Rolle spielen dabei die unterschiedlichen Formen der Mitbestimmung und die Interessenvertretung?
- Welchen Einfluss hat die Struktur der Belegschaft (z. B. Frauenanteil, prekäre Beschäftigte, Altersstruktur, Qualifikation)? Sind Unterschiede in der Relevanz der §§ 90/91 BetrVG zwischen dem Produktions- und dem Dienstleistungssektor feststellbar?
- Wie ist die Kooperation von Betriebsräten zum Arbeitgeber, Management, Arbeitsmedizin und anderen Wissensträgern? Welche Modelle der Planungsbeteiligung gibt es?
- Welche Rolle spielt das Vertrauen zwischen den Betriebsparteien?
- Welche Hemmnisse der Kooperation zwischen interdisziplinären Arbeitswissenschaften und betrieblicher Praxis sowie zwischen den Tarif- und Betriebsparteien gibt es?
- Welche Verfahren und Instrumente in der angewandten Planungsbeteiligung gibt es im Unternehmen vor Ort?
- Welche aktuellen und zukünftigen Problemlagen in den Unternehmen bedürfen externer arbeitswissenschaftlicher Beratung und welche sind eher interner Problemlösung bzw. internem Sachverstand zugänglich?

Diese Fragen werden durch eine Kombination von Methoden (Interviews, Fallstudien, Sekundärauswertung) bearbeitet. Dank zahlreicher Vorarbeiten (vgl. Relevanzkurzstudie, Interviews und Workshop mit Betriebsräten und Gewerkschafter/innen zu §§ 90/91 BetrVG und gewerkschaftlichen Schulungsteilnahmen zur Arbeit und Gesundheit) und zahlreichen älteren Projekten zur Gewerkschaft und zum Transfer von Wissen, war bekannt, dass beide Paragraphen nicht mehr im Zentrum der Aufmerksamkeit sowohl der gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen als auch zahlreicher Betriebsräte stehen. Oftmals sind es die *alten Kempen*, die den Jüngeren erklären, was es damit auf sich hat.

In einem moderierten Workshop mit Betriebsräten wurde aber auch schnell klar, dass der Zugriff auf arbeitswissenschaftliches Wissen – trotz Neuer Medien – in den letzten Jahren undurchsichtiger geworden ist: Die „Individualisierung“, die Flexibilisierung und die zahlreichen Varianten von *ganz-*

*heitlichen* und *nicht-ganzzeitlichen* Produktionskonzepten, *kontinuierlichen* und *diskontinuierlichen* Verbesserungsprozessen, Total Productivity Maintenance (TPM), Toyota-Modell, Gruppen- oder Teamarbeit, Qualitäts- und Wissensmanagement bis hin zum Management der Wertschöpfungsketten in Industrie 4.0) sind in der betrieblichen Praxis kaum noch überschaubar.

Eine „agile Managementmethode“ jagt die andere: Alle zwei bis drei Jahre werden permanent Veränderungen in der Organisation und Struktur vieler Unternehmen vorgenommen. Ein Veränderungsprojekt ist noch nicht ganz abgeschlossen, da startet bereits das nächste Change-Projekt. Diese *permanente Wandlungsfähigkeit* ist unlängst zum Leitbild aktueller moderner Unternehmenspolitik erkoren worden. Industrie 4.0 wird diesen Trend nochmals verschärfen. Die Individualisierung der Produkte, die Zunahme der Modell- und Produktvarianten z. B. in der Automobilindustrie hat nach Bratzel et al. (2014, 65 f.) deutlich zugenommen.

Die Individualisierung im Arbeitsrecht wird als Krise des Flächen-Tarifvertrages beschrieben, die immer stärker Leiharbeit und untypische Arbeitsverträge auf Dauer hervorbringt (Vosswinkel 2007). Agiles und mobiles Arbeiten (vgl. Becker/Brinkmann 2016) halten immer mehr Einzug in deutschen Unternehmen, was eine Prävention 4.0 sinnvoll erscheinen lässt (vgl. Gerst 2015; Cernavin 2016). Autonomie und Selbstorganisation erhalten in der Digitalisierung einen neuen Bedeutungsschub. Allerdings ist offen, wie stark das Pendel zugunsten der Humanisierung oder zur Anpassung an das neue technologische System schwingt (vgl. Ulich 2016, 72 ff.).

## Übersicht über das methodische Vorgehen

In einem sozialwissenschaftlichen Methodenmix haben wir quantitative wie qualitative Methoden miteinander kombiniert, um unterschiedliche Perspektiven zu verbinden (im Sinne der „Triangulation“ nach Flick 1995) und möglichst unterschiedliche Aspekte des untersuchten Gegenstandes zu thematisieren:

- die Betrachtungsebene der Sachinformationen (Organisationsstrukturen, Tätigkeiten, Abläufe etc.) sowie Meinungen und Einschätzungen durch standardisierte Befragungen,
- die Betrachtungsebene subjektiver Sinnstrukturen (Nachvollzug subjektiv gemeinten Sinnes bzw. der Bedeutung für die Subjekte, latent enthaltene Strategien, Selbstwahrnehmung und -wirksamkeitserwartungen etc.) anhand qualitativer Interviews.

Um beide Ebenen angemessen zu erfassen, wurden im Projekt(verlauf) verschiedene Methoden eingesetzt.

1. Mittels einer Literatur- und Zeitschriftenanalyse bilanzieren wir den Stand wissenschaftlicher Aufarbeitungen (Kapitel 2). Die zentralen Themen sind Mitbestimmung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik, Prävention, psychosoziale Belastungen und Innovationsmanagement – jeweils in Bezug zum Betriebsratshandeln.
2. In einer Sekundärauswertung aktueller Befragungen (vgl. Kapitel 3) haben wir standardisierte Primärerhebungen zum Betriebsratshandeln mit ausgewählten Aspekten bereits vorliegender Studien verglichen. Dabei waren folgende Themen von besonderer Bedeutung:
  - Rahmendaten betrieblicher Veränderungsprozesse
  - Beteiligungsgrad und -formen bei betrieblichen Veränderungsprozessen („Restrukturierungen“)
  - Nutzung externer (arbeitswissenschaftlicher) Expertise
  - gendergerechter Arbeitsschutz (Vereinbarkeit)
  - Präventionspolitik von Betriebsräten (evtl. Bezug zu den §§ 90/91 BetrVG)
  - Betriebsratsschulungen zu Arbeitsgestaltung und Prävention
3. Qualitative leitfadengestützte *Interviews* mit einer Dauer von ca. einer bis anderthalb Stunden wurden mit Betriebsräten, betrieblichen Fachkräften (Produktionsplanung, Abteilungsleitung) sowie Interessenvertretungen aus den beteiligten Fallbetrieben durchgeführt. Expertengespräche mit Arbeitswissenschaftler/innen und Arbeitsrechtler/innen ergänzen diesen Teil. Ziel war es, im betrieblichen Kontext sowohl von der Interessenvertretung als auch von denjenigen Akteuren, die Restrukturierungsmaßnahmen betrieblich umsetzen müssen, eine Einschätzung zu den Fragestellungen des Vorhabens zu bekommen. Der überbetriebliche Blick wurde über die Expertengespräche eingefangen.
4. Das empirische Kernstück des Projektes bilden die Erhebungen in Gestalt von acht Kurz- und zwei Intensivfallstudien. Sie sind die methodische Herangehensweise der Wahl, da sie durch die Kombination spezifischer Methoden einen ganzheitlichen und komplexen Zugriff auf die betrieblichen Prozesse und Problemlagen in Restrukturierungssituationen erlauben. Der Zweck der Fallstudien bestand darin die Bedingungen, Genese und Verlauf von Restrukturierungen mit Planungsbeteiligungen herauszuarbeiten und somit innerhalb des über die Falldefinition eingrenzba- ren Gegenstandsbereichs spezifische Eigendynamiken erfassen zu können, die sich als bedeutsam für das Verständnis übergeordneter Entwicklungen herausstellen.

Auf die Aufdeckung der Besonderheit des jeweiligen Falls nach Auswertung der ersten Interviews haben wir in einer Klärungs- und Orientierungsphase die wechselseitigen Erwartungen an das Projekt und die projektbezogenen Abläufe mit den Betrieben geklärt und dann gezielt vertiefende Erhebungen angeschlossen. Alle Interviews und Diskussionen wurden aufgezeichnet, transkribiert und im Projektteam nach einem erprobten Verfahren gemeinsam interpretativ ausgewertet (s. u. Kommunikationspotenzialanalyse).

Im Rahmen der Fallstudien wurden als Analyseebenen unterschieden: die überbetrieblich-institutionellen Rahmenbedingungen, die organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit, die subjektive Problemwahrnehmung und -deutung bei Restrukturierungsprozessen sowie die praktischen Folgen für die Alltagsabläufe und Handlungsroutinen.

### **Methodische Fragen von Fallstudien**

Im qualitativen Paradigma hat die Fallstudie einen hohen Stellenwert (vgl. Pfügler/Pongratz/Trincek 2010). Sie strebt eine „Rekonstruktion von Handlungsmustern auf der Grundlage alltagsweltlichen, realen Handlungsfiguren“ (Lamnek 1988, 16) an. Aus wissenschaftlicher Sicht hat sie das Ziel, „in irgendeiner Weise typische, als extrem-, ideal- oder durchschnittstypische Handlungsmuster“ (Lamnek 1988, 16) zu eruieren. Methodologisch orientiert sie sich an den Kriterien der Offenheit, Kommunikativität, Naturalistizität und Interpretativität und verdichtet die Einzigartigkeit der Handlungsformen sozialer Muster. In der sozialen Realität treten die Typen o. Ä. allerdings selten in „reinen Fällen“ oder in reiner Form auf. Während die quantitative Forschungslogik auf die Repräsentativität der Stichprobe abzielt, ist die Fallstudie von vornherein auf Einzelfälle beschränkt.

„Das Ziel der Einzelfallstudie ist, genaueren Einblick in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren [...] zu erhalten, wobei sie meist auf das Auffinden und Herausarbeiten typischer Vorgänge gerichtet ist.“ (Fuchs et al. 1978, 181; zit. nach Lamnek 1988, 7)

Die Untersuchung zielt auf eine „soziale Einheit“ (Witzel 1982, 79), die der Betrieb, eine Organisationsstruktur, eine soziale Gruppe etc. sein kann. Die Untersuchungsobjekte sollen so gewählt sein, dass sie besonders prägnante Beispiele darstellen. Bestimmte Personen, Gruppen, Kulturen, Organisa-



tionen oder Verhaltensmuster können als Untersuchungseinheit gewählt werden.

Die Auswahl der Fälle kann explorativ oder induktiv (Handlungsmuster sind vorher „unbekannt“) oder deduktiv („Typen“ sind vorher bekannt oder werden aus theoretischen Vorannahmen abgeleitet) vorgenommen werden. Die Auswahlkriterien hängen von der Fragestellung ab und können durch die „spezifische Andersartigkeit“ (Lamnek 1988, 22) oder die Ähnlichkeit der sozialen Handlungsmuster beeinflusst werden. Die Populationsauswahl, die Datenerhebung und die Auswertung des Materials sind daher weitgehend verschieden von der quantitativen Forschungslogik. Das Vorgehen der Fallstudie zielt auf ein „genauerer, differenzierterer, aber auch allgemeinerer Handlungsmuster“ (ebd. 1988, 23). Auch die Datenerhebung unterscheidet sich grundlegend. Das Ziel von Fallstudien ist nicht die Repräsentativität (ebd. 1988, 22), sondern vielmehr geht es darum, die „theoretische[n] Konzepte des Forschers komplexer, differenzierter und profunder“ (ebd. 1988, 22) zu gestalten.

Während quantitative Erhebungen eher in einer „unnatürlichen“ Untersuchungssituation stattfinden (z. B. im Labor), begibt sich der Forscher in das soziale Feld und versucht, die Praktiken, Handlungs- und Begründungsmuster der handelnden Menschen zu verstehen und zu rekonstruieren. Er muss das Wissen (sowohl explizit als auch implizit), die Denkweisen und Kenntnisse, die Gefühle, Gegenstände und Prozesse, die im Feld von Bedeutung sind, „ganz“ verstehen, d. h. auch Trugschlüsse, Widersprüche oder konträre Meinungen und Ansichten deuten können.

Eine andere bekannte Unterscheidung von Fallstudien stammt von Robert K. Yin (2014). Demnach existieren drei Typen: die beschreibende Fallstudie (*descriptive case study*), die erschließende Fallstudie (*explorative case study*) und die erklärende oder erläuternde Fallstudie (*explanatory case study*).

Yin (2014) beschreibt *drei analytische Strategien* oder Zugänge: (a) theoretische Position der Fallstudie, (b) konkurrierende Erklärungen und (c) Entwicklung einer Fallbeschreibung. Die Diskussion über die Logik der Modelle spezifischer Analysestrategien (wie *pattern matching*, *explanation building* oder *cross-case-synthesis*) erfolgt in einem zweiten Schritt.

Als Kennzeichen guter Fallstudien nennt Yin (2014) fünf Kriterien. Zunächst sollten Fallstudien signifikant sein: Das heißt für ihn, dass sie ein generelles Interesse beinhalten sollten und wichtige aktuelle Fragen behandeln sollen. Zweitens sollten sie komplett sein (methodisch betrachtet). Drittens sollen Fallstudien alternative Perspektiven aufzeigen und einseitige Darstellungen vermeiden (z. B. durch mehrere Interviews und nicht nur Betriebs-

räte-Befragungen). Viertens müssen sie ausreichend Evidenz aufzeigen und schließlich sollen Case Studies in einer engagierten Beschreibung erfolgen (zur Einbeziehung der Leser/innen).

In beschreibenden Studien (vgl. Tabelle 12) werden eher Faktenfragen („Was ist geschehen?“) behandelt. Das Ziel dieser Fallstudien ist es, den Kontext in seiner Reichhaltigkeit darzustellen, wie er in der ethnografischen Forschung als „dichte Beschreibung“ (Clifford Geertz) häufig vorkommt. Eine Kernfrage ist dabei, ob der Forscher seine Absichten offenlegt (wie bei Levin) oder „verdeckt beobachtet“ (Howard Becker 1981[1963]).

Die erschließenden Fallstudien erweitern die Beschreibungen und suchen nach den wesentlichen Lösungen oder alternativen Möglichkeiten der Aktivitäten. Der Lösungsraum wird dann durch die Handlungsoptionen erschlossen und die Hintergrundfragen „Warum? Wie? Und Wann?“ stehen im Vordergrund. Ins Blickfeld der Betrachtung geraten aber auch die nicht realisierten Lösungen und die aufgetretenen Barrieren. Die Ursachen werden zwar tangiert, sind aber nicht das oberste Ziel der explorativen Fallstudien.

Die erklärende Fallstudie widmet sich dagegen in erster Linie genau dieser Frage: Sie geht einen Schritt weiter und will Begründungen aufdecken und (Handlungs-)Zusammenhänge vermitteln. Dazu werden neben Motiven und Hintergrundfragen die Fälle im Zeitverlauf betrachtet. Die Beschreibung des Falles dient der Plausibilisierung des gewählten Weges der Akteure im Fall –

Tabelle 12

### Typen von Fallstudien

Case-Study-Typ	Beschreibung
beschreibende Case Study	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktenfragen: „Was?“, „Wann?“, „Wo?“</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illustration von Forschungssituationen in ihrem Kontext</li> </ul>
explorative Case Study	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergrundfragen „Warum?“, „Wie?“, „Wann?“</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alternativszenarien in der Forschung</li> </ul>
erklärende Case Study	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiv- und Hintergrundfragen „Warum?“, „Wie?“, „Wann?“</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dient der Theoriebildung</li> </ul>

Quelle: Trillitsch (2004, 138)

es soll aufgezeigt werden, welche Alternativen vorhanden waren und wie sie bewertet wurden. Die Interpretationen der Fälle werden systematisiert und abschließend auf andere Fälle übertragen und in die wissenschaftliche Theorie eingebunden, um andere Erkenntnisse „zu spiegeln“. Die betrieblichen Fallstudien im Projekt haben in erster Linie eine erschließende Funktion.

## Die Interviews

Die Interviews wurden als halbstandardisierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Der Zweck der Interviews und Fallstudien ist eine soziologische Analyse der Fragestellung, wie die §§ 90/91 und die dahinterliegende Problematik der Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Betrieb in die Planungsbeteiligung eingebracht werden (vgl. [Kapitel 1](#) und [Kapitel 5](#)). Dazu wurden zehn Experteninterviews durchgeführt, um die historische Genese und den Kontext der Paragraphen im Zuge des Humanisierungsprogramms zu eruieren sowie die überbetriebliche aktuelle Perspektive einzubeziehen. Die Experteninterviews dienten der Frage, wie eine Aktualisierung der Planungsbeteiligung in Zeiten der permanenten Restrukturierung gelingen kann. Dabei steht weniger die rechtliche Handhabung der §§ 90/91 im Vordergrund als vielmehr die Frage, wie arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und die Planungsbeteiligung in einzelnen Themenfeldern (Gesundheit, Arbeitsschutz, Demografie bis hin zu veränderten Arbeitsorganisationen oder Standort-sicherung) in den Betrieben durch Betriebsräte und deren Handeln realisiert werden.

Es wurden zehn Experteninterviews durchgeführt: Darunter waren vier Arbeitswissenschaftler/innen, ein Gesundheitswissenschaftler, ein Arbeitsmediziner, zwei Gewerkschaftsfunktionäre und zwei ehemalige Betriebsräte.

Drei verschiedene Leitfäden wurden für die Interviews erstellt – ein Fragebogen für die Expert/innen, einer für die Betriebsräte und ein Fragebogen für das mittlere Management. Die Aspekte des Forschungsthemas wurden in über 60 Fragevorschlägen zusammengestellt. Der Vorteil eines semistrukturierten Leitfadeninterviews ist vor allem die Offenheit im Interviewverlauf. Die Interviewer/innen können im Interviewverlauf situationsbedingt auf neue Aspekte eingehen, die im Leitfaden nicht berücksichtigt wurden (vgl. Katenkamp et al. 2003; Kruse 2013).

Insgesamt wurden 31 fallbezogene Interviews (vgl. [Tabelle 13](#)) geführt, die jeweils zwischen 60 und 100 Minuten dauerten. Die Interviews wurden nach den Regeln qualitativer Forschung geführt (Flick 2001; Froschauer/

Lüger 2003). Sie wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die Mehrzahl der Interviews wurde im Projektteam mittels der Kommunikationspotenzialanalyse ausgewertet. Darüber hinaus wurden Betriebsbegehungen in den Betrieben gemacht und weitere Daten zur Auswertung herangezogen, die die Firmen oder die Betriebsräte zur Verfügung stellten. Die Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2016) ausgewertet und den beteiligten Personen in den Unternehmen zum Feedback vorgelegt.

## Die Auswertungsmethode

Das Auswertungsverfahren wurde mittels einer Kommunikationspotenzialanalyse durchgeführt. Die „Kommunikationspotenzialanalyse“ ist eine qualitative Methode, mit deren Hilfe in einem sozialen Feld die Potenziale dessen

Tabelle 13

### Interviews zu den Fallbetrieben

Fall	Anzahl der Interviews	Personen
1. IT-Dienstleister	6	GBR, BRV, 2 BR-MG, EBR, Führungskraft
2. Stahl	5	BR-B, BRV, Projektleiter, EBR-MG, Gew.-Schr.
3. Verkehr	2	BR-V, BR-MG
4. Automotive	2	BR-V, BR-MG
5. Weiße Ware	2	BR-V, BR-MG
6. Chemie	2	BR-V, BR-MG
7. Finanzen	5	BR-V, 3 × BR-MG, FK
8. Papier	2	BR-V, EBR
9. Acker	2	BR-V, Gew.-Schr.
10. Straße	3	BR-V, Produktionsleiter, Gew.-Schr.

Quelle: eigene Darstellung. Abkürzungen: BR-V: Betriebsratsvorsitzende/r, BR-MG: Betriebsratsmitglied, BR-B: Berater/in des Betriebsrates, EBR: Europäischer Betriebsrat, FK: Führungskraft

ermittelt werden, was konstruktiv kommuniziert wird, wo Übereinstimmungen in Einschätzungen, Ursachen und Möglichkeiten herrschen und wo Barrieren, Konfliklinien und Widersprüche vorhanden sind, die einem zielgerichteten Diskussions- oder Handlungsprozess entgegenstehen. Voraussetzung ist das Vorliegen von Interviewtranskriptionen, Pinnwänden und ausreichend Zeit (Peter 2003).

Die Kommunikationspotenzialanalyse knüpft an hermeneutische Auswertungsverfahren der Inhaltsanalyse und der Feldanalyse von Lewin an (Lewin 1963). Zunächst werden die transkribierten Interviews gelesen und durchgearbeitet, wichtige Inhalte werden markiert, um sie später genauer analysieren zu können. Die Analyse der Erhebungstexte wird in einer Diskussion im Team vorgenommen. Alle zentralen Punkte werden auf Pinnwandkarten festgehalten. In einem zweiten Schritt werden alle Karten nach zentralen Themenfeldern gruppiert und Oberbegriffe für die Cluster benannt.

Die wichtigsten Leitbegriffe, Aussagen und Themenfelder werden herausgefiltert und Zusammenhänge visualisiert. Diese Stichworte („Pinnwandkartenprotokoll“) dienen der Verfassung eines ersten Fallstudienberichts. Die zentralen Thesen wurden sowohl im Beirat der HBS als auch in Workshops mit Betriebsvertreter/innen diskutiert. Alle Unternehmen haben die Berichte erhalten und gegengelesen. So entstehende Feedbackmöglichkeiten schaffen einen zusätzlichen Erhebungsschritt. Darauf folgt ein weiterer Analyseschritt und die Fallanalysen können danach mit Blick auf typisierende Vergleiche und weitergehende Verallgemeinerungsschritte hin ausgewertet werden.

Aufgrund der hohen Anzahl an Interviewpartnern wird für eine vollständige Anonymisierung auf eine Kennzeichnung der Antworten nach Personen verzichtet.

## **Zentrale Kriterien für die Fallstudien**

Die Frage, ob die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse prozessorientierende Kriterien und offene, dialogische Erkenntnis im Repertoire für gesicherte arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse vorsehen, ist nicht trivial. Die weit verbreitete Ablehnung der Aktionsforschung in den 1970er und 1980er Jahren in der (früheren) Arbeitswissenschaft zumindest deutet darauf hin, dass offene Verfahren eine bittere Pille für das „expertokratische“ Weltbild waren (vgl. Relevanzstudie S.94) – allerdings zeigt sich, dass diese Pille mittlerweile geschluckt und beteiligungsorientierte Verfahren in einer Vielzahl von arbeitswissenschaftlichen Studien anerkannt werden (vgl. Breisig

2010; Zink 2015; Lißner 2015). Wie einige Interviews mit den Expert/innen andeuten, sind soziale Promotoren solcher Beteiligungsansätze nicht immer (nur) bei den Interessenvertretungen zu finden.<sup>24</sup>

Damit kommen wir zu einem zweiten Punkt: Waren es gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, die bei den Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung durch den Betriebsrat veranlasst wurden? Diskutiert werden muss weniger die Frage „Welche gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse?“ (die einzelnen Erkenntnisse sollen nicht *primär* im Mittelpunkt stehen!) als vielmehr die Frage, wie sie angewendet wurden. Das heißt weniger die konkreten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse (z.B. über Schichtsysteme, Arbeitszeiten, Gesundheit o. Ä.) stehen hier im Mittelpunkt, sondern die Frage danach, welche Verfahren und Promotoren es waren, die den Einsatz im Feld ermöglichen. Planungsbeteiligung ist grundsätzlich themenunabhängig – und nicht auf *ein* spezielles Verfahren festgelegt. Es geht weniger um die Verfahren, Maßnahmen und Instrumente im Einzelnen und deren Evaluation, sondern um den *Prozess der Beteiligung* zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung, um deren Reichweite, eventuelle Fallstricke und Hindernisse, vor allem aber um die Wegbereiter und fördernden Faktoren („Treiber“) im Prozess. Eine solche Prozessanalyse unterscheidet sich von einer klassischen Studie, die der Anwendung und Umsetzung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen nachgeht, dadurch, dass sie die Verfahren im Prozess nicht als subjektunabhängige Werkzeuge versteht, sondern bereits die Entstehung in einem sozialen Feld betrachtet und die Beteiligung als Ausgangsbedingung betrachtet (und nicht als Endpunkt von „guten Verfahrensinstrumenten“).

Planungsbeteiligung ist durchaus voraussetzungsvoll. Der Einsatz von Gesundheitszirkeln garantiert noch keinen Erfolg der Partizipation. Die Generierung von Ideen und das Einbringen von Erfahrungswissen gehören zu jedem guten Gesundheitszirkel. Es kommen rasch hundert Ideen in einer guten Moderation zusammen. Ob sie allerdings umgesetzt und angewendet werden, hängt dann wiederum von der „Tektonik im sozialen Feld“ ab. Das partizipative Verfahren garantiert also nicht die Anwendung: Die soziale Promotion der Ideen und die Umsetzung der Ideen findet oftmals „außerhalb“ der Zirkel statt. Einerseits wirken hier die informellen betrieblichen Koope-

---

24 Zitat von P. (S. 89, Relevanzstudie): „Es wurden Gesundheitszirkel eingeführt und das hat wirklich durchgeschlagen, nicht so sehr dafür waren unsere Arbeitsmediziner, nicht dafür waren die Betriebsräte, zunächst [...]. DER Fachpromoter war der Leiter der Instandhaltung.“ (Experte)

rationen, andererseits die sozialen „Wirkkräfte“ im Unternehmen. Das Handeln des Betriebsrates ist in diesem Zusammenhang keineswegs die einzige Wirkkraft. Für die Gesundheit und den Arbeits- und Gesundheitsschutz erweist sich allerdings das Betriebsratshandeln als eine zentrale „Anschubkraft“. Beispielhaft kann dies an der Einführung von Gefährdungsbeurteilungen kurz verdeutlicht werden.

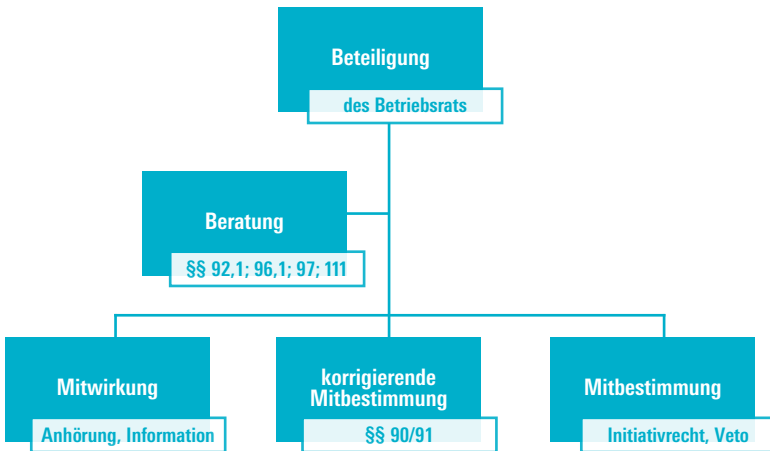
Ahlers/Brussig (2004, 522) haben in einer multivariaten Analyse des WSI-Betriebsrätepanels einen signifikanten Einfluss des Engagements des Betriebsrates auf die Einführung einer Gefährdungsbeurteilung und auf deren Durchführungsqualität herausgefunden. Zwar hat die bloße Existenz einer Interessenvertretung noch keinen Einfluss auf den Arbeitsschutz, allerdings geht aus europäischen Studien deutlich hervor, dass partizipative Vorgehensweisen mit einer höheren Qualität und Quantität der klassischen Gefährdungsbeurteilungen einhergehen (Popma 2009; ESENER 2009; Lenhardt/Erstel 2014, 286). Schließlich verdoppelt sich beispielsweise die Häufigkeit von durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen in Betrieben, wo Betriebsräte etabliert sind, gegenüber Unternehmen ohne Betriebsrat (38% gegen 17%, nach Lenhardt 2010, 462). Dieser Trend bestätigt sich in nationalen Datensätzen aus 31 europäischen Ländern (vgl. Dollard/Neser 2013). Die Daten der repräsentativen GDA-Dachevaluation, die deutliche Branchenunterschiede aufweist (vgl. Jahrbuch Gute Arbeit 2013, 353 ff.), zeigen: Wenn berücksichtigt wird, ob *partizipative* Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung angewendet werden (wie Zirkelarbeit o. Ä.), verringert sich die Zahl *aller* Unternehmen auf knapp ein Viertel.<sup>25</sup>

Wie aus den Befragungen des fünften European Working Condition Survey von 2011 (Eurofound 2013, 41 ff.) hervorgeht, besteht in Deutschland ein erheblicher Nachholbedarf in Sachen Partizipation: Im direkten Vergleich schneiden die skandinavischen Ländern mit etwa doppelt so hohen Werten deutlich besser ab. Die Bundesrepublik Deutschland liegt mit knapp 22 Prozent gegenüber 40 Prozent in Finnland oder 50 Prozent in Dänemark im europäischen Mittelmaß. Der Bericht differenziert eine *organisationale* Partizipation und die unmittelbare Einbeziehung der Beschäftigten am Arbeitsplatz von Entscheidungsfreiräumen bei der Arbeitsaufgabe („Task Discretion“).

---

25 Wohingegen bei der Lösungssuche nach einer GFB (falls Verbesserungsbedarf in der GFB festgestellt wurde) der Wert mit 71 Prozent etwas höher ausfiel – ein Überblick über die quantitativen Erhebungen findet sich bei Beck (2015); Lenhardt (2015).

## Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung nach BetrVG



Quelle: BetrVG in Anlehnung an Kreikebaum/Herbert (1988, 140 ff.)

Die juristische Unterscheidung der Mitbestimmung nach dem BetrVG sieht vereinfacht drei Elemente der Mitbestimmung vor (vgl. [Abbildung 2](#)): die Mitwirkung (über Anhörung und Informationen), die korrigierende Mitbestimmung und die Mitbestimmung (mit Vetorecht, Zustimmungspflicht und Initiativrecht des Betriebsrates).

Die §§ 90/91 BetrVG nehmen hiernach eine „Zwischenposition“ ein, da sie sowohl Informationsrechte als auch ein Initiativrecht enthalten (im Detail Kreikebaum/Herbert 1988, 140 ff.). Die Mitbestimmung kann demnach über eine gleichberechtigte Entscheidung (dezisive Mitbestimmung) der Betriebsräte erfolgen oder über ein Vetorecht (Verhinderung von Entscheidungen). Mit § 91 BetrVG können sie dagegen auch Entscheidungen rückgängig machen oder verändern („korrigierende Mitbestimmung“).

Eine andere Systematisierung zur Partizipation hat Allespach (2006) vorgeschlagen ([Tabelle 14](#)). Im Sinne eines morphologischen Kastens sind einige Ausprägungen in der Grafik wiedergegeben.

Häufig wird die erste Ebene (vgl. [Abbildung 2](#)) in vielen Studien als „Stufenmodell“ der Mitbestimmung (vgl. Maas 2012) angesehen. Die erste und einfache Form der Teilhabe ist die Information. Ohne Information am Ar-



beitsplatz ist weder eine Mitwirkung noch Mitbestimmung denkbar. Die zweite Form der betrieblichen Beteiligung ist das Konsultieren: Indem ein Ratschlag eingeholt wird, wird eine informelle Wissensbasis geschaffen, die in vielen Unternehmen als informeller Untergrund dient (vgl. die berühmten Studien in der amerikanischen Verwaltung und zum sozialen Status von Robert Blau, 1965). Die dritte Form der betrieblichen Partizipation ist die Beteiligung: Hier wird oft zwischen direkter und indirekter Form differenziert. Die „repräsentative Form“ der Vertretung im Betriebsrat (bis hin zur Gewerkschaft) gilt dann als indirekte Beteiligung, wohingegen die direkte Beteiligung am Arbeitsplatz über teilautonome Gruppen oder Teamarbeit oder ähnliche Formen möglich ist (vgl. Klippert et al. 2014).

Mitbestimmen als vierte Stufe wird als (Mit-)Entscheidung über zentrale Aufgaben, Arbeitszeiten, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation bis hin zu strategischen und operativen Linien der Unternehmen angesehen. Die Mitbestimmung in der Montanindustrie ist ein Beispiel paritätisch besetzter Aufsichtsräte. Die höchste Form der Mitbestimmung ist nach diesem Partizipationsmodell die Autonomie, die als eine „Selbstgesetzgebung“ betrachtet werden kann (im Detail vgl. Sichler 2006).

Tabelle 14

### Dimensionen der Partizipation nach Allespach

<b>Beteiligung</b>	Informieren, Konsultieren, Beteiligen, Mitbestimmen, Autonomie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrekturpartizipation, Konzeptpartizipation</li> </ul>
<b>Reichweite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operativ, taktisch, strategisch</li> <li>• kognitive, passive, aktive Handlungskontrolle</li> <li>• keine Kompetenz, Anpassungslernen</li> </ul>
<b>Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gestaltungsorientiert</li> <li>• Handlungsfähigkeit</li> <li>• keine, informell, formelle</li> </ul>
<b>Regeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoritäre, diskursive Kultur</li> <li>• Rolle des BR: schutzorientiert, gestaltend</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung nach Allespach (2006, 81)

Interessant ist an diesem Modell von Allespach allerdings, dass noch drei weitere Ebenen (Reichweite, Kompetenz und Regeln) unterschieden werden. Auf diese Ebenen werden wir in den Fallstudien stärker zurückgreifen. Schließlich sind mögliche Tücken denkbar: Eine hohe Selbstbestimmung trotz erhöhten Marktdrucks und indirekter Steuerung ist durch viele betriebssoziologische Fallstudien in den letzten 15 Jahren ausgiebig diskutiert worden. Die Korrekturpartizipation bedeutet, dass die Beschäftigten beispielsweise über Mitarbeiterbefragungen „korrigierende Funktionen“ durch Angabe ihrer (Un-)Zufriedenheit, Stimmung, 360 Grad Feedback etc. übernehmen, ohne einen direkten Einfluss auf die soziale Arbeitsorganisation etc. real auszuüben. Damit wird in der Korrekturpartizipation ein vorgegebenes Konzept bewertet und korrigiert, wohingegen in der Konzeptpartizipation die Beschäftigten oder der Betriebsrat von Anfang an in die Planung involviert sind, die Konzepte vom ersten Schritt an begleiten und daran mitwirken.

Die Fallstudienbetriebe wurden anhand folgender Kriterien ausgesucht:

- *Unternehmensgröße*: Es sollen sowohl große als auch mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen dabei sein.
- *Interessenvertretung*: Es soll eine aktive Interessenvertretung am Standort vorhanden sein, die beteiligungsorientiert agiert und sich für die Arbeitsgestaltung und den Belastungsabbau einsetzt.
- *Verständnis und Anwendung von §§ 90/91 BetrVG*: Es ist nicht zwingend geboten, dass beide Paragraphen angewendet wurden, es wird nach deren Verständnis der Handhabung und der unsichtbaren Praxis gefragt.
- *Kooperation mit Wissenschaft und Expert/innen*: Es sollen gute Kontakte zur Wissenschaft bestehen.
- *Mitbestimmungs- und Informationskultur*: Die Mitbestimmungsorgane sollten nicht behindert werden.
- *Beteiligungsorientierte Verfahren*: Es sollen Verfahren und Instrumente im Unternehmen am Standort eingesetzt werden, die die Arbeitsgestaltung im weiteren Sinne und Prävention betreffen.

Negative Fälle werden daher ausgeschlossen, wenngleich Barrieren und Hindernisse in der Mobilisierung von Beschäftigten und der Beteiligung selbstverständlich thematisiert werden.

# 5 INTERDISZIPLINÄRE ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE DURCH AKTIONSFORSCHUNG ERNEuern UND ANWENDEN

---

Gerd Peter

## Zur Einführung

In den westlichen Arbeitsgesellschaften kommt ein tiefgreifender Umbruch („Epochenbruch“) zum Abschluss, der hierzulande zunächst vor allem durch Prozesse der Flexibilisierung, Entgrenzung und Subjektivierung der Erwerbsarbeit gekennzeichnet ist (Sauer 2005; Wolf 2006; Brie 2014; Mason 2016). Dieser Bruch hat weitreichende Konsequenzen auch für die arbeitsbezogenen Wissenschaften. Herkömmliche Standards, Verfahren und Erkenntnisse der Arbeitsforschung stehen zur Disposition, vor allem die zentralen Orientierungen an den Arbeitsaufgaben und den darauf bezogenen organisatorisch – qualifikatorischen Gestaltungskonzepten (und Leistungsbestimmungen) geraten in die Krise (Katenkamp/Peter 2014). Die neue Unübersichtlichkeit in der Arbeitswelt führt zu einer Subjektivierung auch der Arbeitsforschung, die die Arbeitsverhältnisse zunehmend aus dem Blick geraten lässt. Neue subjektzentrierte Vorgehensweisen und Disziplinen mit zum Teil problematischen Auswirkungen für die Arbeitenden treten in Erscheinung. Ein Diskurs über die aufkommende Digitalisierung der Arbeitswelt („Industrie 4.0“) im weltweiten Zusammenhang drängt nach vorn. Überlegungen müssen deshalb angestellt werden, wie die Interdisziplinarität der Arbeitsforschung aufrechterhalten, angepasst bzw. erweitert werden kann, um menschengerechte Arbeitsbedingungen weiterhin unterstützen zu können.

Die Zukunft der Arbeitsforschung, so unser Befund, liegt in einer erneuerten interdisziplinären Kooperation unter Beteiligung der Beschäftigten. Die wachsende Unübersichtlichkeit des Gegenstandes Arbeit wird zu einer Erweiterung des disziplinären Spektrums der Arbeitsforschung führen (müssen). Hierin liegt eine Chance für neue Methoden und Ansätze, die auch den neuartigen akuten Problemstellungen der psychosozialen Belastungen, die aus Prozessen der Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeit hervortreten, gewachsen sind. Die von uns entwickelte pragmatische Gegenstandsbildung („Simulacrum-Ansatz“) stellt eine Möglichkeit dar, zu einer problemange-

messenen Interdisziplinarität zu kommen. Hierbei wird auch den unterschiedlichen Rationalitätsstrukturen der Arbeit über Beteiligungsprozesse stärker Rechnung getragen. Mit den Methoden der Aktionsforschung kann eine weitgehende Umsetzung und Verbreitung der Ergebnisse und Anerkennung ihrer Wirkungen erreicht werden (vgl. zum Gesamtzusammenhang Katenkamp et al. 2014; Georg/Peter et al. 2016).

## **Die Debatten um den Arbeitsbegriff und das Gegenstandsverständnis von Arbeit**

Die arbeitswissenschaftlich vorherrschende Betrachtung war lange Zeit die von Arbeit als Erwerbs-/Lohnarbeit in der Produktion, wobei die Taylorisierung der Arbeit und ihre Folgenbewältigung bis hin zu alternativen Gestaltungsoptionen menschengerechter Arbeit im Vordergrund stehen. Später kommen Industrieverwaltung und Büroarbeit (Angestelltenarbeit) hinzu. Diese Ausdifferenzierung setzt sich fort mit technischen und sozialen Dienstleistungen und Verkauf sowie generell der Frauenerwerbsarbeit, schließlich im Rahmen der Debatte eines erweiterten Arbeitsbegriffs auch um Hausarbeit und Eigenarbeit und ihren Wechselbeziehungen, in diesem Zusammenhang taucht auch die zentrale Frage nach der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und ihre Folgen für Arbeitsbelastungen und Arbeitsgestaltung auf.

Arbeit als Thema in der Philosophie kann auf eine Tradition bis in ihre frühen Anfänge hinweisen. Hannah Arendt (1981) hat an die Unterscheidung von Arbeiten, Herstellen und Handeln bei Aristoteles angeknüpft und hierüber ihr von Arbeit getrenntes Politikverständnis gewonnen, das sich auch in Jürgen Habermas' einflussreicher Theorie des kommunikativen Handelns wiederfindet. Anders die Dialektik der Arbeit bei Hegel, die auf Mensch-Natur-Auseinandersetzung, Mensch-Mensch-Kooperationsverhältnisse sowie die Unter- und Überordnung, d. h. die Herrschaftsverhältnisse gleichermaßen zielt. Marx hat hier angeschlossen, die Tradition endet mit einem letzten Versuch einer Ontologie Arbeit durch Georg Lukács (1973).

Erst der Feminismus eröffnete in den 1970er Jahren die Debatte neu mit der Frage der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, der Frage nach engem und weitem Arbeitsbegriff, der Frage nach bezahlter und unbezahlter notwendiger Reproduktionsarbeit (Kurz-Scherf et al. 2005). In der Philosophie haben in jüngster Zeit Friedrich Kambartel (1993/2002) die Bestimmung von Arbeit über Leistungszusammenhänge sowie Axel Honneth (2008) die Be-

deutung von Arbeit als Anerkennung für die gesellschaftliche Integration herausgearbeitet (vgl. auch Peter/Peter 2008, 104 ff.).

Arbeit, und zwar das „Ganze der Arbeit“ (Biesecker 2000), wurde deshalb in der Folge versucht neu zu bestimmen, wobei man zunächst von einem Verständnis der Arbeit als gesamtgesellschaftlichem Leistungszusammenhang (Kambartel 2002, 126 ff.) der Reproduktion ausging. Der Austausch von Waren und Dienstleistungen erfolgt im Falle der Erwerbsarbeit über Märkte, als abstrakte Arbeit im Rahmen des kapitalistischen Verwertungsprozesses, aber zugleich, im Rahmen der Selbstverwertung der Arbeit, auch außerhalb der Lohnarbeitssysteme (Negri/Hardt 1997). Arbeit ist also danach nicht nur Erwerbsarbeit (Lohnarbeit) in Betrieben und Unternehmen, hierzu zählt man inzwischen auch wieder alle, in welcher Form auch immer geleistete, als notwendig anerkannte Reproduktionstätigkeiten: Versorgungsarbeit, Wissens- und Kulturarbeit, soziale Selbsthilfe und bürgerschaftliches Engagement sowie öffentliche Eigenarbeit. Arbeit bekommt somit einen „Ensemblecharakter“ (Becker-Schmidt 2007, 263) und ist als Ort kommunikativen Handelns auch durchgehend Lebenswelt (Parge 2004).

Trotz aller Anstrengungen herrscht aber generalisierend betrachtet im arbeitswissenschaftlichen Gegenstandsbezug eine ähnliche „Unübersichtlichkeit“, wie sie vor Jahren schon Jürgen Habermas für die gesellschaftliche Entwicklung allgemein konstatiert hatte (Habermas 1985). Ein kumulativer Erkenntnisfortschritt interdisziplinärer Arbeitsforschung (Ferber 1991, 13 f.) scheint auf diesem Wege immer schwieriger zu organisieren. Die Anwendung „gesicherter“ arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, wie im Betriebsverfassungs- und Arbeitsschutzgesetz vorgesehen, gerät vor allem für Laien und Betroffene (als Expert/innen in eigener Sache) und ihren Vertretungen zu einem unerfreulichen Gezerre.

Zwar kann von dem vielerorts ausgerufenen Ende der Arbeitsgesellschaft keine Rede sein, wohl aber von einem „Epochenbruch“ (zuletzt Mason 2016) der Entgrenzung und Subjektivierung (auch) der Lohnarbeit und ihren Beziehungen zu anderen Arbeitsformen. Es entsteht damit die Notwendigkeit einer umfassenden Neugestaltung und -bewertung gesellschaftlicher Arbeit als Reproduktion. Dies bedarf geeigneter interdisziplinärer Forschung, weil eine durch Taylorismus geprägte „Arbeitswissenschaft“ dazu nicht in der Lage ist (Peter 2011, 344).

Die Zusammenführung von multi- oder transdisziplinären Analysen und Gestaltungen von Arbeit unter Beteiligung der Arbeitenden rückt angesichts der Subjektivierung stärker in den Vordergrund (Fricke 2012). Bestimmte Teile der Arbeits- und Industriosozologie (Huchler et al. 2012) haben hierzu

schon in der Vergangenheit einiges beigetragen, sie kann hierüber zukünftig ihre Anschlussfähigkeit zu den übrigen Arbeitswissenschaften und damit ihre Gestaltungskompetenz wieder stärker mit reflektieren und hierüber auch neue Fragestellungen und gesellschaftliche Anerkennung gewinnen. Allerdings setzt das eine stärkere Bereitschaft der bisher dominierenden Arbeitswissenschaft (Singular!) voraus, ein neuartiges Zusammenwirken mit unter anderem der Arbeitssoziologie zu wagen.

Es wurde deshalb von uns vorgeschlagen (Peter 2011), Gegenstand und Hauptaspekte der Arbeitsforschung interdisziplinär (vgl. schon Thomas 1969; Fürstenberg 1975, 2011) zwischen den arbeitsbezogenen Wissenschaften wieder stärker zu diskutieren, wobei die unterschiedlichen Zugangsweisen gleichberechtigt und gleichgewichtig zum Tragen kommen müssen. Sicherlich kann der personale Zugang der Arbeitswissenschaft mit ihrer physiologischen und ergonomischen Grundlegung und arbeitspsychologischen Vertiefung als legitime, aber nicht als allgemeine Basis für Interdisziplinarität dienen, wie es von Teilen der traditionellen Arbeitswissenschaft immer noch erwartet wird (vgl. Luczak/Volpert 1987 und 1997), sondern es müssten schon unterschiedliche Zugänge entsprechend den jeweiligen disziplinären Traditionen der unterschiedlichen arbeitsbezogenen Disziplinen gleichgewichtig zur Geltung kommen und bei der Gestaltung berücksichtigt werden, wobei sozial- und kulturwissenschaftliche Disziplinen und qualitative Methoden eine größere Rolle spielen dürften als bisher. Dem Ensemble der Arbeit muss also der Konsens über einen Ensemblecharakter der Arbeitswissenschaften zur Seite gestellt werden.

### **Die Leistungen der objektivierenden Arbeitsforschung im interdisziplinären Verbund**

Die grundlegenden Linien der Arbeitsforschung sind, wie bereits erwähnt, historisch bestimmt von dem Taylorismus, der (ingenieur)wissenschaftlichen Arbeitsgestaltung nach dem „one best way“, sowie der Human Relations Bewegung, der Suche nach dem verallgemeinerbaren informellen „human factor“. In Europa kommt die sozialstaatliche Flankierung im Rahmen der institutionalisierten Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik und der darauf bezogenen Forschung hinzu.

Die die unterschiedlichen Herangehensweisen integrierenden Konzepte sind auf dem Feld der Tarifpolitik, der Bewertung und Gestaltung von Arbeitssystemen Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre zunächst im Bereich der Produktionsarbeit entwickelt worden. Die Konzepte waren auf die Zusammenführung und Verallgemeinerung von bisher getrennt entwickelten

Methoden (Verfahren vorbestimmter Zeiten, REFA, MTM, analytische Arbeitsbewertung nach dem Genfer Schema, arbeitswissenschaftliche/arbeitsmedizinische Untersuchungen, fertigungstechnische Systemgestaltung) ausgelegt. Prämisse war die gleichzeitige und gleichberechtigte Entwicklung von Technik-Organisation-Mensch/Personal (TOM oder TOP; Ulich 2006). Es sollten nicht mehr, wie vorher üblich, aus ökonomischer Perspektive erst die technischen Systeme von den Ingenieur/innen entwickelt und zur Funktion gebracht werden, um dann die ergonomische Gestaltung der (Rest-)Arbeitsplätze durchzuführen, sondern es galt, gleichwichtig und gleichzeitig den unterschiedlichen Aspekten des Arbeits- und Wertzusammenhangs als System Rechnung zu tragen.

Die Konzepte zum Arbeitsstudium und zur Gestaltung von Arbeitssystemen wurden in den 1970er/1980er Jahren in „soziotechnischen Systemen“ mit dem Anspruch der Persönlichkeitsförderlichkeit optimiert, am höchsten entwickelt in der Form der teilautonomen Arbeitsgruppen. Ausgangspunkt, woraus sich – entsprechend der tätigkeitspsychologischen Theorie von Leontjew (1979) – Operationen, Handlungs- und Entscheidungs-(Tätigkeits-)Spielräume bestimmten, war primär die Arbeitsaufgabe, „dynamisch-differenzielle Arbeitsgestaltung“ (Ulich 2006) die begriffliche Zuspitzung. Diese war anschlussfähig für die Arbeitssoziologie und für berufssoziologische und industriesoziologische Vorgehensweisen. Die Tarifpolitik hatte hierüber eine neue Grundlage der Normalleistung in Arbeitssystemen gewonnen (zum LODI-Tarifvertrag bei VW vgl. Hildebrandt 1981).

Durch das Vordringen von zunächst aus der japanischen Automobilindustrie (Lean Production, MIT; Womack et al. 1990) abgeleiteten Arbeitsgestaltungsvorstellungen und Gruppenkonzepten kam die soziotechnische Systemgestaltung in die Krise. Japanische Konzepte stellten nicht mehr die Arbeitsaufgabe in den Mittelpunkt, sondern die schlanke Organisation und die Personalentwicklung (Firmenbindung; Naschold 1994; kritisch: Altmann 1994). Ihre Produktivität wurde als höher eingeschätzt, der veränderte kulturelle Kontext kam in den Blick. Die Japan-Diskussion war jedoch lediglich Vorbote eines weltweiten Prozesses des gesteigerten Kosten- und Ertragsdenkens (vgl. Dechmann et al. 2007), der zu Dynamisierungen, Erneuerungs- und Modernisierungsdebatten (Globalisierung, New Economy) und im Zeichen wachsender Massenarbeitslosigkeit und veränderter Kräfteverhältnisse (Brinkmann et al. 2006) in den industriellen Beziehungen zu einer (kosten-)kritischen Sicht auf die bisher erreichten Standards der Arbeits- und Lebensqualität führte.

## Das Dilemma der traditionellen Arbeitswissenschaft

Die „Arbeitswissenschaft“ gilt als eine relativ junge Wissenschaft. Ihre Herausbildung nach dem Zweiten Weltkrieg stand ganz im Zeichen der innerwissenschaftlichen und wissenschaftspolitischen Anerkennung sowie der Verankerung im Rahmen der Wirtschaft als Geld- und Feldgeber. Die 1954 gegründete Gesellschaft für Arbeitswissenschaft spielte dabei mit ihren Jahreskongressen (vor allem seit 1974) und Memoranden/Denkschriften (1972/73; 1983; 2000) eine hervorgehobene Rolle.

Dominierten zunächst die sich aus dem Taylorismus emanzipierende Ergonomie und die aus der Hygieneforschung erwachsende Arbeitsmedizin (bzw. -physiologie), so kam mit den Jahren der Entwicklung zunehmend die Arbeitspsychologie ins Spiel. Schulen, die sich um Namen wie Otto Graf, Joseph Rutenfranz (beide Dortmund) und Walter Rohmert (Darmstadt) herausbildeten, mögen dies zunächst verdeutlichen.

Nachdem die folgenreiche Entscheidung gefallen war, Arbeitswissenschaft als einheitliche Wissenschaft – und nicht als Arbeitswissenschaften, also als jeweils disziplinär verankerte, auf Arbeit bezogene, interdisziplinäre Ensemblewissenschaft – zu verstehen, galt es, den Gegenstand und die Ebenen der Arbeitswissenschaft zu bestimmen. Von bis heute herausragender Bedeutung für die Gegenstandsbestimmung der Arbeitswissenschaft erwies sich das hierarchische 5-Ebenen-Modell (Organismus, Operationen, Aufgaben, Koordinationen, Kooperationen) von Rohmert, das nachfolgend auf sieben erweitert wurde (um Interessen und Politik), mit personalem Handeln und Arbeitsformen im Zentrum (Luczak/Volpert 1987 und 1997). Hinzu kamen, ebenfalls von Rohmert, die Beurteilungs- und Bewertungsebenen der Arbeit nach den Kriterien der Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit, später ebenfalls auf sieben Ebenen erweitert um die Schädigungslosigkeit auf der untersten und die Sozialverträglichkeit auf der obersten Ebene.

Auf dem 19. Arbeitswissenschaftlichen Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. von März 1973 und der vorlaufenden Denkschrift der Gesellschaft traten die Differenzen zutage. Die von Rohmert entwickelten vier Ebenen arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse wurden weitgehend, d. h. auch von den Praktiker/innen akzeptiert. Die damit verbundenen Wertigkeiten hinsichtlich der arbeitsbezogenen Disziplinen insgesamt wurden jedoch nicht von vorneherein voll erkannt. So wurden die „Naturwissenschaften“ (Arbeitsphysiologie, Ergonomie) als Grundlagen angesehen und primär den ersten beiden Ebenen zugeordnet, die Sozialwissenschaften als abgeleitet oder übergeordnet, was z. B. dem Verständnis von Arbeitssoziologie als Hand-



lungswissenschaft mit dem Gegenstand „Arbeitshandlung“ zentral widerspricht (vgl. schon Naschold/Tietze 1977).

Durch die ebenenspezifische Gliederung entstand, statt einer interdisziplinären Gleichwertigkeit, wie von Fürstenberg (1975) impliziert, eine hierarchische Form, die das naturwissenschaftliche Paradigma als grundlegende Voraussetzung sah und deren Integration über eine Konzeption personalen Handelns („Personalität“ entsprechend der Enzyklika „Laborem Exercens“ von Johannes Paul II.; Luczak/Volpert 1987, 57), die aus heutiger wissenschaftlicher Sicht so kaum mehr akzeptabel sein dürfte. Der Grundtatbestand der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und der Voraussetzung und Notwendigkeit ihrer Bewertung und Veränderung („Reproduktionsrisiken“) wurde weitgehend ignoriert. Durch die Integration arbeitsphysiologischer, ergonomischer und arbeitspsychologischer Disziplinen über ein normativ-naturwissenschaftliches Paradigma wurde die Arbeits- und Industriesoziologie faktisch „ausgesperrt“, wobei dies sicherlich auch durch gegenseitige Vorbehalte und Vorurteile gestützt wurde.

Und diese „Aussperrung“ traf nicht nur die „marxistischen“ Strömungen aus der Studentenbewegung, die Aussperrung traf auch den phänomenologischen Ansatz von Konrad Thomas (1969; aus der sozial-phänomenologischen Tradition von Plessner und Bahrdt aus Göttingen), den pluralistischen und durchaus industrienahen Ansatz von Fürstenberg (1975) sowie das Konzept der Reproduktionsrisiken von Döhl/Sauer (1983) vom ISF München. Durch diese interdisziplinäre Blindheit, die in den 1970er Jahren allerdings innerhalb der GfA durchaus kontrovers diskutiert wurde, sind nachfolgend wichtige und für die Arbeitswissenschaften hoch bedeutsame Veränderungen auf dem Feld der Arbeit, wie die Umwälzung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung, der Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit oder auch der zunehmenden Relevanz der Nachhaltigkeit von der traditionellen Arbeitswissenschaft kaum und nicht rechtzeitig erkannt worden, was für sie ein gegenwärtiges Problem darstellt.

Der Kompromiss der 1980er Jahre war mühselig und kannte Gewinner und Verlierer, wobei Letztere seitdem nur noch selektiv für eine derartige Debatte zu erreichen sein dürften. Gewinner waren, vereinfacht formuliert, die im weitesten Sinne einem quantitativ-naturwissenschaftlich Paradigma angehörenden Fächer einschließlich der Arbeitspsychologie, Verlierer vor allem die methodisch qualitativ orientierten geistes- und sozialwissenschaftlichen Fachrichtungen unter Einschluss der Aktionsforschung.

Die sich seitdem ändernden Arbeitsverhältnisse – sowohl was die gesellschaftliche, vor allem geschlechtsspezifische Arbeitsteilung betrifft und die

damit verbundene Debatte um einen erweiterten Arbeitsbegriff (Biesecker 2000), als auch die übergreifenden Prozesse der Tertiarisierung der Erwerbsarbeit (Böhle/Glaser 2006), wie auch ihrer Subjektivierung und Entgrenzung im Zeichen der Globalisierung (Sauer 2005) – stellen jedoch neue Anforderungen an Arbeitsforschung (Kratzer/Sauer 2003; Howaldt/Schwarz 2010), die nicht mehr dem Zuschnitt des oben genannten Kompromisses entsprechen. Wesentliche Diskurse zur „Zukunft der Arbeit“ verlaufen so außerhalb der von der GfA repräsentierten Disziplinen. Das impliziert einen Bedeutungsverlust für diese „GfA-Disziplinen“ selbst, verbunden mit einem übergreifenden Verlust an Gestaltungskompetenz arbeitswissenschaftlichen Wissens (Kenntnisse und Erfahrungen) sowie dem damit verknüpften Verlust an arbeitsrechtlicher Relevanz von arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, wie sie ja noch immer im Betriebsverfassungsgesetz (den §§ 90/91 BetrVG), dem Arbeitsschutzgesetz (§ 4,3 ArbSchG) oder Tarifverträgen (z. B. TV Fortführung von Bestimmungen des LRTV II von 2006, Nordwürttemberg/Nordbaden) angefordert werden.

### **Die Subjektivierung der Arbeit – subjektivierendes Arbeitshandeln**

Die Diskussion in den arbeitsbezogenen Wissenschaften, vor allem den Sozialwissenschaften, ist bereits seit Ende der 1990er Jahre gekennzeichnet durch eine Betonung der Subjektivierung von Arbeit (vgl. schon Ferber 1959 sowie in dieser Tradition Pöhler 1991). Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Betonung des „Erfahrungswissens“ (Böhle 1989), der „normativen Subjektivierung“ (Baethge 1991), des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998), des „Selbstmanagements“ (Kruse 1985) sowie des „subjektivierenden Arbeitshandelns“ (Moldaschl 2001; Pfeiffer 1999).

Als Erklärung für diese Debatte kann man verkürzt den Umbau und schließlich den Abbau maßgeblicher Institutionen der „fordistischen“ Arbeitsgesellschaft (intermediäre Strukturen, institutionelle Settings) anführen, verstärkt durch übergreifende gesellschaftliche Prozesse, von der internationalen Frauenbewegung über den Zusammenbruch des sog. sozialistischen Lagers bis hin zur IT- und New Economy „Revolution“ oder Anti-Globalisierungsbewegung bis hin zur neoliberalen Wende der Globalisierung und Vermarktlichung sowie der internationalen Banken- und Finanzkrise. Dieser Institutionenabbau der Arbeit lässt die subjektiven Beziehungen auf der einen, die systemischen Prozesse auf der anderen Seite stärker in den Vordergrund der Betrachtung rücken. Was eigentlich nicht neu ist (vgl. Langemeyer 2005), bekommt einen plakativen neuen Anstrich. Subjektivierung und Globalisie-

rung erscheinen als zwei Seiten einer „neoliberal“ neu geprägten Münze, die inzwischen selbst jedoch einem dynamischen Entwertungsprozess unterworfen ist.

Gleichwohl bleibt die „Deinstitutionalisierung der Arbeitsgesellschaft“ nicht ohne Folgen: Überforderung der Individuen und gesundheitliche Beeinträchtigungen (Kieselbach 2009), mangelnde Integration, Zerstörung von institutionalisierten Wissensbeständen und Handlungsroutrinen, Gefährdung des kulturellen und gesellschaftlichen Zusammenhanges, Krise der Politik (vgl. u. a. Crouch 2008; Dörre et al. 2009) sind in diesem Zusammenhang auftauchende Phänomene. Die Möglichkeit und zunehmende Wahrscheinlichkeit neuer, neuartiger sozialer Konflikte wird erkennbar (Peter 2007).

„Zu dem, was sie immer schon sind, müssen sich Menschen in der Übernahme der ihr Selbstsein ermöglichenden Bedingungen erst machen. Sie stehen dabei unter Bedingungen, die sie auf eine körperliche Organisation festlegen, zu der sie jedoch in einer Weise auf Distanz gehen können, die ihre Subjektposition als natürliche [...] des aus sich auf sich hin Lebens problematisiert.“ (Bialas 2005, 103)

In der anthropologischen Perspektive der exzentrischen Positionalität des Menschen bei Plessner (1982) verlieren die Begriffe Grenze, Begrenzung, Entgrenzung, wie im arbeitspolitischen Diskurs z. B. bei Sauer (2005), bezogen auf die Debatte um Entgrenzung und indirekte Steuerung von Lohnarbeit, verwendet, sowieso ihre Klarheit: „Erst im Verzicht auf die problematisch gewordene Annahme ‚aus einer für alles Menschliche verbindlichen Menschlichkeit‘ wächst die Souveränität selbstbestimmter Lebensführung, die [...] Menschen an die vernünftigen Grenzen ihrer Selbstverpflichtung auf eine Humanisierung der Verhältnisse führt“, interpretiert Bialas (2005, 119) und verweist auf Risiken arbeitspolitischer Schlussfolgerungen: Vergemeinschaftete Grenzen schützen nicht nur gegenüber einem Außen, sondern schränken das Subjekt auch immer ein, begrenzen, beherrschen es hierüber auch, zwingen zur Einordnung, aber auch zum Konflikt. Die Frauenbewegung hat mit Recht die Aufhebung der männlich gesetzten und dominierten Grenzen, gleich ob als Schutznormen oder als Schranken formuliert, als spezifische Herrschaftsformen bekämpft, nicht ohne neuartige Regularien zu verlangen (Wagner 2005; Jürgens 2006). Wir haben dies selbst am Beispiel von Gesundheit, Krankheit und Normalität demonstriert (Georg/Peter et al. 2016, 55 ff.)

## Fluchtpunkte des Reproduktionshandelns der Beschäftigten

Kerngedanke aller präventiven Begriffe und Eingriffe, so Heiden/Jürgens (2013) in ihrer wichtigen Untersuchung „Kräftemessen“, sollte sein, dass allgemein die Reproduktionsfähigkeit von Menschen davon abhängt, dass „diese in *unterschiedliche Lebensbereiche* eingebunden sind und mit *widersprüchlichen Anforderungen* konfrontiert sind“ (Heiden/Jürgens 2013, 17). Reproduktion definieren sie „als *menschliche Leistung*, Fähigkeiten und Potenziale wiederherzustellen. Hierzu zählt Haus- und Sorgearbeit, ebenso aber auch Erholung und Entspannung. Reproduktion ist insofern eine Tätigkeit für andere, ebenso aber auch für sich selbst“ Heiden/Jürgens bezeichnen diese Tätigkeit „als *Reproduktionshandeln*. Reproduktion meint darüber hinaus die soziale Sphäre, in der diese Tätigkeiten angesiedelt sind. Diese Sphäre steht in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zur Produktion, ist dieser jedoch nachgeordnet, so dass sich über die Einbindung in diesen Arbeitsbereich soziale Ungleichheiten generieren. Dies verweist auf den *Vermittlungszusammenhang zur Produktion*, d. h. es wird etwas reproduziert, was zuvor (aus ökonomischen Interesse heraus) vernutzt wurde: menschliche Arbeitskraft“ (37).

Die Autor/innen gehen davon aus, „dass sich Überlastung und Verschleiß durchaus aus den Anforderungen aus einem Lebensbereich ergeben können, sich aber erst in der Gesamtbilanz, d. h. unter Berücksichtigung aller, aus unterschiedlichen Handlungskontexten resultierenden *Beanspruchungen*, wirklich in ihrer Wirkung erschließen“.

Folgende Frage bildet daher den Ausgangspunkt ihrer Betrachtung: „Wie gelingt es Menschen, in einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit ebenso wie Gesundheit, subjektives Wohlbefinden und private soziale Einbindung dauerhaft und nachhaltig zu bewahren?“ (43).

Bei der Beantwortung dieser und weiterer Fragen zeichneten (bei aller Heterogenität untereinander) die arbeitspolitischen Akteure, zu denen sowohl Management wie Fachkräfte als auch Betriebsräte gehören, „ein deutlich anderes Bild als die Beschäftigten. Die Gruppen identifizierten unterschiedliche Anforderungen und Belastungsquellen. Damit war nicht nur eine Auswertungsperspektive angeregt, sondern auch eine Interpretation des Materials naheliegend, die der *Diskrepanz zwischen Experten- und Beschäftigten-sicht* – und damit ein offenkundiges *Konfliktfeld* – Rechnung trägt“ (58). So der empirische Befund der Arbeitssoziologie.

Der Verschiedenheit der Perspektiven ist folgenreich: „Der markante Unterschied zwischen den Sichtweisen (der Akteure und der Beschäftigten) be-

steht jedoch darin, dass die Akteure die Bedeutung der einzelnen Belastungsfaktoren nicht in ihrem Zusammenwirken wahrnehmen, sondern nur als eine Aneinanderreihung von Belastungsfaktoren, denen man je einzeln mit betrieblichen Initiativen und Unterstützungsangeboten begegnen zu können glaubt. Für die Beschäftigten hingegen stellen die Punkte nur den sicht- und verbalisierbaren Teil ihrer Belastung dar, der sich erst *aus dem Zusammenwirken der einzelnen Faktoren* erklärt“ (83).

Die arbeitspolitischen Akteure (Management, Fachvorgesetzte und Betriebsräte) „haben weitestgehend gemeinsame Deutungen der Situation, in der sich ihre Betriebe und ihre Belegschaften befinden. Gleichwohl lassen sich *Bruchpunkte* identifizieren, an denen diese Gemeinsamkeit endet und sich ein Feld unterschiedlicher Argumentationsfiguren und Konfliktpositionen öffnet, das über die [...] untersuchten betrieblichen Einzelfälle hinausweist. Diese Bruchpunkte werden zum einen durch unterschiedliche Ansichten über das Kernproblem in der Erhaltung von Arbeitskraft markiert, zum anderen durch die Grenze dessen, was innerbetrieblich als ‚gesichertes Wissen‘ über die Logiken und Funktionsweisen von Arbeitskraft gilt. Was als ‚richtiger‘ Wissensbestand und ‚richtige‘ Deutung anerkannt wird, ist Gegenstand von Auseinandersetzungen“ (150).

„Im Anschluss an diese Bruchpunkte greifen die Akteure auf Argumentationsfiguren zurück und positionieren sich im arbeitspolitischen Konfliktfeld.“ Heiden/Jürgens „identifizieren betriebsfallübergreifend fünf unterschiedliche Argumentationsfiguren, die das Spektrum der Logiken und Zusammenhangsvermutungen (der Akteure) abstecken: 1. die kostenorientiert-privatistische Argumentationsfigur, 2. die psychosoziale Argumentationsfigur, 3. die traditionelle HdA Argumentationsfigur, 4. die methodisch-betriebszentrierte Argumentationsfigur, 5. die berufskulturell-rationalistische Argumentationsfigur“ (150).

Demgegenüber gilt für die Beschäftigten: „Alle Befragten haben ‚eine Ressource‘, die sie ‚am Laufen‘ hält, die sie so handeln lässt, dass sie ihre Arbeits- und Lebenskraft kontinuierlich wiederherstellen“. Diese Ressource bezeichnen die Autor/innen „als stabilisierenden Fluchtpunkt des Reproduktionshandelns. Sie hat eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen – und somit auch das Scheitern – der Bewahrung von Arbeits- und Lebenskraft“ (160). Diese zu erforschen ist Aufgabe der Arbeitswissenschaften, sie bei der Gestaltung angemessen zu berücksichtigen ebenso.

In den Worten von Heiden/Jürgens zusammengefasst: „Das Reproduktionshandeln der Befragten läuft auf einen Fluchtpunkt zu, der gleich einem Kompass die Richtung dafür vorgibt, in der die Person auf Anforderungen

reagiert und sich von Belastungen erholt. Ein zentrales Ergebnis der Studie lautet, dass die Erhaltung von Arbeits- und Lebenskraft gelingt, wenn die Person ihrem Fluchtpunkt Rechnung tragen kann“ (199).

Hierüber ergibt sich zwingend, die Anwendung der interdisziplinär gewonnen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse um Methoden der Aktionsforschung („action research“) zu erweitern bzw. zu ergänzen, um diesen Perspektiven, diesen Fluchtpunkten der Arbeitenden bei der Analyse wie der Gestaltung ihrer Arbeit hinreichend Raum geben zu können. Deren Perspektiven sind in dem übergreifenden gesellschaftlichen Transformationsprozess noch einmal umso zwingender, um den notwendigen sozialen Zusammenhang zu wahren (Georg/Peter et al. 2016, 182 ff.).

### **Die Welt der Arbeit im „Epochenbruch“ braucht neue Modelle interdisziplinärer Kooperation**

Arbeit und Wirtschaft befinden sich zu Beginn des dritten Jahrtausends in tiefgreifenden Umbrüchen, die in der Summe als „Epochenbruch“<sup>26</sup> bezeichnet werden können und deren Dimensionen und Folgen noch schwer abzuschätzen sind. Für unsere Arbeitswelt ist sicher: Das Ende des Taylorismus und des Fordismus als gesellschaftlichem Produktions- und Konsummodell verlangen nach neuen aufeinander bezogenen Lösungen sowohl auf betrieblicher wie gesellschaftlicher Ebene, sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich.

Der Epochenbruch führt vor allem durch Entgrenzung, Vermarktlichung und Globalisierung zu vielfältigen wirtschaftlichen Restrukturierungen („Change-Management“). Die Symptome der Veränderung können in Konfliktkonstellationen („Grenzkonflikte der Arbeit“; Peter 2007) und entsprechendem Bewältigungshandeln beobachtet werden. Dies zu erkennen und wissenschaftlich zu analysieren wird vordringliche interdisziplinäre Aufgabe der Arbeitswissenschaften. Konflikt und Kooperation werden hierüber zu zentralen Kategorien der Forschung (Georg/Peter 2007, 311 ff.). Die heute breit diskutierten psychosozialen Belastungen und Gefährdungen („Burnout“) erscheinen dabei aufseiten der Arbeit als ein sichtbares Zeichen misslungener Bewältigung offener und verdeckter sozialer Konflikte (Haubl et al. 2013).

---

26 Dieser zur Jahrtausendwende in die Debatte eingeführte Befund wurde unter anderen ausführlich erörtert in: Scholz et al. 2006; vgl. die Verwendung unter anderem durch den DGB-Vorsitzenden Michael Sommer (Sommer 2009). Zur aktuellen Transformationsdebatte vgl. Brie 2014 und Mason 2016.

Eine Ursache liegt im Folgenden: Die nötigen Strukturreformen, die Transformation von Institutionen und das Change-Management in Wirtschaftseinheiten werden zumeist nicht vom Menschen her, aus der Rationalität kooperativer Arbeit heraus gedacht, sondern vorwiegend aus Markt- und Machtperspektive ökonomischer Rationalität formuliert.<sup>27</sup> Zur Bewältigung der dadurch vorhandenen widersprüchlichen Rationalitäten müssen neue Lösungen erfunden, erprobt und verbreitet werden. Die Hypothese dazu ist: Neues entwickelt sich nicht einfach aus bisherigen Beständen, sondern im Konflikt mit den Gegebenheiten mangelhaft vermittelter je eigensinniger Rationalitätsstrukturen von Wirtschaft und Arbeit. An dieser mangelhaften Vermittlung ist mit präventiver, kooperativer Gestaltung der Arbeits- und Reproduktionszusammenhänge anzusetzen. Dies ist eine Herausforderung für die arbeitsbezogenen Wissenschaften der Zukunft.

Unser Befund dazu ist: Es wird notwendig, aus einer rein instrumentalistischen Sichtweise, dem Denken in formellen Regelsystemen, herauszukommen. Dazu muss man beim autonomen, freiheitlich konzipierten Subjekt beginnen, bei den subjektiven „Fluchtpunkten“ (Heiden/Jürgens 2013, 159 ff.), d. h. den Perspektiven des reproduktiven Handelns der arbeitenden Subjekte. Schon allein an der wachsenden Bedeutung informeller Strukturen (z. B. Netzwerke) kann man erkennen, wie wenige eingefahrene institutionelle Rahmenbedingungen überhaupt noch von den Subjekten akzeptiert werden. Notwendig werden deshalb Strukturreformen vorwiegend in organisatorischen Zusammenhängen, die aus der Kreativität der kooperierenden Subjekte ihre Kraft schöpfen. Die Reformen können durch wirtschaftliche und soziale Innovationen vorbereitet und unterstützt werden. Innovationen haben ihre Voraussetzungen im Kleinen (vgl. Howaldt et al. 2014). Menschen in ähnlichen Lagen lernen aus den Erfahrungen und Konflikten anderer und schaffen Neues.

Die Arbeitenden sind von wirtschaftlichen Restrukturierungen ganzheitlich betroffen. Diese berühren nicht nur die Fragen der Sicherheit der Arbeitsplätze, sondern auch Fragen der Gesundheit, neuer qualifikatorischer Anforderungen, neuer Kooperationszusammenhänge sowie neuer Führungssysteme und Managementstile (Köper/Richter 2012). Nachhaltiges Change-Management muss an der Basis im von oben „gewünschten Sinne“ ankommen. Dazu bedarf es nicht nur der rechtzeitigen Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretungen (z. B. über § 90 BetrVG) und der Anwen-

---

27 Zu den unterschiedlichen Rationalitätsstrukturen von Ökonomie und kooperativer Praxis vgl. grundlegend Nida-Rümelin 2011, in ihren Auswirkungen auf Arbeit besonders S. 167 f.

derung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, sondern auch der direkten Beteiligung der Beschäftigten für die gesamte Dauer der Umstrukturierungen und ihrer Folgenbewältigung (Behrens/Kädtler 2008).

Dieses Beteiligungserfordernis stellt gleichzeitig neue Anforderungen an die Erkenntnisproduktion interdisziplinärer Arbeitswissenschaften. Sie müssen unter Sicherung ihrer einzelwissenschaftlichen Befunde in hohem Maße miteinander interdisziplinär kooperieren und darüber hinaus die relevante Praxis einbeziehen (Peter 2011). Dazu gehören auch die Anwendungen „innovatorischer Qualifikationen“ über Beteiligung der Beschäftigten (Fricke 2009).

Die Entwicklung menschengerechter (Erwerbs-)Arbeitsgestaltung ist nicht zuletzt durch den Epochenbruch in eine Krise geraten. Standen zuletzt unstrittig die Arbeitsaufgabe und die darauf bezogene Arbeitsgestaltung mit ihrer dualen Orientierung an Wirtschaftlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung im Mittelpunkt (vgl. u. a. Elias/Gottschalk/Staehle 1985), brachte dieser historische Riss eine Kehre mit einer fast ausschließlichen Orientierung am „reinen“ Subjekt hervor. Die Arbeitspsychologie erlebte hierüber mit Konzepten des Life Long Learning oder der Workability innerhalb der Arbeitswissenschaft eine Renaissance (Georg/Peter 2005).

Nun lassen die fortgeschrittene Flexibilisierung, Entgrenzung und zunehmende Digitalisierung es als wenig sinnvoll erscheinen, eine einfache Rückorientierung an der Arbeitsaufgabe und am einzelnen Subjekt zu propagieren. Will man jedoch die fachwissenschaftlich bewährten Standards der Tätigkeitsanalysen weiter anwenden und die fatale Konkurrenz zwischen auf Verhältnisse und Verhalten bezogenen Arbeitswissenschaften konstruktiv wenden, gilt es, eine gemeinsame neue Bezugsgröße zu finden und einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Diese Bezugsgröße sehen wir in den typischen Arbeitssituationen im Arbeitsalltag, in der phänomenologischen Tradition der Arbeitsforschung (dokumentiert in Meyn/Peter 2010). Sie bieten eine neue Basis, in denen Arbeitsaufgaben und Lernprozesse eingebettet sind und aus der heraus auch subjektivierbare Arbeit im freiheitlichen Sinne weiterentwickelt werden kann. Allerdings bedarf der „Situationsansatz“ einer erneuerten Grundlegung, die den vorherrschenden rationalistischen Bias überwindet und den „ganzen Menschen“ in den Blick nimmt, der aus der Bedeutsamkeit von Situationen schöpft (Schmitz 2005). Hierüber können neue Ansätze der arbeitsbedingten Gesundheitsforschung einbezogen werden und diese umgekehrt ihre konzeptionellen Defizite bearbeiten. „Gesundheitszirkel“ als methodischer Ansatz resultieren aus diesen Überlegungen (vgl. schon Schröer/Sochert 1997). Arbeit und Gesundheit in einen engeren und strategi-



scheren Zusammenhang zu bringen als in der Vergangenheit geschehen ist angesichts der konstatierten Subjektivierung und Flexibilisierung von Arbeit eine fachliche wie arbeitspolitische Notwendigkeit (Pickshaus 2014). Dazu müssen Arbeitsforschung und Präventionsforschung sich über ihre jeweiligen Traditionen mit ihren Möglichkeiten aber auch Beschränkungen klarer werden, als bisher geschehen.

### **Gelungende Interdisziplinarität aus wissenschaftstheoretischer Sicht**

In einem aktuellen wissenschaftstheoretischen Sammelband „Interdisziplinarität“ (Jungert et al. 2010), formuliert Thomas Potthast eine Arbeitsdefinition gelingender  $n > 1$ -Disziplinarität, die wegen ihrer Anschlussfähigkeit für die aktuellen Problemstellungen der Arbeitswissenschaften durchaus Geltung beanspruchen kann (Dürnberger/Sedmak 2004, 6 zitierend):

„Interdisziplinarität [im weiteren Sinne] bezeichnet eine Form (1) wissenschaftlichen (2) Zusammenarbeitens, bei der sich (3) Experten (die innerhalb von Disziplinen qualifiziert sind) (4) auf Basis gegenseitiger Anerkennung und (gegenseitigen) Vertrauens (5) im Rahmen wissenschaftlich-organisatorischer Voraussetzungen und nach Maßgabe vorhandener Ressourcen (6) koordiniert und (7) prinzipiell gleichrangig in Teams (8) mit einem Problem beschäftigen, das (8a) von einzelnen Disziplinen nicht adäquat erfasst werden kann. Über das es (8b) ein gemeinsames Verständnis herzustellen gilt und für das (8c) eine ‚synthetische‘ Lösung (= ein Produkt) entwickelt werden soll.“ (Potthast 2010, 181)

Transdisziplinarität jenseits der *academic communities* führt dann über eine Erweiterung der oben genannten Definition direkt zur Logik des seinerzeitigen HdA-Programms als transdisziplinäres „Aktionsprogramm Forschung“. Diese ist nach Potthast (ebd. 182) gekennzeichnet durch ein Ethos gleichrangiger Zusammenarbeit. „In diesem Sinne ist *n > 1-Disziplinarität* eine demokratische Wissenschaftspraxis pluraler Disziplinen“, die einen Wandel der „Denkstile“ (Fleck 1935) bewirkt und zu gemischten Urteilen führt, wobei eine aktive Beteiligung externer Personen nicht allein als Objekte, sondern als Subjekte im Forschungsprozess vorgesehen ist (Potthast 2010, 187).

Im selben Sammelband präzisiert Uwe Voigt (Voigt 2010, 31): Die Suche nach wissenschaftlichen Erkenntnissen führt dazu, durch Kooperation Ge-

genstandsbereiche zu erweitern und Methoden zu entwickeln. Es gibt nach Voigt drei Typen interdisziplinärer Beziehungen: „interdisziplinäre Beziehungen im Hinblick auf den Gegenstandsbereich, auf die Methode oder auf die Kooperation“ (ebd. 33). Hatten wir den einheitlichen Gegenstand bereits oben problematisiert und verbietet sich bei einem freiheitlichen Wissenschaftsverständnis der „Methodenzwang“ (Feyerabend), wie er im Luczak/Volpert Kompromiss von 1987 angelegt ist, so verbleibt, dies ist auch die anders begründete Position von Voigt, das Kooperations-Kontakt-Modell: „Interdisziplinäre Kooperation, und nur sie, stellt die genuine Form wechselseitiger Anerkennung als wissenschaftliche Disziplin dar“ (ebd. 42).

Eine philosophische Bilanz der interdisziplinären arbeitswissenschaftlichen Diskussion formuliert ihre Skepsis gegenüber einem „Gegenstands-Kontaktmodell“ ebenso wie einem „Methoden-Kontaktmodell“ (Voigt 2010, 41 ff.).<sup>28</sup> Das gibt einem interdisziplinären Kooperationsmodell den Vorzug, das nun ausgestaltet werden muss (vgl. dazu weiterhin Kocka 1987; Weingart 1997; Gethmann 2010).

Ein aktueller arbeitsrechtlicher Kommentar (zum BetrVG) zur Frage arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zeigt anschlussfähig indirekt den Lösungsweg in Sinne unseres interdisziplinären Kooperationsmodells auf, „da es eine einheitliche übergeordnete Arbeitswissenschaft“ nicht gibt (Fitting/Auffahrt 2010). Er schlägt vor, nicht mehr von einer einheitlichen Gegenstandsbestimmung, Erkenntnistheorie oder Methodologie auszugehen, wie es in den früheren Kommentaren und auch dem Konsens der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft noch repräsentiert wird (Luczak/Volpert 1987), sondern zunächst von den Ergebnissen der einzeldisziplinären arbeitsbezogenen Forschungen, und die so erhobenen Erkenntnisse gemeinsam einem kooperativen Abgleich zuzuführen, möglichst früh auch unter Einbezug der Praxis, für die sie bestimmt sind (vgl. auch Becke/Senghaas-Knobloch 2011).

Dies entspricht auch dem Stand der Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit interdisziplinärer Forschung allgemein. In einem solchen Verständnis liegt für die Arbeitswissenschaft(en) die Chance der Gegenwart und nahen Zukunft, alte Gestaltungskompetenz und qualitativ neue Erkenntnisse in einen präventiven Gestaltungszusammenhang zu bringen. Neue Erkenntnisse kön-

---

<sup>28</sup> Voigt merkt an: „Gemeinsame Gegenstände und gemeinsame Methoden erweisen sich demnach nicht als primäre Grundlagen von Interdisziplinarität; sie reichen nicht dazu aus, einen Kontakt zwischen den Disziplinen zu stiften.“ (Voigt 2012, 89)

nen zunächst aus einer einzeldisziplinären Logik heraus geltend gemacht werden, neue Formen des Abgleichs, der Integration und der Umsetzung müssen aber erst noch erprobt werden.

Was zukünftig unter gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Anwendung kommen soll, wäre also nicht mehr aus einem fiktiven übergreifenden interdisziplinären arbeitswissenschaftlichen Konsens begründet oder einem leitenden naturwissenschaftlich-methodischen Paradigma, sondern könnte aus einer Pluralität von Einzeldisziplinen ergebnisbezogen im Zusammenwirken, in Kooperation erschlossen und zur Anwendung gebracht werden. Diese mögliche Neuzusammensetzung der Interdisziplinarität von Arbeitswissenschaft(en) kann gar nicht überschätzt werden, bedarf jedoch zunächst einer empirischen Überprüfung der notwendigen Rahmenbedingungen (Fürstenberg 2011, 177) und einer praktischen Demonstration z. B. in gemeinsamen Projekten, um vor allem für intermediäre Träger (Kassen, BGs, Tarif- und Fachverbände) interessant zu werden. Dies sollte in Verbundprojekten in einem ersten Schritt problemorientiert angegangen und vertieft werden, wie von uns aktuell erprobt (vgl. <http://www.das-change-projekt.de/>).

Im Kern der Debatte geht es um eine innovative Neugestaltung von „ganzer Arbeit“, da ja auch die „ganze Person“ zunehmend in die Arbeitsprozesse hineingezogen wird. Als zukunftsbezogenes Leitbild einer sich herausbildenden neuen übergreifenden Grundhaltung der „Sorge“ werden von uns dem Care-Leitbild (Georg/Peter et al. 2016, 118 ff.) entwicklungsfähige interkulturelle Potenziale zugeschrieben, die zur HdA und der gegenwärtigen Gute-Arbeit-Debatte (Pickshaus/Urban 2009; Sauer 2011) wissenschaftlich und politisch hoch anschlussfähig sind (vgl. Urban 2016).

### **Das Simulacrum als interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung**

Die „offizielle“ Arbeitswissenschaft stellt sich immer noch dar als eine interdisziplinäre Wissenschaft, deren Teildisziplinen sich alle einen gemeinsamen Gegenstand teilen: die Arbeit. Dennoch stellt sich gerade in Bezug auf diesen Gegenstand die Frage: Besitzt der Gegenstand in sich selbst eine klare Einheitlichkeit? Ohne eine solche ist das interdisziplinäre Modell zumindest problematisch, da nicht klar ist, ob die Arbeit der Arbeitssoziologen und der Arbeitspsychologen beispielsweise dieselbe Arbeit ist oder nicht. Die Antwort auf diese Frage hat natürlich Konsequenzen für die Frage der Arbeitsgestaltung. Im ersten Fall mag die Gestaltung der Arbeit eine Frage der Ergonomie sein, im zweiten Fall aber ist sie eher der Soziologie zuzuschreiben. Hieraus

entsteht eine Situation, welche wir als *Dilemma der Repräsentation der Arbeit als Gegenstand* bezeichnen wollen. Damit ist gemeint, dass solche disziplinbezogenen Grenzziehungen in ihrer Relevanz für die jeweilige Problemstellung nicht mehr klar bestimmt sind, eben, weil sich aufgrund des Epochenbruchs viele Problemlagen neu stellen.

Gegen dieses Dilemma richtet sich unser Simulacrum-Modell interdisziplinärer Kooperation, das hier kurz vorgestellt werden soll. Die zentrale Idee ist dabei, dass die interdisziplinäre Kooperation den Gegenstand erst konstituiert. Er muss daher nicht mehr als vorgegeben angenommen werden. Diesen neuen, künstlichen Gegenstand der interdisziplinären Kooperation bezeichnen wir als „das Simulacrum“ (vgl. ausführlich Peter, A. 2014).

Unser Konzept des Simulacrums nimmt insbesondere Aspekte der Arbeiten des französischen Philosophen Jean Baudrillard (1982/1976), des italienischen Philosophen Mario Perniola (1980/2010) und vor allem der angelsächsischen Wissenschaftstheoretikerin Nancy Cartwright (1983) auf. So unterschiedlich diese Ansätze im Einzelnen sind, so markiert der Begriff des Simulacrums doch für alle drei eine Art von Paradigmenwechsel, welcher neue Möglichkeiten des Handelns und Erkennens eröffnen soll.

Dabei ist wichtig zu sehen, dass das oben benannte Dilemma der Repräsentation auch eine politische Variante besitzt. Denn es betrifft auch die Repräsentation der gesellschaftlichen Welt. Es betrifft das Verschwinden eines einheitlichen Handlungszusammenhanges innerhalb der politischen Sphären. Diesem Zusammenhang widmen sich vor allem die Arbeiten Baudrillards und Perniolas.

Nancy Cartwright hingegen versteht das Simulacrum als Modell der wissenschaftlichen Erkenntnis. Für uns ist dies vor allem von Bedeutung, da es uns ermöglicht, unserem Dilemma der Repräsentation auf der wissenschaftlichen Seite zu begegnen. Auch wenn ihre Konzeption zunächst für die Wissenschaftstheorie der Physik entwickelt wurde, scheint sie uns daher dennoch einige wichtige Ansatzpunkte zu liefern. Ihr erstes Hauptwerk „How the Laws of Physics Lie“ entwickelt unter dem Begriff des Simulacrums ein Modell wissenschaftlicher Erklärung, welches dem klassischen deduktiv-nomologischen Erklärungsmodell der Wissenschaftstheorie (Hempel/Oppenheim 1948) der Physik entgegentritt.

Cartwrights Überlegungen sind dabei insofern wichtig, da sie bei der basalsten Naturwissenschaft – der Physik – ansetzt und für diese herausarbeitet, dass es bereits für Gesetzesaussagen in der Physik so etwas gibt, wie ein Vermittlungsproblem zwischen allgemeiner Gesetzesaussage und der konkreten phänomenologischen Ebene. Die erste ist allgemein und ermöglicht (logisch

gesehen) weitgehende Vorhersagen, hat allerdings an sich mit der konkreten Phänomenologie nicht viel gemeinsam.

Das Simulacrum-Modell dient sodann dazu, die Vermittlung dieser beiden Ebenen zu ermöglichen. Es handelt sich dabei um die Konstruktion von theoretischen Objekten innerhalb des Zusammenhanges eines konkreten Problems. Auf diese Weise können die Gesetze mit ihrer allgemeinen Tragweite für die jeweilige Situation, in welcher man die wissenschaftliche Erklärung fruchtbar verwenden möchte, angepasst und konkretisiert werden. Die Konsequenz eines solchen Modelles ist aber, dass das Bild der Wissenschaft als großer vereinheitlichender Erkenntnisprozess revidiert werden muss. Die je spezifisch angepassten Erklärungsweisen bleiben für die jeweiligen Situationen spezifisch. Das, was an ihnen verallgemeinerbar ist, nämlich die Gesetzesaussagen an sich, müssen jedes Mal neu konkretisiert werden. So werden für je verschiedene Fälle ebenso verschiedene Arten und Weisen der handelnden Einwirkung auf die Welt möglich.

Nach dieser Bemerkung zu den Quellen des Simulacrum-Begriffs, lässt sich die Grundidee unseres Modells interdisziplinärer Kooperation verständlich machen. Wir bestimmen das Simulacrum als einen Praxiszusammenhang, welcher der Erklärung eines Phänomens dient mit dem Ziel der Ermöglichung von Handlungsfähigkeit in einem konkreten Fall. Insofern werden Erklärung und Gestaltung miteinander verknüpft. Um diese Verknüpfung nicht willkürlich werden zu lassen, bedienen wir uns eines Leitbildes und ihm zugeordneter Leitideen. Diese fungieren als regulative Ideen und ermöglichen so die interdisziplinäre Kooperation auszurichten.

Durch den Anfangspunkt bei einem Problem und die Orientierung durch ein Leitbild – z. B. dem Problem der psychosozialen Belastungen bei Restrukturierungen, dem Leitbild „Care“ und der Leitidee der Autonomie der Beschäftigten – gelingt es, verschiedene Erkenntnisse anderer Disziplinen als auch verschiedener Forschungsgruppen einer Disziplin zu integrieren. Durch die Orientierung über das Leitbild wird es möglich, diese verschiedenen, vorliegenden Ansätze, zu Aspekten eines neuen künstlichen Gegenstandes werden zu lassen, dem Simulacrum. Insofern dies zutrifft, ermöglicht das Leitbild aber nicht nur die Ordnung der vorhandenen Hypothesen und Erkenntnis, sondern auch die Orientierung der Gestaltung.

Insofern das Simulacrum also ermöglicht, bestehende Erkenntnisse und Ansätze zu vereinigen, lässt es sich verwenden, um, in beständiger Hinsicht auf Leitbild und Problem, eine Reihe von zentralen Kategorien zu vereinigen, die sich bereits in der Diskussion finden. Am Beispiel von Restrukturierungen/Change-Prozessen ließen sich so in der gegenseitigen Wertschätzung

bei Veränderungsprozessen, in der Reziprozitätsbalance, der Berücksichtigung des Erfahrungswissens der Beschäftigten, ihre Einbeziehung über Beteiligungsprozesse, dem Aufbau von Vertrauensverhältnissen, des Human Resource Managements, dem Einsatz agiler Methoden eine Reihe von Aspekten festmachen, an denen sich psychosozialen Belastungen in solchen Change-Prozessen entgegenwirken lässt. Insofern das gemeinsame Leitbild dazu dient, die Handlungsfähigkeit über die Zeit hin zu erweitern, erlaubt es, in diesem heterogenen Forschungsfeld zu bestimmen, in welcher Hinsicht Handlungsfähigkeit erweitert werden soll.

Ein mögliches Leitbild für einen solchen Problembereich psychosozialer Belastungen bei Restrukturierungen stellt Care (im Sinne von „Sorge“) in Verbindung mit der regulativen Idee der Autonomie dar. Dabei wird Autonomie aus der Logik der Arbeit selbst verstanden als Fähigkeit, seine eigenen Handlungszusammenhänge aktiv zu gestalten. Insofern ermöglicht das Simulacrum, unter dem Leitbild Care/Autonomie, ein anwendungsbezogenes Modell der interdisziplinären Kooperation für die Change-Prozesse der Zukunft (sogenannte Arbeit 4.0) zu entwerfen, das allerdings noch durch ein Konzept beteiligungsorientierter Umsetzung, durch Aktionsforschung ergänzt werden muss.

### **Beteiligungsintensive Reorganisationsprozesse (action research)**

Arbeitsgestaltungen über *primäre* arbeitspolitische Interventionen jenseits der *sekundären*, institutionalisierten Muster, z. B. des Taylorismus und Fordismus, bergen nicht nur Risiken (durch Intensivierung), sondern auch Chancen (durch Persönlichkeitsentwicklung). Damit die Chancen zur Geltung kommen, müssen die überkommenen Leitbilder von Rationalisierung und Leistungsgerechtigkeit ergänzt werden um solche von Autonomie und Care. Dies geht nicht ohne interdisziplinäre arbeitswissenschaftliche Unterstützung und vor allem direkte Beteiligung der Betroffenen. Ihr Erfahrungswissen wird zukünftig notwendiger Bestandteil von erfolgreichen, weil nachhaltigen Restrukturierungsprozessen werden.

Die durch die steigende wissenschaftlich-technische Sachkompetenz und die psychosozialen Kooperationserfahrungen im Team gestärkten Arbeitenden werden dann aus den neuen, positiv erlebten Arbeitszusammenhängen heraus für die Zukunft notwendige Fragen stellen können, wie z. B. die nach den Möglichkeiten der Veränderung der Zusammenhänge von Arbeit, Herrschaft und Demokratie im Sinne einer „industrial democracy“.

Daraus ergibt sich die Chance, die gegenwärtigen Versuche der rein ökonomischen Integration der Arbeit über neuen Techniken (z. B. Industrie 4.0) zu ergänzen und weiterzuentwickeln zu einem Instrument der arbeitspolitischen Kontrolle über die Ökonomie. Die produktive Kooperation der Arbeitenden muss sich dabei als unabhängig gegenüber der unternehmerischen Funktion darstellen und zur Geltung gebracht werden können. Nur so können die Arbeitenden den langfristigen Fluchtpunkten (d. h. den Perspektiven) ihres Reproduktionshandelns genügend Rechnung tragen, eine Grundvoraussetzung zur nachhaltigen Sicherung ihrer psychosozialen Stabilität.

Das Beteiligungsinteresse von Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsumwelt, Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen und Arbeitsergebnisse geht somit sowohl auf ein elementares Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Fricke 2012a, 39) als auch eine objektive Notwendigkeit psychosozialer Stabilität zurück. In der ersten Phase des Humanisierungsprogramms in den 1970er Jahren gab es eine Reihe von Projekten zur Förderung einer derart orientierten Arbeitnehmerbeteiligung. Die fünf konsequentesten Ansätze waren die Modellversuche des Autohändlers Opel Hoppmann in Siegen, beim Bundesverkehrsamt Flensburg, im Motorenwerk von VW Salzgitter, bei der Peiner AG sowie im Kaltwalzwerk der Hoesch Hüttenwerke Dortmund. Zu jedem dieser Projekte ist in der HdA-Schriftenreihe des Bundesministeriums für Forschung und Technologie im Campus Verlag ein ausführlicher Bericht veröffentlicht worden.

Mit Beteiligung sind Verfahren gemeint, die Arbeitnehmer/innen im Betrieb nicht nur eine Stimme, sondern auch konkrete Mitwirkungsmöglichkeiten geben, wenn es um die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen geht. Dazu gehört, dass die Beschäftigten im gesamten Gestaltungsprozess von der Entwicklung einer Fragestellung (Problemdefinition) bis zur Realisierung einer Lösung Gelegenheit haben, als gleichberechtigte Akteure mitzuwirken. Die genannten Humanisierungsprojekte haben gezeigt, dass Beteiligung in diesem Sinn auf ein genuines und elementares Bedürfnis der Arbeitenden stößt, dass sie prinzipiell fähig sind, sich kompetent zu beteiligen, dass so verstandene Beteiligung in Betrieben praktikabel ist und dass derartige Beteiligung die Unternehmenskultur und das psychosoziale Wohlbefinden entscheidend verändern kann.

Beteiligung ist nach W. Fricke (2009; 2011; 2012a, 49f.) nicht voraussetzungslos zu haben:

- Die Beschäftigten müssen sich von ihren Misserfolgserfahrungen befreien und Vertrauen zu ihren innovatorischen Qualifikationen und ihrem Arbeitsvermögen gewinnen können.

- Es müssen Zeiten (Ressourcen) für gemeinsame Reflexion und Weiterbildung gefunden werden.
- Entscheidend ist, dass die Fragestellungen der abhängig Beschäftigten, ihre Arbeitserfahrungen, Sichtweisen und Gestaltungsinteressen, die Fluchtpunkte ihrer Orientierungen gleichberechtigt in den Reflexions- und Gestaltungsprozess eingehen.
- Es gilt, eine neue, gleichberechtigte Form der Kooperation mit Expert/innen und Vorgesetzten (in Teams und Zirkeln) zu finden. Die Definition von Arbeitsbelastungen z.B. kann nicht Expert/innen allein überlassen bleiben; das Gleiche gilt für den Entwurf und die Durchführung von Organisationsentwicklungsprozessen.

Eine grundlegende Herausforderung zur Vermeidung unzuträglicher psychosozialer Belastungen liegt in der widersprüchlichen Beziehung von Repräsentanten (Expert/innen, Vorgesetzte) und Repräsentierten (Beschäftigte) begründet. Diese Herausforderung ist nur über Beteiligungsverfahren positiv zu bewältigen.

Der kooperative Wert der Arbeit, die impliziten Erfahrungen und das Arbeitsvermögen, sind der Schlüssel zur Vernetzung und sollen zu einem „Zusammensprung“ des Wissens im Sinne des Simulacrum-Ansatzes und einem aufgeklärten Innovationsverständnis führen. Dieses neue Wissen hilft, die *Humanisierung der Arbeitswelt* mit der Sicherung der Lebensqualität und die ökonomische Effizienz mit der Stabilisierung der Ökosysteme in einen positiven Wirkungszusammenhang zu bringen. Öffentliche Förderung sollte sich eine derartige Grundorientierung schrittweise (wieder) aneignen.

Übergeordnet geht es in arbeitswissenschaftlicher und arbeitspolitischer Perspektive darum,

- im Sinne der *Aktionsforschung* die *Einheit von Erklären und Verändern* herbeizuführen, als der rote Faden der initiierten Prozesse.
- Hinzu kommt der *Dialog*, und zwar der Dialog mit denen, die bisher keine Sprache im Restrukturierungsgeschehen hatten, weil die Betroffenen ganz andere Perspektiven („Fluchtpunkte“) haben als die, die die Expert/innen und Wissenschaftler/innen mitbringen und sehen können.
- Schließlich kommt als Kern im Sinne von Aktionsforschung die *kollektive Selbstreflexion* hinzu. Sie ist das zentrale Gütekriterium zukünftiger gemeinsamer Anstrengungen. Diese Erkenntnisse stehen seit Jahrzehnten zur Verfügung; sie harren immer noch einer breiten arbeitswissenschaftlichen und arbeitspolitischen Diskussion und Anerkennung (vgl. Fricke 2012b; Georg/Peter et al. 2016, 16 und 128f.). Sie in einen zu erneuernden



Zusammenhang um die Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse einzubringen, in dem Zusammenhang die Diskussion um den autonomen Arbeitsschutz im Umkreis der §§ 90/91 BetrVG zu ermutigen, dienen diese Ausführungen.



## **B ARBEITSWELT IST, WAS DER FALL IST**

---

## 6 DIE AKTUALITÄT DER §§ 90/91 BETRVG UND IHRE UNSICHTBARE PRAXIS

---

Gerd Peter

Wie wir bisher feststellen konnten, ist gegenwärtig nicht von einer offensichtlichen und ausgedehnten Praxis der §§ 90 und 91 BetrVG auszugehen. Zu hoch sind die arbeitsrechtlichen Hürden einer breiten, nachhaltigen Anwendung, zu expertokratisch und interessendurchsetzt die zur Verfügung gestellten „gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse“. Dass der Geist dieser Paragraphen dennoch überall präsent ist und es sich eine implizite, „unsichtbare“ Anwendung breitgemacht hat, die die verschiedensten Anknüpfungspunkte im Bereich des Arbeitsschutzes, der Personalentwicklung, der Rationalisierung, der Restrukturierung, der Beteiligung gefunden hat, ohne allgemein anerkannt zu sein und noch ein Stück weit entfernt von einer verbindlichen Verallgemeinerung, das zeigen die in dem nachfolgenden [Kapitel 7](#) beschriebenen Fälle. Da bekanntlich die Welt ist, was der Fall ist (so der frühe Wittgenstein am Beginn seines Tractatus<sup>29</sup>), scheint uns diese fallbezogene Vorgehensweise nach den vorhergehenden systematischen Bestandsaufnahmen zum einen der Betriebsratsliteratur, zum anderen aktueller Befragungsergebnisse zum Betriebsratshandeln als problemangemessen.

Zur aufschließenden Sensibilisierung für die Perspektive der „unsichtbaren Praxis“ seien vorweg noch einige Ausführungen zu den Lehren der Vergangenheit und den Anforderungen der Zukunft formuliert und erste wichtige Schlussfolgerungen aus der Empirie angezeigt. Sie werden in den Fallanalysen verbreitert und vertieft und in den Schlusskapiteln strategisch gewürdigt.

### **Ursache des Scheiterns der §§ 90/91 in der Vergangenheit**

Die Vorstellung einer systematischen Anwendung fortschreitender arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse in der Gestaltung betrieblicher Arbeits- und Produktionsprozesse hatte ihren Ursprung in der unternehmensmitbestimm-

---

29 <http://tractatus-online.appspot.com/Tractatus/jonathan/D.html> (Abruf am 8.1.2018)

ten Industrie, voran die Stahlwerke Salzgitter mit ihrem Ergonomiezentrum unter dem Arbeitsdirektor Adolf Jungbluth. Hierdurch sollte für den mitbestimmten Bereich neben dem Gefahren abwehrenden, an Normen orientierten Arbeitsschutz eine zukunftsbezogene, der menschengerechten Arbeit verpflichtete Gestaltungsfunktion erschlossen werden, der ökonomischen Rationalität der Technikentwicklung eine praktische Rationalität der humanen Arbeitsgestaltung gleichgewichtig und gleichberechtigt zu Seite gestellt werden. Der Vorstandsbereich des Arbeitsdirektors als Ausfluss der paritätischen Montanmitbestimmung sollte so seine Weiterentwicklung und Festigung in einer Reform der Betriebsverfassung erhalten, wovon die §§ 90 und 91 BetrVG 72 ein Ergebnis bildeten (Heese 1994).

Diese Anstrengung am Scheitelpunkt in einer kurzen gesellschaftlichen Reformphase bekam zentral Unterstützung durch ein Aktions- und Forschungsförderungsprogramm der Bundesregierung zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA), in dem anwendungsnahe, aber auch grundlagenorientierte arbeitswissenschaftliche Projekte zum Gesamtspektrum der menschengerechten Arbeitsgestaltung gefördert wurden. Ein Teil der Förderung war deren Umsetzung, z. B. über Lehrgänge gewerkschaftlicher Bildungsarbeit für Betriebsräte und Vertrauensleute zur Anwendung der §§ 90/91 im Betrieb (vgl. im Überblick: Autorengruppe Fb4 sfs 2010; Dechmann et al. 2011; jeweils mit der dort angegebenen Literatur).

Mit dem Auslaufen der gesellschaftlichen Reformphase wuchs auch der Widerstand vonseiten der Arbeitgeber gegenüber einem zu weiten Verständnis der Anwendung dieser Paragraphen. Dieser Konflikt spiegelte sich auch innerhalb der immer noch massiv geförderten Arbeitswissenschaften wieder, wobei den „konservativen“ Disziplinen zumeist auf der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Seite die mehr „radikalen“ auf der sozialwissenschaftlichen Seite gegenüberstanden. Der schließlich innerhalb der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) gefundene Kompromiss bewegte sich dann doch mehr in den technokratischen Vorstellungen, die sich aber bald den neuartigen Anforderungen aus der Arbeitswelt nur unzureichend gewachsen zeigten. Ihre Inhalte stellten zugleich nicht nur eine Überforderung, sondern geradezu Fehlorientierung der Ausrichtung der Erwachsenenbildung dar, weil sie dem Erfahrungswissen der Betroffenen und dem impliziten Wissen der Interessenvertretungen zu wenig Beachtung schenkten. Dies galt auch für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit, wo sich z. B. im Bereich der IG Metall die betriebsnahe Bildungsarbeit schon relativ früh auf dem Rückzug befand.

Das Ende der Reformphase bedeutete in den beginnenden 1980er Jahren auch das Ende der staatlichen Förderung arbeitsorganisatorischer Experimen-

te (z. B. Modellprojekte zu teilautonomer Gruppenarbeit), das Ende einer unabhängigen sozialwissenschaftlichen Begleitforschung hierzu wie auch das Ende der Förderung einer HdA-Bildungsarbeit der Gewerkschaften und Fachverbände. Schwierigkeiten der Vermittlung sowie wachsender Widerstand auf der Wirtschaftsseite und ihrer politischen Sprachrohre ließen die Gesamtkonstruktion mit ihren vielfachen Wechselwirkungen zusammenbrechen, auch wenn sich Teilaktivitäten, wie die Nachfolgeprogramme „Arbeit und Technik“ und „Innovative Arbeitsgestaltung“ erfolgreich behaupten konnten.

Wichtige Impulse wurden auch vom Arbeitsschutz aufgenommen, der hierdurch und dann auch in Folge der deutschen Einheit und der europäischen Entwicklung einen erheblichen Modernisierungsschub erfuhr, ohne jedoch seine reaktiven Arbeitsschutzmerkmale ablegen zu können. Nicht nur der Arbeitsschutz, auch Institutionen der Arbeitsgestaltung, wie REFA/MTM, bekamen durch die deutsche und europäische Entwicklung Modernisierungsimpulse, die ihre Fortexistenz sicherten. Entsprechend orientierten sich auch Gewerkschaften verstärkt wieder auf die staatliche Arbeitsschutzpolitik einschließlich die sie begleitende Normenprozesse (Pickshaus 2012).

Inzwischen scheint die Dynamik der Entwicklung des europäischen staatlichen (gemeinschaftlichen) Arbeitsschutzrechtes erlahmt (Vogel 2015), so dass dem autonomen Arbeitsschutz wieder eine größere Bedeutung zukommen sollte (vgl. zu dessen Bedeutung aus betriebswirtschaftlicher Sicht schon Kreikebaum/Herbert 1988, 134 ff.). Dabei wird ganz entscheidend sein, wie die interdisziplinäre Arbeitswissenschaft sich auf dieses Moment vorbereitet und inwieweit die vergangenen Defizite, die aus der Experten- und Normenorientierung resultierten, zukünftig aufgefangen werden können. Interdisziplinäre Aktionsforschung stellt hierfür Möglichkeiten bereit, wie im vorhergehenden [Kapitel 5](#) aufgezeigt (mit der dort angegebenen Literatur).

## **Die Anforderungen der Zukunft an die §§ 90/91**

Die Zukunft der Arbeitsforschung liegt in der interdisziplinären Kooperation der jeweiligen Disziplinen und der aktiven Beteiligung der Beforschten. Die wachsende Unübersichtlichkeit des Gegenstandes Arbeit wird zu einer Erweiterung des disziplinären Spektrums der Arbeitsforschung auf dem Feld sozialer Tatsachen führen (müssen). Hierin liegt eine Chance für neue Methoden und Ansätze, die auch den neuen Problemstellungen der psychosozialen Belastungen, die aus Prozessen der Subjektivierung und Entgrenzung, aber auch der Digitalisierung der Arbeit hervortreten, gewachsen sind. Der

vorgestellte „Simulacrum-Ansatz“ nach dem Kooperations-Kontaktmodell<sup>30</sup> stellt eine Möglichkeit dar, zu einer problemangemessenen Interdisziplinarität der Zukunft zu kommen. Hierbei wird den unterschiedlichen Rationalitätsstrukturen der zukünftigen Arbeit über Beteiligungsprozesse stärker Rechnung getragen. Mit den Methoden der Aktionsforschung kann eine weitgehende Umsetzung und Verbreitung der Ergebnisse und Anerkennung ihrer Wirkungen erreicht werden. (siehe Georg/Peter et al. 2016 mit der dort angegebenen Literatur). Sie treffen auf ein europäisches Szenario, das in seiner Einheitlichkeit, was die Problemstellung betrifft („Burnout“), und in seiner Verschiedenheit, was die Problemlösungen angeht, geradezu nach einer neuen Dynamik der Arbeitsforschung und der arbeitswissenschaftlichen Betätigung im Verbund und in der Aktion verlangt.

### **„Das erschöpfte Selbst“ – eine europäische Herausforderung für die Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaften**

Die Debatte um neuartige psychosoziale Belastungen und Burnout wird europaweit geführt (vgl. Hofmann 2014). In der deutschen Arbeitssoziologie werden Burnout und Depression inzwischen als „Leiterkrankungen des subjektivierte[n] Kapitalismus“ (Voß/Weiß 2013) eingestuft, an denen der „Arbeitskraftunternehmer“ leidet. Dieser von Voß/Pongratz zuerst formulierte neue Typus hat die fachsoziologischen Kontroversen des letzten Jahrzehnts stark geprägt (Neckel/Wagner 2013, 18). Die Argumentation braucht hier nicht in all ihrem Für und Wider dargestellt werden. Es reicht für unsere Zwecke, den Argumentationsgang von Voß et al. stellvertretend für die Gesamtdebatte exemplarisch nachzuvollziehen:

Danach kann nicht bezweifelt werden, „dass es eine deutliche Steigerung bei gemeldeten psychischen Erkrankungen mit einem Schwerpunkt auf depressiven Syndromen (zu denen die diffuse Diagnose ‚Burnout‘ zu rechnen ist) gibt“ (Voß/Weiß 2013, 29). Diese werden geradezu Teil des Strukturwandels der Arbeit mit seinen Kennzeichen der Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit. Der Arbeitskraftunternehmer als „neue gesellschaftliche Grundform von Arbeitskraft“ lässt diese gesundheitlichen Risiken immer klarer hervortreten (ebd. 33 ff.). Seine Eigenschaften bringen die neuen Belastungsformen dadurch hervor, dass die abhängig Arbeitenden wichtige Anteile der zentralen Managementfunktionen zur Steuerung von Arbeit selbst

---

<sup>30</sup> Vgl. Kapitel 5.

übernehmen. „Sie wandeln sich dabei tendenziell von passiven Befehlsempfängern zu proaktiven Auftragnehmern mit unternehmerähnlichen Eigenschaften“ (ebd. 34).

Drei charakteristische Merkmale sind nach Voß vor allem zu nennen:

1. *Selbstkontrolle*: „Die Verausgabung von Arbeitskraft im Betrieb beschränkt sich dann nicht mehr auf die reaktive Erfüllung fremdgesetzter Anforderungen in begrenztem Rahmen. Sie erfordert vielmehr eine aktive Selbststeuerung im Sinne allgemeiner Unternehmensefordernisse, die oft erst genau definiert werden müssen.“
2. *Selbstökonomisierung*: Die Arbeitenden „sind gezwungen, sich in strategisch handelnde Akteure zu transformieren und ihr Arbeitsvermögen durch systematische ‚Selbstproduktion‘ von Fähigkeiten gezielt auf eine verstärkt marktvermittelte Nutzung hin zu entwickeln und durch kontinuierliche ‚Selbstvermarktung‘ zu verwerten.“
3. *Selbstrationalisierung*: „Aus einer primär rekreativ orientierten, traditionell in ‚Arbeit‘ und ‚Freizeit‘ aufgeteilten relativ stabilen Lebensweise wird eine alle individuellen Ressourcen nutzende rationalisierte Gestaltung des persönlichen Lebensrahmens. [...] Das gesamte Leben der Arbeitenden gleicht auf diese Weise immer mehr einem durchorganisierten ‚Betrieb‘.“ (ebd. 34 f.; siehe auch Voß 2013, 66.)

Aus den charakteristischen Merkmalen oder Eigenschaften ergeben sich neuartige typische Belastungskombinationen und daraus resultierende typische Erkrankungen. „Die entstehen, wo ambivalente Freiheiten mit diffusen indirekten Herrschaftsformen verknüpft sind, so dass Menschen in höchst widersprüchliche Situationen, genau genommen sogar in regelrechte Fallen geraten. Sie sollen ‚selbstverantwortlich‘, ‚innovativ‘ oder ‚unternehmerisch‘ handeln, werden allerdings gleichzeitig von kleinteiligen Kennziffern und tendenziell lückenlosen Erfolgskontrollen unbarmherzig überwacht“ (ebd. 36).

Entsprechend schlussfolgern Voß und Weiß: „Es liegt nahe, die Merkmale der entgrenzten sowie subjektivierten Arbeit und die Eigenschaften des Arbeitskraftunternehmers in einem Zusammenhang mit der fast zeitgleich im Gesundheitssystem registrierten deutlichen Zunahme von Erschöpfungs- und Depressionssyndromen zu bringen“ (ebd. 44).

Immer schon gab es bei der Arbeit gesundheitliche Gefahren in typischen Formen, die zum Teil als Berufskrankheiten anerkannt und entschädigt wurden. In diesen Dimensionen werden die aktuellen Gefährdungen durch psychosoziale Belastungen arbeitssoziologisch gesehen (vgl. unsere Projektplattform <http://www.das-change-projekt.de>). „Die Anforderung einer meist



riskanten Selbststeuerung unter unsicheren Bedingungen bedeutet für viele Menschen nicht nur eine quantitative Überlastung in vielen Dimensionen [...], sondern führt vor allem zu einer gefährlichen Verknüpfung von Selbstentfaltung und Selbstüberforderung“ (Voß/Weiß 2013, 47). „Das erschöpfte Selbst“ (Ehrenberg 2004), so die Übersetzung einer französischen Untersuchung, rückt in den Fokus der Debatte.

Es braucht nicht weiter betont zu werden, dass derartige Befunde eine große Herausforderung für die arbeitsbezogenen Wissenschaften der Zukunft, besonders was ihre notwendige Interdisziplinarität betrifft, darstellen. Und eine ebenso große Herausforderung für die Betriebsräte und ihre Gewerkschaften, rechtzeitig Vorsorge zu treffen gegenüber Arbeitsbedingungen und Arbeits- und Gesellschaftsverhältnissen, die zu derartigen psychosozialen Auswirkungen führen könnten, und sich nicht in klein-klein zu verheddern.

### **Zu den Perspektiven der §§ 90/91 BetrVG aus arbeitswissenschaftlich-arbeitssoziologischer Sicht**

Die Handhabung der Anwendung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse für die menschengerechte Arbeitsgestaltung nach dem BetrVG (§§ 90/91) ist kompliziert. Trotzdem liegt ein breiter Erfahrungsschatz vor. Um den Umgang der Betriebsräte mit diesem Umstand und vor allem den aktuellen Anforderungen moderner Arbeit zu erschließen, bedarf es zusätzlicher empirischer Forschung, die im laufenden Projekt durchgeführt wurde. Es galt, die Frage zu beantworten, in welchem Ausmaß und in welcher Form (gesicherte) arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse gem. §§ 90/91 BetrVG überhaupt noch zum Tragen kommen und was für Aushilfen und äquivalente Prozesse alternativ in Angriff genommen wurden. Gleichzeitig stellte sich die Frage, wie eine aufgrund der aktuellen neuartigen Problemlagen notwendigerweise erneuerte Interdisziplinarität der arbeitsbezogenen Wissenschaftsdisziplinen aussehen könnte, was betrieblicherseits schon getan wird und welche übergeordneten Gesichtspunkte dabei eine Rolle spielen.

Die §§ 90/91 BetrVG waren im Bewusstsein der Betriebsräte (und sicherlich auch der Arbeitgeber) noch lange Zeit gekennzeichnet durch ein normen- und expertenorientiertes, arbeitsplatzbezogenes, mehr statisch-bürokratisches, punktuelles Vorgehen mit starkem Gegnerbezug. Dies wird vielerorts als nicht mehr zeitgemäß angesehen, ist aber von den Paragrafen her auch nicht zwingend gefordert. Ohne Aufgabe der früheren Zielsetzung dieser Paragrafen („menschengerechte Arbeitsgestaltung“) wird heute zunehmend von Betriebsräten eher pragmatisch versucht, sich in laufenden Prozesse der Rationalisierung einzuklinken, sich ein Gesamtbild zu machen, Beschäftig-

tenbeteiligung zu organisieren, Beschäftigungssicherung mit zu erreichen, externe Unterstützung zu finden und dies alles mit langem Atem zu tun.<sup>31</sup>

Darauf bezogen findet sich hier einleitend eine erste Zusammenstellung konzeptioneller und empirischer Befunde und Einschätzungen zu den Fragen, wie realistisch die Ausgangshypothesen des Projektes waren bzw. wie eine Neuausrichtung in einigen wesentlichen Zügen auszusehen hat. Bei diesen Überlegungen werden auch die aktuellen Ergebnisse eines gleichzeitig von der Projektgruppe durchgeführten BMAS-INQA-Projektes zu den psychosozialen Belastungen in Restrukturierungsprozessen („Das Change-Projekt“)<sup>32</sup> einbezogen.

Die Ausgangshypothesen für die wissenschaftsbezogene Auswertung bezogen sich erstens vor allem darauf, ob und wie die komplizierte Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse von den Betriebsräten bewältigt wird bzw. werden kann und ob sich dabei eine und wenn ja, welche Typik einer „*unsichtbaren Praxis*“ herausgebildet hat. Angesichts der Komplexität der aktuellen Problemstellungen hinsichtlich der Subjektivierung, Flexibilisierung und Entgrenzung von Erwerbsarbeit stellt sich zweitens die Frage nach der *problemadäquaten Interdisziplinarität* der arbeitsbezogenen wissenschaftlichen Forschung und Beratung. Und drittens geht es um den Stellenwert und die Möglichkeiten vor allem der erforderlichen subjektbezogenen Disziplinen und Ansätze, wie sie sich in der qualitativen Arbeitsforschung und der *interdisziplinären Aktionsforschung* darbieten.

## **Aktionsforschung als übergreifendes Konzept für die Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse**

Ständige Restrukturierungen bewirken bei den meisten Beschäftigten neben aktuell direkt wirkenden, zusätzlichen Belastungen zunächst ein sich – als Arbeitende/r – nicht mehr so wie bisher Einordnen-Können in die eigene Lebensperspektive. Die dazu nötige symbolische Redefinition der neuen Arbeitsverhältnisse auf die individuellen und sozialen Fluchtpunkte (Heiden/Jürgens 2013) hin muss aber gelingen, soll gute Arbeit wieder möglich sein. Ziel gelingender Restrukturierung muss es also sein, die Perspektiven der Beschäftigten in die Umstrukturierungsprozesse zu integrieren. Das vor allem

---

31 Vgl. im Einzelnen die nachfolgenden Fallbeschreibungen.

32 Siehe <http://www.das-change-projekt.de> (Abruf am 8.1.2018); Georg/Peter et al. 2016.

ist aber auch Ziel von Aktionsforschung, die deshalb ins Zentrum zukünftiger Arbeitswissenschaft/Arbeitsforschung („Arbeitsforschung 4.0“) gerückt werden sollte. Zitat arbeitswissenschaftlicher Experte:

„Die *Einheit von Erklären und Verändern*, das ist einer der Grundgedanken von Aktionsforschung, dass man das, sozusagen, zu dem roten Faden macht. Und der Zweite ist eben *der Dialog*, und zwar der Dialog auch mit denen, die bisher keine Sprache hatten. Weil die nämlich ganz andere Dimensionen von dem Forschungsgegenstand, oder von dem Gegenstand, der zu verändern ist, oder überhaupt von ihrer Welt zur Sprache bringen als die, die die Wissenschaftler mitbringen und sehen können. Und der dritte Kern von Aktionsforschung ist die *kollektive Selbstreflexion*. Das ist das Gütekriterium für Aktionsforschung. Das ist eigentlich der Grundgedanke: *Dialog und verändern. Der Prozessgedanke ist zentral.*“

Wie lassen sich diese Grundgedanken der Aktionsforschung realisieren und finden wir in der Empirie Ansatzpunkte dafür? Mit dem in [Kapitel 5](#) beschriebenen Simulacrum-Ansatz ist aufgrund der Interdisziplinaritätsdiskussion der vergangenen Jahre, von der DoFAPP Projektgruppe aktuell ein interdisziplinäres Konzept der Arbeitswissenschaften nach dem Kooperations-Kontaktmodell (Voigt 2012; Peter 2011) entwickelt worden, das versucht, klassische arbeitswissenschaftliche Vorgehensweisen („*gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse*“ nach den Vorstellungen der objektivierenden Arbeitswissenschaft) mit den übergeordneten Wesensmerkmalen der Aktionsforschung zu verknüpfen bzw. zu vermitteln. *Das Simulacrum ist ein Modell, das die Erklärung einer Problemstellung vor dem Hintergrund der Ermöglichung von Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit versteht.* Als solches ist es nicht experten- und entscheidungs-, sondern vor allem beteiligungs- und prozessorientiert.

Zu einer ersten fallbezogenen Anwendung des Simulacrum Ansatzes („*die Gestaltungspyramide*“) auf die Problemstellung psychosozialer Belastungen in Restrukturierungsprozessen findet sich eine Beschreibung bei Georg/Peter et al. (2016). Das Simulacrum bildet, aufgrund seiner doppelten Struktur, dann gleichermaßen einen Ansatz zur Erklärung und zum Eingriff, zum Gestalten. Es muss allerdings eingebettet sein in eine adäquate Leitvorstellung und einen regulativen Zusammenhang, der eine Orientierung bzw. Ausrichtung ermöglicht. Einen solchen regulatorischen Zusammenhang bilden für uns die Dimensionen von *Care/Sorge-* und *Autonomieorientierung*.

Zentrale Frage wird nachfolgend sein, inwieweit die im vorliegenden Projekt erhobene empirische Wirklichkeit, die fallbezogene Welt der Tatsachen diesen neuen konzeptionellen Zugriff ermutigt und welche Empfehlungen zur Weiterentwicklung und zukünftigen Anwendung bereits jetzt formuliert werden können. Dazu dient hier vorweg und exemplarisch eine erste Querauswertung empirischer Befunde. Aufgrund der Vermittlung der Fälle über die Gewerkschaften handelt es sich bezogen auf die Fragestellung hierbei sicherlich um eine Positivauswahl von Unternehmen, um „Leuchttürme“ der Interessenvertretung, die aber den gangbaren Weg aufzeigen können und sollen für allgemeine Lösungsansätze.

### **Prozessorientierte Beteiligungsansätze in Unternehmen als Stand der Technik**

Es ist inzwischen müßig, sich darüber zu streiten, ob eine Beteiligung überhaupt stattfinden sollte oder nicht, dazu ist sie inzwischen allzu selbstverständlich. Sie ist „Stand der Technik“, d. h. man weiß, wie es geht, wie man es machen muss und kann. Die Aussage gilt also auch dann, wenn in einer übergroßen Zahl von Unternehmen und Betriebe diese Einsicht noch nicht alltägliche Wirklichkeit geworden ist. Um dies ändern zu können, empfiehlt es sich, an Gegebenes anzuknüpfen und den aufgezeigten Weg einzuschlagen.

#### **Beispiel a: Das Gruppen-Modell weiterentwickeln<sup>33</sup>**

Managementseitig ist die beteiligungsorientierte Einführung neuer Produktionsmodellen und Arbeitsstrukturen (oft nach dem Toyota-Modell) Stand der Technik.

„Es gibt immer so Lernwerkstätten in den Betrieben, wir nennen das auch Trainingscenter, in denen dann den Leuten vermittelt wird, wie eigentlich ein Produktionssystem funktioniert, nach dem Motto: Man arbeitet jetzt erst ein bisschen chaotisch, und dann organisiert man sich anders, und plötzlich geht das alles viel leichter von der Hand, dass man Material umstellen kann, tatsächlich, dass

---

33 Siehe Kapitel 7.4.

es Vorteile bringt, wie man so einen Produktionsablauf durchsteuert. Da hat man Tausende von Mitarbeitern in den Werken durch diese Lernwerkstätten gebracht und geschult, das ist die eine Sache.“ (BR)

Die beteiligungsorientierte Schlussfolgerung des Betriebsrats aus arbeitswissenschaftlicher und betriebsverfassungsrechtlicher Sicht lautet dann:

„Also der *Beteiligungsansatz* wäre nun der, dass man über *Teamarbeit* kommen muss, und dass man auch ein Stück weit Teamsprecher hat, die für eine Gruppe stehen, dass das möglicherweise eingebettet ist im *KVP* und darüber hinaus in die Entwicklung eines betrieblichen *Gesundheitsmanagements*, dass man eben auch andere Themen platzieren kann als nur die um Effizienz von Produktivität.“

Der prozessorientierte Ansatz des Betriebsrats zeugt von einer tiefen Einsicht in die Realisierungsbedingungen.

„Also Erkenntnisse zu sammeln ist ein Weg, dann zu dem Weg zu kommen, dass ich wirklich was ändern muss, ist der zweite, und das zu machen ist ja noch eine dritte Stufe. Das kann ja ein Leben lang dauern. Unser Werkleiter hat sich inhaltlich wirklich reingekniet. Da wurden auch alle Mitarbeiter abgeholt, immer im Beisein von Werkleitung und auch Betriebsrat und der Personalentwicklung, wurden alle einzeln abgeholt, zu den Inhalten informiert, während der Arbeitszeit, bevor sie dann in die Befragung, die auch während der Arbeitszeit stattgefunden hat, dann reingehen konnten.“

Hier zeigt sich die moderne, den neuen Arbeitsbedingungen angepasste Form der Beteiligung.

„Das, was unsere Erfahrung war, ist ganz einfach: 90/91 war eben nicht das Instrument, mit dem wir ins Geschäft gekommen sind. Ja, zumindest haben wir nie so ein Buch rumgeschleppt nach dem Motto: Wir sind unterwegs. Aber eigentlich haben wir ganz viel davon umgesetzt.“ (BR)

### Beispiel b/c: Weg vom Expertensystem – die Leute wollen beteiligt werden<sup>34</sup>

Im Beispiel b handelt sich um ein Dienstleistungsunternehmen, in dem eine Bestandsaufnahme und anschließende Maßnahmen zur Bewältigung psychischer Belastungen vereinbart worden sind.

„Wir haben ja den gesamten Betrieb mit Workshops, mit einer Vielzahl von Dingen überzogen. Wir hatten externe Beratungen gefunden, haben dann gesagt: So, den Weg gehen wir jetzt. Wir haben entschieden, *interne Moderatoren-Workshops* zu versuchen in der ersten Runde. Auch vielleicht, wenn man jetzt nicht so die brillanten Ergebnisse hat, einfach mal über Workshops das Thema [psychische Belastungen] aufzubringen, die *Verkrustungen aufzubrechen*, das Thema aus der Ecke zu holen, dass jeder mal klar hat, das gibt's.“ (BR)

Der Betriebsrat betrachtete es als einen Glücksfall, einen geeigneten Berater gefunden zu haben.

„Und das war eigentlich auch der richtige Weg. Und dann haben wir einfach uns vorgetastet. Wir wollten wirklich alle Beschäftigten mit solchen Workshops erfassen, haben wir vierzig, fünfzig hingekriegt, und das war schon ein Kraftakt. Der Berater hat so einen Satz geprägt, den fand ich gut, dass es eben nicht darum geht, die Menschen immer widerstandsfähiger gegenüber den Prozessen zu machen, die sie krank machen, sondern dass *es darum geht, sie widerständiger zu machen*. Sie müssen widerständiger werden. Weg vom Expertensystem, hin zu den Leuten. Die befragen, die es eigentlich am besten wissen. Aktivierung. *Die Leute sind daran interessiert, sich da auszudrücken, mitzuteilen*. Und sind auch, glaub ich, zum Teil wirklich froh, dass man ihnen mal zuhört. Ziel war immer, die Beschäftigten zu aktivieren, um mal das englische Wort zu nehmen, *so einen Move reinzubringen*.“ (BR)

---

34 Siehe Kapitel 7.5 und Kapitel 7.8.

Im Beispiel c sollte ein neues Schichtenmodell eingeführt werden, wogegen sich der Betriebsrat zunächst erfolgreich gewehrt hat.

„Und das haben wir natürlich dann mit dem Betriebsverfassungsgesetz komplett durchgekaut. Da kannst du ja alles durchziehen, ob es 90/91 ist oder eben, müsste ich oben gucken, ich weiß halt das jetzt im Moment gar nicht ... Wir als Betriebsräte sind ja nun mal nicht die Fachleute, da sind wir dann an die Betroffenen gegangen. Und dann muss man sich überlegen, dann haben die Betroffenen nachher ein eigenes Schichtmodell entwickelt, und das ist dann eingeführt worden. Ihr eigenes Schichtmodell ... Und das ist fest in einer Betriebsvereinbarung dann verankert worden. Und so arbeiten wir jetzt hier.“ (BR)

#### **Beispiel d: Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz als Einstieg in einen durch externe Beratung unterstützten Beteiligungsprozess<sup>35</sup>**

Nach einer Unternehmensfusion bildet die gesetzlich (§ 4 ArbSchG) vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung für die Betriebsräte den willkommenen Einstieg in weiterführende Beteiligungsprozesse.

„Es gab jetzt'n Handlungsdruck der Arbeitgeberseite, auch zu sagen: Da müssen wir jetzt was machen ... Es geht da richtig zur Sache, weil, es gibt auch so ein Format, das grundsätzlich möglich ist, das wir als Betriebsrat auch in vielen Fällen hier mit eingebracht haben, nämlich, im Rahmen sogenannter *Denkwerkstätten*, intern in der Gruppe halt eben auch zu überlegen, wie letzten Endes Verhältnisse geändert werden können, und auch die Fragestellung des Umgangs mit den Situationen, die man selber erlebt, auch veränderbar sind. Da arbeiten wir halt mit dem *Berater* zusammen.“ (BR)

Zirkelarbeit, Workshops, flächendeckende Lern- oder Denkwerkstätten und Change Labs sind als Stand der Technik gleichzeitig als Methoden gesicherte

---

35 Siehe [Kapitel 7.5](#) und [Kapitel 7.6](#).

arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse für die betriebliche Entwicklung und werden einvernehmlich (wenn auch mit unterschiedlicher Zielsetzungen) eingesetzt. Den darin enthaltenen Beteiligungsansatz weiterzuentwickeln und arbeitsrechtlich auf Dauer zu stellen wird von Betriebsräten als Auftrag und Chance gesehen, ist aber in der Fläche kaum realisiert. Vor allem die dazu notwendige externe Unterstützung ist nur selektiv, also nicht (mehr) überall vorhanden.

Eine Weiterentwicklung eines Beteiligungsansatzes in Richtung teilautonome Teamarbeit und Gesundheitszirkel/Gesundheitsmanagement sowie Arbeits- und Technikgestaltung liegt in der Logik der Sache, braucht aber externe Macht- und Prozessunterstützung durch Gewerkschaft, Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaftler.

### **Beispiel e: Rechtspraxis des GBR auf die §§ 90/91 BetrVG hin erweitern<sup>36</sup>**

Die Technisierung und Zentralisierung der Prozessentscheidungen in größeren Unternehmen und Konzernen erfordern die Einübung einer neuen Herangehensweise für das Zusammenwirken der Interessenvertretungen auf den unterschiedlichen Ebenen, will man prozessorientiert die zukunftsorientierten Methoden gemeinsam anwenden und weiterentwickeln.

„Als Gesamtbetriebsrat arbeitet man ja mehr, ich sag immer, auf einer höheren Flughöhe. Du hast mehrere Betriebsratsgremien, du hast mehrere Bereiche, und da ist es wichtig, dass du was gestalten kannst, wo sich dann jeder unter diesen Schirm stellen kann, aber trotzdem noch frei ist, bei sich örtlich dann noch was dazu zu bauen oder was anders zu machen, dass das passt. Weil nach Betriebsverfassungsgesetz gibt's keinen Betriebsrat, der über dem anderen steht, sondern eigentlich ist das so: Örtlicher Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, also, die stehen in einer Reihe, nicht übergeordnet. Das ist im Bundespersonalvertretungsgesetz ja anders. Zum Beispiel die SAP-Ergebnisrechnung, alles, was eingekauft wird, für was Geld ausgegeben wird, läuft jetzt [konzernweit] in einem System. Und das ist egal, welcher Betrieb das ist, der hat in diesem System zu buchen. Und von daher ist dann wichtig, dass alle, die da drin buchen, dass die gleichlaufend sind.“ (BR)

---

36 Siehe Kapitel 7.1.



„Was uns Betriebsräte manchmal ärgert, weil normalerweise sagen wir, die IT folgt der Organisation. Und mittlerweile verdreht sich ja das ganz massiv, *dass letztendlich eine IT bestimmt, wie zu organisieren ist.*“

„Als Arbeitgeber versuche ich natürlich gerne, eher mit dem Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat zu reden. Und da denke ich mal, müsste oder sollte man vielleicht auch mal an eine Anpassung in Richtung der Paragraphen 90/91 gehen. Weil mit örtlich allein, und darauf ist ja weitestgehend das Betriebsverfassungsgesetz aus meinem Verständnis ausgelegt, kommt man nicht mehr wirklich in allen Dingen zurecht.“ (BR)

### **Eine naheliegende generelle Aufgabe – die rechtzeitige Information und Planungsbeteiligung durch den Arbeitgeber gem. § 90 BetrVG durchsetzen<sup>37</sup>**

„Also, ich glaub, die tatsächliche Einbeziehung in die Planungsprozesse und Überlegungen, da hapert es nach wie vor. Die Wahrnehmung der Mitbestimmung innerhalb des Unternehmens hat einen sehr hohen zentralistischen Bezug. Und das führt natürlich zu einem arbeitgeberseitigen Erwarten, dass, wenn man das mit dem GBR geklärt hat, dann braucht man das ja vor Ort nicht mehr, man muss das eigentlich nur noch umsetzen. Und wenn’s dann doch örtlich Diskussionen ständig darüber gibt, wird halt eben schnell dieser Betriebsrat zum gallischen Dorf.“ (BR)

Gemeinsame Zukunftswerkstätten zwischen Management und Betriebsräten auf der Ebene der Unternehmensleitung können zwar Gemeinsames und Trennendes klären helfen, bilden gemeinsame Leitbilder (wie Care) und regulatorische Ideen (wie Resilienz) heraus, helfen die Kommunikation dauerhaft zu verbessern. Dies ist eine gute Voraussetzung, jedoch kein Ersatz für frühzeitige Information und verbindliche Planungsbeteiligung. Hierfür ist ein effektives Zusammenwirken der Betriebsratsebenen gefordert, das das BetrVG (vgl. § 50) so als Regel noch nicht vorsieht. Gerade bei systemischen Prozessen und Querschnittstechnologien wird eine frühzeitige rechtsverbind-

---

37 Ebd. (Int. 2), Fall 1.

liche Einbeziehung des GBR in 90/91 Tatbeständen zu einer Notwendigkeit werden. Zitat:

„Und ich hab mir immer gewünscht, dass wir dass, also, dass wir mehr Einfluss kriegen, und *dass wir da auch frühzeitig mit reinkommen*, damit man auch tatsächlich mitgestalten kann. Aber der Arbeitsdirektor meint: Also [Planungsunterlagen] frühestens eine Woche vorher, das reicht. Und da kann man nicht mehr gestalten.“

Als Fazit kann man festhalten: Das Zusammenwirken örtlicher Betriebsräte und GBR sowie KBR in der Planungsbeteiligung muss auf eine neue Niveaustufe (erweiterte Anwendung von § 50,2 BetrVG) gehoben werden. Die im BetrVG vorgeschriebene rechtzeitige Unterrichtung kann gegenwärtig in Konzernen nur für den KBR und nachfolgend GBR, nicht für die örtlichen Betriebsräte stattfinden. Deshalb muss die Planungsbeteiligung unter Einbeziehung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf den einzelnen Betriebsratsebenen betriebsverfassungsrechtlich neu bestimmt werden. Im Sinne der Aktionsforschung sind dazu vor allem prozessorientierte Erfahrungen (Erklären und Gestalten) und nicht so sehr fertige Inhalte arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse gefragt. § 90(2) ist entsprechend prozessorientiert zu erweitern.

### **Restrukturierung in Permanenz bedeutet Risiko ohne Chance?**

Schon vor Jahrzehnten hat ein zynisches Wort die Automationstagungen der IG Metall in Oberhausen mit dem Obertitel „Automation – Risiko und Chance“ (Friedrich 1965) umgetauft in „Automation – Risiko ohne Chance“. Die Reformen der Betriebsverfassung, wozu auch 1972 die §§ 90/91 gehörten, sollten deshalb den abhängig Arbeitenden Instrumente an die Hand geben, diese Umwälzungsprozesse doch zu bewältigen und ihre Chancen zu wahren.

Auch die heute Situation permanenter Restrukturierungen unterschiedlichster organisatorisch-technischer Formen könnten zu ähnlichen resignierten Haltungen verleiten. Um dies zu vermeiden, gilt es, konkrete Ansatzpunkte besonders herauszustellen, Packenden aufzuzeigen und Umformulierungen der Wirklichkeiten zu bewirken. Die Weiterentwicklung japanischer Produktionsmodelle versuchen, nach dem Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung nutzen, um Beteiligungsprozesse in Gang zu setzen, Erfahrungswissen und Expertentum in einem neuen, positiven Zusammenhang bringen, die Gesamtbetriebsratsebene im Vorfeld der Planung stärker nutzen,

aber rechtzeitige Planungsbeteiligung auch erzwingen, dies sind derartige Packenden, die wir im Feld vorgefunden und hier vorweg kurz skizziert haben. Sie werden in den Fallanalysen näher ausgeführt.

Die betriebliche Wirklichkeit, so wie sie sich gegenwärtig darbietet, ist äußerst dynamisch und im Fluss und erfordert eine entsprechende Weiterentwicklung arbeitswissenschaftlicher Ansätze und Methoden. Diese zeichnen sich aus durch eine stärkere Prozess- und Beteiligungsorientierung von Interessenvertretungen und weiter Teile der Belegschaften. Zwar werden arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse alten Typs nach wie vor punktuell für sinnvoll angesehen und angewandt („Ergonomie“), jedoch nur als Einzelmaßnahmen, eingebettet in prozessorientierte, nicht entscheidungsorientierte Beteiligung an permanenten Change-Prozessen. Industrie 4.0 (Hirsch-Kreinsen et al. 2015) und Arbeit 4.0 (BMAS 2015) heißen die gegenwärtigen Debatten, sind aber praktische Aufgaben, die nicht nur technologisch-organisatorisch, sondern auch mit- und selbstbestimmt zu bewältigen sind (Paul 2016).

Alles in allem geht es darum, die „*Autorität der Arbeit*“ herzustellen und in ihrer eigensinnigen Art zu stärken (Georg/Peter et al. 2016, 96f.), auf allen Ebenen der Arbeits- und Betriebswirklichkeit. Zum Beispiel müssen die Zuständigkeiten des Gesamtbetriebsrats (gem. § 50 BetrVG) im Sinne übergeordneter Fragestellungen der Planung und Beeinflussung von Rahmenbedingungen auch bezüglich §§ 90/91 explizit formuliert werden. Desgleichen sind aktionsforscherische und beteiligungsorientierte arbeitswissenschaftliche Verfahren, die auf mehrere Ebenen bezogen sind und vollzogen werden, für eine Erweiterung der Paragraphen zu formulieren.

In diese Richtung und als Denkanstoß gemeint zielen die nachfolgenden in aller Vorläufigkeit dokumentierten (sozialwissenschaftliche) Vorschläge zur Erweiterung der §§ 90/91 BetrVG (*Änderungsvorschlag kursiv*, Text aus dem BetrVG zusammengefasst *zitiert*):

Nach § 90

- (1) ist der Betriebsrat über die Planung
  - von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
  - von technischen Anlagen,
  - von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder
  - der Arbeitsplätze
  - rechtzeitig zu unterrichten und
- (2) die vorgesehenen Maßnahmen insbesondere im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Art der Arbeit und die Anforderungen an die Arbeitnehmer mit ihm zu beraten.

- (3) „Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.“
- (4) *Liegen derartige Erkenntnisse nicht vor oder sind zwischen den arbeitsbezogenen Disziplinen umstritten, können sie durch einen dialogischen Prozess zwischen Management und Betriebsrat unter Einbeziehung der Belegschaft hinsichtlich der Gestaltungsmaximen (Ziele und Kriterien) ersetzt werden.*

Nach § 91

- (1) Widersprechen die Änderungen diesen Erkenntnissen und resultieren daraus besondere Belastungen für die Arbeitnehmer, so kann der Betriebsrat Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.
- (2) *Ein zeitlich und sachlich begrenzter (Aktionsforschungs-)Prozess unter Beteiligung der Arbeitnehmer kann zur Klärung arbeitswissenschaftlich offener oder umstrittener Fragen herangezogen werden.*
- (3) Im Streitfalle *und bei ergebnisoffenem Prozess* entscheidet die Einigungsstelle.

Fallweise wird in der betrieblichen Realität schon hiernach gehandelt, wobei der Einstieg in der Gefährdungsanalyse nach § 5 ArbSchG im Zusammenhang mit § 87, 7 BetrVG oder bei Betriebsänderungen nach § 111 BetrVG im Zusammenhang mit dem Wirtschaftsausschuss nach § 106 als primärer Bezug gewählt werden. Die sich zunehmend durchsetzenden Prozessorientierung vermeidet ein Verhaken im Detail, eine Schwäche vergangener Praxen. Kein Betriebsrat läuft nach eigenen Verständnis mit dem Betriebsverfassungsgesetz untern Arm durch den Betrieb, jeder Betriebsrat sollte aber im Hinterkopf um seine Rechte wissen und Möglichkeiten kennen, wie er wirksam ansetzen kann.

# 7 TYPISCHE AKTUELLE FÄLLE ARBEITSWISSENSCHAFTLICH GESTÜTZTER BETEILIGUNG IN RESTRUKTURIERUNGS- PROZESSEN

---

Olaf Katenkamp

Das Erhebungsdesign zu den Fallstudien wurde im [Kapitel 4](#) dargestellt. Das zentrale Ziel war es explorative Fallstudien, nicht repräsentative Fallstudien (nach Branchen o. Ä.) zu erstellen. Es geht nicht um das Wiederaufleben der alten technokratischen Strukturen von §§ 90/91 BetrVG, sondern im Rahmen der Fallstudien sollte eine Möglichkeitsanalyse durchgeführt werden, welche neuen Praktiken der Partizipation im Hinblick auf die in den §§ 90/91 BetrVG angesprochen Tatbeständen sich entwickelt haben. Es handelt sich demzufolge nicht um defizitäre Fälle, sondern um positive Fälle der „Prozessbeteiligung“, die eine Partizipation und ein anderes arbeitswissenschaftliches Konzept (Interdisziplinarität, Aktionsforschung) favorisiert haben. Entscheidend war daher für die Auswahl der Fälle nicht, ob beide Gesetze, die §§ 90/91 BetrVG eingesetzt wurden oder nicht. Wichtiger war, ob Belastungsreduzierung, Arbeitsgestaltung oder Standortsicherung beteiligungsorientiert oder von Betriebsräten frühzeitig in der Planungsbeteiligung möglichst mit Unterstützung der (Arbeits-)Wissenschaft eingebracht werden konnten.

## **Auswahl der Fallbetriebe**

Ausgehend von der Zielsetzung des Forschungsvorhabens, dem gegenwärtigen Stellenwert der §§ 90/91 BetrVG und neuen unsichtbaren Praktiken der Prozessbeteiligung unter dem Fokus von Restrukturierungsprozessen herauszuarbeiten, haben wir uns entschieden eine Konzentration auf wenige Branchen vorzunehmen, deren Problemkonstellationen zwar vergleichbar sind, die sich jedoch hinsichtlich Arbeits- und Tätigkeitsstrukturen, Wettbewerbsbedingungen, Betriebstypen und Interessenvertretungsstrukturen unterscheiden. Die meisten Betriebe sind aus den Bereichen Metall- und Elektroindustrie, Maschinenbau, Papier- und Chemieindustrie. Zwei Unternehmen sind aus dem Dienstleistungsbereich, der IT-Branche und dem Bankgewerbe.

Die Auswahl und Selektion der Fallstudienbetriebe erfolgte über die bestehenden Kontakte zur IG Metall, IG BCE und ver.di. Zwei Unternehmen wurden über Kontakte zu Wissenschaftler/innen akquiriert. Es sollten sowohl größere als auch „kleinere“ bzw. mittelständische Unternehmen beteiligt werden. Für die Fallstudie wurde jeweils ein ausgewählter Standort als zentrale Einheit für die Fallanalyse ausgewählt. Am größten Standort waren 5.500 Beschäftigte (Kapitel 7.4), wohingegen die kleinste Einheit 60 Beschäftigte hatte. Es wurden jeweils die einzelnen Standorte untersucht, nicht der Konzern als Ganzes. In drei Fällen war der Konzern keine Aktiengesellschaft. In allen Fällen gab es in den letzten fünf Jahren Restrukturierungsprozesse.

Die Finanzialisierung (Kädtler 2010) oder Finanzmarktorientierung (Faust 2015; Bromberg/Haipeter 2016) war mehr oder weniger stark ausgeprägt. Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen war an den unterschiedlichen Standorten nicht immer nur positiv. Insgesamt drei Viertel der Unternehmen hatten wirtschaftlich schwierige Situationen zu bewältigen. In zwei Unternehmen wurde der Verkauf von Betriebsteilen angekündigt und in zwei anderen Unternehmen hat die Geschäftsführung mit einer Auslagerung (nach Rumänien und China) gedroht. Vier Unternehmen haben einen Sozialplan mit Stellenabbau durchführen müssen.

Jeder unserer Fälle (vgl. Tabelle 15) ist anders gelagert: Im ersten Fall wurden im Konzern eines Kommunikationsdienstleisters die Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Führungsebene verbessert. Außerdem wurde die Rolle des Europäischen Betriebsrates thematisiert. Im Fall der Bank steht nach der vorherigen Fusion und einer Restrukturierung (mit Verschlankung des Managements und der Filialbesetzung) für den örtlichen Betriebsrat die Denkwerkstatt im Vordergrund, im Fall Autozulieferer war die Standortschließung als akute Bedrohung Ausgangspunkt, um eine neue Prozessorganisation einzuführen oder weitreichenden Veränderungen am Arbeitssystem vorzunehmen (also neue Arbeitszeiten und neue Arbeitsstrukturen). In der Papierfabrik wurde die Standortsicherung als zentrales Leitthema betrachtet, um neue betriebswirtschaftliche Konzepte der Unternehmensführung im Konzern vorzuschlagen. Im Fall der Landmaschinenbauer war die Umstellung auf die Fließfertigung der Anlass zur Beratung und einer Projektbeteiligung. Im Chemiewerk wurde ein beteiligungsorientiertes Verfahren (IMPULS-Test mit moderierten Abteilungsgesprächen) genutzt, um sowohl Gefährdungen frühzeitig zu erkennen als auch die Prävention und „Widerständigkeit“ zu stärken. Insofern kann nicht *ein* gemeinsamer Prozesskriterienkatalog *für alle* Fälle ausgearbeitet werden.

Tabelle 15

## Fallübersicht – Unternehmen und Standortgröße

Fall	Kapitel	Unternehmen	Beschäftigte am Standort
1	7.1	Kommunikationsdienstleister (GBR)	60
2	7.2	Stahl	3.400
3	7.3	Verkehr	1.900
4	7.4	Automotive	5.500
5	7.5	Weißer Ware	2.000
6	7.6	Chemie	550
7	7.7	Bank	1.700
8	7.8	Papier	2.000
9	7.9	Acker	300
10	7.9	Straße	600

In der Synopse (Tabelle 16) sind die Fälle nach den jeweiligen Restrukturierungen und ausgewählten „Verfahren“ der Beteiligung in einer ersten Kurzübersicht dargestellt.

Die Restrukturierungen in den Fallstudien sind unterschiedlicher Natur: In sieben Fällen wurde ein Stellenabbau angekündigt, in einem Fall wurde eine Schließung angedroht (aber nicht realisiert), in einem Fall wurden Betriebsteile in einem Werk aufgesplittert und an einem ausländischen Investor verkauft. In vier Fällen hat das Management neue Prozesse etabliert: Beispielsweise wurde Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zusammengelegt und zentrale Einheiten wie Verkauf im europäischen Konzern in zwei Fällen gebildet („One Company“-Strategie). Im Fall Acker wurde eine gänzlich neue Prozessorganisation von Produktion und Verwaltung eingeführt. In drei Fällen sind Performance-Indizes eingeführt worden, über die mit Finanzkennzahlen und anderen Produktionskennziffern die zentrale Steuerung stärker agierte. Insgesamt waren acht Aktiengesellschaften beteiligt, zwei waren davon durch Hedgefonds dominiert. Angriffe auf die (Unternehmens-)Mitbestimmung existierten in zwei Unternehmen (Abschaffung der

## Fallübersicht – Synopse

Fall	Kapitel	Unternehmen	Restrukturierung	„Verfahren“
1	7.1	Kommunikationsdienstleister	Personalabbau, „Austöcherung“	Dialog-Forum („Zukunftswerkstatt“)
2	7.2	Stahl	Standortkonkurrenz und Androhung von Stellenabbau	Lernkompetenzförderung („Lernklima“), Demografie, TPM, BV-Beteiligung
3	7.3	Verkehr	Standortsicherung	Arbeitszeit
4	7.4	Automotive	Process-Performance	Arbeitskreis 90/91
5	7.5	Weißer Ware	Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)	Lernwerkstatt Gesundheit & Demografie
6	7.6	Chemie	One Company, Betriebsteilverkauf	„Change-Lab“ (IMPULS plus Workshop)
7	7.7	Bank	Stellenabbau	Denkwerkstatt
8	7.8	Papier	Stellenabbau, One Company	Bottleneck-Analysen
9	7.9	Acker	Aufkauf (Fusion)	neue Fließfertigung
10	7.9	Straße	Standortschließung	Streik, Einigungsstelle, neue Prozessorganisation

Quelle: eigene Darstellung

Europäischen Aktiengesellschaft SE und Verwandlung in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Behinderung in der Betriebsratswahl).

Bei den Verfahren (vgl. Tabelle 16) fällt auf, dass viele Betriebsräte beteiligungsorientierte Verfahren wählen, um neue Belastungen aufzudecken, die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Führungskräften zu verbessern oder neue Prozesse der Fließfertigung zu entwickeln. In fünf der zehn Fälle gab es Werkstattformen wie Lernwerkstatt, Change-Lab, Gesundheitszirkel oder eine Zukunftswerkstatt. Der Wissenstransfer und das Erfahrungswissen wurden in acht Fällen thematisiert. In sieben Fällen wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Zur Standortsicherung wurden neue Prozesse in drei Fallstudien etabliert, in denen keine neuen Produkte, sondern eine an-



dere Fließfertigung, TPM oder eine andere Prozessorganisation eingeführt wurden. Die detaillierte Beschreibung erfolgt in den jeweiligen Kapiteln zu den einzelnen Fallstudien.

Zentrale Leitfragen der Fallstudien waren unter anderem:

- Wie intensiv beschäftigen sich die Betriebsratsgremien mit der Arbeitsgestaltung und Belastungsreduzierung? Welche Maßnahmen im Sinne der §§ 90/91 BetrVG werden eingesetzt?
- In welcher Form werden Betriebsrat (bzw. Betriebsratsgremien wie GBR, KBR, lokaler Betriebsrat, Vertrauenskörper) und Beschäftigte beteiligt? Welcher Umfang der Einflussnahme eröffnet sich ihnen dadurch?
- Was heißt Beteiligung? Für wen (Management, Betriebsrat, Beschäftigte)? Was ist ein beteiligungsorientiertes Verfahren bzw. wie wird wer in welcher Form beteiligt? Welche Ziele hat die Beteiligung? Wie verändert es die Rolle des Betriebsrates? Wie bringt sich der Betriebsrat ein?
- Welche Zielsetzung wird mit dem Beteiligungsverfahren – bezogen auf das Verhältnis zwischen Belegschaft, Mitgliedern, Betriebsrat, Vertrauensleuten und Organisation – verfolgt?
- Welche Konsequenzen werden für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung gezogen? Welche Rolle hat die Kompetenz des Betriebsrats bzw. BR-Qualifizierung? Welche Funktionen haben Externe? Welche (Fach-, Sozial-, Macht-)Promotoren waren dabei?

Die Darstellung der Fallstudien erfolgt in der Struktur nach folgenden Aspekten:

- Ausgangslage und Daten zum Unternehmen
- Struktur und Selbstverständnis der Interessenvertretung
- Verständnis und Anwendung von §§ 90/91 BetrVG
- Kooperation mit Wissenschaft und Expert/innen
- Mitbestimmungs- und Informationskultur
- beteiligungsorientierte Verfahren
- Hindernisse und Barrieren in der Planungsbeteiligung

Eine Reflexion der Fallstudien wird im [Kapitel 8](#) erfolgen.

## **7.1 Vertretungsarenen in Konzernstrukturen – Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur auf verschiedenen Interessenvertretungsebenen**

Christina Meyn

### **Zum Fall Kommunikationsdienstleister**

Im vorliegenden Fall werden die Kommunikationsmuster zwischen Gesamtbetriebsrat (GBR) und verschiedenen Ebenen der Geschäftsführung analysiert und wie die Methode der „Zukunftswerkstatt“ einen Anstoß für eine Neuausrichtung geben konnte. Im weiteren Fokus steht der GBR in seinem Zusammenwirken mit den anderen Betriebsratsgremien (die örtlichen Betriebsräte, der Konzern- sowie der Europäische Betriebsrat). Der Europäische Betriebsrat wird dabei in seiner „Sonderstellung“ etwas genauer beleuchtet.

### **Ausgangslage**

Das in der folgenden Fallstudie untersuchte Unternehmen stellt eine Besonderheit in der Betriebslandschaft dar und ist, wie viele Großunternehmen, weit von der betrieblichen Realität klein- und mittelständischer Unternehmen entfernt. Als ein europaweit agierender Konzern der Kommunikations- und Informationstechnologie mit Sitz der Zentrale in Deutschland beschäftigt er europaweit 228.000 Mitarbeiter/innen.

Den Konzern innerhalb des Erhebungszeitraums (Januar 2015–Oktober 2015) in seiner Komplexität zu erschließen war nicht möglich. Vielmehr ging es darum, diese Komplexität im Hinblick auf unsere übergreifende Fragestellung einerseits und die Besonderheiten dieses Falls andererseits so weit wie möglich zu reduzieren. Unser Vorgehen erlaubte es aber, bei den Erhebungen hinreichend in die Tiefe zu gehen und auch neu aufkommende Fragestellungen zu verfolgen.

Der Gesamtbetriebsrat der Zentrale bildet den Hauptakteur der Fallstudie. Dieser untersuchte GBR ist für 11 Betriebe mit insgesamt 20 000 Beschäftigten zuständig.

Der „Fall“ bildet sich somit aus der Rolle und dem Interessenvertretungshandeln des Gesamtbetriebsrats heraus, unter der übergeordneten Fragestellung, wie er insbesondere im Rahmen des BetrVG in den Planungs- und Um-

setzungsstadien von Veränderungsprozessen im Zusammenspiel mit anderen Betriebsratsgremien und Geschäftsführungsebenen agiert.

Somit bildet nicht nur der Handlungs- und Gestaltungsrahmen des BetrVG, sondern auch die derzeit viel diskutierten Auswirkungen der Digitalisierungsprozesse bzw. digitalen Transformation („Arbeit 4.0“) und den daraus resultierenden vielfach noch offenen Fragen für die Mitbestimmung (nicht nur im Rahmen von gesetzlichen Regelwerken) einen wichtigen Bezugsrahmen der Analyse. Die Dynamik des technisch-organisatorischen und betrieblichen Wandels im letzten Jahrzehnt ist ganz besonders in der Kommunikationsbranche zu spüren. Schnell war erkennbar, dass sich im Zuge dieses stetigen Wandels auch die Mitbestimmung verändert.

Zwei Untersuchungsschwerpunkte kristallisierten sich im Laufe des Erhebungszeitraums heraus:

- Das Interessenvertretungshandeln in komplexen Betriebsratsstrukturen und „Vertretungsarenen“ (Behrens/Kädtler 2008). Im Fokus steht der Gesamtbetriebsrat in seinem Zusammenwirken mit den anderen Betriebsratsgremien (die örtlichen Betriebsräte, der Konzern- sowie der Europäische Betriebsrat). Der Europäische Betriebsrat wird dabei in seiner „Sonderstellung“ etwas genauer beleuchtet.
- Die Informations- und Kommunikationskultur zwischen Gesamtbetriebsrat und Führungsebenen. Ebenso werden die Kommunikationsmuster zwischen GBR und verschiedenen Ebenen der Geschäftsführung näher analysiert und wie die Methode der „Zukunftswerkstatt“ einen Anstoß für eine Neuausrichtung geben sollte.

### **Eine Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur im komplexen Gefüge**

Der übergeordnete Bezugsrahmen „Betriebliche Veränderungsprozesse“ ließ sich weder zeitlich präzise eingrenzen noch ließen sich behandelte Themenfelder voneinander abgrenzen und isoliert betrachten. Welche Bezeichnung man einer „Restrukturierung“ auch geben möge – sei es Umorganisation, Fusion, Einführung neuer Arbeitsformen – Tatbestände wie diese gehören zum Tagesgeschäft. Folgende Schwerpunktthemen des GBR im Erhebungszeitraum waren der Forschergruppe bekannt:

- *Beschäftigungssicherung: Restrukturierung „heißt immer Personalabbau“* (GBR-Vorsitzende). Seit den 1990er Jahren wurden im Konzern kontinuierlich jährlich im Schnitt 10.000 Arbeitsplätze abgebaut. Viele Unternehmens-

einheiten wurden nach und nach „ausgetöchtert“ oder zusammengelegt. Zumindest wurde erreicht, den bisherigen Stellenabbau weitestgehend sozialverträglich zu lösen. „Also bei uns ist noch nie jemand aus einer Umstrukturierungsmaßnahme entlassen worden, noch nie. Ja, da sind wir auch stolz drauf, dass wir das hinkriegen. Aber das hat natürlich zu tun mit einem großen Organisationsgrad. Und die meisten unserer Betriebsräte sind auch Gewerkschafter.“ (GBR-Vorsitzende)

- *Personalentwicklung und Prävention* („Vereinheitlichung“ z. B. der Weiterbildungsmöglichkeiten, GBV zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, tarifvertragliche Regelung zum Umgang mit psychischen Belastungen)
- *Neue Arbeitsformen und -modelle* (z. B. Einführung neuer Bürokonzepte, neue Dimensionen mobiler Arbeit)

## Struktur und Selbstverständnis der Interessenvertretung

„Betriebsratsarbeit bedeutet Gestaltung.“ (GBR-Vorsitzende)

Sechs Gesamtbetriebsräte, ein Konzernbetriebsrat und ein Europäischer Betriebsrat bilden die Organe der Mitbestimmung im Konzern oberhalb einer Vielzahl örtlicher Betriebsratsgremien. Dabei gibt es eine lange Tradition der Zusammenarbeit mit der im Konzern gut verankerten DGB-Gewerkschaft. So wird unter anderem regelmäßig die Mitarbeiterbefragung „Index Gute Arbeit“ durchgeführt. Konzernweit liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei etwa 50 bis 60 Prozent. Dazu existiert ein eigener Arbeitgeberverband, der mit der Gewerkschaft die Tarifrunden verhandelt.

Die vier Mitglieder des Gesamtbetriebsrats sind fachlich gut aufgestellt, verfolgen ihre zuständigen Themenfelder zielsicher und auf einem sehr professionellen Niveau. Zwei der vier GBR-Mitglieder sind gleichzeitig in einem örtlichen Gremium vertreten.

Die Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats besitzt ein „ausgeprägtes Unrechtsbewusstsein“ und übt den Posten mit viel Herzblut und Leidenschaft aus. Es geht um (Mit-)Gestaltung, nicht um „Aufpassertum“. Die Vorsitzende ist selbst nie in einer örtlichen Freistellung tätig gewesen, sondern direkt in den Gesamtbetriebsrat gewählt worden. Dies betrachtet sie auch als Vorteil, denn

„dass ich gleich da angefangen hab, weil ... da hat man nicht so sehr den örtlichen Bezug. Und als Gesamtbetriebsrat arbeitet man ja

mehr, ich sag immer, auf einer höheren Flughöhe. Du hast mehrere Betriebsratsgremien, du hast mehrere Bereiche, und da ist es wichtig, dass du was gestalten kannst, wo sich dann jeder unter diesen Schirm stellen kann, aber trotzdem noch frei ist, bei sich örtlich dann noch was dazu zubauen oder was anders zu machen, dass das passt.“ (GBR-Vorsitzende)

Der Vorsitzende des Europäischen Betriebsrats sieht seine Aufgaben einem „evolutionären Prozess“ unterlegen. Er betrachtet sich zwar nicht als „zahnloser Tiger“ (Kotthoff 2006), bisher jedoch ebenso wenig in der Position, wirklich mitbestimmen zu können. Das sieht er nicht ohne Hoffnung, sondern als einen Prozess, der Zeit braucht. Das Management sei zunehmend sensibilisiert und der EBR wird als Gremium stärker beteiligt.

„Es ist nicht da, wo ich es mir vorstelle, aber wir haben in den letzten Jahren schon einige Fortschritte gemacht.“ (EBR-Vorsitzender)

### **Zwischen Betriebsverfassung (Gesetz) und Unternehmenswirklichkeit in heterogenen Betriebslandschaften**

„Ja, was eine Besonderheit ist, das ist, dass praktisch unsere Betriebe, dass jeder Betrieb ganz was anderes macht als der andere.“ (GBR-Vorsitzende)

Wie bereits Rancke (1982) im ersten umfassenden Werk über die Zusammenhänge zwischen komplexen Gremienstrukturen und Betriebsratsarbeit (auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes) feststellte, ist das *Matching* der Betriebsverfassung mit der Unternehmenswirklichkeit in vielen Fällen alles andere als lehrbuchartig. Die Zuständigkeiten sind häufig nicht klar abgegrenzt. Betriebsräte, die Teil einer komplexen Gremienstruktur sind, müssen den Informationsfluss, aber auch die Entscheidungsfindung mit einer Vielzahl anderer Akteure innerhalb der Betriebsratsstruktur koordinieren. Diesen erhöhten Abstimmungsbedarf können sie unter anderem dadurch bewältigen, dass sie Formen persönlicher Absprache und Koordination durch formalisierte und strukturierte Interaktion ersetzen (vgl. Behrens 2005).

Diese Prozesse werden in einem Gespräch besonders deutlich, als ein GBR-Mitglied mehrfach betont, dass

„man sich früher nur tief in die Augen zu schauen brauchte – heute muss man Verträge abschließen“. (GBR-Mitglied)

Dabei ergibt sich immer viel Abstimmungs- und Aushandlungsbedarf, wenn im Zuge von Veränderungsprozessen, die zahlreiche verschiedene Themenfelder und zumeist viele Unternehmenseinheiten betreffen, die Zuständigkeit eindeutig zu klären ist. Gemäß § 50 Abs. 1 BetrVG ist der Gesamtbetriebsrat zuständig für die Behandlung von Angelegenheiten, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe betreffen und nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb ihrer Betriebe geregelt werden können. Doch die Frage, wann eine betriebsübergreifende Regelung notwendig und von den örtlichen Gremien erwünscht ist (und die Zuständigkeit gemäß § 50 Abs. 2 BetrVG auf den Gesamtbetriebsrat übertragen wird),<sup>38</sup> muss immer erst verhandelt werden.

Bei den Gesprächen mit den Gesamtbetriebsratsmitgliedern zeichnete sich zum Teil ein Dilemma bzw. eine ambivalente Haltung ab. Einerseits werden die stärksten Mitbestimmungsrechte bei den örtlichen Betriebsräten nicht infrage gestellt aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe zu den betrieblichen Belangen. Das Gesetz weist bis heute den örtlichen Betriebsräten ein eindeutiges „Prä“ bei der Vertretung von Belegschaftsinteressen zu. Demnach verfügen Betriebsratsgremien auf Unternehmens- und Konzernebene in einer Reihe von Regelungsbereichen über wenig Handhabe. Das wirft im Blick auf die Gestaltung von Restrukturierungen, die in Unternehmen und Konzernen in der Regel in strategisch angelegte überregionale Veränderungsprozesse integriert sind, die Frage auf, inwieweit diese gesetzlichen Bestimmungen der betrieblichen Mitbestimmungsrealität von international agierenden Konzernen noch gerecht werden.

Bei den Gesprächen wird – wenn auch nur zaghaft – deutlich, dass der GBR die rechtliche Zusicherung der Ausweitung „eigener“ Entscheidungsbefugnisse/Verlagerung von Kompetenzen in Richtung GBR begrüßen würde, auch um mit der zeitlichen Dynamik der Veränderungsprozesse mithalten zu können.

---

38 Als ein aufschlussreicher – wenn auch in dieser Fallstudie nicht erhobener – Indikator zur Messung der Zuständigkeiten können zwischen dem Betriebsrat und den jeweils zuständigen Managementebenen abgeschlossene Betriebsvereinbarungen dienen. Betriebsvereinbarungen gelten unmittelbar und zwingend zwischen den Betriebsparteien und sind somit die wohl sichtbarsten Produkte des Interessenvertretungshandelns (vgl. Behrens/Kädtler 2008).

„Es gibt ja nur wenige Paragraphen, die jetzt konkret dem Gesamt- oder Konzernbetriebsrat etwas in die Hand geben. Und wenn die Örtlichen sagen, nö, machen wir nicht, das machen wir schön bei uns, da ist man in vielen der Dinge erst mal außen vor oder hat natürlich auch Diskussionen intern zu führen.“ (GBR-Mitglied)

Andererseits bedeutet gerade diese Möglichkeit der „Entschleunigung“ durch notwendige Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den Betriebsratsgremien ein nicht zu unterschätzendes mikropolitisch Instrument. Für die Seite der Arbeitgebervertretung hingegen ist die (ausschließliche) Verhandlung mit Konzern- bzw. Gesamtbetriebsrat eine deutliche Zeit- und Kostenersparnis.

„Ja, weil im Betriebsverfassungsgesetz haben Sie ja immer Organisationen. Und wenn aber das nicht mehr möglich ist, das abzugrenzen ... und dadurch hat man geglaubt, von hinten durch die Brust ins Auge der Mitbestimmung zu entkommen ... Also in ein paar Fällen hatten wir das dann vor Gericht. Und dann hat der Richter ganz klar festgestellt, dass die Organisationsgewalt natürlich auf der Arbeitgeberseite ist. Aber dass die Organisation nicht so weit gehen kann, dass die Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes außer Kraft gesetzt wird [...]. Das ist festgestellt worden, dass die Organisationsstruktur Betriebsverfassungsrecht zulassen muss. Und das wäre nicht gegeben, die hätten einfach gemacht, alles an uns vorbei [...]. Und das ist dann, wo man dann 90/91 zieht und sagt, da hab ich aber jetzt eine Idee, und da kann man sie quälen bis aufs Blut [...], aber das läuft nicht immer dezidiert, dass wir erst die [§§ 90/91-]Fahne hochhalten.“ (GBR-Vorsitzende)

## **Verständnis und Anwendung von §§ 90/91 BetrVG**

Die Mitbestimmung im Konzern ist etabliert. Formal werden die Vorgaben des § 90 vonseiten des Managements eingehalten, je nach Auslegung des Verständnisses von „Rechtzeitigkeit“. Es geht daher weniger um die Frage des „ob“, sondern vielmehr um das „wie“ und insbesondere um das „wann“.

Die Frage der „Rechtzeitigkeit“ treibt alle befragten Akteure um, in den Gesprächen werden unterschiedliche Perspektiven deutlich. Aus Sicht des

GBR werden Interessenvertretungsgremien zumeist erst dann einbezogen, wenn der Prozess der Meinungsbildung vonseiten der Managementvertreter/innen bereits abgeschlossen ist.

„Wenn ich nur noch dabei bin, dass ich die Farbe der Kugelschreiber mitbestimmen kann, also nicht mehr die Maßnahme als solches, dann bin ich eigentlich nur noch dabei, die Farbe der Kugelschreiber zu bestimmen. Ich habe Verantwortung für die Leute, die mich gewählt haben.“ (GBR-Vorsitzende)

Ein ehemaliger Niederlassungsleiter stellt dies wie folgt dar:

„Formal wird der Weg so getroffen, dass man sagt, beispielsweise bei einer Restrukturierung: Der Entscheidungsfindungsprozess auf Arbeitgeberseite ist abgeschlossen, und das ist das Zielbild, so will der Arbeitgeber das haben. Und erst, wenn er dieses Zielbild hat, dann sagt er: So, und jetzt bring dich ein, Betriebsrat. Und ich glaube, das ist das Problem dann ja auch, was die Betriebsräte dann haben, dass sie sagen: Ist ja schon entschieden und wie können wir uns einbringen, wenn uns alle Weichen schon gestellt worden sind?“

Interessanterweise kommt hier für den KBR der Europäische Betriebsrat ins Spiel, obwohl er lediglich über ein Unterrichts-, (Informations-) und Anhörungsrecht (Konsultation) verfügt. Übertragen auf §§ 90/91 BetrVG ist das Anhörungsrecht etwas stärker gewichtet als das Beratungsrecht von § 90, stellt jedoch immer noch kein „erzwingbares Mitbestimmungsrecht“ (EBR) dar.

Zu Fragen der Rechtzeitigkeit ist die Rechtsprechung in anderen europäischen Ländern (z. B. in Frankreich) wesentlich restriktiver. Wenn der EBR dort nicht ordnungsgemäß unterrichtet und angehört wurde, kann ein Arbeitsgericht dem Arbeitgeber die Umsetzung dieser Maßnahme untersagen. Im Rahmen des EBR ergibt sich somit ggf. ein Hebel zur Erzwingung frühzeitigerer Information.

„Also das ist ein Beispiel, wie eine europäische Rahmenrichtlinie in verschiedenen Ländern an die jeweiligen Traditionen der Arbeitsbeziehungen angepasst wird [...]. Die EU-Richtlinie war ein Kompromiss zwischen den verschiedenen Kulturen.“ (EBR-Vorsitzender)



Der Unterrichts- und Anhörungsprozess stellt sich chronologisch wie folgt dar:

- a) *Unterrichtung*: Der EBR muss alle Informationen erhalten, die notwendig sind, um die Maßnahme verstehen und die Auswirkungen beurteilen zu können (Informationstiefe und Verständlichkeit).
- b) *Anhörung*: Ein Dialog mit den Vertreter/innen des Managements muss (auch zeitlich) möglich sein und Alternativvorschläge müssen vorab ausgearbeitet werden können.

Bei der Überarbeitung der EBR-Richtlinie wurde Folgendes konkretisiert:

- c) *Neu*: *Rechtzeitigkeit*: Die Unterrichtung muss spätestens gleichzeitig mit den nationalen Arbeitnehmervertretungen erfolgen.

„Also wenn sie dann Entscheidungsprozesse haben, die sehr kompliziert sind auf der einen Seite, auf der anderen Seite die Dinge sehr schnell gehen sollen, ist es dann die Herausforderung für das Management: Was ist der richtige Zeitpunkt? Es kann zu früh sein, wenn sie keine richtigen Planungen haben, dann sind die Informationen, die sie haben, nicht validiert genug. Auf der anderen Seite, in dem Moment, wo die Entscheidung getroffen ist, gibt es – und das ist jetzt der Sinn und Zweck eines EBR – gibt es nichts mehr, was sie in der Entscheidung beeinflussen können. Also wann ist der richtige Zeitpunkt? Insbesondere wenn ich das im Verhältnis zu §§ 111/112 sehe.“ (EBR Vorsitzender)

Nun sind Entscheidungsprozesse oft abgestuft: Ein Aufsichtsrat fällt beispielsweise eine Grundsatzentscheidung, ein Vorstand eine strategische Entscheidung und in den weiteren Geschäftsfeldern werden dazu die Umsetzungsentscheidungen gefällt. Die Frage ist dann: Wie und wann wurden die Maßnahmen wirklich entschieden? Ging es um eine *strategische* Entscheidung, die spätestens bei der Umsetzung in eine *Geschäftsfeldentscheidung* für den KBR mitbestimmungsrelevant wird, oder geht es lediglich um einzelne *konkrete* Entscheidungen „vor Ort“?

Zum Zeitpunkt der Erhebungen beschäftigt sich der EBR-Vorsitzende mit dieser Problematik: Wie kann nachvollzogen werden, ob die Information tatsächlich noch rechtzeitig ist? Er möchte im Unternehmen ein formalisiertes Verfahren etablieren, das die Transparenz über die Entscheidungsprozesse gewährleisten soll und die einzelnen Entscheidungsebenen rekons-

trudierbar macht: Welche Instanz hat zu welchem Zeitpunkt über die Maßnahme entschieden? Wo fallen Konzernentscheidungen, wo fallen Geschäftsfeldentscheidungen, wo fallen nationale Entscheidungen? Und dabei gilt aus Sicht des EBR-Vorsitzenden: „Rechtzeitig bedeutet natürlich auch *vor* Entscheidungen.“

### **Der EBR als Informationsquelle für die nationalen Interessensvertretungsgremien**

Der EBR-Vorsitzende konstatiert, dass viele BR-Gremien direkt auf die „wichtigen Mitbestimmungsrechte“ zurückgreifen.

„Und die Beratungsrechte ein Stück zurückstellen, weil da nicht viel dabei rauskommt. So beim EBR ist es so, wir haben diese Alternative nicht. Wir sind auf diese Unterrichts- und Anhörungsrechte reduziert. Umso stärker müssen wir sie wahrnehmen [...]. Wir können sozusagen nur bei dem mitwirken, was auf der obersten Ebene tatsächlich entschieden wird. Das ist aber gar nicht das Problem, weil ... wir ersetzen ja keine Mitbestimmung, wir ergänzen sie.“  
(EBR-Vorsitzender)

Europäische Betriebsräte stellen auf diese Weise also sicher, dass die Betriebsratsgremien alle relevanten Informationen auf europäischer Ebene erhalten. Damit geben sie den nationalen Arbeitgebervertretungen eine europäische Perspektive als zusätzliche Informationsquelle. Dabei können sie jedoch für die jeweiligen nationalen BR-Gremien lediglich „Angebote machen“ (EBR-Vorsitzender).

Der EBR gibt regelmäßig Berichte in den KBR und GBR ab, denen er auch angehört. Im Gegenzug würde er sich vergleichbare Informationen/Daten darüber wünschen, inwieweit andere Betriebsratsgremien wiederum Anregungen vom EBR in ihren internen Entscheidungsprozessen berücksichtigen. Dennoch betont er:

„Weil natürlich jeder Betriebsrat in seiner Autonomie ist und damit [mit den Angeboten] machen kann, was er möchte [...]. Es ist ja nicht so, dass der KBR dem GBR weisungsbefugt wäre und die dem örtlichen Betriebsrat. Macht manche Manager wahnsinnig, aber es

ist so. Also ein GBR ist eher so was wie ein Bundesrat, aber nicht wie sozusagen ein Vorstandsgremium ... also deswegen. Was die Gremien damit tun, liegt in ihrer Autonomie und das muss auch so bleiben.“ (EBR-Vorsitzender)

Im Hinblick auf die Anwendungsmöglichkeiten von §§ 90/91 BetrVG sind ambivalente Resultate insbesondere in zwei Dimensionen festzustellen:

### **Ort/Zuständigkeit**

Die §§ 90/91 BetrVG sind wie das gesamte BetrVG im Fokus auf „Örtlichkeit“ ausgelegt. In der untersuchten Unternehmenseinheit werden jedoch zentrale Entscheidungen getroffen, die einer dezentralen Umsetzung bedürfen. Das Dilemma dabei ist, dass zwar niemand die Bedeutung und primäre Zuständigkeit der örtlichen Betriebsräte infrage stellen will – die konzernbetriebliche Realität trifft dies jedoch in vielen Fällen nicht (mehr) (vgl. das Beispiel IT-Updates im nächsten Abschnitt).

Andererseits müssen die Dinge (auch) dort diskutiert werden (können), wo sie der direkten Umsetzung bedürfen, nämlich im örtlichen Betrieb. Nicht zuletzt geht es den lokalen Gremien dabei auch um eine Legitimationsgrundlage.

### **Dynamik/Themenverflechtungen**

Bevor eine Maßnahme „ausdiskutiert“ sein kann, ist diese oft schon wieder überholt von der nächsten Restrukturierung. Themen lassen sich zudem selten isoliert betrachten, sondern greifen ineinander.

„Gestern war Sitzung und da waren unter anderem eben auch die Themen Konzernhaus, Videoüberwachung, Zugangskontrollsysteme vereinheitlichen und so weiter Themen. Und darüber kamen wir dann auch noch mal zu neuen Arbeitsmethoden, Arbeitsformen, Work-und-Life-Balance-Themen. Und da ist also vieles tangiert worden und mit dem Arbeitgeber und teilweise intern diskutiert worden ... weil man sich da ja auch fragen kann, inwieweit man mit dem 90 und 91 da noch Handhabung hat, in die Themen reinzukommen oder nicht ... schneller überholt wird, als man gucken kann. Also ob die heute, in der heutigen Zeit nicht auch mal einer Renovierung bedürften.“ (GBR-Mitglied)

Hier kommt also als zusätzliche Komplikation ins Spiel, dass die Betriebsräte es mit permanenten Restrukturierungsprozessen zu tun haben: „Früher folgte die IT der Organisation – heute ist es umgekehrt“ (GBR-Vorsitzende).

Die zukünftigen Veränderungen im Zeichen von „Arbeit 4.0“ kündigen sich hier bereits an. Vor dem Hintergrund dieser Digitalisierungsprozesse ist eine „Erosion“ von Betriebsgrenzen zu vermuten, welche die Dynamik noch verschärfen wird. Somit stellt sich zukünftig die grundsätzliche Frage, wie vorhandene gesetzliche Regelwerke (u. a. ArbSchG, Arbeitsstättenverordnung) in flexiblen und entgrenzten Strukturen überhaupt noch greifen können – und welche Konsequenzen dies (mittelfristig) für die betriebliche Mitbestimmung hat. Für die Veränderungen in der Arbeitswelt stellt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zwar Mitbestimmungstatbestände zur Verfügung. Weil mit der räumlich und zeitlich entgrenzten Arbeit diese Mitbestimmung jedoch erschwert wird, wird eine Anpassung des Betriebsverfassungsgesetzes (wie auch des Personalvertretungsgesetzes) notwendig sein. Themen wie ein wirksames Beschäftigtendatenschutzrecht sowie Rahmenbedingungen für eine sichere Vernetzung und Nutzung der Daten (z. B. bei Mensch-Maschine-Interaktionen oder bei der Arbeit in der Cloud) werden verstärkt auf die Agenda kommen.

Ein Weg, um die aktuellen Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte zu erhalten bzw. auszubauen, besteht darin, den gesetzlichen Betriebsbegriff so zu erweitern, dass er sich verstärkt an den elektronisch vermittelten und vernetzten Dienstleistungen und Produktionen orientiert (Brandl 2016).

Aus Sicht der befragten Interessenvertreter/innen in KBR und EBR heißt dies: Die §§ 90/91 BetrVG müssten auf diese großbetriebliche Realität angepasst und erweitert werden.

„Sie haben im Grunde eine große Gemengelage, wo das alles miteinander zu tun hat. Und natürlich die Überlegungen, wofür wollen wir uns im Grunde einbringen bzw. wofür können wir uns einbringen. Und da sage ich aus meinem Dafürhalten, müsste da der 90 und der 91 auch mehr auf solche Belange von Unternehmen, von Konzernen ... Da hilft die örtliche Sichtweise nicht mehr wirklich.“ (GBR-Mitglied)

## Mitbestimmungs- und Informationskultur zwischen GBR und Geschäftsführung – die §§ 90/91-Drohkulisse als Ritual

Bei einem hohen Formalisierungsgrad von Interessenvertretungshandeln zwischen den verschiedenen Betriebsratsgremien ist nach Behrens (2005) ebenso eine Formalisierung der Bewältigung und Verarbeitung von Konflikten mit dem Arbeitgeber zu erwarten, die sich in einer vergleichsweise häufigen Nutzung von Einigungsstellen- und Arbeitsgerichtsverfahren ausdrückt. Diese „Formalisierungsthese“ lässt sich (bei eingeschränktem Einblick in die Details der Verfahren) im vorliegenden Fall bestätigen.

Diese relativ hohe Häufigkeit an Arbeitsgerichtsverfahren und Einigungsstellen kann auch als Ausdruck dafür interpretiert werden, dass sich (im Kontext vieler Veränderungsprozesse) zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung bestimmte Rollen- und Verhaltensmuster manifestiert haben.

Nach dem Verständnis einiger Arbeitgebervertreter/innen galt die Informationsweitergabe eine Woche vor Beginn der Maßnahme als „rechtzeitig“. Hier ist zwischen den verschiedenen Führungsebenen zu unterscheiden. Viele (mittlere) Führungskräfte seien dazu angehalten, über einen gewissen Zeitraum nicht mit ihren Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung über die Pläne zu sprechen.

„Und das zerreißt unsere Führungskräfte bald, weil die sagen, ich will mit meinem Betriebsrat darüber reden, ich will mit meinen Leuten darüber reden, was da ist.“ (GBR-Vorsitzende)

Unter den gegebenen Voraussetzungen kann die Interessenvertretung dann zum Zeitpunkt der Information nur noch mit einer „Blockade“ reagieren, da eine wirkliche Mitbestimmung und -gestaltung nicht mehr möglich ist.

„Aber sie kommen teilweise auch bröckchenweise und stückchenweise aus der Ecke. Und manchmal ergibt sich erst, ich sag mal, ein Gesamtbild in dem gesamten Puzzle, wenn man so verschiedene Puzzlesteine mal zusammenlegt.“ (GBR-Vorsitzende)

Demgegenüber argumentiert die Arbeitgeberseite:

„Dinge, die noch nicht entschieden sind, können auch nicht diskutiert werden.“ (ehemaliger Niederlassungsleiter)

In den §§ 90/91 wird durchaus die Chance gesehen, Umorganisationen verbunden mit Personalabbau „so ein bisschen zu stoppen“ (GBR-Vorsitzende), indem Vorschläge für alternative Maßnahmen vonseiten des GBR gemacht werden (z. B. neues Geschäftsfeld eröffnen), die der Arbeitgeber laut Gesetz überprüfen muss.

Diese verschiedenen Perspektiven und damit verbundenen Handlungslogiken manifestieren sich in Rollen und gegenseitigen Erwartungen. Die Ausübung der Rollen sind einerseits Legitimationsgrundlage, andererseits auch Basis für das „notwendige Spannungsverhältnis“ (ehemaliger Niederlassungsleiter), um in den Aushandlungsprozessen einen Kompromiss finden zu können.

„Und das Ergebnis ist eigentlich, wenn man es gut macht, immer ein vernünftiger Kompromiss, wo beide Seiten enttäuscht sind [...]. Auf der anderen Seite kann ich schon verstehen, auch in Wahrnehmung der jeweiligen Rollen, dass man sagt, dass jetzt im Grunde genommen der Entscheidungsfindungsprozess auf der Arbeitgeberseite stattfindet. Es gibt ja auch noch keinen Entscheidungsfindungsprozess auf der Betriebsratsseite in dem Zusammenhang, dann ist ... wäre es eben kulturell doch schon was anderes, wenn man sagt, wir binden da die Betriebsräte schon direkt mit ein.“ (ehemaliger Niederlassungsleiter)

Die befragte Führungskraft spielt hier auf einen gemeinsamen Workshop von Betriebsräten und Führungskräften zur Kommunikationskultur im Unternehmen an (s. u.) und nennt ein aus ihrer Sicht grundsätzliches Problem: Zwar bilden die jeweiligen Rollen und deren wechselseitige Akzeptanz eine wichtige Grundlage für Aushandlungsprozesse, werden diese jedoch auf die Spitze getrieben, werden Aushandlungsprozesse eher konterkariert.

„Und aber das verhärtet ja dann auch immer die Fronten. Da geht's ja dann richtig zur Sache. Also mit Schreien und so weiter ... Und ich hab mir immer gewünscht, dass wir das ... also dass wir mehr Einfluss kriegen, und dass wir da auch frühzeitig mit reinkommen, damit man auch tatsächlich mitgestalten kann.“ (GBR-Vorsitzende)

## Maßnahmen

Die Gesamtbetriebsratsvorsitzende konnte nach längerer Überzeugungsarbeit im eigenen Gremium durchsetzen, dass in einer jährlich stattfindenden Betriebsräteversammlung des Gesamtbetriebsrates eine sogenannte „Zukunftswerkstatt“ durchgeführt wird, um in einen gemeinsamen Dialog über gegenseitige Erwartungen zu treten. Von der mittleren Führungsebene wurde die Idee grundsätzlich sehr gut angenommen. Bei der Betriebsräteversammlung im Jahr 2013 waren insgesamt 120 Vertreter/innen der Geschäftsführung und des Betriebsrates anwesend. Es wurde auf eine externe Moderation zurückgegriffen, die mit einer Gruppe dieser Größenordnung vertraut war. Die dadurch entstandenen Kosten wurden von Interessenvertretung und Arbeitgeberseite geteilt.

Im Fokus der Zukunftswerkstatt standen die oben erwähnten Rollensetzungen und verhärteten Fronten. In der ersten Phase des zweitägigen Workshops wurden gemeinsam grundlegende Elemente erfolgreicher Kooperation identifiziert:

- Vertrauen zu haben,
- Hilfe anzunehmen,
- sich mit jemanden austauschen zu können.

In der nächsten „entscheidenden“ Phase wurde in Kleingruppen und mit Hilfe von Rollenspielen ein Austausch darüber angeregt, welche Rituale und Verhaltensmuster beider Betriebsparteien einer zufriedenstellenden Kooperation häufig im Wege stehen. Es ging darum, die Sichtweise der „anderen Partei“ besser verstehen zu lernen und sich in die Position des anderen hineinversetzen zu können.

„Für mich ist dieser Vorteil, so wie es in diesem Workshop gelaufen ist, dass man im Grunde genommen die jeweiligen, sagen wir mal, Sichtweisen der Betriebsräte gleich schon in die Entscheidungsfindung mit reinbringt, was eben solche Prozesse durchaus abkürzen kann.“ (ehemaliger Niederlassungsleiter)

Zum Abschluss der Zukunftswerkstatt wurden folgende Leitsätze zur zukünftigen Zusammenarbeit schriftlich festgehalten:

- Wir tauschen uns zu aktuellen Themen regelmäßig auf Augenhöhe aus und legen die Fakten auf den Tisch.

- Wir geben einander Vertrauensvorschuss.
- Wir respektieren unsere Unterschiedlichkeit und Rollen und finden gemeinsame Lösungen.
- Wir meinen, was wir sagen und sagen, was wir meinen.
- Wir kommen mit Interesse(n) und Eckpunkten und formulieren ein gemeinsames Ziel.

Die Befragten werten das Ergebnis der Zukunftswerkstatt als Erfolg, betonen aber auch: „So was ist kein Selbstläufer“ (GBR-Mitglied).

Bei einem Verfahren wie diesem ist der *Prozesscharakter* von ganz besonderer Bedeutung. Die Beteiligten aufseiten des Betriebsrats und der Führungskräfte müssen „am Ball bleiben“. Festgefahrene Routinen lassen sich nicht einmalig durch Leitlinien durchbrechen, sondern dies ist ein langwieriger Prozess, der durch ein Instrument wie das der Zukunftswerkstatt nur angestoßen werden kann. Das gemeinsam Erlebte und Erarbeitete muss regelmäßig in Erinnerung gerufen und reflektiert werden, damit „kontraproduktive“ Verhaltensmuster tatsächlich durchbrochen werden können.

Ein Jahr später wurde daher bei der nächsten Betriebsräteversammlung eine erste Zwischenbilanz gezogen: Was hat sich verändert? Was ist bisher gut gelaufen und wo gibt es noch Verbesserungspotenzial? Für diese Reflexion der bisherigen Erfahrungen wurde ein World Café durchgeführt. Dabei konnten folgende nachhaltige Erfolge festgehalten werden:

- In der Mehrheit der der Zentrale zugehörigen Betriebe wird alle zwei Wochen ein fester Jour fixe durchgeführt zum Austausch zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung – auch ohne konkret anstehendes Veränderungsprojekt. So wird der regelmäßige Austausch gewährleistet, Informationen können schneller fließen und Vertrauen kann aufgebaut werden.
- Vertreter/innen der Geschäftsführungsebene berichten regelmäßiger auf Gesamtbetriebsratssitzungen über Vorhaben, um mehr Öffentlichkeit zu erreichen.
- Die Verhandlungen zu Restrukturierungen laufen zumeist konzentrierter, konstruktiver und in einem respektvolleren Umgangston ab. Der Zeitraum (9 bis maximal 19 Uhr) bleibt begrenzt, und es läuft nicht mehr nach der Devise: „*Wer als Erster umfällt, der hat verloren.*“
- Im Hinblick auf Organisationsänderungen, die mit der IT verbunden sind, wurde ein Verfahren mit Checklisten festgelegt, bei dem der Arbeitgeber angeben muss, um welche Planungen es sich handelt und welche Datenfelder damit tangiert werden. Dies wird durch den IT-Ausschuss des KBR geprüft.



- Nachhaltigkeit: Die Ebenen der Interessenvertretung und Führung sind von hoher Fluktuation gekennzeichnet. Es bleibt fraglich, inwieweit sich der Anstoß zur Reflexion zumindest in Teilen auf die „nächste Generation“ übertragen lässt.

Mehrfach wird betont, dass der Workshop eine gelungene und für das Unternehmen innovative Maßnahme war, die viel angestoßen hat, und das weitere Verhalten bleibt letztlich von den Rollenträgern abhängig. Oder aus der Sicht von Repräsentant/innen beider Seiten:

„Das heißt also, es gibt da auch kein klassisches Schwarz und Weiß, wo man sagen kann, der böse Arbeitgeber und das ... Alles, was er macht, ist falsch und wir sind die Guten und wir machen alles nur richtig. Das sind auch eben Dinge, wo man sich dann auch fragt: Ja, was ist denn jetzt das Bessere? [...] Also wie gesagt, sehr viel auch von Menschen und Personen abhängig. Aber die [Führungskräfte], die noch Luft für Sozialkompetenz haben, werden immer weniger.“ (GBR-Mitglied)

„Ja, am Ende ist es schon so, dass ich eben glaube, dass natürlich ein Betriebsrat seine Rolle hat, die soll er auch nicht aufgeben, er soll nicht so ein Ersatzführungsgremium und -management sein. Und die Managementseite oder die Arbeitgeberseite hat auch eine Rolle in dem Bereich, die sie ausspielen muss. Auch eine Arbeitgeberseite soll sich nicht als Ersatzbetriebsrat verstehen. Finde ich nicht in Ordnung, wenn man das so macht. Aber das gegenseitige Verständnis dafür, dass man sagt, aus der Rolle heraus hab ich eine bestimmte Vorstellung, wie man was macht.“ (ehemaliger Niederlassungsleiter)

## Fazit und Ausblick

Maßnahmen wie Zukunftswerkstätten mit Repräsentant/innen beider Betriebsparteien können dabei unterstützen, die Kommunikation dauerhaft zu verbessern („*Kleine Schritte als Erfolg*“, GBR-Vorsitzende). Sie tragen zu mehr Offenheit und dazu bei, dass „Feindbilder“ und „Schwarz-weiß-Denken“ aufgelöst werden. Letztlich hängt das Ergebnis jedoch immer von den handelnden Personen ab, und reflektiertes Rollenverständnis ist kein Ersatz für frühzeitige Information und verbindliche Planungsbeteiligung, sondern eher

eine Grundlage dafür. Zudem stellt sich die Frage, wie diese „offenere“ Kommunikationskultur nachhaltig in den betrieblichen Strukturen (auch informell) verankert werden kann, wenn die Fluktuation von Führungskräften, aber auch Betriebsräten, hoch ist.

„Aber wie gesagt, die Veranstaltung als solches ... also erstens mal was anders zu machen ist immer gut. Wenn man immer dasselbe nach demselben Muster macht, dann bewegt sich nichts, dann bewegt man sich auch nicht vorwärts, dann verändert man sich nicht. Dann wären wir heute noch in den Höhlen mit den Steinkeilen und allem. Also von daher ja. Und da es im Grunde schon durch das Beschäftigen mit dem Thema über zwei Jahre und sich damit auseinandersetzen bei vielen dann doch zu einem Nachdenkprozess und teilweise auch Umdenkprozess geführt hat, würde ich schon im weitesten Sinne sagen, auf jeden Fall ein guter Weg.“ (GBR-Mitglied)

Hinsichtlich der Gesetzgebung, dafür sprechen die Befunde dieses Falles, müsste das Zusammenwirken der verschiedenen Gremien der Interessenvertretung in der Planungsbeteiligung auf eine neue Niveaustufe (erweiterte Anwendung von § 50,2 BetrVG) gehoben werden, um Aushandlungsprozesse zu erleichtern – allerdings ohne die lokalen Betriebsräte ihrer Autonomie zu entheben.

Abschließend bleibt noch einmal hervorzuheben, dass sich der dargestellte Fall nicht um die Frage: „Mitbestimmung – Ja oder Nein?“ dreht, sondern um die Mitbestimmungskultur eines Unternehmens und darum, *wie* in ihrem Rahmen von den gesetzlichen Bestimmungen Gebrauch gemacht werden kann. Im Hinblick auf diese Fragen ist das Urteil der Befragten insgesamt positiv:

„Da leben wir natürlich trotzdem immer noch auf dem Stern der Glückseligen. Also das muss man einfach ... Ja, also ich sag das auch immer, wir jammern schon auf höchstem Niveau. Also das muss man einfach sagen. Weil so strukturiert, wie das bei uns ist, auch so, wie das auch durchgesetzt wird, so wie ... Wir haben alle hier die Freistellungen, wir haben zum Teil in einigen Bereichen sogar mehr, als im Gesetz drinsteht [...]. Also wir haben da wirklich noch wirklich Mitbestimmung. Das ist so.“ (GBR-Vorsitzende)

## 7.2 Arbeitsgestaltung und Beteiligung in der Langfristperspektive

Olaf Katenkamp

### Zum Fall Stahl

Der Fall dokumentiert die Bedeutung der Beteiligungsorientierung als Basis für zahlreiche Aktivitäten einer Neuausrichtung des Betriebsratsgremiums, wo der Betriebsrat Vorschläge gefordert, eingebracht und aktiv mitgestaltet und das Unternehmen die Alltagsbeteiligung als Grundlage für den erfolgreichen wirtschaftlichen Umbau im globalen Konzern genutzt hat. Zugleich zeigt der Fall, dass Betriebsratshandeln mit in einem „doppelte Horizont“ (europäisch/global versus lokaler Standort) betrachtet werden muss. Beispielsweise werden die Investitionen in die Technik zentral im Konzern gesteuert, in Fragen der Arbeitsorganisation dagegen wird lokal viel ermöglicht, solange das interne Benchmark im Konzern stimmt. Im Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt es die ersten „zarten Pflanzen der globalen Kooperation“ der Betriebsräte. Der Standort konnte mit seinem Weg der Beteiligungsorientierung als Alleinstellungsmerkmal punkten und im Vergleich zu anderen europäischen Unternehmen im Transstahlverbund ökonomisch sehenswerte Ergebnisse aufzeigen.

### Informationen zum Unternehmen

Die Stahl GmbH gehört zum Transstahl-Konzern, einem der weltweit größten Stahlkonzerne. Die Stahl GmbH beschäftigt im Jahr 2016 an dem Produktionsstandort ca. 3.400 Arbeiter/innen und Angestellte, wobei in der Stahl GmbH und ihren „Töchterunternehmen“ zusammen etwa 4.500 beschäftigt sind. Am Standort werden in einer Produktionslinie vom Hochofen über das Stahlwerk, eine Stranggussanlage sowie ein Warmbreitband- und ein Kaltwalzwerk Flachstähle erzeugt, die anschließend verchromt oder verzinkt werden können. Das Werk erzielt einen Jahresumsatz von über 2 Milliarden Euro. Es liefert Flachstahl, Stahl für Druckgeräte, für den Schiffbau, für die Autoindustrie etc.

Der untersuchte Standort hat in den letzten 15 Jahren drei zentrale Krisen durchgemacht:

1. *Die Krise 2002:* Das Unternehmen gehörte früher einem deutschen Stahlunternehmen. Schon 1992 stand die Stahl GmbH kurzfristig vor dem

Aus. Das Unternehmen etablierte sich unter städtischer Aufsicht und arbeitete zehn Jahre sehr autonom und beteiligungsorientiert, bevor dann im Jahre 2002 ein ausländischer Investor das Unternehmen aufkaufte. Hintergrund waren erneute wirtschaftliche Schwierigkeiten. Dieser Investor ist mittlerweile durch eine weitere Fusion zu einem Weltkonzern aufgestiegen. In der ersten Krise wurde ein Crash-Programm zur Kostensenkung gefahren. Nicht nur zur Überraschung einiger Führungskräfte (Beispiel bei Breidbach 2013, 204) hat der Betriebsrat das Konzept getragen und sich für Formen der gemeinsamen Gestaltung ausgesprochen, er hat auch „mit viel Initiative des Betriebsrates und mit viel Input“ (vgl. Breidbach 2013, 204) Fragen der Gesundheit, Arbeitsqualität oder Qualifizierung eingebracht. Es wurden acht Prüfsteine für das Programm seitens des Betriebsrates vorgelegt: vernünftig organisieren, im Team, verantwortlich, abwechslungsreich, fachlich herausfordernd, mit Perspektive, gesund und sicher, kollegial und respektvoll. Zentraler Leitsatz war: „Die Belegschaft soll diesen Prozess nicht erleiden“, sondern soll aktiv beteiligt werden (vgl. Breidbach et al. 2013, 104f.): „Fair – innovativ – tragfähig (FIT)“ hat allein 17.000 Ideen aus der Belegschaft im Laufe des Prozesses hervorgebracht.

2. Die *zweite Krise* kulminierte in der Finanzkrise von 2008 bis 2010, in deren Zeit der neue Tarifvertrag zum demografischen Wandel fiel. Die Preise für Rohstahl fielen gewaltig: Die Aufträge gingen zeitweise um ein Drittel zurück. Zugleich gingen aber zeitgleich auch die Rohstoffpreise zurück, so dass mit Kurzarbeit und (Alters-)Arbeitszeitmodellen die „heiße“ Krisenphase (Dezember 2008–Sommer 2010) wirtschaftlich erstaunlich gut überstanden wurde. Die IG Metall verzichtete im Jahre 2009 (erstmal in ihrer Geschichte) auf Tariferhöhungen zugunsten der Beschäftigungssicherung. Während es in der Zeit vor der Finanzkrise in vielen Stahlwerken große wirtschaftliche Expansionen („Boomphase“) gab, pendelte sich der Umsatz vieler Stahlwerke nach der Finanzkrise nur auf mittlerem Niveau wieder ein. Der Verlust beispielsweise des Weltmarktführers für Stahl betrug allein im Jahre 2009 fast 3 Milliarden Dollar (laut Handelsblatt).
3. Die *dritte Krise* ist durch die Überproduktion und die forcierten Dumpingpreise besonders chinesischer Anbieter gekennzeichnet. Der Weltmarktführer für Stahl hat allein in Europa vier der 25 Hochöfen stillgelegt. Der Weltverband für Stahl schätzte die Überproduktion auf etwa 200 Millionen Tonnen Stahl weltweit. Vor allem chinesische Anbieter, die ihre Produktion von 2010 bis 2014 von 42 auf 93 Millionen Tonnen

## Programme im Fallbetrieb Stahl

Programm	Laufzeit	ausgewählte Maßnahme	Beratung
FIT („Crash-Programm“)	2002–2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>– BV (siehe Breidbach 2013, 133; Buggeln): paritätischer Lenkungsausschuss des LUE wird vom BR geleitet, Initiativrecht des BR bei FIT-Controling</li> <li>– Gründung der AgS Agentur für Struktur- und Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mac Kinsey (GF): Kostensenkung (130 Mio. p. a.) und Personalabbau (1.700 Stellen = ein Drittel der Belegschaft)</li> <li>– Kruse (sfs): „FIT-Ergänzungsprogramm“</li> </ul>
TPM	ab 2005	acht Säulen (siehe Text), z. B. Ideenprämien (100.000 € p. a.), Ziel: Arbeitsqualität steigern (kein Personalabbau), Teamaktivitäten stärken, Kaltwalzwerk und Verzinkungsanlage wurden 2007 zertifiziert	Rolle des BR: „Hüter, Wächter, Verteidiger und Gestalter“ (Breidbach et al. 2013, 138; Buggeln)
SPRINT	2006	projektunabhängige Weiterführung der TPM, BV 2008 zur Sicherstellung der erprobten Beteiligungsformen, „flexible Ausgliederung“ von 450 Stellen, 450 in Altersteilzeit	wissenschaftliche Beratung zum Unfallschutz (Universität)
	2007	erste Maßnahmen zum Tarifvertrag, demografischer Wandel	wissenschaftliche Beratung zum demografischen Wandel (Universität, 2008/2011)
	2009	Betriebsvereinbarung Schutz und Gestaltung	Sozialdialog der IG Metall
		Sozialcharta (Equal Pay für alle Partnerfirmen, Leih- und Werkarbeiter)	in enger Abstimmung mit der IG Metall
Lernkompetenz	2013	Befragung (N = 800) zu Lernkompetenzen von Jung und Alt, Maßnahmen zur Weiterbildung	Universität
Gute Arbeit – gut in Rente	2014	breite Diskussion von „demografiefesten“ Arbeitszeitmodellen im Vertrauenskörper	Pilotbetrieb, IG Metall, Vorstand
COS	2015	COS („Change of Operational Script“)	

Quelle: eigene Darstellung

Stahl fast verdoppelt haben, bieten ihren Stahl äußerst günstig auf dem Weltmarkt an (Handelsblatt vom 9.11.2015). Der Weltkonzern hat im Jahre 2015 allein 8 Milliarden Dollar Verluste hinnehmen müssen, wobei der Umsatz in Deutschland mit 5,3 Milliarden Euro einigermaßen stabil blieb. Im ersten Quartal 2016 schloss der Weltkonzern Transstahl wiederholt mit Verlust ab.

Zum Zeitpunkt der Übernahme durch Transstahl (2002) waren am Standort noch fast 5.000 Arbeitnehmer/innen beschäftigt und der Standort galt damals innerhalb des Weltkonzerns als sehr gefährdet. Es gab technischen und organisatorischen Modernisierungsbedarf, der mittels externer Wirtschaftsberatung analysiert und konkretisiert wurde (vgl. Tabelle 17). Ziel war es, 40 Prozent der beeinflussbaren Kosten zu senken. Der im Rahmen eines entsprechenden Programms (seit 2002) eingeleitete Prozess der Restrukturierung und Modernisierung war aus Sicht des Betriebsrats eine „Kraftanstrengung“, die in ihrer Art und „Dynamik und der breiten Akzeptanz am Standort einmalig“ war (Betriebsrat-Info). Der Betriebsrat hat die Entfaltung eines breiten Beteiligungsprozesses<sup>39</sup> initiiert, den selbst die Geschäftsführung gelobt hat. Dank der Beratung eines externen Sozialwissenschaftlers hat der Betriebsrat das von der externen Wirtschaftsberatung vorgeschlagene sehr ökonomisch ausgerichtete FIT-Programm umgeschrieben und soziale, qualifikatorische und kooperative Elemente mit der Beteiligung der Belegschaft in das FIT-Programm integriert.

Ab 2005 wurde dieses Programm in einen systematischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überführt. Dieser Prozess wird als Total Productivity Maintenance (TPM) bezeichnet. TPM ist ein Konzept aus Japan (aus den 1960ern), was die Instandhaltung; Qualitätsmanagement und die Vermeidung von Verschwendung in den Vordergrund stellt. Die meisten Ziele werden über Kennziffern gesteuert. Nach dem TPM sind acht Säulen bedeutsam (nach Betriebsdokument):

1. *Kontinuierliche Verbesserung*: anwendungsbezogene Eliminierung der 16 Verlustarten nach JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance);

---

39 Unter anderem wurden 2006 regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche eingeführt. Im Jahre 2009 folgte eine Vereinbarung über eine geregelte Mitarbeiterbeteiligung in betrieblichen Entscheidungsprozessen. In einem BR-Info wird sie bezeichnet als „ein weiterer positiver Meilenstein zur Verbesserung der Betriebskultur. Das Ziel ist jetzt, sie mit Leben zu füllen und dadurch die Rolle der Beschäftigten für ‚Gute Arbeit‘ und eine gute Unternehmensentwicklung weiter zu stärken“.

2. *Autonome Instandhaltung*: Der Anlagenbediener soll Inspektions-, Reinigungs- und Schmierarbeiten im ersten Schritt und in weiteren Schritten auch kleine Wartungsarbeiten selbstständig durchführen;
3. *Geplante Instandhaltung*: Sicherstellung der hundertprozentigen Verfügbarkeit der Anlagen sowie Ausweisen von Kaizen-Aktionen durch die Instandhaltung;
4. *Training und Ausbildung*: Mitarbeiter bedarfsgerecht zu qualifizieren zur Verbesserung der Bedienungs- und Instandhaltungsqualifikationen;
5. *Anlaufüberwachung*: Realisierung einer senkrechten Anlaufkurve bei neuen Produkten und Anlagen;
6. *Qualitätsmanagement*: Realisierung des „Null-Qualitätsdefekte-Ziels“ bei Produkten und Anlagen;
7. *TPM in administrativen Bereichen*: Verluste und Verschwendungen in nicht direkt produzierenden Abteilungen eliminieren;
8. *Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz*: Umsetzung der Null-Unfälle-Forderung im Unternehmen.

Die Stahl GmbH beabsichtigt die vorher getrennt entwickelten und eingeführten Managementsysteme für Arbeitssicherheit, Gesundheit, Qualität und Umwelt sowie deren Verfahren und Aktionen zu einem Ganzen zusammenzufügen, ohne einzelne Elemente davon zu verlieren. Zertifikate gab es bisher für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (OHSAS 18001), Umwelt (ISO 14001), Qualität (ISO/TS 16949) und (ISO 9001) und Energie (ISO 50001).

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess basiert auf werksübergreifend festgelegten Zielen. Um diese Ziele zu erreichen, werden systematische Methoden angewendet, z. B. World Class Manufacturing (WCM). WCM zielt als umfassende Methode auf die ständige Verbesserung der Gesamtleistung und orientiert sich unter anderem an folgenden Grundsätzen:

- Optimierung der Anlagenleistung
- Optimierung der Qualität der Produkte
- Optimierung der Verwaltungsprozesse
- Steigerung der Arbeitsqualität
- systematische Qualifizierung der beteiligten Mitarbeiter/innen
- Optimierung von Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz
- WCM ist im Kern ein innovativer Ansatz, in dessen Mittelpunkt die Verbesserung der Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche steht. „Die Veränderungen durch WCM werden über Jahre systematisch entwickelt und dauerhaft sein.“ (Betriebsdokument – Personal- und Sozialreport 2015)

Nach einer kurzen Boomphase im Stahl (2006/2007) wurde im Jahre 2008 ein Alpha-Plan zum Ausbau der Kapazitäten mit Investitionen von 40 Millionen diskutiert. Die Kapazität sollte auf 4 Millionen Tonnen pro Jahr ausgeweitet werden bei konstanter Beschäftigtenzahl. Der abrupte Absturz im Spätherbst 2008 veränderte jedoch die wirtschaftliche Lage schlagartig. In der Finanzkrise sollten 450 Stellen per Altersteilzeit abgebaut werden und weitere 450 Stellen über eine geplante Ausgliederung der Bereiche Verpackung & Verladung, interner Transport und Facility Management „flexibilisiert“ (d. h. abgebaut) werden. Nach der Finanzkrise ab 2009 sollte dieses SPRINT-Programm top-down aufgelegt werden. (vgl. Breidbach et al. 2013, 68; Tech): SPRINT ist ein Akronym für „Site Improvement Initiative using TPM“.

Der Betriebsrat hatte gegenüber diesem Programm deutlich mehr „Bauchschmerzen“ als mit dem vorherigen: Er sah die wesentlichen Krisen-Faktoren in branchenweiten Auslastungs- und Kostenproblemen, geringen Rohstoffpreisen, europaweiter Rezession etc. Das SPRINT-Programm ziele zu sehr auf einseitige Kostensenkungen. Neben einem SPRINT-Kompass entwickelte der Betriebsrat einen Stress-Test, in dem die Kritikpunkte der Beschäftigten zur Arbeitsorganisation dokumentiert wurden. Schließlich mündete dieser Beteiligungsprozess in einem Tarifvertrag 2011 und einigen Betriebsvereinbarungen (Sozialplan, Interessenausgleich, Mitarbeiterbeteiligung, Personalauswahl).

Der Zeitraum von 2008 bis 2010 wird als eine schwierige Zeit beschrieben, weil der globale Stahlmarkt den Preisdruck deutlich erhöht hat und im Konzern einige schwierige strategischen Entscheidungen zu nur mäßigem wirtschaftlichen Erfolg geführt haben.<sup>40</sup> Die Belegschaftsstärke betrug in der vorausgegangenen Phase (2006) noch 3.900 Beschäftigte. „Das war von 2002 bis 2006, da sind insgesamt 1.100 Stellen in etwa weggefallen“ (Internationaler Betriebsrat). „Angedroht“ waren zunächst 1.700 Stellen.

Mit Ausbruch der Weltfinanz- und Weltwirtschaftskrise änderte sich die Lage dann drastisch:

- Angesichts massiver Auftragseinbrüche und Produktionsrückgänge verfolgt der Konzern seit Ende 2008 an allen europäischen Standorten die Linie, Fixkosten dauerhaft zu reduzieren und zu flexibilisieren.
- Geplante Investitionen am Standort, vom Stahlwerk bis zum Kaltwalzwerk, werden „auf Eis gelegt“ (Betriebsrat-Info).

---

40 Für Ende 2006 weist ein Rückblick des Betriebsrats auf seine Amtszeit von 2006 bis 2010 darauf hin, dass die GmbH schuldenfrei sei und einen Gewinn von 200 Millionen Euro ausweise.



- Am Standort lautet die Konzernvorgabe, dass 450 Arbeitsplätze abgebaut und weitere 450 Arbeitsplätze flexibilisiert werden sollen. Nicht unüblich trifft es hier zuerst die ca. 120 Leiharbeiter.

Ein Betriebsratsmitglied beschreibt die Reaktionen des Unternehmens auf die Krisenentwicklung wie folgt:

„Es gibt im Prinzip zwei Reaktionen. Die eine war das Umschalten auf den sogenannten Survival Mode, was nichts anderes hieß als wirklich Schockstarre, nur noch das zu tun, was unbedingt nötig ist, also alles, was sozusagen cash out ist, zu verhindern. Deswegen auch Insourcing von Tätigkeiten und rigoros auf Dinge zu verzichten, die sonst eigentlich normal sind im Unternehmen, also Anschaffung von, keine Ahnung, Laptop kaputt oder so bis hin zu Farben, Toilettenreinigung, also ganz massive Einsparungen. Und dann sozusagen, als es schon etwas weiter war, das Umschalten auf ein weiteres Restrukturierungsprogramm. Also jeder Standort musste antanzen und sagen, so vor dem allgemeinen Hintergrund von Zielzahlen, die der Konzern formuliert hat, wie wollt ihr das umsetzen. Und jetzt geht man eben von achtzig Prozent Beschäftigung aus bzw. achtzig Prozent Auslastung, und dann eben Abbau über Altersteilzeit. Da gab es in der Presse auch diese Geschichte mit 900 Arbeitsplätzen, wovon dann 450 flexibilisiert werden sollen, das heißt stärker sozusagen rauf- und runterfahrbar in Krisen- oder Boomphasen, und 450 gestrichen.“ (BR-B)

Die Planungen für die Zukunft der Stahl GmbH legen eine Auslastung der Kapazitäten um ca. 80 Prozent zugrunde, eine Flexibilisierung der Fixkosten sowie eine Steigerung der Produktivität um 15 Prozent. Letztere soll über ein neuerliches Standortentwicklungsprogramm erreicht werden, das der Betriebsrat als reines, ausschließlich top-down angelegtes Kostensenkungsprogramm und als „Crashkurs“ interpretiert, in dem die zu Beginn der Krise „auf Eis gelegten“ Investitionen noch nicht wieder vorgesehen sind und für das es folgerichtig zum Zeitpunkt der Erhebungen nicht jenen breiten Grundkonsens gibt, wie seinerzeit für das Modernisierungsprogramm 2002 (so der Betriebsrat im Interview).

Die neuerliche Krise hat dagegen vielmehr mit strukturellen Überkapazitäten zu tun: Sowohl weltweit als auch innerhalb des Konzerns gibt es einen Überschuss an Stahl. Die Beschäftigtenzahl des Weltkonzerns Transstahl in

Europa wurde von 130.000 auf 70.000 reduziert (v.a. über massiven Stellenabbau in Osteuropa).

Der „doppelte“ Kostendruck, sowohl des Weltmarktes (Überkapazitäten durch asiatischen Stahl) als auch innerhalb des internen Benchmarkings des Weltkonzerns, belasten die Produktion: Der Konzern verlangt eine Flexibilisierung und versucht über Effektivitätssteigerung nach und nach die Belegschaft zu reduzieren. Zwar handelt es sich nicht – wie in 2002 – um einen „großen Schnitt“, sondern eher um eine Politik der kleinen Schritte: „Tagtäglich“ kommen Vorschläge von der Geschäftsführung zur Ausdünnung des Personals oder zur Einsparung von Abteilungen. Die Organisation des Weltkonzerns ist in sogenannten transversalen Teams angelegt.

„Die Führungskräfte hier sozusagen auch so eine Art, ne Popularität will ich nicht sagen, aber teilweise sind die Zuständigkeiten schon aufgelöst in so einer Matrix. Das heißt, sie haben eine lokale Struktur, die haben aber auch gleichzeitig so ganz verschiedene Begriffe, ne transversale Teams und das und jenes. Ich sag mal der ... was weiß ich ... alle Einkäufer ... ich sag einmal, alle Buchhalter des Konzerns oder der ... das ist ja alles Flachstahl Europa, also nicht jetzt Langstahl und nicht Minen, nicht was anderes, sondern das ist so die Einheit, das sind 25 Hochöfen im Prinzip, und 60.000 Leute, das ist ganz wichtig, operative geschlossene Einheit, von einem hochrangigen Manager geführt.“ (BR)

Der Aufstieg zu einem globalen Konzern führt dazu, dass die europäischen Standorte stärker in Konkurrenz agieren. Das interne Benchmarking hatte bisher vor allem die Drosselung der Fixkosten im Visier. In der aktuellen Phase wurde für den Standort zentral eine neue Organisationsstruktur COS („Change of Operational Script“) ins Leben gerufen. Sie soll neben dem operativen Tagesgeschäft vor allem auf der mittleren Managementebene die Flexibilität und die Zukunftsaufgaben stärken. Angestrebt wird eine Transformation der Unternehmenskultur mit flacheren Hierarchien und eine langfristige Standortverbesserung. Bis 2020 soll eine Ergebnisverbesserung um 200 Millionen Euro erbracht werden. Im Projekt AMBition („Ambitioniert in die Zukunft blicken“) wird Beteiligung der Mitarbeiter/innen ausdrücklich betont. Das Projekt ist weder ein Stellenabbauprogramm noch reine Kostensenkung. Es gibt vier Säulen für das 4P-Programm (nach dem Personal- und Sozialbericht 2015, 28):

1. „*People*“: Als zentraler Erfolgsfaktor werden motivierte und zufriedene Mitarbeiter/innen mit ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen angesehen. Dazu werden Maßnahmen zur Qualifizierung, zur Arbeitssicherheit und zur Gesundheitsförderung umgesetzt.
2. „*Profit*“: In Fortführung des TPM werden die autonome und geplante Instandhaltung weiter forciert und die Fehler minimiert. Das Instrument WCM wird weitergeführt, mit den Ideen von den Mitarbeiter/innen direkt aus der Produktion gesammelt werden. Die Prozesse und Kosten sollen weiterhin verbessert werden.
3. „*Planet*“: Der effiziente Einsatz von Ressourcen und die nachhaltige Schonung der Umwelt sind weitere Ziele von AMBition. Als Unternehmen mit hohem Energieverbrauch will man die Energieeffizienz stetig steigern und den Energieverbrauch reduzieren.
4. „*Partner*“: Durch Einbindung aller Kunden und Geschäftspartner, Behörden und Öffentlichkeitsarbeit soll die Kommunikation über das integrierte Managementsystem verbessert werden.

Da das Programm bisher noch sehr jung ist, sind nur erste Einschätzungen möglich. Nach Aussage des Beraters des Betriebsrates handelt es sich um sehr ambitionierte Ziele. In dem Wettbewerb zum WCM-Ideenjäger beispielsweise wurden bisher 35 Projekte vorwiegend im technischen Bereich in der achten Runde prämiert. Der Energieverbrauch ist nach wie vor sehr hoch. In der aktuell angespannten wirtschaftlichen Lage wurde eine Arbeitszeitverkürzung von 4 Prozent beschlossen (was geschätzt etwa 30 Millionen Euro Einsparungen erbringt).

## **Struktur und Selbstverständnis des Betriebsrates**

Der Betriebsrat hat 25 voll freigestellt Betriebsräte plus drei Angestellte („Berater/innen des Betriebsrats“). Es existiert eine Matrixstruktur aus Betriebsbereichen und Politikfeldern. Es gibt vier Bereichsbetriebsräte, wobei jeder Bereich einen Teamleiter hat und drei bis fünf Mitglieder des Betriebsrats sowie eine bis zwei Personen in Politikfeldern wie Entgelt, Qualifizierung, Arbeitszeit, Datenschutz („Hardfacts“) und Politikfeldern mit „sozialen Fragen“ (BR) wie Gesundheit, Arbeitssicherheit, Verkehrsmanagement. Ein Mitglied ist ständiger Vertreter im EBR. Er arbeitet sowohl im paritätischen Sicherheitsausschuss des Konzerns, in dem insgesamt neun Personen weltweit sitzen und als Chairman des Arbeitssicherheitskomitees des EBR.

Der Organisationsgrad beträgt etwa 60 Prozent und ist in den letzten 15 Jahren damit leichtgefallen. Nach der Aussage des Betriebsrates ist der Betrieb relativ beteiligungsorientiert.<sup>41</sup> Informationen werden frühzeitig im Unternehmen verteilt. Aufgrund der Vielseitigkeit des Weltkonzernes, umfassen die täglichen internationalen Pressemeldungen pro Tag leicht 50 Seiten (auf Englisch, Spanisch, Französisch, Portugiesisch, Niederländisch, Indisch u.a.). Es ist schwer, den Überblick in den Informationsströmen zu behalten und zu verstehen, was der charismatische Konzernlenker „wirklich denkt“. Der Betriebsrat sitzt in mehreren Gremien und ist auch international gut aufgestellt:

„Wo wir auch versuchen [...], diese Rolle, die wir hier haben als Initiator, auch da zu spielen, was aber weniger am Arbeitgeber scheitert oder am Konzern, sondern eher an den anderen Gewerkschaften.“ (BR-Berater)

Die Zusammenarbeit im internationalen Verbund wird als eher schwierig eingestuft. Ideologische Gründe und Ausrichtungen beispielsweise der französischen Gewerkschaften erschweren die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertretungen. Zudem hat jeder Standort seine Eigenheiten und kein Produktionsstandort gleicht dem anderen.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird vom Betriebsrat seit Jahren intensiv bearbeitet. Zum Beispiel wird seit März 2007 der (erstmalig auch konzernweit) aufgelegte „Health & Safety Day“ durchgeführt. Der Betriebsrat Stahl GmbH hat neben Gefährdungsanalysen am Arbeitsplatz mit Hilfe externer Beratung eines Arbeitswissenschaftlers unter der Überschrift der „Fehlerfreundlichkeit“ ein Konzept genutzt, das dazu verhelfen soll, systematisch aus Beinahe-Unfällen zu lernen (Internationaler Betriebsrat und Betriebsrat-Info). Im konzerninternen „Unfall-Benchmarking“ ist die Stahl GmbH mittlerweile auf einem Spitzenplatz.

Vom Selbstverständnis ist der Betriebsrat darauf bedacht, den Standort im internationalen Konzern zu sichern und die Beschäftigung zu halten, was nicht einfach ist. Der Konzern hat in der „Post-Finanzkrise“ über ein Restrukturierungsprogramm versucht, 900 Stellen einzusparen. 450 über Altersteilzeit (ATZ) und weitere 450 Stellen durch Flexibilisierung, d. h. durch „Um-

---

41 Auch die IG Metall-Verwaltungsstelle vor Ort attestiert dem Betrieb und vor allem dem Betriebsrat eine hohe Beteiligungsorientierung (Buggeln 2008).

parken“ in eine Service(tochter)gesellschaft. Allerdings konnte der Betriebsrat den Stellenabbau etwas mindern. Zum Teil werden aber auch mehr Fremdfirmen im Konzern eingesetzt, wobei der lokale Betriebsrat streng darauf achtet, dass die Fremdfirmen dem Qualitäts- und Arbeitssicherheitskonzept der Stahl GmbH entsprechen.

Die Strategie besteht darin, eher im Paket zu verhandeln und dann in möglichst vielen kleinen Schritten das Programm zu realisieren. Das BetrVG wird hin und wieder zur Erinnerung hochgehalten, um konkret den Einigungsdruck für bestimmte Entscheidungen zu erhöhen, ohne ein Einigungsverfahren einzuleiten.

„Dass man mit den einzelnen Paragraphen schon mal wedelt und sagt, also wenn ... was weiß ich ... manchmal kommt es dann auch, dass man sagt, wenn das nicht jetzt mal irgendwie funktioniert, dann werden wir demnächst alle Leiharbeitsanträge erst einmal ablehnen [...]. Und da ist natürlich immer so die Lust nicht immer so groß, das dann zu machen. Also, es nutzt eher, so ein bisschen den Einigungsdruck zu erhöhen, aber es wird nicht wirklich als Verfahren bis vor ... also mit wissenschaftlichen Bedarfen, oder dann im Konfliktfall vor Einigungsstellen gezerzt haben.“ (BR)

Aus der Sicht des Betriebsrates war das Sparprogramm des Konzerns „alternativlos“, schließlich hätten die anderen europäischen Stahlstandorte im Weltkonzern ebenso mitgemacht. Der Betriebsrat hat sich – bei durchaus kontroverser interner Diskussion – einsichtig gezeigt und dafür ausgesprochen, die Kosten zu senken. Seine Strategie war es den vom Konzern vorgelegten Personalabbau zu verringern (konkret von 900 auf 680).

„Da kommt, ich sag mal, ein großes Sparprogramm, ne, nach dem Motto, noch so'n Wort, was man eigentlich ja nicht mehr verwendet, also alternativlos, ne ... So, und dann kann man natürlich sagen, okay, wir ziehen jetzt sozusagen an fünfzehn Stellen diese Paragraphen und legen denen Steine in den Weg. Das kannst du ja machen, das ... war ein anderes, aber man hat irgendwie sozusagen gesagt, okay, der Arbeitgeber will was von uns, der Konzern will was von uns, dieser Standort steht in Konkurrenz zu anderen Standorten in dem Konzern. Die anderen machen alle diese ... was weiß ich, wie die da heißen ... Projekts blabla. Also Standort G macht

das, Standort L macht das, also die machen das alle und die haben alle ihre Zahlen und die sind ungefähr vergleichbar, und wir machen das auch. Wenn wir das nicht machen würden, dann wären wir irgendwie, ich sag mal, schon lange auf der Abschlusliste, aber wir verhandeln im Prinzip ein Paket.“ (BR-B)

Besonders stolz ist der Betriebsrat schließlich darauf, dass er 300 „flexibilisierte Stellen“ in einer Tochtergesellschaft „geparkt“ hat, wo die Dienste quasi zurückgeliehen werden und die Tarifgruppierungen beibehalten werden, so dass es eine Absicherung für die Kolleg/innen gab.

„Wir holen uns dann einen Partner, wir holen uns aber nur Partner, der uns sozusagen garantiert, dass er unsere Beschäftigten sich von uns ausleiht und mit diesen Leuten die Dienstleistung für uns erbringt ... Das heißt, der Konzern hat diese FDEs, die sind dann in der Gesellschaft geparkt wurden, die 100-Prozent-Tochter ist, die hat ... nur noch so indirekt und außerdem auch sozusagen auslaufend, weil ... diese Stelle wird nicht mehr neu besetzt, aber die Menschen die sich ... die sich sozusagen drin befinden, die werden nicht gekündigt und die behalten ihre tarifrechtlichen Leistungen.“ (BR)

Zudem hat der Betriebsrat in enger Abstimmung der IG Metall-Verwaltungsstelle einen Sozialdialog betrieben, in dem eine Sozialcharta verabschiedet wurde, nach der alle Partnerfirmen, Werk- und Leiharbeiter dieselben Entgelt- und Arbeitsbedingungen (v.a. Sicherheitsvorkehrungen) akzeptieren müssen. 2014 gab es ein Pilotverfahren „Gute Arbeit – gut in Rente“ mit der IG Metall, wobei vor allem die gewerblich-technischen Berufe zu einem Nachtschicht-Verbot befragt wurden. Der Betriebsrat setzte sich dafür ein, dass ab 55 Jahre keiner mehr in der Nachtschicht arbeiten soll.

## **Die Struktur des Unternehmens**

In Deutschland ist die Unternehmensstruktur eher uneinheitlich: Es gibt mehrere Standorte, die aber keine deutsche Einheit bilden. Es gibt viele Holding-Gesellschaften, der Transstahl Deutschland Holding gehören aber auch Unternehmen aus dem Ausland an. Der Transstahl –Konzern ist sehr schnell

gewachsen und hat viele Gesellschaften gekauft. In der Ukraine z.B. hat er eine Miene und ein Stahlwerk, und Transstahl hat nur 580 von 20.000 Beschäftigten davon.

„Es gibt jetzt keinen Deutschland-Chef in dem Sinne. Es gibt allenfalls so einen obersten Deutschland-Repräsentanten, der hat aber als Manager nur insofern Relevanz als der, sag ich mal, für Lobby-Zwecke gegenüber der deutschen Regierung da ist. Der sagt jetzt nicht irgendwie: Bitte schön, liebe Standorte in Deutschland, macht mal Folgendes.“ (BR)

Im Konzern gibt es etwa 30 Standorte mit Blankstahl, Flachstahl, Vertrieb, Stahlservicecenter, Schneidebetriebe u. v. m.

„Richtig ist aber auch, dass unsere kreativen Spielräume durch den Konzern, durch die Konzernpolitik dramatisch eingeschränkt sind. Personelle Einzelentscheidungen werden nach oben gezogen, in den Managementkomitees auf Gruppenebene sind nur noch die Vorstandssprecher vertreten. Die lokalen Manager sind durchweg alle abgewertet worden, auch finanziell.“ (Breidbach et al. 2013, 200; Schmidt)

### **Alltagsbeteiligung in der Langfristperspektive**

Die Beteiligung am Standort kann auf drei Ebenen thematisiert werden:

- im Hinblick auf die Veränderung traditioneller Sichtweisen sowohl seitens der Führungskräfte als auch innerhalb des Betriebsrates (z.B. Respekt und Anerkennung auf jeder hierarchischen Ebene im Alltagshandeln und z.B. Führungsverhalten);
- durch die Beteiligung im Alltag anhand konkreter Projekte (z.B. im demografischen Wandel, in der Qualifizierung etc.) oder im Arbeitsprozess;
- durch die Beteiligung auf europäischer Ebene und die Einbindung in den globalen Konzern.

In den Publikationen des Unternehmens am Standort wird die Beteiligung gern auch als eigener Weg beschrieben. Der Arbeitsdirektor hebt die „Alltags-

beteiligung“ als besonderes Merkmal des Unternehmens gegenüber anderen Standorten des Weltkonzerns hervor. Zwar gab es im Betriebsratsgremium heftige interne Diskussion im Jahre 2002, aber schließlich hatte sich die Fraktion durchgesetzt, die „mitgestalten statt miterleiden“ wollte. Im FIT-Projekt konnten dank der immer noch vorhandenen Stärke der Unternehmensmitbestimmung sowie externer Beratung weit über das BetrVG hinaus Beteiligungsrechte festgeschrieben werden, die auch darüber hinaus Bestand hatten und in einer Betriebsvereinbarung von 2011 „Rahmenbetriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung“ noch deutlicher herausgearbeitet wurden (vgl. Breidbach et al. 2013, 139 ff.).

Schon mit FIT hatte der Betriebsrat „Acht Prüfsteine“ formuliert, die als Maßstab für den Arbeitsprozess und die Arbeitsplätze galten.

„Beteiligung in diesem Sinne bedeutet dann vor allem direkte Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeitsprozesse und ihrer Arbeitsplätze, die [...] nur dann wirkungsvoll und hinsichtlich ihrer sozialen Konsequenzen verträglich sein kann, wenn sie durch eine effektive Mitbestimmung durch den Betriebsrat gerahmt wird. Vermutlich war es diese offensive Wendung auf den Arbeitsprozess hin, in dem die Beschäftigten als wichtige Leistungs- und Wissensträger gesehen werden, die im Innern des Betriebsrats trotz aller Konflikte dazu führte, dass dieser Ansatz konzeptionell gemeinsam getragen und weiterentwickelt wurde.“ (Breidbach et al. 2013, 254; Kruse)

Beteiligung als partizipative Arbeitsorganisation ist im FIT-Programm dennoch nur bedingt gelungen. Wie in einer Sonderauswertung (2007) eines sozialwissenschaftlichen Instituts zum FIT-Programm herauskam, haben viele Beschäftigte sehr skeptisch auf das Programm reagiert. Die Mehrheit der Befragten aus zwei Arbeitsbereichen (Beize und Sinteranlage; Breidbach et al. 2013, 127) gab sogar an, dass sich die Arbeitsorganisation verschlechtert hat (v. a. weniger Personal). Fast zwei Drittel beklagten die fehlende Anerkennung und die schlechte Information durch Vorgesetzte wie auch ein schlechteres Betriebsklima. Allerdings haben 40 Prozent der Beschäftigten angegeben, dass die Arbeitssicherheit und der Gesundheitsschutz sowie die Arbeitsanforderungen (v. a. interessantere Arbeit) sich deutlich verbessert haben.

Das Management wollte so viel Beteiligung, wie nötig, um beispielsweise die Motivation zu erhöhen, das Erfahrungswissen der Beschäftigten einzu-



bringen oder neue Projekte zu unterstützen. In der Rahmenbetriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung (von 2011) schließlich wurden drei Beteiligungsstufen unterschieden: Mitreden, Mitwirken und Mitentscheiden.

„Mitreden beinhaltet, alle notwendigen Informationen zu geben und Kommunikation zu ermöglichen, und ist die Basis für Beteiligung, zum Beispiel grundlegende Informationen der Belegschaftsmitglieder über die Grundsätze, Ziele und die aktuelle Situation des Unternehmens, rechtzeitige Informationen über geplante Veränderungen und neue (perspektivische) Entwicklungen [...]. Mitwirkung beinhaltet, Möglichkeiten in den Entscheidungsprozessen für die Belegschaft zu verankern, nicht nur mitzureden, sondern auch: Die Meinung der betroffenen Belegschaftsmitglieder wird gehört und bei der Entscheidung berücksichtigt, Rückmeldungen an die betroffenen Belegschaftsmitglieder über die Berücksichtigung ihrer Anmerkungen bzw. Vorschläge im Rahmen der Entscheidungsfindung, unter bestimmten Voraussetzungen Mitwirkung an Entscheidungen durch Gewährung eines Veto-Rechts zur Erzwingung der Modifikationen.

Mitentscheidung beinhaltet über das Mitreden und Mitwirken hinaus: Die betroffenen Belegschaftsmitglieder sind (an der Gestaltung von sozialen, personellen und wirtschaftlichen Entscheidungen des Unternehmens bzw.) an den Entscheidungen selbst beteiligt.“ (internes Papier)

Als Konkretisierung werden einzelne Felder benannt wie Gesundheit, Arbeitssicherheit, Gestaltung von Arbeitszeit, Personalentwicklung und Qualifizierung, Projekte, organisatorische Veränderungen und Verbesserungen. Allerdings ist die jeweilige Festlegung der Mitwirkung dann themenspezifisch eher offengelassen: Mitwirken und Mitentscheiden werden jeweils themenbezogen neu verhandelt. Regelmäßige Schichtgespräche, Sicherheitsviertelstunden, AI-Sessions (Arbeitsteamgespräche) sind im Betrieb ohnehin schon Normalität. Spontane oder befristete Beteiligungsformen wie Gesundheitszirkel, Betriebsbarometer, Fokusgruppen oder Intranet-Befragungen (vgl. [Tabelle 18](#)) sind möglich und wurden ebenfalls bereits in unregelmäßigen Abständen durchgeführt.

**Beteiligungsformen und Ergebnisbeispiele**

<b>Beteiligungsform</b>	<b>Art</b>	<b>Bereich</b>	<b>Ergebnisbeispiel</b>
Betriebsbarometer	regelmäßige Befragung zur Arbeitsqualität (z. B. Arbeitszeit, Führung, Arbeitsorganisation)	alle	gezielte Führungskräfte-schulungen
Fokusgruppen	Verbesserungsvorschläge	anlassbezogen	Planung Neubau Werksfeuerwehr
Intranet-Befragung	Meinungsbilder der AT-Angestellten zu Arbeitszeit- und Entgeltsystemen	AT-Angestellte aller Bereiche (ca. 400 TN)	Wiedereinführung der Zeiterfassung
Gesundheitszirkel	3 Sitzungen à 4 Stunden	einzelne Bereiche	Abbau von Belastungen
Schichtgespräche	Übergabe von Aufgaben	Pilotbereiche Hochofen und Warmwalzwerk	noch offen
Sicherheitsviertelstunden	einmal pro Quartal	alle	Reflexion von Beinahe-Unfällen

Quelle: eigene Darstellung

### **Beispiel 1: Expertengesteuerte Projekte zum demografischen Wandel**

Am Standort gab es zwei Projekte zum demografischen Wandel: Das erste entstand kurz vor der Verabschiedung des Tarifvertrages im NRW-Plus Tarif. Das zweite Projekt wurde 2013 mit der örtlichen Universität gestartet mit dem Ziel, die Lernmotivation (nicht nur der Älteren) zu erhöhen und Belastungen für Ältere abzubauen.

Das Thema des demografischen Wandels wurde unter den spezifischen Bedingungen eines montanmitbestimmten Großbetriebs mit einem durchsetzungsstarken gestaltungsorientierten Betriebsrat frühzeitig im Unternehmen angegangen, auch wenn verschiedene Einzelmaßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern hier nicht durch ein Programm unter dem Label „demografischer Wandel“ gebündelt worden sind. Unabhängig davon kann man sagen, dass das Personalmanagement des Unternehmens mit einer

Mischung aus Pragmatismus, geplanten strategischen Schwerpunktsetzungen und weiteren Suchprozessen angesichts veränderter Prioritätensetzungen sehr wohl versucht hat, einen strategischen Zugriff auf das Thema „demografischer Wandel“ zu erreichen.

In der Finanzkrise 2008 (bis Anfang 2010) wurden viele Maßnahmen auf Eis gelegt. In der Krise wurden aber intensiv Qualifizierungen (vgl. Busse in Breidbach et al. 2013, 59 ff.) begonnen. In Zeiten der Kurzarbeit hatten im ersten Halbjahr allein fast 40 Prozent der Beschäftigten im Bereich Technik und fast 30 Prozent aus dem Bereich der Verwaltung an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen. Es wurden etwa 500 Weiterbildungsmaßnahmen im gemeinsamen Betrieb der Stahl GmbH durchgeführt. Im Vordergrund standen dabei Themen zur Informationstechnik, Qualität, Arbeitssicherheit oder TPM.

### **Problemfelder im Kontext des demografischen Wandels**

Der Tarifvertrag zum demografischen Wandel in NRW plus (von Ende 2006) war Anlass für die Erstellung einer Altersstrukturanalyse, für die Festlegung einer federführenden Funktion im Personalmanagement sowie die Einrichtung einer paritätisch besetzten Kommission zur Gestaltung des demografischen Wandels. Der für den demografischen Wandel federführende Personalmanager war vorher als Ingenieur in der Instandhaltung beschäftigt und verfügte daher über ein relativ gutes Netzwerk zu den Technikern und Instandhaltern. Dies unterstreicht die ursprüngliche Idee, im Zuge der anstehenden Neuinvestitionen in einem ersten Schritt eine altersgerechte Arbeitsgestaltung anzusetzen. Der Personalmanager beschreibt die Funktion dieser paritätischen Kommission wie folgt:

„Damit haben wir halt eine Möglichkeit, in diesem Entscheidungsgremium einmal im Vierteljahr zusammensitzen, und wir bereiten die Entscheidungen so weit vor, wobei wir eigentlich Vorbereiter und Strategen in diesem Fall sind. Und das eng mit den einzelnen Fachabteilungen, wie bei dem Wissenstransfer ... mit der Fachabteilung halt auch die Ressourcen, die gebraucht werden, recherchieren, dass es halt hinterher nicht wieder heißt: Das ist eine tolle Idee, das steht auch super auf einem Blatt Papier, mal gesponnen, aber die Ressourcen haben wir natürlich jetzt nun nicht, können wir nicht machen. Also da versuchen wir schon, so ein bisschen ganzheitlich dann auch zu schauen: Was haben wir denn, welche flankierenden Maßnahmen brauchen wir dafür, wann können wir starten? ... dann auch die Zeitplanung mitzumachen.“ (int. PM)

Das Personalmanagement versuchte ein pragmatisches Vorgehen zu entwickeln und dabei ohnehin laufende Maßnahmen und neue Initiativen unter dem Label des demografischen Wandels neu zu bündeln. Dabei sollte mittels der Altersstrukturanalyse

- zunächst eine Sensibilisierung der Führungskräfte erreicht werden und
- dann die Durchführung von Maßnahmen zur altersgerechter Arbeitsgestaltung parallel zu den geplanten größeren Neuinvestitionen betrieben werden.
- Weitere Maßnahmen in Bereichen wie Gefährdungsanalysen, Gesundheitsprävention oder Personalplanung liefen zum Teil parallel.<sup>42</sup>

Der Betriebsrat war in diese Aktivitäten über die paritätische Steuerungskommission einbezogen, setzte zugleich aber auch einen eigenen Akzent mit der Betonung des Themas Schichtarbeit, zu dem die Delegierten einen Antrag „runter von Schicht mit 55“ an den Gewerkschaftstag der IG Metall richteten.<sup>43</sup>

Ein Betriebsratsmitglied fasst die gravierend veränderte Lage seit Beginn der geplanten Umsetzungsphase wie folgt zusammen:

„Von 2005 an oder so hast du eine Botschaft wie: Es läuft, wir bauen möglicherweise die Kapazität aus, wir brauchen die Mannschaft, wir stellen Leute ein. [...] Da war die Botschaft ja: Wir müssen mit denen, die hier sind, irgendwie Stahl produzieren, auch mit den Älteren. Ja, dann kommt eine Krise, wo dann auf einmal Altersteilzeit ansteht mit 450 Leuten. Ja, dann sagt man: War ja ne tolle Botschaft, ist jetzt aber plötzlich sozusagen weg vom Fenster. Und das ist ja klar, dass dann so ein Techniker, ein Ingenieur sagt: Du, lass mir meine Prozesse laufen, das Personal, das kriege ich schon irgendwie,

---

42 „Wie ich auch schon sagte, die verschiedenen Handlungsfelder, die wir beackern, die sind ja für uns nicht neu. Und wenn man jetzt zum Beispiel über den Gesundheitsaspekt [redet], da steht ja auch Abwesenheit aufgrund von Krankheit zum Beispiel ... muss ja nicht nur altersbedingt sein, kann aber auch, oder auch über Ergonomie, Stress und so weiter, dann sind die Zahlen ja durch die Bank bekannt. Also besteht ja auch schon ein Eigeninteresse des Arbeitgebers, da aktiv zu werden. [...] Sie können genauso, wie sie Wirtschaftskrise mittlerweile überall drüberschreiben können, demografischer Wandel eigentlich über vieles im Betrieb drüberschreiben.“ (Int. PM)

43 Dabei ging es, vor dem Hintergrund von ca. 2.000 Beschäftigten in Schichtarbeit (Int. BR) um unterschiedliche qualitative Ansätze von der Einführung von Tagschicht in Bereichen, in denen das möglich erscheint (Logistik), bis zu vermehrter Freizeit oder längeren Auszeiten für ältere Beschäftigte (Int. BR).

und die Maßgaben, nach denen ich das kriege, die ändern sich sowieso alle naselang. Bis vor kurzem hat man mir gesagt, du musst mal gucken, wie du mit 58-Jährigen Conti-Schicht fährst. Jetzt haben die alle unterschrieben und machen sich vom Acker. Ja, jetzt muss ich mich ja eher fragen, wie kriege ich zum Beispiel das Thema Wissensmanagement auf die Kette. Und da ändert sich dann so schnell die Priorität. [...] Also das Thema Demo-Wandel bleibt, aber die konkrete Aufgabe ist verändert.“ (BR)

Im Bereich des Wissenstransfers sind neue Anstrengungen unternommen worden, weil dieses Thema infolge der hohen Anzahl von ausscheidenden älteren Beschäftigten (Altersteilzeit) plötzlich auf den Nägeln brennt. Bei der Stahl GmbH ist ein Demografie-Fonds eingerichtet worden, in dem jährlich ca. 2 Millionen Euro eingezahlt wurden. In einzelnen Bereichen wie etwa bei den Kranfahrern wurden ergonomische Verbesserungen nach einer arbeitswissenschaftlichen Beratung erreicht und in Kooperation mit der Krankenkasse hat eine Physiotherapeutin „an den Arbeitsplätzen“ Übungen angeboten.

Im Jahre 2013 hat das Unternehmen sich an einem Projekt der örtlichen Universität beteiligt, in dem die Lernkompetenz Älterer im Vordergrund stand.

Das Durchschnittsalter in der Stahl GmbH liegt derzeit bei ca. 44 Jahren, wovon fast die Hälfte der Mitarbeiter/innen im Schichtdienst tätig ist. Daher war eine zentrale Fragestellung: Wie kann Schichtarbeit zukünftig altersgerechter gestaltet und die Einsatzfähigkeit der immer älter werdenden Belegschaft erhalten werden? Darüber hinaus wurden Themen wie Fachkräftemangel, Qualifizierung, Gesundheit oder auch Ausstiegsmodelle behandelt.

In dem Projekt wurden repräsentative Längsschnittanalysen von Arbeitnehmerkohorten (50plus) erhoben, und es wurden Weiterbildungsmodule für lernförderliche Tätigkeitswechsel entwickelt. Um altersdifferenzierte Kompetenzbildungen im Betrieb zu betreiben, wurden individuelle Unterschiede der Arbeits- und Leistungsmotivation erarbeitet und die Bewältigung von Belastungen im Erwerbsverlauf analysiert. Auf dieser Grundlage wurden Tools wie z. B. ein Trainingsverfahren entwickelt, das die Lernfitness fördern soll. Über 800 Beschäftigte haben sich an der Aktion beteiligt.

### **Beispiel 2: Die globale Kooperationsfähigkeit im EBR**

Der Europäische Betriebsrat wurde 2007 gegründet bzw. durch Fusion im Weltkonzern neu konstituiert. Es handelt sich um ein „gemischtes Gremium“ mit Arbeitgebervertreter/innen nach französischem Muster bzw. Lu-

xemburger Recht. Der EBR hat 54 Mitglieder aus neun Nationen. Das Gremium tagt einmal im Jahr und hat vier Arbeitsgruppen. Die Arbeitsgruppe „Health and Safety“, die von einem Betriebsratsmitglied des Standortes der Stahl GmbH koordiniert wird, ist die aktivste Arbeitsgruppe. Sie arbeitet eng mit der Arbeitssicherheitsabteilung des Konzerns zusammen und bereitet diverse Vorschläge zur Verbesserung des Sicherheitskonzeptes vor. Die Arbeitsgruppe Kommunikation beschäftigt sich vor allem mit dem Informationsaustausch der EBR innerhalb des Konzerns. Die Arbeitsgruppe „Beschäftigung und Umstrukturierungen“ sowie „Berufliche Weiterbildung und Vermittelbarkeit“ tagen dagegen nur sehr unregelmäßig. Die Verhältnisse in den Ländern sind sowohl hinsichtlich der Gewerkschaftsseite, der Produktionsanlagen, des kulturellen Hintergrundes etc. sehr unterschiedlich. Die Mitbestimmung vor Ort und die direkte Beteiligung wird vom EBR sehr positiv gesehen: Der Standort habe sich intern im Weltkonzern vom vorletzten Platz in der Rangfolge auf einen Top-Drei-Platz entwickelt (nach Breidbach 2013, 285 bzw. EBR). Die Bilanz zum Lernen untereinander im EBR ist noch verbesserungsfähig, am intensivsten ist der Austausch im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Der „Weltsicherheitsrat“, das Gremium zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, wurde erst 2008 als GJHSC gegründet (vgl. Breidbach et al. 2013, 311) – übrigens aufgrund einer Initiative eines ehemaligen Betriebsratsmitgliedes am Standort – und hat sich in der Konstituierungsphase vor allem dem Unfallschutz gewidmet.

Im globalen Gremium werden deutliche nationale Unterschiede sichtbar. Die deutsche Montanmitbestimmung führt in der Regel dazu, dass die deutschen Betriebsräte regelmäßig besser informiert sind als ihre europäischen Kolleg/innen. Im Weltkonzern hemmen die Sprachbarrieren den Austausch. Viele Dokumente werden in verschiedene Sprachen übersetzt, was zu heftigen Zeitverzögerungen (4–5 Monate) führt. Die kanadischen und französischen Gewerkschaften achten sehr genau auf justiziable Formulierungen und lehnen beispielsweise die „Eigenverantwortung für Mitarbeiter“ (im Arbeitsschutz) eher ab, weil aus deren Sicht allein das Management verantwortlich ist für die Arbeitssicherheit und sie rechtliche Folgen befürchten. Gemeinsame Aktionen beschränken sich bisher oft „nur“ auf gemeinsame Petitionen.

„Es gibt halt unheimlich viel, ja, Skepsis und Konkurrenz und auch Misstrauen untereinander. In Deutschland, es gibt's ... in Betriebsräten sowieso, ne, aber das gibt's natürlich, wenn du das über-

legst ... Zum Beispiel in X haben wir jetzt versucht, so ein Netzwerk aufzubauen, weil wir gesagt haben, der EBR ist eigentlich zu weit weg und die operative Ebene, wie der Konzern funktioniert, sind diese Standorte [...]. Und unsere Überlegung war [...], daneben müsste man eigentlich ein Netzwerk stellen von betrieblichen Akteuren, also betrieblichen Interessenvertretern aller Gewerkschaften, die da vertreten sind, weil ... wir sind leider so viele betrieblich, die sich mit den Managemententscheidungen befassen, und sie sozusagen auch nach so ner Frage von 90/91 zu bewerten. Nach dem Motto: Macht das Sinn, müssen wir uns da Hilfe holen oder welche Strategien haben wir dagegen?“ (BR-B)

Dieser gewünschte Austausch ist aber noch nicht gelungen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig: rechtliche und kulturelle Unterschiede, sprachliche und nationale Differenzen bis hin zum ideologischen Dissens.

„Ja, und am Ende kommt dann das so weit, dass man dann auch anfängt, sich mit Leuten zu treffen, und die dann aber zum Beispiel die christlichen Gewerkschaften nicht dazu einladen, weil sie intern oder am Standort mit denen [...] eigentlich ein Misstrauensverhältnis haben ... und es so auch so weit kommt, dass man merkt, so ein Netzwerk, was wir uns eigentlich betriebsnah vorgestellt haben unter Beteiligung von Gewerkschaften, aber nahe am Betrieb, wird dann [...] in dieser französischen, belgischen Denkart, ja, wird das sehr schnell halt ne Frage von ... Ja, man macht es dann, dann gewerkschaftliche Diskussion, ne, da geht es dann irgendwie mehr so um irgendwelche globalen Fragen, ob Herr Z. nicht irgendwie zu viel Dividende ausschüttet oder ... Also lauter Fragen, die wichtig sind, aber die sind ... die entscheiden wir sowieso nicht. Entscheiden können wir vielleicht mal irgend ne kleinere Frage von Outsourcing am Standort Y, da könnte man vielleicht irgendwann sagen, da hatten wir einen Einfluss und haben, was weiß ich, nen Personalabbau von 100 reduziert auf 50, haben einen Erfolg gehabt.“ (BR-B)

Die Arbeitsgruppe „Health and Safety“ (GJHSC) dagegen verzeichnet erste Erfolge der Zusammenarbeit. Im Jahr 2006 gab es einige schwere Unfälle mit mehreren Dutzend Toten in kasachischen Bergwerken des Konzerns. Die

GJHSC hat daraufhin rund ein Dutzend Besuche von Konzernstandorten in Brasilien, Mexiko, Südafrika, Argentinien, Bosnien etc. inspiziert und Vorschläge unterbreitet, um die Sicherheitsstandards zu erhöhen.<sup>44</sup>

### Fazit: Langfristige Strukturen der Beteiligung

Die Beteiligung ist am Standort der Stahl GmbH über die Jahre gewachsen und ausgebaut worden. In jeder Phase der drei oben beschriebenen Krisen konnte die Beteiligung in unterschiedlichem Ausmaß gesichert werden. Für eine detaillierte Aufarbeitung sei auf das Buch von Breidbach et al. (2013) hingewiesen. Hier fließen zahlreiche Faktoren und Rahmenbedingungen ein, wie Allianzbildungen, die neue Personalpolitik und Core-Werke-Strategie der Zentrale des Konzerns, Schereneffekte im veränderten Stahlmarkt, Lernprozesse von Gremien bis hin zu neuen arbeitsbiografischen Leitbildern („Normalität von Wechseln“) und steigender Arbeitsintensivierung, die hier nicht im Detail verfolgt werden konnten. Hervorgehoben seien für unsere Fragestellung der mitbestimmten Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse folgende Aspekte:

- Die Aktivitäten und die Rolle des Betriebsrates, seine Organisation und interne (aber auch externe) Kooperation haben sich geändert: Primär wird eine aktive und konstruktive Kontrollposition des Betriebsrates angestrebt, die ihre Rolle darin sieht „Hüter, Wächter, Verteidiger und Gestalter“ (Breidbach et al. 2013, 138; Buggeln) zu sein. „Der Betriebsrat kann Vorschläge machen, fordern, mitgestalten – er verfügt aber weder über die materiellen Ressourcen noch über die Macht, *allein* neue Strukturen herbeizuzwingen“. (Breidbach et al. 2013, 123)
- Die Belegschaften sind insgesamt besser qualifiziert. Einfache oder angelegene Beschäftigte werden immer seltener rekrutiert. Die Betriebszugehörigkeit ist nach wie vor extrem hoch (ein Drittel der Belegschaft ist seit über 25 Jahren im Betrieb). Die Führungskräfte wechseln dagegen deutlich häufiger, die Vorstände sind im Zehn-Jahres-Durchschnitt nur zwei Jahre vor Ort.
- Das Machtgefüge hat sich verschoben: Globale Konzerninteressen rangieren vor lokalen Strategien. Das Betriebsratshandeln wird fortan in einem „doppelten Horizont“ betrachtet werden müssen (europäisch/global ver-

---

44 Der EBR hat damit im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes global eine „kollegiale Konsultation“ erreicht. Die Europäischen Betriebsräte haben erfolgreiche Hilfe bei der Neukonzeption geleistet.



sus lokaler Standort). Die Investitionen in die Technik werden beispielsweise zentral gesteuert, in Fragen der Arbeitsorganisation dagegen wird lokal viel ermöglicht, solange das interne Benchmark im Konzern stimmt. Im Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt es die ersten „zarten Pflanzen der globalen Kooperation“ der Betriebsräte. Der Standort konnte mit seinem Weg der Beteiligungsorientierung als Alleinstellungsmerkmal punkten und im Vergleich zu anderen europäischen Unternehmen im Transstahlverbund ökonomisch sehenswerte Ergebnisse aufzeigen: Sowohl die Arbeitsqualität als auch die Kapazität des Kaltwalzwerkes gelten mittlerweile als herausragend.

- Die Gewerkschaft, die eher als „Tarifmotor“ angesehen wird, wo die „Verbesserung der Arbeitssituation nur schlaglichtartig“ (Breibach et al. 2013, 53; Hering) auftaucht, hat keine klare Grundorientierung zu TPM bezogen. Der Betriebsrat hat quasi im Alleingang anfangs auf eine Modernisierungsstrategie gesetzt: „Mobilisierung und Konflikt haben auch unter den neuen Bedingungen nicht von vornherein gute oder schlechte Wirkungen. Entscheidend ist, ob die Konfliktfähigkeit im Rahmen einer offensiven, gestaltenden Strategie weiterentwickelt wird oder lediglich ‚Reaktion‘ ist“ (Breibach et al. 2013, 124; Kruse). Der Betriebsrat in der Stahl GmbH hat seit 2002 erheblich an Boden gewonnen.
- Schließlich erfordert die Betriebsratspolitik, Beteiligung überall zu etablieren, eine Neuorientierung: „Zuzulassen, dass nicht ich als Betriebsrat derjenige bin, der alles weiß, sondern zuzulassen und das auch einzufordern, dass Menschen an den Entscheidungen beteiligt sind und ihre Rolle dort definieren. Das wird eher als Bedrohung als eine Aufgabenstellung betrachtet“ (Breibach et al. 2013, 54; Hering).

## 7.3 Turbulenzen in beständigem Umfeld

Uwe Dechmann

### Zum Fall Verkehrsunternehmen

Trotz ökonomischen Drucks durch die EU-Liberalisierung und immer schärferen Umweltstandards haben Betriebsrat und Arbeitsdirektor Gesundheit und Demografie als permanentes Handlungsfeld zusätzlich etabliert.

Durch direkte Gestaltungsbeteiligung des Betriebsrats entwickelten sich Lernprozesse nach allen Seiten mit Blick auf die Chancen differenzierter Kooperation der betrieblichen Sozialpartner. Im Ergebnis führte dies zu einer etablierten Kultur von gegenseitiger Anerkennung und Kooperation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung.

### Eckdaten zum Unternehmen

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein börsennotiertes Nahverkehrsunternehmen (ÖPNV) in einer deutschen Großstadt in Norddeutschland. Das Unternehmen gliedert sich in die Bereiche Fahrdienst, Werkstatt und Verwaltung. Rund 56 Prozent der Beschäftigten arbeiten im Fahrdienst, 13 Prozent in den Werkstätten und Reparatur- bzw. Baukolonnen, gut 21 Prozent sind in der Verwaltung aktiv und 9 Prozent bilden die Gruppe der Auszubildenden und Studierenden. Rund 2.000 Beschäftigte arbeiten für das Unternehmen. Das Unternehmen wird von einem zweiköpfigen Vorstand geleitet, einem kaufmännischen Vorstand, der gleichzeitig Sprecher des Vorstandes ist und einem Vorstand für Betrieb und Personal, der Arbeitsdirektor ist. Trotz mehrfacher Restrukturierungen

„haben [sie] einen Kontrakt mit der Stadt, indem wir den Auftrag erhalten haben, bis zum 31.12.2020. Von daher ist das schön, sehr beruhigend. Die Einschätzung des Unternehmens ist so, dass wir bis 2020 hier eine Arbeitsplatzsicherheit haben“. (BR-V)

Ein neuer Kontrakt, der bis 2030 laufen soll, war in Verhandlung. Dies scheint insbesondere aufgrund der gestiegenen Umwelтанforderungen nötig: Mit immer weniger Umweltauswirkungen immer mehr Menschen zu bewe-

gen, stellt hohe Anforderungen an die Fahrzeugflotte und die damit verbundene Investitionssicherheit, vor allem wegen des Ende 2019 auslaufenden Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetzes (GVFG) und der Entflechtungsmittel, die zwei zentrale Finanzierungsinstrumente darstellen.

Schon der derzeitige Kontrakt ist ambitioniert: Steigerung der Fahrgastzahlen um 10 Millionen, Erweiterung des Schienennetzes um 27 Kilometer, Senkung der CO<sub>2</sub>-Emission um 15 Prozent, Angebot und Erhalt von 100 Ausbildungsplätzen und Bereitstellung von sicheren und sozial gestalteten Arbeitsplätzen für 2000 Beschäftigte.

### **Selbstverständnis des Betriebsrates – auch Co-Manager**

Der Betriebsrat besteht aus vier zu einem Fünftel freigestellten Mitgliedern, wovon drei aus dem Fahrdienst, der Werkstatt und der Verwaltung kommen. Damit sind alle Betriebsteile in dem Gremium vertreten. Jeder der Freigestellten hat seinen eigenen Schwerpunkt. EDV und vor allem Gesundheit sind wichtige Schwerpunkte der Interessenvertretung, an denen er auch maßgeblich beteiligt ist.

Der Betriebsrat hat mit dem Label Co-Manager keine Probleme, verwendet es sogar selbst; aber er betont zugleich, dass die eigene Konfliktfähigkeit Grundlage einer sozialpartnerschaftlichen Beziehung ist. In vielen Zuschreibungen, wie z. B. hinsichtlich Kompetenz, Weiterbildung/Wissensvermittlung, Kommunikationsformen mit der Geschäftsleitung, Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften, etc. entspricht er dem von Minssen und Riese (2006) skizzierten Bild eines Co-Managers im ÖPNV. Im Konfliktfall ist er sich aber seiner Rolle bewusst.

„Ja, es gibt immer wieder etwas Eiszeit, also das ist so ... Ich sag ja mal, ich arbeite nicht mit dem Betriebsverfassungsgesetz, aber ich weiß, was drinsteht, und ab und zu muss ich es mal hochholen und mal mit winken. Spätestens dann kriege ich die andere Seite auch wieder zur Vernunft, weil ... da ist natürlich auch viel Blockademöglichkeiten drin. Also wir bezeichnen uns selber ja als Co-Management hier im Betriebsrat, da bekennen wir uns auch zu, aber wir sind nicht die, die dagegen powern, aber wir wissen, wie man halt dagegen powern können [muss], und das müssen wir halt ab und zu mal wieder hochholen. Was weiß ich, fängt bei Überstundenvergabe an oder ... Arbeitszeiten gibt es ja weitreichende Mitbe-

stimmungssachen, da kann man im Nahverkehrsunternehmen den Laden auch relativ zügig schnell stilllegen, oder zumindest auf so ... Level bringen, dass hier nicht mehr ganz so viel geht. Das wissen die.“ (BR-V)

Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wird trotzdem grundsätzlich als gut bezeichnet.

„Angenehm, positiv, mitbestimmt, also hier nimmt keiner ein Blatt vor den Mund. [...] Wie gesagt, Mitbestimmung ist ein wichtiger Teil, dabei ... Also, ich sitze dabei, mit im Aufsichtsrat, da kann man auch die entsprechenden Fragen stellen, wenn mal was schiefgeht, das ist das dann, was der Vorstand dann nicht gerne mag. Wir haben ja die Betriebsvereinbarung, Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Betriebsrat, da steht das Wort ‚einvernehmlich‘ drin ... Man kennt sich ja schon lange und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung kann durchaus als eine gut gewachsene, auf persönlichen Kontakten beruhende Beziehung bezeichnet werden. Aber wir berufen uns da auf diverse Betriebsvereinbarungen beispielsweise, die wir da im Laufe der Zeit auch abgeschlossen haben. Also zur Gesundheit, die ist schon relativ weitgehend, zur Mitbestimmung, also zum Umgang miteinander, die ist relativ weitgehend. Die Karte muss man ab und zu mal ziehen. In der Regel muss man sie nicht immer ziehen, aber ab und zu muss man die Leute mal auch daran erinnern.“ (BR-V)

Dass ein Teil der Beschäftigten dies als Legitimitätsverlust betrachtet, wird hingenommen.

„Ja klar, da sind die Kritiken, die gibt es auch. Das ist auch nicht totzukriegen, will ich auch gar nicht, sagen wir mal. Das ist bisher auch immer eine Gratwanderung, das ist auch klar. Aber ich sehe das, was wir als Ergebnis am Ende draus kriegen, und ich weiß, wie wir dastehen im Vergleich zu anderen Nahverkehrsverbänden, und mit dem Blick kann ich immer ganz gut geradeaus gucken.“ (BR-V)

## Restrukturierungen

Eine zentrale Restrukturierung in dem Unternehmen vollzog sich schon Anfang der 2000er Jahre, als die damalige Abteilungsstruktur in eine feingliedrige Cost-Center-Struktur umgewandelt wurde (Becke/Senghaas-Knobloch 2004).

Zwei wesentliche nachfolgende Komponenten von internen Restrukturierungen im ÖPNV lagen in der Arbeitszeit und der Personalkapazität. Auch in diesem Unternehmen waren das die Stellschrauben, an denen gedreht werden sollte.

„Das war zum Beispiel Arbeitszeitverlegung, das ist Arbeit verdichten, das heißt also, Wendezeiten abbauen, unproduktive Zeiten, wie es so schön heißt, abbauen. Und jetzt sind wir dabei, im Werkstattbereich abzubauen. Da ist es aber nicht mehr ganz so einfach, wenn man von einem Bereich von fünf Leuten einen wegnimmt, so zwanzig Prozent abbaut, das ist fast nirgendwo darstellbar. Da muss man da schon über andere Sachen nachdenken, also über Zusammenlegen von Bereichen. Da kann man aufschieben durch externe Beratungen, also zu diesen Themen.“ (BR-V)

Dabei werden deutliche Zielkonflikte zwischen Arbeitsqualität, Wettbewerbsfähigkeit und Entgeltentwicklung deutlich.

„Wir haben ja nicht nur Arbeit verdichtet, sondern auch Löhne abgesenkt. Also die bei dem [Konkurrenten] Eingestellten, da ist das so, dass im Fahrdienst die Löhne um, ich schätze mal, zwanzig Prozent ungefähr abgesenkt worden sind, bundesweit, also da sind wir jetzt nicht die Vorreiter gewesen ... Und ihre neu Eingestellten ... Die haben auch ganz viele Töchter gegründet damals, das haben wir nicht gemacht. Also wir haben so gut wie keine Fremdvergabe bei uns ... Aber das Problem ist, dass wir auf einmal einen Personalabbau, also Personalzahlenabbau haben, das passt da überhaupt nicht mehr zu. Da müssen wir jetzt einsparen, wie auch immer, versuchen, dass wir da die Luft kriegen, die Leute auch ordentlich wegzukriegen.“ (BR-V)

Der Fokus der Betriebsräte ist stärker auf diese Makroebene des Change-Management und der Restrukturierung von Konzernen, Branchen und Betrieben gerichtet und auf das Ziel der Sicherung von Arbeitsplätzen und Abwehr negativer Rationalisierungsfolgen. Aber dabei bleibt die planvolle Humanisierung des Arbeitslebens für den Betriebsrat ein zentrales Thema.

## Gesundheit

Im Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz ist das Unternehmen nach Einschätzung des Betriebsrates gut aufgestellt. Der Arbeitskreis Gesundheit als oberstes Gremium wird flankiert von einer „Regiegruppe Gesundheit“, einem Arbeitsschutzausschuss, einer Arbeitsgruppe Fahrerarbeitsplatz, einem Team Sicherheit und von internen Auditoren.

2006 wurde die Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheit neu verfasst, nachdem mit Hilfe eines externen Beraters ein neues Gesundheitsprogramm entworfen wurde.

„[Da] haben [sie] die gesamte Betriebsvereinbarung neu gestrickt zum Thema Gesundheit. Haben da vereinbart zum einen Bonustage on top, wenn jemand gesund ist, dass er dann auch freie Tage dafür kriegt und auch eben ein paar Euros. Und haben da richtig ein Programm hinterlegt mit Arbeitsgruppen, obendrauf der Arbeitskreis Gesundheit, und dann gehen wir in die Bereiche rein. Machen da kleine Arbeitsgruppen und können da noch was verbessern. Das ist dann zum Beispiel im Werkstattbereich, da haben wir ein Projekt gemacht, das nannte sich X. Da sind wir an die Arbeitsplätze herangegangen mit Arbeitsmedizinern und haben die Leute begutachtet am Arbeitsplatz. Wie ist das Verhalten da, ist das okay, kann man denen Hilfestellung geben? Haben das auch drei- bis viermal gemacht, also auch im Nachhinein noch mal hingeguckt.“ (BR-V)

Ein vergleichbares Vorgehen wurde beim Gleisbau angewandt, dort mit fachlicher und finanzieller Unterstützung der Berufsgenossenschaft und einer Krankenkasse. Der Betriebsrat bedient sich darüber hinaus durchaus unkonventioneller Ideen.

„Zwei Tage richtig raus aus der Stadt, also irgendwohin und wirklich eine ordentliche Beratung – Was kann ich für meine Gesundheit machen? –, das wäre schon sehr fett. Und dann nach einem halben Jahr auch wieder hingucken: Hat das etwas gebracht, kann man eventuell Hilfestellung geben? Also nachhaltig [...], dass das funktioniert. Für Führungskräfte haben wir so ein Programm schon mal gemacht. Wir haben hier so achtzig Führungskräfte, und die haben das schon gemacht und sind alle begeistert davon und haben gesagt, was für sie geht, muss auch für den Fahrdienst gehen, also für die Schichtdienstler, weil die am belastetsten sind. [...] Da sind wir mit der Finanzierung mit dem Arbeitgeber am Verhandeln. Das beträfe dann ca. 1.200 Beschäftigte.“ (BR-V)

Dass der Betriebsrat weniger auf verhaltenspräventive Maßnahmen setzt, sondern zuerst auf die verhältnispräventiven unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse macht das Beispiel Fahrerarbeitsplatz deutlich.

„Beim Facharbeitsplatz ist das ja bundesweit gemacht worden irgendwann einmal, das ist aber schon so Anfang des letzten Jahrzehnts. Da ist mit der Berufsgenossenschaft zusammen und mehreren Betrieben – da gehörten wir auch mit dazu – ein komplett neuer Fahrerarbeitsplatz entstanden, und das ist mittlerweile der Standardarbeitsplatz für alle Nahverkehrsunternehmen. Es ist eigentlich egal, wo man hinkommt, in welche Stadt, die sehen immer gleich aus. Das ist ausgemessen, wissenschaftlich begleitet damals auch. Und da müssen wir eher hingucken, dass dieser Standard gehalten wird, weil ... der kostet auch ein bisschen mehr als ein LKW-Arbeitsplatz zum Beispiel, und da gibt es immer wieder Versuche von den Unternehmen, da auch reinzuschlagen und zu sagen, da können wir noch was sparen bei der Bestellung. Also da muss denn schon genau hingucken als Betriebsrat, dass der Standard auch gehalten wird.“ (BR-V)

Für den Betriebsrat ist das Thema Gesundheit eindeutig ein zu gestaltender Bereich. Der Schutzgedanke wird als selbstverständlich angesehen.

„Also, so Schutz, da haben wir die klassischen Dinge, wie wird was weiß ich ... ASA-Ausschuss und so weiter, die betreiben wir natürlich auch. Aber wir haben den Arbeitskreis Gesundheit, der ist sehr klein. Da sitzt der Betriebsratsvorsitzende, sein Stellvertreter drinnen plus Vorstand und Personalchef, beratend sitzt dann dieser Umwelt- und Arbeitsschutzmann dabei. Und da werden die Entscheidungen getroffen. Da treiben wir ohne Ende, besprechen da Sachen und steuern dann. Also da sitzen nicht irgendwelche, was weiß ich, Mediziner oder so mit rum, die ja auch meist immer bremsen oder noch eigene Ideen haben. Die sitzen dann eine Ebene tiefer in den Arbeitskreisen.“ (BR-V)

Neben diesem gesundheitlichen Problembereich thematisierten sowohl Führungskräfte wie auch Betriebsräte das Problem des Wissensmanagements, vor allem wenn ältere Kolleg/innen ausscheiden und organisationsrelevante Wissensbestände verloren gehen.

### **Beteiligungskultur**

Der Betriebsrat versteht sich nicht als Stellvertreter im klassischen Sinne. Das Selbstverständnis des Betriebsrates schließt die Beteiligung der Beschäftigten mit ein. Der Betriebsrat versucht, ganz gezielt das Erfahrungswissen und die Kompetenzen der Beschäftigten zu nutzen.

„Formal machen wir das ja, indem wir solche Leute in Projekte reinstecken, wenn wir sie denn kennen ... die wir identifiziert haben. Aber informell auf jeden Fall. Ich bin hier mit Sicherheit nicht der Allwissende, also suchen wir die Leute, von denen wir wissen, dass das uns auch weiterbringt. Es gibt ja immer die Leute, die Schnacker, die muss man dann nicht unbedingt fragen, aber es gibt dann die, die muss man dann mit einbinden und fragen, klar.“ (BR-V)

Aber auch direkte Beteiligungen sind dem Betriebsrat nicht fremd, wenn es um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten geht.

„Wir haben mal auf der Betriebsversammlung ... also unsere Betriebsversammlung ist so, dass wir da 1.500 ungefähr Beschäftigte da



auch haben. Und da haben wir eine Abfrage gemacht, was belastet euch, also auch Gesundheit, Gesundheitsfragen. Und da wurde dann zum Beispiel aus dem Fahrdienst stark berichtet, das und das sind belastend ... und mit Ankreuzen relativ einfach. Daraufhin haben wir ein Projekt aus dem Boden gestampft, ein Riesenbeteiligungsprojekt, und da haben wir den gesamten Fahrdienst dann zwei- bis dreimal in Befragungen mit reingenommen, komplett. Am Ende war es dann ein neuer Dienstplan, den wir jetzt als gesundheitsfördernd begreifen.“ (BR-V)

Allerdings sieht er auch die Schwierigkeit der Beteiligung. Als Stellvertreter bemüht er sich, den Spagat von Schutz und Gestaltung möglichst gut zu schaffen, stellt die von ihm erreichten Ergebnisse zur Diskussion, und muss dann nolens volens mit Beschäftigtenkritik leben – was typabhängig offenbar nicht immer leichtfällt.

„Also dass die Beschäftigten zufrieden sind, glaube ich nie. Also, wir haben jetzt gerade am Wochenende Betriebsversammlung gehabt. Das ist für uns immer so der Punkt, wo wir dann auch über unsere Arbeit berichten. Und wenn, dann würden die immer noch sagen, das war nicht genug. Beteiligung findet statt bei allen Sachen, also bei fast allen Sachen. [...] Das können natürlich nicht alle ab, aber manche.“ (BR-V)

## **Gewerkschaftliche Kontakte**

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen liegt bei 90 Prozent. Zu den 80 Vertrauensleuten hat der Betriebsrat eine klare Meinung:

„Wenn wir sie brauchen, sind sie auch aktiv. Aber das ist jetzt nicht so, dass sie Innovatives vorantreiben oder den Betriebsrat treiben.“

Es gibt die routinierte Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft, der Betriebsrat kann sich aber mehr fachliche Unterstützung vorstellen. Aber man weiß, dafür sind die Personalressourcen in anderen Landesbezirken besser und man trauert den „alten Zeiten“ ein wenig nach.

„Also wir werden betreut. Wir haben fast eigentlich eine eigene Betreuung. Ich bin auch bis auf Bundesebene tätig bei ver.di, und ja, bin da relativ aktiv. Aber das jetzt hier innovativ hier in den Laden reinarbeiten, das wäre jetzt leicht übertrieben. Da weiß ich, dass es in NRW da deutlich bessere Betreuung gibt, aber die haben da natürlich auch durch die Masse an Menschen, einen anderen Apparat. Anfang der Neunziger hatten wir noch mit der ÖTV zusammen hier für den Ausbau des Schienennetzes gekämpft, richtig mit so fetten Broschüren und die Öffentlichkeit rein, und das gibt es nicht mehr. Das ist vorbei.“ (BR-V)

## **Externe Unterstützung und Zusammenarbeit**

Organisierte Zusammenarbeit findet in Form von Erfahrungsaustauschen zweimal im Jahr über zwei Tage statt, bei denen sich ca. 300 Betriebsräte treffen. ver.di organisiert zusätzlich einmal jährlich einen großen Erfahrungsaustausch zwischen den großen mitbestimmten Unternehmen. Darüber hinaus werden persönliche Kontakte, vor allem ins Ruhrgebiet gepflegt,

„weil auch da sich unsere Arbeitsdirektoren sehr regelmäßig treffen, und dann sehen wir auch immer zu, dass wir dahintraben, dass wir oft zu bestimmten Fragen telefonieren“. (BR-V)

Wissenschaftliche Unterstützung gab es in der Vergangenheit zu mehreren speziellen Themen, wie z. B. Mitarbeiterbeteiligung oder Sicherheit am Fahrerarbeitsplatz, wobei offenbar der frühere Arbeitsdirektor die treibende Kraft war. Bei den konkreten betrieblichen Projekten wird externe Unterstützung regelmäßig eingesetzt.

„Bei den Prozessen waren fast immer Externe mit dabei. Wir machen auch viel Teamentwicklungen in den Bereichen, das machen nur Externe bei uns. Es gibt da keine Hemmschwelle.“ (BR-V)

Die Betriebsräte pflegen die Zusammenarbeit mit externen Berater/innen über mehrere Jahre auch, um Probleme innerhalb des Gremiums zu lösen.

„Der ist jetzt bekannt von anderen Zusammenarbeiten, von Gewerkschaft oder über Personalentwicklung. Also wir haben damals angefangen wie alle Betriebsräte, viel Stress miteinander, wollten dies aber nicht so, dass das so auseinanderbricht und dann irgendwann in Listen und Kämpfen untereinander dann ausartet, und haben dann die Form gewählt und sind da sehr zufrieden mit.“ (BR-V)

## Schlussfolgerung

Wir haben diesen Fall „Turbulenzen in beständigem Umfeld“ genannt, weil der ÖPNV in gewissem Maße (noch) ein sicheres Umfeld darstellt, aber gleichzeitig auch von ständigen Anpassungsprozessen und -erfordernissen betroffen ist. Die Anpassung an immer schärfer werdende Umweltstandards wurde beispielhaft genannt. Aber auch intern ist der Druck über die Kommune, profitabel zu sein, stärker geworden.

Für diesen Fall zentral ist, dass es in dem Unternehmen eine etablierte Kultur von gegenseitiger Anerkennung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung gibt. Diese Anerkennungsstrukturen sind in Jahrzehnten gewachsen, wobei der früher noch engere Kontakt der Betriebsräte zur Gewerkschaft und die von deren Seite angebotene Unterstützung bedeutsam war, wobei die Bezüge zu ver.di wichtig geblieben sind. Und diese Anerkennungskultur ist den Veränderungen immer wieder angepasst worden.

Interessant ist, dass der Betriebsrat sich durch externe Unterstützung seiner Gestaltungsmöglichkeiten stärker bewusst wurde. Bei der Einführung einer neuen Technologie im Fahrdienst, die wissenschaftlich begleitet wurde, kam es zu einer ersten direkten Gestaltungsbeteiligung des Betriebsrats (Tietel 2003). Seitdem entwickelten sich Lernprozesse hinsichtlich der Chancen differenzierter Kooperation der betrieblichen Sozialpartner. In der Folge versuchte der Betriebsrat, möglichst Verfahren und Prinzipien zu etablieren und zu erproben, die auch für zukünftige, teilweise auch anders zugeschnittene betriebliche Veränderungsprojekte anschlussfähig sein konnten. Beim Thema Gesundheit wird das besonders deutlich. Nicht die vorwiegend technisch orientierte Betrachtung von Sicherheit und Schutz wird praktiziert, sondern eine Erweiterung zum Gesundheitsmanagement mit seinen vielfältigen Aspekten.

## 7.4 Verhandlungskompetenz statt Konfliktmanagement

Uwe Dechmann

### Zum Fall Automotiv

In diesem Fall wird deutlich, dass die §§ 90/91 BetrVG auch heute noch eine gewichtige Rolle für die Arbeit der Betriebsräte spielen können. Ein dezidiertes Ausschusssystem nach BetrVG mit einem zentralen 90/91-Ausschuss unter Einbeziehung von Vertrauensleuten erlaubt Planungssicherheit bei den Betriebsräten von der ersten Information an bis zur Umsetzung im Betrieb. Verhandlungskompetenz statt Konfliktmanagement steht im Vordergrund.

### Eckdaten zum Unternehmen

In dem Unternehmen werden Systeme und Komponenten der Lichttechnik und Elektronik für die Automobilindustrie entwickelt und gefertigt.

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein Familienunternehmen (größter Anteilseigner) mit persönlich haftendem Gesellschafter. Die Geschäftsform ist eine KG auf Aktie. Das Unternehmen hat ca. 32.000 Beschäftigte in 100 Standorten und mehr als 35 Ländern. Am untersuchten Standort in Deutschland bestehen zwei Werke, die zusammenfassend betrachtet werden können. Dort sind ca. 5.500 Personen beschäftigt. Im Hauptwerk befinden sich schwerpunktmäßig die Entwicklungsabteilung Licht und der Vertrieb. Im Betrieb 2 befinden sich Serienfertigung, Werkzeugbau und elektronische Entwicklung. Darüber hinaus arbeiten weitere Betriebe im Werk, in Form von GmbHs oder KGs.

Die wirtschaftliche Lage wird von den Betriebsräten als gut bis sehr gut bezeichnet. Auch die Kompetenzen der Geschäftsführung werden als gut eingestuft.

„Man merkt, dass die sich kümmern, dass der Wille da ist ... beziehungsweise gewisse Aufträge zu holen. Es gibt ja bestimmte Projekte, die müssen geholt werden. Also von der Kompetenz her, eigentlich doch.“

Außer dem betriebseigenen Verpflegungssystem (Kantine) unterliegen alle anderen Betriebsteile dem Tarifvertrag M+E der IG Metall.

Die Anteile von gewerblichen Beschäftigten und Angestellten haben sich in den letzten Jahren verschoben. Waren früher 70 Prozent gewerbliche Mitarbeiter/innen, sind es heute etwa 35 Prozent.

### **Interessenvertretungen mit ausgewogener Struktur**

Das Betriebsratsgremium besteht aus 33 Mitgliedern, davon sind neun freigestellt. Anstelle eines Europabetriebsrates existiert ein Informationsgremium, ein Europäisches Arbeitnehmerforum (EAF). Das Betriebsratsgremium ist hoch spezialisiert. Die freigestellten Betriebsräte leiten jeweils einen thematischen Ausschuss mit monatlichen Sitzungen.

„Also eigentlich aus dem Betriebsverfassungsgesetz alle wichtigen Ausschüsse, die da so aufgezählt sind, sind hier auch in der Struktur vorhanden. Ein Ausschuss davon ist ein Paragraf-90/91-Ausschuss, der vom GBR geleitet wird, weil wir das als wichtig auch so sehen.“  
Dass die §§ 90/91 in vielen Betrieben „nur“ noch indirekt angewandt werden, stößt auf Unverständnis: „Bei uns leben wir den eigentlich“.

Die Sitzungen in diesem Ausschuss dienen dem Betriebsrat dazu, im Sinne des BetrVG im Vorfeld über geplante Maßnahmen informiert zu werden. Der Arbeitgeber sitzt mit am Tisch. Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmen jeweils, wer an dem Ausschuss teilnimmt. Inhalte der Sitzungen werden eine Woche vorher abgefragt. Der Ausschuss „lebt“ von den gestellten Fragen, die häufig nicht in den anderen Ausschüssen platziert werden können. Auch kommen Fragen aus dem Betrieb „was neu ist“, oder wenn beispielsweise die Informationspflicht verletzt wurde.

„Und strategisch gesehen ist die Information dann für den Betriebsrat auch sehr wichtig, wo der Betriebsrat sich strategisch aufstellt. Wie nimmt er diese Informationen jetzt an, müssen jetzt hinterher noch irgendwelche Projekte gestartet werden und muss das Thema angegangen werden? Und so weiter.“

Als Gremium, in dem aus Sicht des Betriebsrates frühzeitig über anstehende Maßnahmen informiert wird (als „aufnehmendes Gremium“), spielt der Ausschuss eine zentrale Rolle, auch wenn der Ausschuss nur die Produktion betrifft. Andere Betriebsteile berichten häufig nichts in den Ausschuss.

Am Beispiel „Anläufe eines neuen Produktes“ wird die Vorgehensweise deutlich. Dort werden vom Arbeitgeber grob die erforderlichen Arbeitsmittel, die Anzahl der benötigten Personen und die erforderlichen Schichten vorgestellt.

„Und diese ganzen Informationen, die Paragraf 90/91 dort ausgibt, die kann man dort dann letztendlich immer den jeweiligen anderen Ausschüssen zuordnen. Wenn man sagt, oh, da ist jetzt ein Thema, das hat Schwerpunkt Arbeitsschutz, dann muss das der Arbeitsschutz ... also der AGU-Ausschuss [Ausschuss für Arbeit, Gesundheit und Umweltschutz] nimmt das Thema, nimmt sich des Themas dann an und muss dann dazu reporten oder halt eben das nach vorne treiben, so weit wie möglich und von der Systematik.“

Nach der Ausschussarbeit folgt in der Regel ein Beschluss des Betriebsrates, der dann mit den Arbeitgebern verhandelt wird. Das heißt aber, dass der Ausschuss nach den §§ 90/91 nicht die vom Gesetzgeber intendierte Funktion wahrnimmt, nach der frühzeitigen Information auch auf den weiteren Prozess der Gestaltung der Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen. Hier wird der Betriebsrat vielmehr im Rahmen anderer Ausschüsse tätig, und organisiert seine Einflussnahme ähnlich wie in anderen von uns untersuchten Fällen, zum Teil auch unter Beteiligung der Beschäftigten selbst (Betriebsversammlungen oder Abteilungsversammlungen).

Der Ausschuss zu den §§ 90/91 wird heute noch intensiv vom Betriebsrat genutzt, um Ansprüche auf umfassende und frühzeitige Information zur Geltung zu bringen. In Bezug auf die Wahrnehmung von Gestaltungsansprüchen ist die aus heutiger Sicht eher etwas technokratische Intention dieser gesetzlichen Regelung von der betrieblichen Praxis permanenter Restrukturierungsmaßnahmen überholt worden.

Unterstützt wird der Betriebsrat in seiner Interessenvertretungsarbeit bzw. bei der Verfolgung von Gestaltungsansätzen von einem 100 Kolleg/innen starken Vertrauensleutegremium, „wie die IG Metall es eigentlich auch initiiert“. Für den Betriebsrat ist diese Struktur der Vertrauensleute eine wichtige Unterstützung für die Rückmeldungen von den Beschäftigten.

„Ich betrachte das immer so ein Stück weit als Thermomanagement. Also wenn ich die Vertrauensleute über gewisse Strukturen hier verteilt habe, können die hören und melden ... dann letztendlich bei monatlichen Veranstaltungen, Vertrauensleuterversammlungen auch. Einmal aus dem Betrieb Informationen in den Ausschuss, also eigentlich in das IG Metall-Gremium. Das ist ja eigentlich die Aufgabe, wir nutzen das aber parallel auch noch dazu, um das eine oder andere, was wir vielleicht nicht mitgeteilt bekommen, dort dann zu erfahren.“

Diese betrieblichen Strukturen lassen auf den ersten Blick einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad vermuten. Dieser liegt allerdings unter 50 Prozent, da der gewerbliche Teil der Beschäftigten in den Jahren zugunsten der Angestellten geschrumpft ist: „Da sind sehr, sehr viele Ingenieure. Wo man die Gewerkschaftszugehörigkeit auch nicht in der Schule lernt und nirgendwo anders.“

### **Selbstverständnis der Betriebsräte – Verhandlungskompetenz statt Co-Management**

Co-Management wird von den Betriebsräten kategorisch abgelehnt. Zwar ist man sich sicher, genügend Know-how und Kenntnisse zu haben, um dem Arbeitgeber Paroli zu bieten oder an gewissen Sachen im Sinne des BetrVG mitzuarbeiten. Für die Betriebsräte ist es aber

„genau dieser Drahtseilakt, das Beste für die Beschäftigten und für das Unternehmen rauszuholen, möglichst nicht auf eine Seite ... auf eine von den beiden Seiten zu schlagen. Eher in Richtung Arbeitnehmer natürlich, aber das wird ja dem Arbeitgeber sofort deutlich, da braucht man gar nicht weiterverhandeln. Also auf diesem Drahtseil langzumarschieren, das ist schon ganz schön schwierig. Und wenn ich dann Co-Management sage, dann hört sich das so an ... Na ja, komm. Nein, nein, so nicht. Also schon Linie ziehen, Go oder No-Go aufzeigen.“

Die Betriebsräte sind sich sicher, dass der Arbeitgeber weiß, dass sie reagieren, wenn es z. B. zu einer Betriebsänderung kommen würde.

„Dann knallen wir das Ding auch auf den Tisch. Dann wissen die auch, was das für Konsequenzen hat. Also da kann man sich dann besser vorher austauschen und daraus was Gemeinsames kreieren, hat auch einen Vorteil. Also das ist denen schon bewusst. Also, es ist jetzt nicht hier mein Lieblingsbetriebsrat, also von wegen Co-Management, ich gehe da jetzt noch mal wieder darauf ein, ganz gezielt, weil ... das hört sich ja manchmal so ein bisschen so weichspülernmäßig an. Nein, nein, also da sind schon an der einen oder anderen Stelle dann die Pfosten eingeschlagen.“

Die Betriebsräte vergleichen die Anwendung des BetrVG in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber mit „Leitplanken“: Die brauche man nicht immer, zumindest keine sichtbaren, aber wenn benötigt, dann werden sie an den entsprechenden Stellen deutlich gemacht.

Auch wenn betriebsintern das BetrVG umfassend eingesetzt wird, so ist man sich gleichzeitig über die Wichtigkeit des Unternehmenserfolges einig. Dazu passt es auch nicht, Streitigkeiten in der Öffentlichkeit auszutragen.

„Nein, das ist eine andere Streitkultur, das muss man wirklich sagen. Ich würde eher sagen, das geht in Richtung Verhandlungskompetenz und nicht in Richtung Co-Management. So ist das, glaube ich.“

Schutz und Gestaltung werden hier gleichberechtigt nebeneinander gesehen, aber:

„Wo Mitbestimmung ist, da ist auch Mitgestaltung erlaubt beziehungsweise auch ermöglicht. Wo keine Mitbestimmung ist, da wird auch dementsprechend so gehandelt. Das ist so.“

Die klassische Stellvertreterpolitik wird von den Betriebsräten eher abgelehnt. Beteiligung wird großgeschrieben, auch wenn die derzeit praktizierten Formen über die Vertrauensleute und Abstimmungen der Beschäftigten über bestimmte Themen die Betriebsräte noch nicht als zufriedenstellend bezeichnet werden. Es ist gewollt, dass die einzelnen Gruppen sich beteiligen, aber:

„Wir können so gut sein und doch falsche Entscheidungen treffen, beziehungsweise das Ergebnis kann auch falsch sein ... sondern wir



sind und wollen dahin und entwickeln uns immer mehr dahin, Beteiligung ... oder einzelne Gruppen mit einzubeziehen, damit wir auch ihre Werte dementsprechend darstellen, befriedigen, wie auch immer. Und ja, also Beteiligung sollte schon sein, anders funktioniert es nicht. Aber das ist ein Prozess, den man den Mitarbeitern, also einmal den Betriebsräten ... die Vertrauensleute müssen das lernen, was Beteiligungsorientierung ist. Das ist auch eine andere Verantwortung, eine ganz andere Verantwortung, und ist auch nicht unbedingt gewollt, weil ich nämlich nachher, wenn der Entscheidungsprozess beendet ist ... ich nachher nicht sagen kann: Der Betriebsrat ist schuld, die IG Metall ist schuld oder der Unternehmer ist schuld.“

## Externe Unterstützung

Der Betriebsrat arbeitet häufig mit der Technologieberatungsstelle (TBS) zusammen, insbesondere wenn es um die Einführung von EDV-Systemen geht. Kontakte zu (arbeitswissenschaftlichen) Lehrstühlen oder vergleichbaren Einrichtungen bestehen nicht. Mit der Verwaltungsstelle der IG Metall ist man dagegen eng verbunden, was nicht verwundert, da der Vorsitzende des GBR auch Leiter des Vertrauensleutekorpers ist. Man schätzt die räumliche Nähe, auch wenn es um den Austausch mit anderen Unternehmen geht. Folglich bestehen die meisten Kontakte zu anderen Firmen aus der näheren Umgebung.

„Also nur E-Mail schreiben und nur dumm rumtelefonieren, das ist nicht mein Ding. Also da, dort vor Ort ... sich da mit dem Kollegen [der IG Metall] auszutauschen ist schon wichtig. Oder den hier reinzuholen.“

Wichtige Themen, bei der die Verwaltungsstelle Unterstützung leistet, sind vor allem Betriebsvereinbarungen und Tarifabweichungen, z. B. Reklamationsverfahren aus dem ERA-Tarifvertrag, „wo man selber als betrieblicher Ansprechpartner da jetzt nicht mehr weiterkommt“. Aber auch bei unterschiedlichen Interpretationen des Tarifvertrages zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber wird gerne auf die Erfahrungen der Geschäftsstelle zurückgegriffen.

Außerdem wird die Geschäftsstelle bei Beratungen zu Altersteilzeit oder Abfindungsverträgen eingeschaltet, um den Betroffenen eine zweite Meinung anzubieten.

## Gesundheit

Das die dezidierte Ausschusssystematik kein Selbstzweck ist, wird beim Thema Gesundheit deutlich. Ausschüsse und Arbeitskreise, unabhängig von der juristischen Bedeutung, haben jeweils Schnittstellen, die einen gegenseitigen Austausch ermöglichen. Neben dem Arbeits- und Gesundheitsausschuss existiert beispielsweise ein Arbeitskreis Gesundheit, wo sich FASI-Bereich, Arbeitssicherheitsbereich, betriebsärztlicher Dienst und die Arbeitnehmervertretungen austauschen können. Ein Ausschuss, „wo man dann auch kreative Vorschläge mit einbringen kann, im Sinne der Beschäftigten“.

In jedem Bereich wird eine Gefährdungsbeurteilung durch eigene Fachsicherheitskräfte durchgeführt, auch zu psychischen Belastungen.

„Da ist die Gefährdungsbeurteilung mal angepasst worden, bei uns auch, vorbildlich. [...] Der [Betriebsarzt] guckt immer ganz genau, der Chef dort, ganz genau, was gerade bei psychischen Belastungen ... Was ist denn da die Anforderung? Und da geht der auch immer ganz genau darauf ein.“

„Ein Begehungsplan sorgt für regelmäßige Begehungen, die von FASI und Betriebsrat durchgeführt werden. Psychische Belastungen werden auch dabei immer gezielt abgefragt, weil ... da kann man nicht ruhen.“

Der Umgang mit dem Problem psychischer Belastungen wird allerdings auch kritisch hinterfragt:

„Weil ... wenn der Vorgesetzte selber die psychischen Belastungen feststellen soll von den Mitarbeitern in der Gefährdungsbeurteilung und gleichzeitig auch der Auslöser ist, ja, dann wird es ein bisschen schwierig.“

Der Betriebsrat setzt in diesem Fall auf Sensibilisierung, aber auch gezielte Unterweisungen, ausdrücklich auch bei Führungskräften. Gerade im Angestelltenbereich ist es dem Betriebsrat wichtig, „dass die Führungskräfte wirklich die Gefährdungsbeurteilung auch lernen“.

Gefährdungsbeurteilung und Arbeitsgestaltung stehen in der betrieblichen Praxis in einem direkten Zusammenhang. Wenn sich Arbeitsplätze oder die Arbeitssituation für die Beschäftigten ändern, konfrontieren die Beschäftigten den Betriebsrat mit den veränderten Arbeitsbedingungen und fordern eine Anpassung der Gefährdungsbeurteilung, dessen Ergebnisse in eine Betriebsanweisung münden.

„Die Betriebsanweisung ist ja ... das ist ja im Grunde genommen das Ergebnis von der Gefährdungsbeurteilung. Also wenn die Gefährdungsbeurteilung sich verändert, dann ändert sich auch dieses Papier dazu. Da kamen jetzt andere Gefährdungen dazu, ist dementsprechend angepasst worden. Muss man aber auch immer hinterher sein, wie der Teufel hinter der Seele.“

Dieses durch das „Thermomanagement“ gestützte interne Management bei Änderungen der Arbeitsorganisation stößt an seine Grenzen, wenn persönliche Lagen die Umsetzung von gesundheitswissenschaftlichen Erkenntnissen nicht möglich machen. Das Unternehmen hat drei Schichtsysteme, feste Schichten, Wechselschicht und eine (freiwillige) Festnachtschicht (Dauernachtschicht). Die Nachtschichtkolleg/innen haben die Möglichkeit, sich regelmäßig beim Betriebsarzt untersuchen zu lassen.

„Also Gesundheitsaspekte ja, aber wie gesagt, die Kollegen, die das machen, die machen das ja aus bestimmten Gründen. Und meistens sind das auch familiäre Sachen. Also Alleinerziehende oder wenn zwei Partner arbeiten sind, der eine macht schon Frühschicht oder Spätschicht ... dass der andere Lebenspartner darauf angewiesen ist, Nachtschicht zu machen zum Beispiel oder anders herum. Pflegefälle haben ganz viele.“

„Dass auch Dreischichtsysteme gesund gestaltet werden können, geht an der Lebenswirklichkeit einiger Beschäftigten vorbei.“

„Wenn ich dann den Mitarbeitern das dann erzähle, wie denn diese Systematik funktionieren soll, dann sagen die: Ja, aber bei mir zu Hause funktioniert es ja nicht mehr. Weil, wenn dieses System jetzt

hier bei uns umgesetzt würde und die Partnerin in einem anderen Unternehmen arbeitet, dann ist das überhaupt gar nicht mehr umsetzbar.“

„Wir können ja nicht den Leuten sagen: Lasst das sein, das macht euch krank. Wir müssen die sensibilisieren, dass sie dann zu diesen G-Untersuchungen, die extra für Nachtschichtmitarbeiter ja dort sind ... dass das bei den Unterweisungen kommuniziert wird, dass sie da hingehen können. Und natürlich gibt es ja auch eine Fürsorgepflicht, die jede Führungskraft hat.“

„Den Betriebsräten ist die Problematik solcher Sonderfälle bewusst, und sie versuchen, mit den Möglichkeiten des Systems die Beschäftigten zumindest zu unterstützen. Und ich denke mal so, dass mit den Unterweisungen und mit dem Hinweis auf die Fürsorge und die Rückmeldungsmöglichkeiten, dass man damit ... Es ist keine Alibigeschichte, so kann man es nicht sagen.“

## Restrukturierungen

Preiskampf, Abhängigkeiten und Industrie 4.0, mit diesen Begriffen lassen sich die permanenten Restrukturierungen kennzeichnen, die für dieses Unternehmen kennzeichnend sind. Immer wieder kommt es zu kleineren oder größeren Veränderungen.

„Aber immer auf der Basis, dass wir also in gewissen Abständen nicht unbedingt selbst verschuldet vom Wirtschaftlichen ... ich sage mal, also von außen provozierten Zuständen abhängig sind, da wir als Zulieferer von den OEMs abhängig sind. Das heißt, wenn die Wirtschaft nicht vernünftig läuft, Personalreduzierung. Und wir haben das bis dato immer mit Altersteilzeit und freiwilligen Abfindungsprogrammen gemacht.“

Für die Betriebsräte sind diese Möglichkeiten die besten unter den schlechten.

„Wobei die Freiwilligkeit auch wieder, ja, bis an die psychischen Belastungsgrenzen geht teilweise, weil damit konfrontiert zu werden ... Wir sind ja bei den Personalgesprächen dabei. Das ist kein

Kaffeekränzchen da, ist schon ziemlich hart. Also darüber haben wir das bis jetzt immer abgewickelt.“

Die OEMs sind sicherlich ein gewisser wirtschaftlicher Risikofaktor, aber auch ein gewisser Innovationsdruck sorgt für permanente Veränderungen.

„Aber einzelne große Restrukturierungen, die sind immer preisabhängig. Wir haben ja diese drei Segmente. Und das ist immer abhängig, wo was gerade ist, wo der Baum brennt, wie auch immer. Das verändert sich, aber das kommt von außen. Das kommt durch OEMs und auch innerhalb des Unternehmens auch. Das Unternehmen muss ja auch innovativ ... und weiterdenken und gucken, wie kommen wir nach vorne. Und dementsprechend gibt es ja auch Vorgaben von oben, von der Geschäftsführung, wie das ungefähr auszusehen hat. Dementsprechend gibt es auch unterschiedlichste Veränderungen dann, ob es dann heftigere Strukturierungen sind oder nicht.“

Automatisierung und Industrie-4.0-Technologien werden von den Betriebsräten durchaus neutral bewertet. In Deutschland zu produzieren und zu automatisieren oder ins Ausland zu verlagern, hängt bei den gefertigten Produkten häufig vom Anteil der Handarbeit ab.

„Ein anderes Kriterium ... also ich bin da jetzt nicht nur auf bösen Willen und auf Aggressionen dann dort aus, sondern es gibt auch Produktionsprozesse, die neuen Produktionsprozesse, wir haben jetzt meinetwegen LED-Technik, da kann man nicht mehr mit so großen Toleranzen arbeiten. Das heißt, man ist schon ein Stück weit der Automatisierung ausgeliefert, man muss da schon teilweise Prozesse oder viele Prozesse schon automatisieren, das geht gar nicht anders.“

Industrie-4.0-Technik wird vor allen eingesetzt zur Vernetzung der Maschinen und Anlagen, um bessere Auswertungen fahren zu können.

„Manchmal hat man so den Eindruck, als wenn dann oben einer nur noch am Pult sitzt und dann sagt, so, oha ... Was leider dann mit einhergeht, ist der fehlende Kontakt zu den Mitarbeitern. Dass

man ... also man hat den Eindruck, dass also manche Entscheidungen anhand von Auswertungen von Excel-Daten geführt werden. Also die Entscheidungen werden getroffen, ohne den Menschen zu sehen. Das fällt einem ja auch leichter.“

Eine gewisse Unterstützung der Systeme ist schon Realität und wird auch positiv bewertet, z. B. um Stillstandzeiten von Maschinen zu reduzieren.

„Durch Vereinfachung von gewissen EDV-Systemen bei der Entwicklung ... Dass ich vorher schon gewisse Probleme versuche zu vermeiden, indem ich dann so einen Entwicklungsprozess also eher in digitaler Form schon darstelle, bevor ich das eigentlich in eine Hardware umwandle. Das ist schon nicht schlecht.“

Die permanente Erreichbarkeit und die Bereitschaftsdienste werden dagegen als problematisch angesehen.

„Also diese Bereitschaftsdienste nehmen dann ja immer mehr zu. Nicht vor Ort arbeiten zu müssen, sondern vielleicht dann ... Also wir sehen das schon auf uns zukommen, dass gewisse Mitarbeiter, gerade die jetzt, Maintenance, also MT, überhaupt nicht immer vor Ort sein müssen. Nur da ist es ja auch ganz wichtig, dass die IG Metall jetzt die Arbeitszeitdebatte nach vorne treibt, um mal zu differenzieren, was ist denn jetzt eigentlich Arbeitszeit. Das ist ... Also ich habe mir das mal versucht vorzustellen, also eigentlich müsste man nicht mehr die Arbeitszeit festlegen, sondern man müsste die Freizeit festlegen. Und das muss auch dann störungsfrei sein.“

## Fazit

Wie auch beim nachfolgenden Unternehmen „Weiße Ware“ ist Prozessorientierung wichtig, allerdings kleinteiliger, weniger auf das Ganze bezogen. Dafür haben die Betriebsräte ihr ausdifferenziertes Ausschusssystem mit dem für eine aus ihrer Sicht frühzeitige und umfassende Information zentralen 90/91-Ausschuss, weiterhin einen potenten Vertrauenskörper, der in Verbindung mit den Beschäftigten als „Thermomanagement“ wirkt und erste Ansätze einer Beteiligungsorientierung bei den Beschäftigten.

„Ich sage mal so: Wenn wir diese Ausschusssystematik nicht hätten, wäre es vielleicht schwer, das so unter einen Hut zu kriegen. Weiß ich nicht, das ist meiner Meinung nach ... Durch diese Struktur, die wir haben, ist es für uns systematischer nachzuvollziehen, in was für eine Ecke nehmen wir das jetzt vor oder was für ein Ausschuss nimmt sich das vor. Und wie gravierend die Veränderung sein kann.“

Und das sind wichtige Erkenntnisse, wenn es um die Beurteilung und Reaktion auf Restrukturierungsprozesse geht. Im Gegensatz zum Unternehmen Weiße Ware werden die §§ 90/91 also immer noch „gelebt“ – wenn auch in etwas anderer Weise als ursprünglich vom Gesetzgeber gedacht. So fällt es den Betriebsräten leichter, Leitplanken für ihre Interessenvertretungsarbeit zu setzen und die Aktivitäten in den verschiedenen Ausschüssen zu organisieren. Die rechtzeitige Information ermöglicht rechtzeitige Mitgestaltung und eröffnet damit Möglichkeiten. Ob die immer im Sinne des Betriebsrates und der Beschäftigten ausfallen, ist ungewiss, aber man hat eine Struktur, die alle Möglichkeiten prüfen kann.

## 7.5 Nachhaltige Weiterentwicklung menschengerechter Produktionssysteme

Uwe Dechmann

### Zum Fall Weiße Ware

Ein langer Weg bis zu einer heute als gelungen bewerteten Gestaltungspartnerschaft kennzeichnet diese Fallstudie. Von den schmerzhaften Erfahrungen in der Vergangenheit haben die Betriebsräte sich nicht einschüchtern lassen und haben ihren Gestaltungsauftrag ernst genommen und in die Tat umgesetzt. Die §§ 90/91 spielten nur indirekt eine Rolle, gleichwohl waren sie für gelungene Umsetzungen hilfreich.

### Eckdaten zum Unternehmen

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein inhabergeführtes Familienunternehmen in vierter Generation. Die acht Standorte befinden sich vorwiegend in NRW, ebenso die Muttergesellschaft. Weitere Standorte befinden sich in Österreich, Tschechien, Rumänien und China. Durch eigene Vertriebsgesellschaften oder Importeure ist das Unternehmen in fast 100 Ländern vertreten. In Deutschland arbeiten insgesamt ca. 10.000 Beschäftigte, im Mutterwerk 5.400 und in dem untersuchten größten Zweigwerk 1.750 Beschäftigte. Die Angestellten- und Entwicklungsbereiche haben sich personell, im Verhältnis zum Produktionsbereich, in den letzten 20 Jahren fast verdoppelt. Entwickelt und produziert werden Haushaltsgeschirrspüler und Staubsauger. In einer gesonderten Professional-Sparte werden Gewerbegeräte, Laborgeräte und Geräte für OP-Bereiche in Krankenhäusern entwickelt und produziert.

Das Unternehmen hält sich gut im Wettbewerb, allerdings werden vom Betriebsrat Defizite bei der strategischen Ausrichtung der Geschäftsführung gesehen, vor allem gegenüber möglichen Konkurrenten aus Korea, China und der Türkei.

„Was die technologische Entwicklung betrifft, glaube ich, versucht man schon alles. Was die strategischen Fähigkeiten betrifft, waren eben auch Defizite erkennbar in den letzten Jahren. Also viele Din-



ge, die in der Autoindustrie ... wie Gruppenarbeit, Teamarbeit, sonst was ... dort in den Neunzigerjahren schon gelebt wurden, waren für unsere Geschäftsleitung eher ein No-Go. Und da würden sie auch nie die Vorreiterrolle übernehmen, da sind sie nicht für aufgestellt, konservativ, eher ergebnisorientiert, wachstumsorientiert. Aber versuchen eigentlich immer in dem Umfang zu wachsen, was sie hinterher auch leisten können. Also nicht Produkte auf den Markt bringen, die man dann in Stückzahlen nicht mehr herstellen kann, wenn sie abverlangt würden.“

In dem Unternehmen gibt es keine Tarifabweichungen, allerdings eine „etwas leidvolle ERA-Zeit“ im Rahmen der ERA-Einführung, aufgrund von Differenzen zwischen Betriebsrat und Personalchef. Das Unternehmen war eines der Pilotunternehmen bei der Kampagne „Besser statt billiger“ der IG Metall.

### **Interessenvertretungen mit ausgewogener Struktur**

Aufgrund der Werksstandorte und der Vertriebsorganisation ist in Betrieb A ein Gesamtbetriebsrat vorhanden. Deutschlandweit sind etwa 150 Betriebsräte im Einsatz, davon am untersuchten Standort 17 Betriebsräte mit vier Freigestellten. Im Betriebsrat sind Werker (Männer wie Frauen), Ingenieur/innen und andere Angestellte vertreten: „Das entspricht gut der Struktur und Entwicklung in dem Standort.“

Der Gesamtbetriebsrat und die Geschäftsführung arbeiten an einem Standort. Dieser enge Kontakt zu den Geschäftsführern wird von den Betriebsräten als sehr vorteilhaft für ihre Verhandlungen gesehen. Der GBR-Vorsitzende ist allerdings an einem anderen Standort beschäftigt.

Der Organisationsgrad der einzelnen Standorte ist sehr heterogen und liegt zwischen 30 Prozent und 85 Prozent. Im untersuchten Standort beträgt er ca. 60 Prozent. „Umso mehr indirekte Arbeitsplätze an einem Standort sind, umso weniger Organisationsgrad können wir dort gewährleisten.“

## **Selbstverständnis der Betriebsräte – Gestaltungspartnerschaft statt Co-Management**

Das Thema Co-Management wird kritisch betrachtet: Zwar beschreibt der Begriff Co-Management am ehesten ihre Linie als Betriebsräte, aber er gilt als „verbrannter“ Begriff.

„Also ich weiß, dass wir ... dass es da im Betriebsrat eine sehr unterschiedliche Affinität gibt, diesem Begriff zu folgen. Einige sagen, das bin ich nicht, weil ... dann habe ich ja auch die Verantwortung für alles Negative. Wahrscheinlich kann man sich gar nicht rauslösen, dass man diese Rolle, und wenn nur teilweise, übernimmt.“

Schutz und Gestaltung ist für die Betriebsräte grundsätzlich gleichrangig, Gestaltungspartnerschaft gilt als „gelebt“, allerdings „muss man sich die erarbeiten, fällt nicht vom Himmel“. Dazu gehört auch ein bestimmtes Know-how in wirtschaftlichen Fragestellungen: „Man muss auch mal ein Stück weit betriebswirtschaftlich denken können als Betriebsrat.“

Die §§ 90/91 werden nach wie vor geschätzt, waren aber in den betrieblichen Auseinandersetzungen nicht primär zielführend: „90/91 war eben nicht das Instrument, mit dem wir ins Geschäft gekommen sind. Aber eigentlich haben wir ganz viel davon umgesetzt.“

## **Externe Unterstützung**

Die Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse im Betrieb wurde und wird vorrangig durch externe Unterstützung realisiert. Arbeitgeberseitig wie auch durch den Betriebsrat initiiert wurden meist im weitesten Sinne arbeitswissenschaftliche Lehrstühle beauftragt, Prozesse im Unternehmen zu gestalten. Dafür gab es „immer eine gewisse Neigung hier im Unternehmen, dass wir uns solchen Leuten nicht verschließen und sagen, wir wissen alles besser hier“.

Gute Kontakte bestehen zur Automobilindustrie (Audi, VW und MAN). Auch wenn man sich darüber im Klaren ist, dass dort wesentlich andere Verhältnisse vorliegen, hofft man, bezüglich des eigenen Produktionssystems lernen zu können.

Die gewerkschaftlichen Kontakte sind eher individuell organisiert als ins-

titutionell verankert. Zu einzelnen Kolleg/innen der IG Metall bestehen gute Kontakte, die zu den Themen Produktionssystem und Arbeitsorganisation unterstützen, während die örtliche Verwaltungsstelle als „nicht so sattelfest im Thema“ beschrieben wird.

## Restrukturierungen

### Weg zur Gestaltungspartnerschaft – neues Produktionsmodell

In der Folge einer deutlichen Absatzkrise in Deutschland als wichtigstem Markt in den Jahren 2003/2004 wurde 2006 ein Interessenausgleichs- und Sozialplan abgeschlossen. Betriebsbedingte Kündigungen konnten durch Altersteilzeit weitgehend abgedeckt werden. Seit 2009 ist diese Lösung, zumindest für die unteren Gehaltsgruppen, nicht mehr attraktiv, denn die damals neu gegründete Vertriebsgesellschaft konnte die „Erfolgsgeschichte“ durch Absatzsteigerungen fortschreiben.

Intensivere strategische Planungen in Richtung eines neuen Produktionssystems auf der Arbeitgeberseite waren schon ab 2004 festzustellen. Die eigentliche Einführung des neuen Produktionsmodells geschah eher schleichend über „technische Themen“ und Projekte in mehreren Standorten. Damals war auf Betriebsratsseite das Thema „ganzheitliche Produktionssysteme“ noch ein nachrangiges Thema. 2005 wurde dann der Betriebsrat von einem Koordinator des Arbeitgebers rein technisch darüber informiert.

Erst die intensive Beschäftigung der Betriebsräte mit den technischen und sozialen Sachverhalten und die regelmäßige Berichterstattung im GBR machte schließlich deutlich: „Da kommt noch ein Riesemoloch auf uns zu, aber den muss man ja jetzt erst mal begreifen lernen. Das haben wir uns Stück für Stück erarbeitet.“

Die Kritik des GBR am Modell des Arbeitgebers bezog sich auf die einseitig technische Ausrichtung. Sein Konzept: „Die wichtigsten Bausteine von Toyota, die lasst ihr links liegen. Wenn, dann sollten wir es, bitte schön, schon richtig machen.“

Dazu wurde schließlich ein Arbeitskreis gegründet, in dem die Organisationsentwicklung und Themen wie Ergonomie, Altersgerechtigkeit und Lernförderlichkeit mit dem Arbeitgeber zusammen bearbeitet wurden. Auch hier erfolgte externe Unterstützung für den GBR und den Arbeitgeber von mehreren Hochschulen zu jeweils unterschiedlichen Themen. Die Beschäftigten wurden über Lernwerkstätten und Führungskräftebildungen weitergebildet. Der GBR hatte allerdings weitergehende Vorstellungen:

„Also der Beteiligungsansatz wäre schon der, dass man über Teamarbeit kommen muss und dass man auch ein Stück weit Teamsprecher hat, die für eine Gruppe stehen, dass das möglicherweise eingebettet ist im KVP und darüber hinaus in die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, dass man eben auch andere Themen platzieren kann als nur Effizienz und Produktivität“.

Gleichzeitig wurde mit der Entwicklung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements begonnen. Dieses soll zukünftig eine werkübergreifende Struktur bekommen. Dazu wurde eine Beschäftigtenbefragung initiiert, die von der Universität Bielefeld durchgeführt wurde. Die Ergebnisse spiegeln das häufig zu beobachtende Phänomen wider, dass trotz relativ guter Rahmenbedingungen die Unsicherheit bzgl. der eigenen Arbeitsfähigkeit bis zur Rente hoch ist, insbesondere, wenn betriebsklimatische Defizite unbearbeitet bleiben:

„Und wir wissen ja aufgrund der Beschäftigtenbefragung, dass wir in den Montagen, an den Bändern bei den Beschäftigten, die da direkt am Band arbeiten ... da ist eine hohe Unzufriedenheit vorhanden. Das wächst einfach. Die Rahmenbedingungen sind top, aber die Unzufriedenheit wächst wegen mangelnder Perspektive, wegen der Ängste: Ich bin jetzt 45, ich soll das jetzt noch zwanzig Jahre lang machen, diesen Job kann man doch gar nicht bis zur Rente machen, welche Perspektiven könnten sich denn da noch ergeben? Das ist die Frage der Gerechtigkeit. In so einem Arbeitssystem ist auch noch ein Riesenpunkt die Wertschätzung und soziale Zuwendung, die man da nicht erlebt, und das führt eben auch zu enorm großen hohen Krankenständen.“

Der hohe Altersdurchschnitt von 47 Jahren im Unternehmen macht die Lage insoweit brisant, als derzeit kein brauchbares Exit-Modell wie in der vergangenen Krise vorhanden ist. In der jüngeren Vergangenheit wurde kaum Personal in der Montage eingestellt, dafür viel im Entwicklungs- und Angestelltenbereich. Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte sind ebenfalls nicht mehr vorhanden und das Arbeiten bis zur Rente ist in der Montage nicht vorstellbar. Eine Gefährdungsbeurteilung ist zwar vorhanden, zur Beurteilung psychischer Belastungen werden bisher allerdings im Unternehmen keine Instrumente eingesetzt: „Man arbeitet dran.“

## Fazit

Das Unternehmensbeispiel „Weiße Ware“ macht deutlich, wie wichtig die Prozessorientierung in der Arbeitsgestaltung bzw. der Arbeit des Betriebsrates generell ist. Dazu gehört nach Einschätzung der hiesigen Betriebsräte, dass Schutz und Gestaltung gleichrangig behandelt werden und so das Ziel einer Gestaltungspartnerschaft erreicht werden kann.

In diesem Fall war der Weg dorthin nicht leicht und von Rückschlägen geprägt, die jedoch von den Betriebsräten als Erfahrung verbucht wurden, „die man vielleicht braucht, um es beim zweiten Mal richtig zu machen.“

An den Themen betriebliche Gesundheit und (Mit-)Verantwortlichkeit der Führung wird das besonders deutlich. Die strategisch wichtige Allianz mit einem Werksleiter wurde dabei als „Glück“ bezeichnet, ist aber generell als ein wichtiges Element einer gelebten Gestaltungspartnerschaft zu sehen, wie auch der gute Dialog mit den Meistern.

Die Einführung eines neuen, speziell am Toyota-Modell orientierten Produktionsmodells, erfolgt nach verbreitetem Muster: Lange Orientierungs- und Planspielzeiten, rein technische Orientierung und selten rechtzeitige und umfassende Information der Interessenvertretung. Die Interessenvertretung musste sich selbst die nötigen Informationen beschaffen. Die zwar regelmäßigen aber spärlichen – weil rein technischen – Informationen der Arbeitgeber reichten nicht aus, um ein angemessenes Verständnis der Prozesse (und ihrer Auswirkungen) zu gewinnen.

„Erkenntnisse zu sammeln ist ein Weg. Dann zu dem Weg zu kommen, dass sich wirklich was ändern muss, ist der zweite. Und das zu machen ist ja noch eine dritte Stufe. Das kann ja ein Leben lang dauern.“

Die §§ 90/91 spielen nur indirekt eine Rolle. Bezüglich der Informationspflicht des Arbeitgebers hat der Gesamtbetriebsrat jetzt eine eigene Rolle:

„Am Anfang wurden wir eingeladen von der Arbeitgeberseite, wenn die meinten, sie müssten uns zu irgendwas informieren, wo wahrscheinlich ein Mitbestimmungstatbestand dran sein könnte. Und wir haben uns dann irgendwann wegentwickelt, dass wir eigentlich jetzt die Themen bestimmen und die Einladung ausführen, wann wir den Arbeitgeber bitte an den Tisch haben möchten.“

Konkret genutzt wurde § 111:

„Eben die Erkenntnis, hier wird ein ganzheitliches Produktionssystem aufgebaut, und dann die Linie, das ist eine Betriebsänderung. Und erst dann gab's die Entwicklung auch zur Zusammenarbeit.“

Die Einhaltung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im Sinne des § 91 BetrVG wird überwiegend durch externe Unterstützung sichergestellt. Hier hat sich eine betriebliche Kultur zur Einbindung externer Expert/innen etabliert, sowohl auf der Arbeitgeberseite wie auch auf der Seite der Interessenvertretung.

## 7.6 Arbeitsorientierter Move durch Beteiligung

Olaf Katenkamp

### Zum Fall Chemie

Der Betriebsrat hat nach externer Beratung auf eine Prozess-Strategie gesetzt hat, die nicht ein „technisches Verfahren“ etablierte, sondern einen Prozess mit offenen Ende angestoßen hat. Als zentrales Verfahren wurde eine Art Change Lab genutzt, wo interne Moderator/innen ausgebildet wurden und einen Dialog über Belastungen und Arbeitsprozesse gestartet haben. Die Beschäftigten sollten Impulse für das gesundheitliche Verhalten erhalten und zugleich einen Anstoß für eine Organisationsentwicklung und Veränderungen von Strukturen im Betrieb geben.

### Eckdaten zum Chemieunternehmen

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen der chemischen Industrie. Als Familienunternehmen vor über 180 Jahren in Süddeutschland gegründet, hat der Standort aktuell etwa 1.000 Beschäftigte und gehört mittlerweile einem global tätigen Konzern. In den 1990er Jahren wurde ein zweiter Standort zugekauft. Neben Spezialgipsen, pharmazeutischen Wirkstoffen und Papierveredelungen werden Zusatzstoffe für Lebensmittel (Phosphat als Food-Additive) hergestellt.

Die Produkte sind sehr vielfältig. Hergestellt werden am ersten Standort vor allem für die Papierindustrie Nass-Fest-Mittel, die dafür sorgen, dass nasse Tissues nicht reißen, oder Oberflächenveredler, die dazu dienen, dass Druckerpapiere oder Inkjet-Papiere die Tinte aufnehmen (ohne diese Stoffe würde alles verlaufen). Es werden Wirkstoffe für Magenmittel produziert, die bei einem Reflux die Säure binden und das Sodbrennen reduzieren. Ein weiterer Bereich stellt Gipse für Modellgipse wie für spezielle Einbettmassen her (z. B. Zahnprothese bis zur Schmuckherstellung).

Am zweiten Standort werden Food-Additive produziert, wie z. B. Brückenphosphate zur Verwendung in der Wurst, im Käse, in den Backtriebmitteln und Industriephosphate, die von der Batterie bis zur Leiterplatte, bis zur Farbe, bis zur Lederverarbeitung reichen. Daneben werden noch Tabs für Geschirrspülmaschinen und Schuhadditive hergestellt, d. h. Zusatzstoffe, so

dass die Schuhe vorne und hinten stabil bleiben. „Von Kopf bis Fuß ist alles dabei“, so der Betriebsrat, „ein Gemischtwarenladen“.

Die Finanzkrise hat das Unternehmen relativ gut überstanden. Allerdings gehört das Unternehmen „Ilula“ zum Global Player „Chemical Giant“ (beide Name anonymisiert). Das Unternehmen „Chemical Giant“ hat weltweit 12.000 Mitarbeiter/innen und einen Jahresumsatz von etwa 6 Milliarden Dollar. Chemical Giant verarbeitet die Rohstoffe zu verschiedenen Produkten für Kunden in der Landwirtschaft (Dünger), Lebensmittelindustrie (Zusatzstoffe für längere Haltbarkeit etwa) sowie der Chemie (auch für die BASF). Künftig will sich Chemical Giant auf die Bereiche Düngemittel, Lebensmittelzusätze und Spezialchemikalien konzentrieren. Der Konzern verfolgt eine neue Wachstumsstrategie, in der die Sparten Pharma- und Kosmetikchemikalien, Papierchemie, Wasseraufbereitung und Schuhteile sowie Aluminium-Salze nicht mehr zum Kerngeschäft gehören. Seit zwei Jahren verhandelt er daher mit anderen Unternehmen und bietet die nicht zum Kern gehörenden Bereiche zum Verkauf an, wobei der zweite Standort mit 400 Mitarbeiter/innen nicht betroffen ist, da dieser Phosphatprodukte anbietet.

Ein asiatisches Unternehmen hat im Herbst 2014 für einen zu verkaufenden Bereich ein Übernahmeangebot in Höhe von 237 Millionen Euro gemacht. Am 31. Januar 2015 wurde ein Vertrag zur Übernahme abgeschlossen. Zwei weitere Bereiche wurden im Laufe des Jahres 2015 verkauft. Insgesamt wurden damit rund 350 Beschäftigte mit „verkauft“.

## Die neue Konzernstrategie

Der Betriebsrat hat die Konzernstrategie abgelehnt und betont ihre Risiken. Die Änderung der Strategiewichtung auf Kernbereiche halte er ökonomisch eher für krisenanfälliger: Es entstehe eine „industrielle Monokultur und vorher war ... gab es eigentlich eine Vielseitigkeit, die sich ökonomisch auch in Krisen immer bewährt hat, weil es da immer Ausgleiche gab. Die Krisen laufen ja nicht immer völlig parallel, sondern gerade in den verschiedenen Segmenten, wo wir tätig waren, waren die immer gegenzyklisch.“

Die neue Strategie des Konzerns schildert der Betriebsratsvorsitzende als „hyperzentralistisch“. Der Konzern hat ein europäisches Shared-Service-Center in den Niederlanden gebaut: Einkauf, Finanzen, Personal etc. werden von dort aus gesteuert. Solche Service-Center sind in der Chemie mittlerweile stark verbreitet. Als Zukunftssparten sollen im internationalen Chemieunternehmen die Sparten mit anorganischen Phosphorchemikalien, Flamm-



schutzmitteln, Weichmachern, Hydraulikflüssigkeiten sowie technische Salzsäure ausgebaut werden. Der neue Vorstandsvorsitzende hat in den letzten zwei Jahren ungefähr die Hälfte der Konzernleitung ausgetauscht. Viele Planungsprozesse sind extrem kurzläufig.

## **Der Betriebsrat**

Der Betriebsrat am Standort hat 13 Mitglieder („Pflicht-MG“). Es gibt einen Gesamtbetriebsrat (GBR). Über 900 Beschäftigte sind wahlberechtigt. Der Organisationsgrad beträgt etwa 60 Prozent. Es gibt einen Ausschuss für Arbeitsschutz, Gesundheit und Umwelt (AGU) und Arbeitssicherheitsausschuss (ASA). Der Vorsitzende, seit 2001 in dieser Funktion, ist von Haus aus Chemikant und seit 1980 im Betrieb. Er schildert sich als jemanden, der grundsätzlich widerständig ist, aber wisse, dass derzeit pragmatische Lösungen nicht vermeidbar sind. Im Jahr 2010 wurde ein Pilotprojekt zur Erfassung psychischer Beanspruchungen (in drei Abteilungen) vereinbart.

## **Die Entwicklung zu einer Betriebsvereinbarung „Erfassung psychischer Belastungen“**

Das Interesse einzelner Betriebsräte an einer Erfassung psychischer Belastungen ist uralt. Die ersten Diskussionen innerhalb des Betriebsrates reichen bis ins Jahr 1996 (Reform des Arbeitsschutzgesetzes) zurück und wurden nach einem Führungswechsel im Jahr 2001 in Stufen (2003 und 2008) intensiviert. Den endgültigen Durchbruch erlangte der Betriebsrat unter seinem jetzigen Vorsitzenden und der früheren Stellvertreterin durch externe Beratung einer Arbeitswissenschaftlerin, die die Geschäftsführung überzeugen konnte, ein „geordnetes Verfahren“ mit offenem Ausgang im Hinblick auf Ergebnisse und ggf. einzuleitende Maßnahmen zu etablieren. Im Zuge einer vorausgehenden Konsultation hatte es auch Beratungen mit der Krankenkasse, der BG und der Gewerkschaft gegeben, die fehlschlügen:

„Es war damals so, dass wir technische Aufsichtsbeamte hatten, die gesagt haben: Ja, es ist ein wichtiges Thema. Also wenn Sie mich jetzt fragen ... also ich weiß nicht, ob das für Sie jetzt so geeignet ist.“

**Entwicklung einer Betriebsvereinbarung zur Erfassung psychischer Belastungen**

<b>2009</b>	erste Beratungen des BR mit Unternehmen
<b>2010</b>	Einigung BR und Unternehmen auf weiteres Vorgehen durch externe Moderation (Arbeitswissenschaftlerin)
	erste Ausbildungsrunde von Moderator/innen
	erste Projektworkshops in ausgewählten Bereichen
<b>2011</b>	zweite Ausbildungsrunde von Moderator/innen
	weitere Workshops
<b>2012</b>	Abschluss einer Betriebsvereinbarung
<b>2012 bis 2014</b>	Umsetzung der ersten Erfassungsrunde

Quelle: BR-Papier

„Also wirklich nur Hilflosigkeit, nichts Konkretes. Das haben wir uns auch auf Grundlage gemachter Erfahrung anderer Betriebsratsgremien zum Teil selbst erarbeitet.“

Die Entwicklung der einzelnen Schritte ist in [Tabelle 19](#) dargestellt. Hervorzuheben ist, dass es aus der Sicht des Betriebsrates einen sehr langen Vorlauf gab mit intensiver Diskussion.

Erst durch die externe Begleitung einer Arbeitswissenschaftlerin und einem gemeinsamen Workshop mit der Geschäftsführung kam „Land in Sicht“: Es wurde allen Beteiligten klar, dass die meisten Verfahren nicht geeignet waren für das Unternehmen und die herkömmlichen Gefährdungsbeurteilungen nicht ausreichen, um psychische und psychosoziale Belastungen zu erkennen. Obwohl der Betrieb bereits sehr viele Zertifikate hat („Wir haben auf der DIN/ISO-Ebene alles zertifiziert“), war dieser Schritt erforderlich, um ein für den Betrieb geeignetes Instrument zu entwickeln. Zurückgegriffen wurden auf den IMPULS-Test (in der früheren Fassung), der als Screening zum Einstieg diente, und selbst moderierten Workshops von eigens ausgebildeten internen Moderator/innen. Bemerkenswert ist auch, dass die Betriebsvereinbarung nicht im Voraus abgeschlossen wurde, sondern erst ein Pilot gestartet wurde.

Der IMPULS-Test war ein Fragebogen, der zur orientierenden Analyse der Arbeitsbedingungen im Betrieb als Screening-Instrument dient. Ziel des Verfahrens ist es frühzeitig Stressfaktoren zu erkennen und Lösungen zur Reduzierung zu entwickeln. Die Ergebnisse werden in einem Stern eingetragen, in dem Soll- und Ist-Werte dokumentiert werden. Zusätzlich wurden subjektive Änderungswünsche als „Wunsch-Stern“ (Soll-Zustand) eingetragen. Mittlerweile gibt es eine Software und Beratungsangebote, wo für größere Unternehmen abteilungsspezifische oder bestimmte Unternehmensbereiche Daten ausgewertet werden können.<sup>45</sup>

Die schriftliche Befragung dauert je nach Einsatz 20 bis 25 Minuten. Es gibt Items zu folgenden Dimensionen:

- a) Handlungsspielraum,
- b) vielseitiges Arbeiten,
- c) ganzheitliches Arbeiten,
- d) soziale Rückendeckung,
- e) Zusammenarbeit,
- f) passende inhaltliche Arbeitsanforderungen,
- g) passende mengenmäßige Arbeit,
- h) passende Arbeitsabläufe,
- i) passende Arbeitsumgebung,
- j) Information und Mitsprache,
- k) Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Fragebogen wurde neuerdings angepasst (z.B. Ampelverfahren statt „Wunsch-Stern“) und auf 26 Items und fünf Dimensionen beschränkt. Es gibt Modifikationen für Branchen wie z.B. für Pharma, Banken, Beratungsbranche, Gesundheitswesen, Bildung, öffentlicher Bereich und Energie. Mittlerweile ist die neue Version des IMPULS-Tests patentiert und kostenpflichtig ([www.impulstest2.info](http://www.impulstest2.info)).

In der Etablierung der „ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung“ gilt das Unternehmen heute als einer der „Vorreiter“ in der Branche. Ohne weitergehende Unterstützung der Gewerkschaft haben beide Betriebsparteien ein beteiligungsorientiertes Verfahren etabliert. In einer Betriebsvereinbarung wurden im Juli 2012 nach jahrelangen Verhandlungen mit der Geschäftsführung

---

45 Zur Genese und Entwicklungsgeschichte des Instruments vgl. [https://www.impulstest2.com/fileadmin/pdf/impulstest2\\_info/IP2\\_Wissenschaft\\_-\\_Entwicklungsgeschichte\\_15-10-2015\\_\\_Asanger.pdf](https://www.impulstest2.com/fileadmin/pdf/impulstest2_info/IP2_Wissenschaft_-_Entwicklungsgeschichte_15-10-2015__Asanger.pdf) (Abruf am 8.1.2018).

die Eckpunkte festgehalten; dann allerdings wurde der Prozess durch den Verkauf der Betriebsteile „auf Eis gelegt“ und ist ins Stocken geraten. Ein kleiner Kern von Betriebsratsmitgliedern war nach Darstellung des Betriebsratsvorsitzenden der maßgebliche „Treiber“ bei der Aushandlung der Betriebsvereinbarung, wobei dieser Kern sich mit dem Thema selbst sowie dem relativ offenen Verfahren auch gegen interne Widerstände im Betriebsratsgremium habe durchsetzen müssen. Es sei daher notwendig gewesen, einen „langen Atem“ zu haben.

### **Der Betriebsrat als zentraler Akteur**

Der Betriebsrat ist durch den Verkauf von Betriebsteilen in die Defensive geraten, versucht aber, durch zahlreiche Aktionen dagegen zu halten. Seine Haltung ist „widerständig“ und kritisch, aber auch lösungsorientiert, wie die beiden folgenden Zitate verdeutlichen:

„Ich finde, Leggewie hat das ganz gut auf den Punkt gebracht, dass es eben nicht darum geht, die Menschen immer widerstandsfähiger gegenüber den Prozessen zu machen, die sie krank machen, sondern dass es darum geht, sie widerständiger zu machen.<sup>46</sup> Und sie müssen widerständiger werden. Also sprich, die Beschäftigten müssen auch wieder lernen, Nein zu sagen. Man muss also die Menschen wieder mehr in die Kollektivität bringen. Die Frage ist doch: Wie kriegen wir die Solidarität wieder rein? Da helfen kollektive Prozesse als Mittel zur Bewusstwerdung.“

Diese Überzeugung zeigt sich in einzelnen Standpunkten und Forderungen, z.B. dem Recht auf eine Arbeit, die gesund hält oder in der Haltung etwas „betriebsklimatisch zu ändern“ und sich gegen „Vernutzungsstrategien“ stärker zu wehren. So hat der Betriebsrat bei der Diskussion bzgl. der Erfassung psychischer Belastungen dem Unternehmen immer wieder Lösungen vorgeschlagen, hat aber nachdem das Unternehmen geblockt hat, auch klar die Grenzen kommuniziert und mit der Einigungsstelle gedroht:

---

46 Im Original: „Es geht darum, die Menschen nicht nur widerstandsfähiger, sondern auch widerständiger zu machen gegen Verhältnisse, die sie immer wieder krank machen.“ (Claus Leggewie)

„Es ist eben dann irgendwann einfach der Punkt gekommen, wo wir den Unternehmensvertretern gesagt haben: So, ihr habt jetzt zwei Wege. Ihr könnt mit uns konstruktiv regeln, wie wir das umsetzen, oder wir hauen es euch über die Einigungsstelle rein. Jetzt guckt ihr euch die Regelungen von XYZ an, ob ihr die wollt oder nicht. Wir haben keine Lust mehr zu diskutieren. Und dann ging das relativ schnell. Das ist natürlich auch ein Entwicklungsprozess im Betriebsrat selbst, klar, dass dann irgendwann gesagt wird: Jetzt reicht's. Da sind sicherlich ein, zwei Jahre ins Land gezogen.“

Besonders wichtig ist dem Betriebsratsvorsitzenden eine klare Prozessorientierung. Er sieht die Erfassung psychischer Belastungen als längeren Prozess an, wo das „Röhrendenken zerbrochen werden soll“. Am Anfang war es eher schwierig: „Wo wir hingefasst haben, war nicht Leere, aber Unkenntnis. Lösungen kommen nicht sofort.“ Die Widerstände waren bei allen sehr stark. Bei psychischen Belastungen kommt es darauf an, aus der Tabuzone zu treten und den Menschen zu vermitteln, dass es sich nicht um psychische Erkrankungen handelt:

„Menschen denken ja immer, es geht nur darum, ich bin gaga. Das ist ja völliger Quark. Es geht eben um ganz alltägliche arbeitsplatzbezogene praktische Dinge. Und, ganz wichtiges Thema [...] bei psychischen Belastungen: Kommunikation, Information, Transparenz, verdichtete Arbeitsprozesse, schlechte Organisation, unsauber definierte Schnittstellen im Betrieb. Die eine Abteilung sagt, die anderen sind immer die Doofen, die andere Abteilung, ne, das sind die, die Doofen, und die Vorgesetzten haben noch nicht miteinander gesprochen, die Prozesse sauber aufzuteilen.“

Nach langen Diskussionen mit dem Management, wo anfänglich ziemlicher Gegenwind vorherrschte („Jetzt spinnen sie völlig“), wendete sich das Blatt nach einer externen Beratung durch eine Arbeitswissenschaftlerin, die dem Unternehmen ein konkretes Screening-Verfahren, den IMPULS-Test, empfohlen hat, der z. B. in Österreich häufig eingesetzt wird. Die Betriebsvereinbarung galt als Leitlinie, die einen Einstieg bilden soll, um „Verkrustungen“ aufzubrechen. Neben dem Analyse-Verfahren wurden intern moderierte Workshops eingeführt. Dazu wurden Beschäftigte eigens von einem Modera-

tionstrainer ausgebildet. Etwa 40 Workshops wurden bis zur Fusion durchgeführt. Außerdem wurde vereinbart, dass die Manager der Führungsebene nicht in den Workshops mitdiskutierten, sondern in gesonderten Sitzungen und Schulungen in dem Prozess einbezogen werden sollten. In den Workshops wurden folgende Problemfelder benannt (zitiert nach einem Dokument des Betriebsrates):

- Mitsprache- und Kommunikation
- Transparenz und Entscheidungen
- innerbetriebliche Schnittstellen funktionieren nicht
- unklare Zuständigkeiten
- Lärm und ungünstiges Arbeitsumfeld
- Personalmangel

Die Ausprägungen waren je nach Abteilung unterschiedlich stark. Zur Unterstützung des Prozesses gab es ein paritätisch besetztes Analyseteam, in dem jeweils drei Arbeitnehmer- und drei Arbeitgebervertreter/innen saßen. Die Auswertung des IMPULS-Tests wurde in jeder Abteilung als Spinnennetzgrafik vorgenommen, um den Handlungsbedarf offenzulegen. Die Themen wurden in den Workshops gezielt vertieft und von den betroffenen Beschäftigten Lösungsvorschläge erarbeitet (wie z. B. Führungskräftebildungen, Stressreduzierung). Das Analyse-Team hat die Umsetzung der Maßnahmen zu kontrollieren und zu überwachen, bei der laut Betriebsvereinbarung auch die neuesten Erkenntnisse der Arbeitsmedizin, Arbeitstechnik und Arbeitshygiene zu berücksichtigen sind (Betriebsvereinbarung, Punkt 5).

### **Der „Move“ – offener Prozess durch Beteiligung der Beschäftigten**

Ein Ziel war es „mehr Bewegung“ zu erreichen, die „Vereinbarungen [zu] leben – nicht nur Vorschriften [zu] beachten“. Neben der Klärung der Ziele wurde als Einstieg das Screening-Verfahren gewählt. Dennoch blieb das Verfahren offen in der Gestaltungsfrage. Der Betriebsrat ging also nicht mit konkreten Forderungen in das Verfahren, sondern nahm die Offenheit ernst: „Ich warte, was rauskommt“. Der „Move“ kam an und die Workshops werden sogar von eingefeischten Arbeitsschützern als Erfolg gewertet, sogar als „geniale Sache“, die eine hervorragende Ergänzung zur normalen Begehung bilde:

„Selbst unsere leitende Fachkraft für Arbeitssicherheit [hat] gesagt, das ist ein hervorragendes Verfahren, weil wir damit auch Infos über arbeitsschutzrelevante Themen im traditionellen Arbeitsschutz erhalten, die wir mit unseren Begehungen gar nicht wahrnehmen würden.“

Im Vergleich zu anderen Verfahren und Techniken der Gefährdungsbeurteilung zeichnet sich das Verfahren insgesamt nicht durch ein Referenzmodell aus, in dem die Instrumente und Werkzeuge im Voraus geplant und wie in einer Zertifizierung abgearbeitet werden können. Das Unternehmen hat relativ viele DIN-Normen und ist in vielen Bereichen zertifiziert (OSHA 18001 und andere Arbeitsschutznormen). Wichtig war es dem Betriebsrat den Arbeitsschutz ganzheitlich zu denken, „Wissenssynergien“ zu schöpfen und nicht einfach nur Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) und psychische Gefährdungsbeurteilungen (GFB-P) „verfahrenstechnisch“ als neue Gesetzesauflage einzuführen.

„Wir haben die Arbeitsschutzgesetzgebung, klar. Wir haben die psychischen Belastungen, die ja viele noch gar nicht angegangen sind, und wir haben im BEM die Sachen verankert, Gefährdungsbeurteilung et cetera. Wir haben die ganzen gesetzlichen Vorgaben auf der formalen Ebene erfüllt. Dennoch bin ich persönlich damit nicht zufrieden. Also da gibt's noch eine Ebene drunter. Das Aktivieren von Kolleginnen und Kollegen, was im Rahmen psychischer Belastungen eigentlich versucht wurde, weg vom Expertensystem hin zu den Betroffenen, die es am besten wissen.“

Insgesamt zeigt sich im Unternehmen, dass die Betriebsvereinbarung, der IMPULS-Test, die moderierten Workshops und die dadurch ausgelösten Diskussionen über sowohl psychische Belastungen als auch über Führung, Betriebsklima und hilfreiche Veränderungsmaßnahmen auf breiter Front als Erfolg gewertet wurde. Der Betriebsratsvorsitzende sieht das Verfahren auch als Teil eines Organisationsentwicklungsprozesses an:

„Ganz wichtig, ob wir es wollten oder nicht. Wir haben auch zum Nutzen des Unternehmens für ein paar Bereiche klassische OE-Prozesse ausgelöst, also Schnittstellen Kommunikation, Transparenz:

Wie kriegen wir die Qualifikation? Wo müsst ihr nachjustieren, damit die Abläufe runder sind? Wo müsst ihr möglicherweise auch technische Maßnahmen ergreifen? Aber wo müsst ihr auch dafür sorgen, dass die Menschen, die die Mittel in den Händen haben, um das, was sie machen sollen, auch machen zu können? Da ist wirklich eine Diskussion gestartet worden, systematisiert vielleicht am weitestgehenden noch von uns. Auch im Sinne von gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Abteilungen zu wecken. Und das ist in den Bereichen am besten gelungen, wo es offene, inhaltlich offene Vorgesetzte gab.“

Damit hat der Betriebsrat es geschafft, viele ins Boot zu holen und implizite Erwartungen aufzubrechen – zwar ist das Projekt durch die neue Konzernstrategie ins Stocken geraten, aber die zwischenzeitigen Erfolge machen Hoffnungen und der Betriebsrat möchte nach der Abwicklung der Verkäufe den Prozess wieder aufnehmen und weiter vorantreiben.<sup>47</sup>

Das Verfahren als offener Prozess hat eine gewisse Ähnlichkeit mit dem Change Lab von Yrjö Engeström (vgl. Katenkamp 2011, 348 ff.). Ein Unterschied besteht aber darin, dass im Change Lab bei Engeström als Moderation häufig ein Externer und ein Interner im Tandem auftreten und – wenn gewünscht – die Diskussionen aufgezeichnet werden (z. B. Videoprotokoll; im Detail Meyn et al. 2011, 351 ff.).

### **Fazit: Nicht nur eine Fackel zünden!**

Der Betriebsrat hatte die Geschäftsführung und Arbeits sicherheitsabteilung (seit 2005) mehrfach aufgefordert, eine Erhebung von psychischen Belastungen als Teil der Gefährdungsanalyse umzusetzen – ohne Ergebnis. Als der Betriebsrat schließlich rechtliche Schritte androhte, entwickelte die Geschäftsführung 2010 doch noch die Bereitschaft zur Aufnahme von Verhandlungen. Die Beratung durch eine Arbeitswissenschaftlerin ebnete den Weg für ein offenes Verfahren, in dem der Einstieg, der IMPULS-Test und das gleichrangig besetzte Analyseteam als Eckpfeiler in einer Betriebsvereinbarung festgelegt wurden.

---

47 Obwohl noch nicht alle Verkäufe abgewickelt wurden und der Betriebsrat weiterhin mit dem Konzernumbau konfrontiert ist, wurde aktuell das Verfahren wieder gestartet.



Deutlich wird an diesem Fall, dass der Betriebsrat nach externer Beratung und auch langen internen Diskussionen im Betriebsratsgremium auf eine Prozess-Strategie gesetzt hat, die durch eine gewisse Offenheit für die Ergebnisse gekennzeichnet ist. Nicht ein „technisches Verfahren“ wurde etabliert, sondern ein Prozess wurde angestoßen. Dafür wurden Verfahren und Instrumente genutzt, die im Zusammenhang mit anderen im Unternehmen praktizierten Maßnahmen stehen sollten. Die Hoffnung war bei den Beschäftigten Impulse für das Verhalten zur Gesundheit auszulösen und zugleich einen Anstoß für eine Organisationsentwicklung im Betrieb geben zu können.

„Der [prozessorientierte Ansatz] schien uns ganz praktisch aus verschiedenen Gründen. Weil er einen Workshop beinhaltet, weil er einen Impuls gibt, weil er ein einfaches Testverfahren beinhaltet, was man relativ einfach machen kann. Es hat natürlich auch seine Schwächen, es ist eben nur ein Screeningverfahren, es bricht nicht unbedingt auf den Einzelnen, die Einzelne runter. Wir haben aber diese Schwäche bewusst in Kauf genommen, um damit überhaupt zu starten. Wir haben irgendwann gesagt: Na ja, es nützt nichts, wenn wir nur drüber schwätzen, man muss was machen.“

Nach ergebnislosen Konsultationen mit der Gewerkschaft und technischen Aufsichtsbeamten entschied sich das Betriebsratsgremium für den IMPULS-Test mit anschließendem Workshop auf jeder Ebene im Betrieb. Die Workshops bearbeiten die im Rahmen des IMPULS-Test gefundenen arbeitsplatzbezogenen Schwerpunktprobleme.

Der Turnaround im Vorstand hat dazu geführt, dass der neue Geschäftsführer deutlich aufgeschlossen war. Der Austausch des Personalmanagers war ebenso sehr hilfreich. Die externe Beratung durch eine Arbeitswissenschaftlerin hat hier einen entscheidenden Impuls gegeben. Aber auch ein Umdenken im Betriebsratsgremium war erforderlich:

„Und ich glaube, es ist eine ganz wichtige Voraussetzung, im Betriebsrat wirklich eine Gruppe herauszubilden, die sagt: Arbeitsschutz im umfänglichen Sinne ist mein Thema, ich arbeite mich da ein, und jetzt beiß ich da dem Unternehmen in die Waden.“

Bei den psychischen Belastungen war für den Betriebsrat die Überzeugung, dass es keine schnellen oder linearen Lösungen gibt, ausschlaggebend dafür,

dass man sich auf das Experiment mit dem IMPULS-Test als Einstieg einließ. Der eigentliche Prozess ist umfangreicher und die Maßnahmen gegen psychosoziale Belastungen sind nicht in einem Raster der klassischen Gefährdungsanalyse abzuarbeiten. Trotz zahlreicher Arbeitsschutznormen im Betrieb, sollte keine neue Zertifizierung aufgelegt werden. In Kombination mit § 87 Betriebsverfassungsgesetz wird der § 91 vom Betriebsratsvorsitzenden als interessanter Paragraf gewertet, mit dem „richtig wunderbare Sachen gezaubert“ werden könnten. Für den konkreten Fall, der Erfassung psychischer Belastung wurde aber nach eingehender Prüfung anderer Verfahren ein „offenes“ Instrument bevorzugt. Die moderierten Workshops, die dem Change-Lab-Verfahren von Engeström entsprechen, werden von eigens dazu geschulten internen Moderator/innen geleitet. Das Verfahren genießt eine Akzeptanz im Unternehmen.<sup>48</sup> Die selbst erarbeiteten Lösungen durch die Beschäftigten können, so der Betriebsratsvorsitzende, schneller umgesetzt werden, weil „die Menschen mitgenommen werden“.

Bei der Frage, ob dieses Modell auf für andere Unternehmen hilfreich sei, antwortet der Betriebsrat es gebe unterschiedliche Vorgehensweisen. Jeder Betriebsrat müsse seinen eigenen Weg finden.

„Es ist sicher hilfreich, das Ganze als Prozess und ganzheitlich anzugehen. Aber das hängt auch von den Akteuren ab. Manche können eher etwas damit anfangen, wenn sie wissen welche Paragraphen im Gesetz stehen und was sie damit erreichen können.“ (BR-V)

Der Arbeitsschutz wird damit zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen im Arbeitssystem – es wird nicht eine Lösung versprochen oder von oben vorgegeben. Dieser „offene Prozess“ in der Implementierung ist kein „instrumentenfixiertes“ Verfahren. Es geht von den konkreten Belastungen und Beanspruchungen aus, muss mit Tabuzonen brechen und zielt auf die Aktivierung der Beschäftigten und einen Entwicklungsprozess, implizit auf eine Organisationsentwicklung (im Lewin'schen Sinne<sup>49</sup>). Die Aktivierung, der Move ist zeitweise gelungen, aber die Restrukturierung war ein Messerstich in den Rücken des „Programms“.

---

48 Es gab natürlich auch Vorbehalte. Es gab und gibt Vorgesetzte, die sich persönlich angegriffen gefühlt und deswegen destruktiv gehandelt haben.

49 Eine Organisationsentwicklung nach Lewin ist in drei Phasen (Auftauen, Verändern/Move, Stabilisieren/„Einfrieren“) denkbar (vgl. Rosenstiel 2007, 462).

## 7.7 Eigensinnigkeit als Erfolgsprinzip

Olaf Katenkamp

### Zum Fall Finanzdienstleister

In dieser Fallstudie werden drei Dinge besonders deutlich:

- Beteiligung ist kein Selbstläufer und kann durch „halbherzige Beteiligungsformen“ konterkariert werden,
- der lokale Betriebsrat hat eine aktivierende Funktion („Motorfunktion“) in der Umsetzung und im „Controlling“ der Maßnahmen und
- die Praxis der Praktiken vor Ort, d. h. die konkrete Umsetzung der Maßnahmen ist mit ebenso viel Arbeit verbunden wie die Auswahl und die Erarbeitung von Verfahren bzw. die Organisation des Prozesses. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung der psychischen Belastungen hat über zehn Jahre gedauert.

### Eckdaten zum Unternehmen

Hier handelt es sich um ein Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche, einer Bank in einer Großstadt mit etwa 600.000 Einwohnern. Der Betriebsrat vertritt mehrere Filialen aus der Region. Etwa 1.600 Mitarbeiter/innen sind in drei großen Filialen und mehreren kleinen Filiale beschäftigt. Die größte ansässige Filiale am Standort gehört einer privaten Großbank. Im Rahmen einer Restrukturierung versucht die Bank, ihr Management zu verschlanken, neue Produkte im Vertrieb schneller umzusetzen (zwei Wochen statt sechs Wochen Entwicklungszeit) und betreibt die Auflösung einer stark verästelten Führungshierarchie (Zweigstellen in den Regionen werden zu größeren Verantwortungseinheiten zusammengeführt).

Die „Privatkundenstrategie 2020“ will die Kosten im Massengeschäft durch eine Digitalisierung von Prozessen und durch eine radikale Verkleinerung der Produktpalette einfrieren. So soll jedes zweite von derzeit 400 Produkten eingestampft werden. Die Zentrale des Gesamtunternehmens liegt in Mitteldeutschland. Das Headquarter wurde nach einer Fusion viele Führungspositionen neu besetzt. Im Jahre 2013 begann eine erneute Restrukturierung im Konzern, die „Strategie 2016“, wo z. B. interne Dienstleistungen aus dem östlichen Mitteldeutschland nach Tschechien ausgelagert wurden.

Der Konzern der Bank führte die meisten Geschäfte zentralistisch vom Headquarter aus. Der örtliche Betriebsrat hat den Ruf, das „letzte gallische Dorf“ zu sein: z. B. ist die Fortbildungsquote des Betriebsrates deutlich höher als im Konzern. Der Betriebsrat vor Ort hat bereits vor der Fusion begonnen, das Thema psychische Belastungen zu thematisieren, und hat sich dafür stark gemacht, in „Denkwerkstätten“ die Belastungen durch die Arbeitsbedingungen, durch das Führungsverhalten (v. a. Zielvereinbarungen) und die „soziale Arbeitsorganisation“ (BR) zu thematisieren.

## Der Betriebsrat

Der Betriebsrat hat insgesamt 17 Mitglieder: sechs freigestellte Betriebsräte und zwei teilfreigestellte Betriebsräte vor Ort, der Rest für die „Wirtschaftsregion im Umland“. Mit 30 Prozent in 2010 ist der Organisationsgrad der Beschäftigten für eine Bank eher hoch: 1990 waren es noch 5 Prozent. Etwa die Hälfte der Beschäftigten vor Ort werden außertariflich bezahlt.

Der örtliche Betriebsrat „versucht, stärker zu agieren“, und mischt sich aktiv ein. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist dafür ein besonders wichtiger Hebel. Der Schwerpunkt musste offiziell auf dem Gesundheitsthema liegen. Der dazu eingerichtete GASA-Ausschuss ist kein „reiner Arbeitsschutz. Dafür darf man sich irgendwie auch vor Ort interessieren ... [Lachen].“ (BR-V)

Ein Problem für die Betriebsräte ist die relativ zentralistische Organisation. Die Mitbestimmung des örtlichen Betriebsrates wird gerne „klein“ gehalten. Den GASA vor Ort hat sich der Betriebsrat im Jahr 2010 erkämpft. Der Arbeitgeber führt häufig Verhandlungen mit dem GBR durch und erwartet danach eine Konformität vor Ort durch die lokalen Betriebsräte:

„Und das führt natürlich zu einem arbeitgeberseitigen Erwarten dessen, dass, wenn man das mit dem GBR geklärt hat, dann braucht man das ja vor Ort nicht mehr. Man muss das eigentlich nur noch umsetzen.“ (BR)

Solche Klärungsfragen sind nicht nur im Bereich der Gesundheit oder des Arbeitsschutzes anzutreffen. Auch Arbeitszeiten oder Qualifizierungsfragen sind häufige Streitfragen:

„Gibt’s da zum Beispiel ne Gruppe, die diskutiert auf zentraler Ebene auf einmal über die Frage von Neuregelungen von Öffnungszeiten und Arbeitszeiten der Filialen in der Breite. Wo wir dann kommen müssen und sagen müssen: Das unterliegt immer noch der örtlichen Mitbestimmung.“ (BR-V)

Dies führt wiederum dazu, dass auf der Arbeitgeberseite der Betriebsrat nach dem Motto betrachtet wird: „Jetzt wollen die da auch noch wieder ihr eigenes Süppchen kochen“, woran aber der Arbeitgeber insgesamt kein Interesse hat.

Aufseiten der Kooperation und wissenschaftlicher Unterstützung des Betriebsrats hat sich das Betriebsratsgremium schon früher beraten lassen durch ausgewiesene, eher gewerkschaftsnahe Expert/innen. Aktuell wird eine wissenschaftliche Unterstützung vor allem in Sachen Demografie gewünscht.

## **Permanente Verhandlungen und Restrukturierungen**

Das Unternehmen der Fallstudie zeichnet sich durch langwierige Auseinandersetzungen und Verhandlungen über fast 20 Jahren hinweg aus: Zunächst hatte eine Fusion durch eine Versicherungs-AG in 2001 neue Strategien erfordert und schließlich kam es mit dem Beschluss zur Fusion bzw. Übernahme der Merger-Bank in 2008 zu intensiven Verhandlungen um die Integration des neuen Betriebsteiles.

Die Vorsitzende des Betriebsrates betont die besondere Lage durch die Fusion bzw. Übernahme. „Irgendwann nach zwanzig Jahren ist man, glaub ich ... ist bei dem einen oder anderen, glaub ich, auch so’n bisschen Energie raus“ (BR-V). Die Übernahme der Bank wurde in einem Verhandlungsmarathon ausgehandelt.

„Da gab’s nen sehr intensiven Verhandlungsprozess, der sehr durchstrukturiert war für die einzelnen Teilsegmente. Montags wurde dann beispielhaft immer über die Veränderungen im Bereich Privatkundengeschäft verhandelt, Dienstag wurde verhandelt über die Mittelstandsbank, mittwochs wurde verhandelt übers Kreditgeschäft. Also so ein Prozess, der zum einen sehr strukturiert war und der aber natürlich auch gleichermaßen bei so ner Taktung dazu geführt hat, dass die Leute ... Die werden da auch mürbe gedreht.“ (BR-V)

Einige der Betriebsratsmitglieder waren monatelang nahezu ausschließlich im Headquarter. Bereits vor der Übernahme 2008 gab es „alle zwei Jahre neue Strukturen und ständig neue Angriffe“ (BR-V). Nach der Übernahme trat nur wenig Ruhe ein, und ein Sozialplan wurde bis Herbst 2010 abgeschlossen. Es gab „immer weniger Personen, [aber] immer mehr Zielvorgaben“. Der neue Konzern agierte sehr zentralistisch und die Filialleiter bekamen immer weniger Einfluss. Es durfte „Entscheidungen vor Ort keiner mehr treffen“ (BR-V).

Innerhalb der Belegschaft habe ein „Prozess des intensiven Zusammenschweißens“ stattgefunden. Die beiden Ursprungsinstitute seien näher zusammengerückt: Es gab eine Solidarisierung der Mitarbeiter/innen. Beide Betriebsratsgremien haben sich aktiv dem Thema psychische Belastungen angenommen und es vorangetrieben. Obwohl der neue Konzern schon Preise eingehemmt habe für seine Gesundheitsaktivitäten, klappte noch eine große Lücke:

„Bis man dann halt eben zu dieser Regelung gekommen ist, hat ja schon lange gedauert. Wenn man ... sich dann anschaut, welche Preise die Merger-Bank – auch Auszeichnungen für das Thema Gesundheitsschutz – auch schon vorher hatte, dann klappt das halt auseinander, weil ... wie in vielen Betrieben und Unternehmen auch das, was [...] betrieben wird, ist halt Verhaltensprävention und nicht Verhältnisprävention. Und wir haben den Fokus darauf zu sagen: Das hilft nix. Wenn der Mitarbeiter regelmäßig Obst und Gemüse isst und Sport treibt, wenn die Arbeitsbedingungen so sind, dass man darüber krank wird, dann muss man daran was ändern, an den bestehenden Verhältnissen.“ (BR)

Zur Hilfe kam dann nach jahrelangen Hinweisen seitens des Betriebsrates aber die öffentliche Debatte über Burnout und psychische Belastungen. Sie hat zu einer Trendumkehr geführt und das Tabu „psychische Krankheiten“ wurde gebrochen (wenn auch nicht völlig enttabuisiert). Der Betriebsrat hat eine Betriebsräteversammlung abgehalten, auf der sich beispielsweise die DAK im Rahmen einer Studie über Burnout sogar einen Manipulationsverdacht eingehandelt hatte, der aber völlig aus der Luft gegriffen war.

„Bis es irgendwann mal tatsächlich auch in den öffentlichen Diskussionen, glaub ich, zum Thema psychische Belastungen zu ner Trendumkehr gekommen ist. Vorher war das in einer Art und Wei-

se ... Über psychische Erkrankungen wird da teilweise gesprochen, dass man sich eher schämen musste, so nach dem Motto: Psychische Erkrankungen haben doch eigentlich nur deswegen – weiß ich noch, da hatten wir so ne Diskussion – haben nur deswegen zugenommen, weil heutzutage wesentlich mehr diagnostiziert wird, dass es ne psychische Ursache hat, und das früher halt eben noch nicht so bekannt war im ärztlichen Milieu und infolgedessen ... gab's jetzt, gibt's jetzt eigentlich gar kein Problem, weil ... es war vorher schon genauso schlimm, wie es jetzt ist.“ (BR-V)

## Unternehmenskultur und -struktur

Die Unternehmenskultur der Bank ist stark vom „Zusammenschweißen“ zweier Unternehmen und ihrer Kulturen geprägt. In der Merger-Bank gab es wenige Restrukturierungen, während es in der Bank ständige Übernahmeveruche gab. Die Identifikation mit dem Unternehmen nahm deutlich ab und viele Beschäftigte waren froh, als endlich die Übernahme geregelt war. Aber die Halbierung der Belegschaft seit 1989 hat deutliche Spuren hinterlassen, die Veränderungsgeschwindigkeit hat zugenommen und die in der Bank herrschende Leistungskultur wurde von den Vorstandskräften durch das Programm „Blending the best“ nochmals angeheizt. Die Mission galt als schwierig, und der Sozialplan sah den Abbau von mehr als jedem dritten Arbeitsplatz vor. Treueprämien, drei Tage Sonderurlaub (ab 25. Dienstjubiläum) oder Berufsunfähigkeitsrente – plötzlich stand alles zur Disposition. Der Betriebsrat hat allerdings auch eine Solidarisierung der Belegschaft beobachtet, die zu einer Erhöhung der Identifikation mit der Merger-Bank geführt hat:

„Die Veränderungsgeschwindigkeit nahm immer mehr zu. Die Belegschaft wurde halt bis 2008 halbiert [...], und das hat dazu geführt, dass es auch ein Zusammenrotten in der Belegschaft gab. Das heißt, unsere Beziehung innerhalb der Belegschaft war eine sehr intensive. Weil wir uns ja ständig mit Angriffen auseinandersetzen mussten auf Arbeitsbedingungen, Arbeitsplätze et cetera. Das hat schon zu einer hohen Solidarisierung geführt.“ (BR-V)

Im Rahmen der aktuellen Restrukturierung wurden laut Betriebsrat bereits einige Maßnahmen realisiert, bevor eine Beteiligung überhaupt stattgefunden

den hat. Beispielsweise wurde eine nicht tarifgebundene Tochtergesellschaft gegründet, um bestimmte Kosten einzusparen. Auch werden neuerdings Leiharbeiter als Sachkosten (!) in einer anderen Filiale in Süddeutschland geführt.

Zur Zeit der Erhebung wird ein neuer Interessenausgleich und Sozialplan ausgehandelt. Es geht hierbei vor allem um die kleinen Filialen, die nur fünf Mitarbeiter/innen haben. Das Management der Fusionsbank will diese auf 4 Personen reduzieren. Der Betriebsrat hat einerseits Abfindungen für 58-Jährige ausgehandelt, andererseits bemüht er sich um kollektivrechtliche Lösungen für die Filialen mit dem Instrument der „kollektiven Arbeitszeitverkürzung“: 80 Prozent Arbeitszeit für 90 Prozent Arbeitslohn für die „Fünfer-Filialen“. Dies wäre jedoch mit einem Kündigungsschutz verbunden, von daher sind die Arbeitgeber (noch) dagegen.

Zudem gab es im Rahmen der neuen Geschäftsstrategie Outsourcing für standardisierte Verfahren ins Ausland (bei einer Tochtergesellschaft). Es handelt sich dabei um die Auslagerung von Zahlungsverkehrstätigkeiten (z. B. Änderung von Daueraufträgen etc.), die in Westdeutschland für 1.200 Euro brutto bei Vollzeit, in Ostdeutschland für 1.100 Euro und in Tschechien für deutlich weniger Geld (vermutlich ein Drittel) angeboten werden.

Ein weiteres großes Konfliktthema ist die Altersvorsorge, ein anderes die unterschiedliche Entlohnung. Die Sozialplanregelungen sehen eine Ausstiegsvariante ab 58 mit tariflichem Vorruhestand, der zwei Jahre läuft, vor. Diese laufen im Jahr 2014 aus. Die Entlohnung in beiden Banken ist sehr unterschiedlich: Die übernommene Bank zahlte 300 Euro besser als die Fusionsbank. Insgesamt sind 40 Prozent außertarifliche Mitarbeiter/innen. Für die tariflichen Mitarbeiter/innen gibt es keine leistungsabhängige Vergütung. Es gibt Teamarbeit mit MbO und filialbezogene Prämien. Der oder die Vorgesetzte entscheidet über Zulagen, die bis zu 1.000 Euro Differenz ausmachen.

Der Betriebsrat moniert, dass viele Regelungen sehr zentralistisch sind und der Betriebsrat in Planungsprozessen und neuen Überlegungen sehr spät einbezogen wird:

„Die tatsächliche Einbeziehung in die Planungsprozesse und Überlegungen, da hapert es nach wie vor. Also das ... kann man durchaus so sagen, weil ... ne tatsächliche Einflussnahme durch Diskussion auf die Pläne des Arbeitgebers ist da kaum noch möglich.“  
(BR-V)



Die Einigungsstelle wurde aktuell in einem Streit über variable Zahlungen (für Außertarifliche) angerufen. Das LAG klärt hierbei noch Zuständigkeitsfragen.

„Erhöhung im außertariflichen Bereich aus 2012, weil ... da gibt's eine Gesamtbetriebsvereinbarung zu, die sagt, der Vorgesetzte entscheidet auf Basis des Topfes, den er bekommt, wie er bestimmte Erhöhungsbeiträge weitergibt, und das macht er unter anderem bezogen auf die Leistung des einzelnen Mitarbeiters. Und dazu gab's Beschwerden von betroffenen Kollegen. Und jetzt geht's um die Fragestellung, ob es sich aus der Formulierung der GBV ein Rechtsanspruch ableiten lässt.“ (BR-V)

Insgesamt zeigt sich, dass das Unternehmen trotz Code of Conduct und neuer Positionierung relativ zentralistisch agiert – zumindest in der Personalpolitik und im Gesundheitsprogramm, weniger dagegen in der Qualifizierung. Die Zielvereinbarungen, die nur für außertariflichen Leistungsträger abgeschlossen werden, sind eher Zielvorgaben. Seminare und Web-basierte Schulungen (WBT) gehören zum Pflichtprogramm für die meisten Mitarbeiter/innen. Es gibt eine Fülle von Seminare-Angebote – auch zur Gesundheit.

Das Unternehmen bietet beispielsweise im Rahmen des relativ neuen Kompetenzdialoges viele Kommunikationsseminare an. Das Format und der externe Trainer sind zwar sehr professionell, aber es gibt kein zusätzliches Budget für weitere Vertiefungen, um neue methodische Kompetenzen auszubauen. Sowohl eine befragte Führungskraft wie der Betriebsrat berichten, dass die Grundwerte des Code of Conduct (wie Respekt, Vertrauen, Partnerschaftlichkeit und Integrität) und der Compliance nicht immer im Alltag (vor)gelebt werden. Die Wertschätzung insbesondere der Führungskräfte wird oft von den Beschäftigten als nicht ausreichend bezeichnet. Der relativ neue Kompetenzdialog wird von nicht wenigen Beschäftigten als heimliche Kontrolle eingestuft. Das Tempo der Veränderungen und Restrukturierungen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Führungskraft bringt es auf den Punkt: „Wir haben schon irre Umstrukturierungen hinter uns, aber auch noch vor uns“ (FK). Die Angst vor einem neuen Abbau des Personals ist sehr verbreitet im Bankwesen.

## Prozess der regelmäßigen Gefährdungsbeurteilung und das Instrument der Denkwerkstatt

Schon vor einigen Jahren gab es Befragungen zur Gesundheit und die Fusionsbank hat ein TÜV-zertifiziertes Gesundheitsmanagement. Aktuell gibt es nun eine Mitarbeiterbefragung mit insgesamt 80 Fragen. Die Gefährdungsbeurteilung ist als ein Prozess definiert, der anlassbezogen, projektbezogen oder regelmäßig eingeführt werden kann. Der Prozesszyklus sieht eine Befragung als regelmäßige Erhebung und daraus abgeleitete Maßnahmen vor, die von einem Komitee, das sowohl mit Führungskräften, Arbeitgeber, Betriebsrat, Sozialberatung, Arbeitsmedizin, Fachkraft für Arbeitssicherheit als auch externem Arbeitswissenschaftler besetzt ist, festgelegt werden. Das Verfahren sieht zwei Stufen vor: Zuerst wird ein arbeitswissenschaftlich anerkannter Fragebogen (BAAMTM) zur Erhebung von Belastungen und Beanspruchungen eingesetzt. Er enthält etwa 50 Fragen zur Beurteilung der Arbeitsinhalte, -mittel, -umgebung, Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung sowie sozialen Beziehungen und Software-Ergonomie, Arbeit mit internen und externen Kunden und vereinbarte Ziele. Nach der Auswertung zur Identifizierung des Bedarfes und erhöhter Belastungen werden in der zweiten Phase Instrumente und Maßnahmen zur Belastungsreduzierung festgelegt.

Der Prozess sieht folgendes Verfahren vor:

1. Beurteilung des Sachverhaltes und Beschreibung der festgestellten Gefährdungen (Einsatz eines modifizierten BAAMTM als laufende Dokumentation, ggf. Detailanalyse, Employee-Assistenz-Programm, „Werkzeugkoffer“ mit weiteren Analyseinstrumenten)
2. Beschreibung des Schutzziels
3. Erarbeitung von Maßnahmen, die den ermittelten Gefährdungen entgegenwirken, d. h.: Wie kann das Schutzziel erreicht werden?
4. Festlegung der Wirkungskontrolle
5. Durchführung von Maßnahmen
6. Durchführung der Wirkungskontrolle und ggf. erneute Maßnahmenarbeitung

Im Rahmen des BAAMTM sind offiziell folgende Formate zur Detailanalyse (vgl. Schritt 1) vorgesehen (nach Folien des Arbeitswissenschaftlers):

- „Moderierte Gruppe“ (Gruppeninterview über die Belastungsschwerpunkte, die die MA kennen: Ursachenanalyse, Lösungsvorschläge)
- „Geschützter Dialog“ (Bearbeitung von Führungs- und sozialen Beziehungen)

- „Softwareergonomie-Tagebuch“ mit „Konsolidierungsworkshops“
- Teilnehmende Beobachtung oder Beobachtungsinterviews an ausgewählten Arbeitsplätzen mit definierten Fragestellungen (z. B. Unterbrechungen, Multitasking)
- Gesundheitsmonitoring, z. B. Screening Burnout

In der ersten Phase wurden am Standort drei Teilbereiche bzw. Abteilungen (Privatkunden, MSB und Kontoservice) anvisiert, in denen die Fragebögen verteilt wurden. In 80 Filialen wurden erste Gespräche geführt. Insgesamt waren 100 Führungskräfte betroffen. Es gibt vier Formate von Instrumenten:

- moderierte Gruppe,
- geschützter Dialog (ohne Führungskräfte),
- Feedback-Gespräche mit den Führungskräften und
- die eigentliche Denkwerkstatt, ein vierstündiger Workshop zur Reduzierung von Belastungssituationen, die auf eigenes Verhalten zurückzuführen sind („interessierte Selbstgefährdung“).

Die Instrumente werden je nach Abteilung oder Filiale ausgesucht.

Nachdem es erste Ideen zu einem solchen Verfahren schon 1988 gab, war es bis zu seiner Einführung ein langer und zäher Weg. Insgesamt liegt man fast zwei Jahre hinter dem eigentlichen Zeitplan, so dass ein Betriebsratsmitglied urteilt: „Was wir betreiben, ist keine Prävention, sondern wir gucken immer nur: Wie kann man das Kind, das in den Brunnen gefallen ist, noch retten – mehr nicht.“ (BR 2)

Mitte 2015 kam es dann aufgrund eines anderen Projektes im KVP zu Differenzen zwischen der Geschäftsführung und dem externen Berater. Daraufhin wurde ein anderes Institut beauftragt, das Ende 2015 eine Denkwerkstatt pilotiert hat. Dieser Pilot verlief aus Sicht des Betriebsrates sehr enttäuschend: Nur sehr wenige Beschäftigte haben sich beteiligt und die Werkstatt hat aus Sicht des Betriebsrates das Gewicht zu stark auf die Analyse der durch die Fragebogen-Runde bekannten Belastungssituationen statt auf konkrete Umsetzungsmaßnahmen gelegt. In Abstimmung mit dem GBR wurde das Konzept zur Durchführung einer Denkwerkstatt neu überarbeitet. In der Denkwerkstatt sollen stärker die Maßnahmen zur Reduzierung der interessierten Selbstgefährdung im Vordergrund stehen (zum Modell der Denkwerkstatt vgl. Menz/Kratzer 2015).

Parallel zu den Fragebögen und zur Denkwerkstatt wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement durch die Zentrale in Mitteldeutschland angeboten, welches vor allem auf Verhaltensprävention ausgerichtet ist. Angeboten

werden Seminare beispielsweise für Führungskräfte „Eigene Gesundheitskompetenz stärken“ oder für alle Mitarbeiter/innen „Achtsam im Umgang mit Beanspruchungen“. Der Betriebsrat spricht von einem „hohen Abnutzungseffekt“. Nichtsdestotrotz genießt der Betriebsrat einen sehr guten Ruf: Selbst die Führungskraft spricht anerkennend über die Erfolge des Betriebsrates vor Ort. Der Betriebsrat ist aktiv bei der Gestaltung der Denkwerkstatt dabei. Die Denkwerkstatt ist noch nicht vollständig implementiert (Plan: 2 Jahre) – zurzeit stockt der Prozess, aber der Betriebsrat ist beharrlich.

Während es in der ehemaligen privaten Großbank eine Gesamtbetriebsvereinbarung gab, hatte die Fusionsbank lediglich ein kleines Pilotprojekt vorzuweisen, aber keine Betriebsvereinbarung zur regelmäßigen Gefährdungsbeurteilung. Obwohl das Verfahren noch nicht abgeschlossen ist, werden die ersten Probleme deutlich sichtbar. Neben internen Widerständen einzelner Abteilungen oder von einzelnen Führungskräften wird vom Betriebsrat moniert, dass es an einer Zukunftsvision im Unternehmen fehlt. Die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen wird von vielen Beschäftigten angezweifelt. Zum einen gibt es eine Übersättigung durch zu viele Projekte und Befragungen. Zum anderen gibt es kein Budget für Maßnahmen der Umsetzung aus den Denkwerkstätten. Ein weiteres Problem ist, dass viele Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, nicht mehr im Unternehmen sind, da die Fluktuation sehr hoch ist.

Ein „Nebelraten“, so das zuständige Betriebsratsmitglied, habe nicht stattgefunden. Aus den Befragungen sind erhebliche Belastungen mitten im Restrukturierungsprozess eindeutig erkennbar. Als Probleme werden beispielsweise die (fehlende) Wertschätzung im Team oder Formen der Selbstgefährdung (z. B. überhöhte Zielvereinbarungen) diskutiert oder Themen wie Softwaredefizite, zu wenig Personal, soziales Miteinander, Zeitdruck.

## Fazit

Der Betriebsrat im Fallstudien-Unternehmen wirkt sehr gut organisiert und nimmt externe Expertise in Anspruch. Zwar wird ein gewisser „Abnutzungseffekt“ durch die langen Fusionsgespräche angesprochen, aber insgesamt hat der örtliche Betriebsrat in der zentralistischen Organisation des Gesamtkonzerns im Rahmen seiner Möglichkeiten einiges bewirkt. Die Kooperation mit der Wissenschaft wird gesucht und aktuelle Themen werden aufgegriffen. Gerade im Hinblick auf Prävention und Gesundheit hat der Betriebsrat ein sehr gutes Standing bewiesen und im Rahmen der vom GBR verfassten Be-

triebsvereinbarung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen die Denkwerkstatt als Analyseinstrument zur Reduzierung von Belastungssituationen trotz interner Barrieren und Widerstände bei Führungskräften und in einzelnen Abteilungen durchgesetzt.

Der Fall schildert die „normalen“ Schwierigkeiten, ein Verfahren zur psychischen Gefährdungsanalyse in einem permanent restrukturierten Unternehmen zu etablieren. In Deutschland hat bisher nur eine Minderheit der Betriebe eine Strategie zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten entwickelt: Der Großteil der Betriebe setzt nur einzelne Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung um, statt ein kohärentes Gesundheitsmanagement zu implementieren. Nach den Ergebnissen der GDA-Dachevaluati-on hat nur jedes fünfte Unternehmen überhaupt eine betriebliche Strategie zur Gesundheit (Lißner et al. 2015, 225). Nach einer Befragung von Pfaff et al. (2007) schneidet der Banksektor hierbei nicht wesentlich besser ab.

Aus der Perspektive der Praxis ist dabei interessant, welche Maßnahmen eingeleitet wurden und was davon am Ende tatsächlich erfolgreich war. Einerseits geht es um die „Werkzeuge“, das Instrument zur Erhebung von Belastungen vor Ort, andererseits um die eingeleiteten Maßnahmen und drittens um den Prozesszyklus (z. B. Wirkungskontrollen der Maßnahmen, Handlungsfelder, Prozessstrukturen und Akteure im Handlungsprozess): Welche partizipative Gefährdungsbeurteilung ist hilfreich? Welche daraus abgeleitete Maßnahme führte zum Erfolg? Gab es eine Beteiligung des Betriebsrates und der Beschäftigten? Wie frühzeitig wurde der Betriebsrat informiert? Kam der § 91 zum Einsatz? Welche subjektbezogenen Leistungsfaktoren der Arbeit und der Gesundheit waren in der Strategie zur Förderung der Gesundheit relevant?

Das ehemalige Tabuthema psychosoziale Belastungen und psychische Gesundheit konnte erstmalig in den Mitarbeiterbefragungen mit dem BAAMTM-Fragebogen thematisiert werden. Als Konsequenz daraus wurde eine Denkwerkstatt betrieben. Konkrete Vorschläge und Maßnahmen wurden daraus aber nicht generiert. Der Wechsel der Berater/innen schlägt hier negativ zu Buche. Aus vergleichbaren Fallstudien zur betrieblichen Gesundheitspolitik (Blume et al. 2011) war schon bekannt, dass in vielen Unternehmen die strategische Aufstellung der Gesundheitsförderung und die reale Ausführung der Maßnahmen sehr unterschiedlich verfolgt werden.

In dieser Fallstudie werden drei Dinge besonders deutlich:

1. Die partizipative Beteiligung ist kein Selbstläufer in Unternehmen,
2. der lokale Betriebsrat hat eindeutig eine aktivierende Funktion („Motorfunktion“) in diesem Fall und

3. die Praxis der Praktiken vor Ort, d. h. die konkrete Umsetzung der Maßnahmen ist mit eben so viel Arbeit verbunden, wie die Auswahl und die Erarbeitung von Verfahren bzw. die Organisation des Prozesses. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung hat mehrere Jahre gedauert und die Umsetzung und Einleitung von konkreten Maßnahmen sind ebenfalls sehr mühsam.
- ad 1: *Die Praktiken der Partizipation sind von hoher Bedeutung.* Die Befragung im Vorfeld der Methode ist sinnvoll, wurde aber konterkariert durch die häufigen Mitarbeiterbefragungen und den eher geringen Nutzen aus anderen Befragungen. Die zeitlichen Verzögerungen im Prozess waren vor allem von der Arbeitgeberseite verursacht. Ein Betriebsratsmitglied deutet daher das Verhalten als arbeitsgebertypische Hinhalte-Taktik.
- ad 2: *Die betrieblichen Akteure:* Ähnlich wie in der Chemie-Fallstudie (Kapitel 7.5) hat der Betriebsrat eine klare Initiatorenrolle mit langem Atem eingenommen. Die Idee ging vom Betriebsrat und dem GBR aus. Der Betriebsrat ist bei der Ausführung vor Ort sehr aktiv gewesen und hat den Prozess intensiv begleitet. Dabei konnte er auf eine langjährige externe wissenschaftliche Unterstützung zurückgreifen, die den Prozess begleitet und die Moderation der Denkwerkstatt durchführen sollte. Der Wechsel zu einem anderen Institut brachte eine „Neubestimmung“: Die „neue“ Denkwerkstatt soll stärker auf Maßnahmen statt Analyse ausgerichtet werden.
- ad 3: *Aktivitäten:* In der Analyse der Praktiken vor Ort zeigt sich, dass der Prozess vor Ort komplett neu organisiert werden muss. Eine zeitnahe Gefährdungsbeurteilung mit der Erarbeitung von Maßnahmen soll in 2017 neu aufgerollt werden und ein Komitee klärt das Prozedere im Einzelnen. Der Betriebsrat bleibt weiter am Ball. Im Konzern ist er einer der wenigen Betriebsräte, die hartnäckig am Thema bleiben.

Der Betriebsrat hält nach wie vor an der Denkwerkstatt fest als einer Maßnahme, um der „interessierten Selbstgefährdung“ Herr zu werden. Als Schwierigkeiten in der Praxis sieht er z. B., dass viele Führungskräfte oft der Ansicht waren, sie könnten „alles“ moderieren und hätten einen hervorragenden Einblick in ihre Filiale.

Resümierend stellt der Betriebsrat fest, dass der Arbeitgeber nicht mit offenen Karten spiele. Er betreibe eine Verzögerungstaktik:

„Die lassen sich immer neue Dinge einfallen, wo sie dann sagen: Ach nee, darüber müssen wir erst nachdenken, zuerst noch mal testen und mit Sachverständigen sprechen. Wir müssen erst mal einen Pilot machen Wir gucken erst mal, wie so etwas läuft und wir dann in der Umsetzung damit umgehen. Es gab tausend Ausreden, um das Dingens zeitlich hinauszuzögern. Das war reine Verzögerungstaktik.“ (BR 2)

Eine große Unterstützung war die öffentliche Diskussion, die zeitgleich um psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Burnout o. Ä. geführt wurde. Sie hat im Betrieb dazu geführt, dass die Betriebsvereinbarung 2013 zur Erhebung der psychischen Belastungen umgesetzt werden konnte. Umgekehrt sieht der Betriebsrat eine reaktive Strategie beim Arbeitgeber, der die Kosten in den Vordergrund rückt. Die häufigen Mitarbeiterbefragungen werden zugleich nur als Korrekturpartizipation eingesetzt, als Barometer für laufende Prozesse ohne die Beschäftigten wirklich in die Planung neuer Arbeitsorganisation zu involvieren. Der Arbeitgeber sichert sich damit allerdings Zertifikate, das muss hinsichtlich der Validität und Nachhaltigkeit diverser „Gütesiegel“-Vergaben kritisch angemerkt werden.

## **7.8 Standortsicherung durch den Betriebsrat – Der Betriebsrat als aktiver Initiator**

Olaf Katenkamp

### **Zum Fall Papier**

Der Fall dokumentiert einerseits die Mitbestimmungskultur als gelebte Praxis und andererseits den Betriebsrat als Initiator für eine Standortsicherung, die aus betriebswirtschaftlichen Analysen zu Engpassfaktoren im Prozessverlauf entstanden ist. Die Mitbestimmung ist im Unternehmen weitgehend anerkannt und der Austausch von Informationen funktioniert. Die Unternehmenskultur wird als positiv geschildert und die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG sind selten strittig. Der Betriebsrat ist äußerst aktiv in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung aktueller Perspektiven der „Blue Print Mills“, wie neuen Investitionen für Produktionserweiterungen und Produktverbreiterungen bis hin zur Technisierung von Arbeitsabläufen. Zugleich hat er eine Reihe von Instrumenten der betrieblichen Arbeitspolitik durchgesetzt, wie Gesundheitszirkel, Befragung von Führungskräften (zu Gesundheit, Beruf und Familie) oder Qualifizierungsmatrizen in einem neuen Standort-Tarifvertrag.

### **Eckdaten zum Unternehmen**

Der Konzern agiert weltweit und hat rund 3.500 Mitarbeiter/innen in Deutschland. Am Standort in Süddeutschland werden etwa 2.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt. HTF ist ein führendes globales Unternehmen. Der Konzern entwickelt und produziert weltweit in 89 Werken, in Deutschland gibt es mehrere Standorte. Das Sortiment umfasst Produkte für den täglichen Bedarf. Das Unternehmen arbeitet in einer Matrixstruktur mit drei Verkaufsbereichen. Am untersuchten Standort wurden von 2012 bis 2015 fünf neue Anlagen installiert, was auch eine Produktverbreiterung mit sich brachte.

Das Unternehmen mit Hauptsitz in einer europäischen Hauptstadt, beschäftigt weltweit rund 44.000 Mitarbeiter/innen. Rund 40.000 davon sind weltweit im Hauptgeschäftsfeld beschäftigt, das sich im „Fast Moving Consumer Goods“-Sektor bewegt. Der Umsatz belief sich im Jahr 2014 auf über 10 Milliarden Euro. Aktuell konnte der Umsatz gesteigert werden.



Im Zuge der weltweiten Finanzkrise kündigte die HTF im April 2009 nach rückläufiger Profitabilität die Schließung von elf europäischen Werken und den Abbau von rund 2200 Arbeitsplätzen an. Im Jahre 2011 wurde eine Restrukturierung für die deutschen Standorte geplant, die einen Abbau von 280 Stellen vorsah. Im Zuge dieses Wachstumsprogrammes stellte der Konzern auf eine globale Matrix-Organisation um. Alle Werke werden seitdem nach Kosten beurteilt.

Der Betriebsrat: „Wir wollen nicht nur Getriebe sein, wir wollen auch unsere Punkte setzen.“ Der Betriebsrat hat insgesamt 17 Mitglieder, wovon fünf freigestellt sind (statt vier nach Gesetz). Darüber hinaus hat das Gremium fünf Ersatzmitglieder.

Der Organisationsgrad der Belegschaft ist mit 67 Prozent relativ hoch. Der Betriebsratsvorsitzende ist seit 14 Jahren Vorsitzender – er ist zugleich Konzernbetriebsratsvorsitzender und Vorsitzender des Europäischen Betriebsrates. Er hat eine Ausbildung als Kessel- und Behälterbauer am Standort absolviert und ist seit 1985 hier beschäftigt.

Der Betriebsrat ist sehr gut organisiert und nutzt intensiv alle Gremien im Betrieb. Das Gremium betreibt für sich eine eigene Personalentwicklung mit Zielvereinbarung. Jedes Jahr wird zu einer Klausur einberufen. Es gibt diverse Arbeitskreise. In einer Zielmatrix für die Betriebsratsarbeit wurden insgesamt 180 Themen aufgelistet mit einer Art Masterplan. Drei Mitglieder des Betriebsrates haben eine REFA-Ausbildung und drei eine Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft. Es gibt 88 Vertrauensleute, die als „Fundament für den Hausbau der aktiven Mitbestimmung“ angesehen werden. Es gibt eine sehr gute lokale und globale Vernetzung, wodurch schnell wichtige Informationen eingeholt werden können, die oft besser als das lokale Management funktionieren.

Gegenwärtig ist im Betriebsrat ein Generationenwechsel spürbar: Der Betriebsrat hat einen Plan erstellt, wer wann in Rente geht und wie die Nachfolge für das entsprechende Mitglied eingearbeitet werden soll. Der Plan enthält eine detaillierte Aufstellung aller aktuellen Mitglieder und möglicher Nachfolger. Er sucht proaktiv Talente für die Betriebsratsarbeit. Es werden Personen für die Vertrauensleute-Wahl im Unternehmen direkt angesprochen, von denen eine zukünftige Verstärkung des Betriebsrates erwartet wird. Der Betriebsrat legt großen Wert darauf, dass die Beschäftigten sich frei entscheiden können. Die Kultur im Unternehmen wird als „partizipative Kultur“ geschildert: Es gibt rechtzeitig Informationen und der Konzern pflegt eher Kooperationen statt offene Konflikte (in Arbeitssitzungen). Ziel ist es, offen und ehrlich miteinander umzugehen.

„Man gibt der anderen Seite die Möglichkeit, Fehler zu machen, schmirt es ihr nicht aufs Brot. Und auch die Möglichkeit, ohne das Gesicht zu verkratzen von den Fehlern zurückzugehen.“ (ein Werksleiter)

Natürlich gibt es auch Konflikte oder Verhandlungen mit unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen. Wo keine Einigung gefunden wird, wird der Arbeitsdirektor als interner Schlichter eingesetzt.

Im Unternehmen herrscht eine Kultur vor, die dazu führt, dass die Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz selten strittig sind. Es gibt bisher nur wenige Einigungsstellen-Verfahren. Eine zentrale Aufgabe des Betriebsrates wird darin gesehen, Menschlichkeit zu erhalten. „Wir wollen nicht nur Getriebe sein, wir wollen auch unsere Punkte setzen.“ heißt es in einem Strategie-Papier des Betriebsrates. Daher werden beispielsweise Bottleneck-Analysen vom Betriebsrat eigenständig durchgeführt, um neue betriebswirtschaftliche Lösungen für Schwachpunkte zu finden. Gelegentlich werden externe Berater/innen und Wissenschaftler/innen kontaktiert. Es gibt gute Kontakte zur Technischen Universität in der Nähe – das Unternehmen beteiligt sich auf Initiative des Betriebsrates an einer Befragung zur psychischen Gesundheit sowie am DGB-Index „Gute Arbeit“.

Der Betriebsrat ist gut informiert, sowohl über die im Unternehmen üblichen Gremien als auch über Netzwerke intern und extern. Viele Freigestellte sind seit Jahrzehnten im Unternehmen und verfügen über ein hohes Erfahrungswissen. Daher können sie sich gut in Arbeitsprozesse, betriebswirtschaftliche Kennziffern und Kostenstrukturen eindenken:

„Ja, je länger man das macht, desto zahlenaffiner wird man, man kriegt da ein Gefühl dabei. Wir haben jetzt einen neuen Personalleiter, der sagt immer: Du musst ja gar nicht in die Zahlen schauen, ich schaue da nur einmal im Jahr nach. Ich kenne halt die Struktur, ich bin halt hier am Standort gewachsen.“ (BR-V)

In den Maßnahmen 2011–2015 hätten laut Unternehmen 343 Personen zur Kündigung angestanden. Zur Sicherung des Standortes bis 2020 wurde eine eigene Strategie des Betriebsrates vorgelegt mit konkreten Maßnahmen zur Erhaltung aller Arbeitsplätze. Die Geschäftsführung hatte sich bisher auf den modernsten Bereich im Produktionsbereich konzentriert, wohingegen der Betriebsrat den gesamten Produktionsbereich im Werk in seinem Konzeptpapier zur Stärkung des Standortes integriert hat.

Der Betriebsrat am Standort definiert seine Gestaltungsposition in einem internen Strategiepapier wie folgt:

- „Das Klima für die Entwicklung unseres Standortes ist und bleibt von enormer Bedeutung.
- Wir haben die Aufgabe, die Grundlage für gute Entscheidungen zu schaffen.
- Die Welt dreht sich immer weiter, Veränderungen müssen als Herausforderungen genutzt werden, um unsere Zukunft zu gestalten.
- Die Frage, ob Dinge gestaltet oder zerredet werden, hat höchste Relevanz für die Entwicklung unseres Standortes.
- Niemals aufgeben, immer das Gesamte im Blick behalten.“

Der Betriebsrat am deutschen Standort hat eigene Konzepte zur Erhaltung und Stärkung des Standortes vorgeschlagen. Wirtschaftlichkeit ist die eine Seite, aber „man muss gucken, dass man so viel wie möglich Menschlichkeit in einem Unternehmen erhalten kann. Und das ist mitunter der Job oder die Herausforderung für den Betriebsrat“.

### **Permanente Restrukturierung – „Alles wird schneller“**

Der Konzern agiert weltweit, die größten Absatzmärkte sind Deutschland, Amerika und Frankreich. Die Globalisierung führt zu einem verstärkten Wettbewerb, nicht nur extern, auch im Konzern wird dieser Wettbewerb über die Cost-Center deutlich spürbar: Die Spielregeln bestimmt in erster Linie die Zentrale.

„In so einem weltweit agierenden Unternehmen gelten natürlich andere Spielregeln. Alles wird viel schneller.“ (BR-V)

Die Spielregeln sind klar: Wer Kosten einsparen kann, sichert den Bestand. Für den Betrieb am Standort wurden frühzeitig Verhandlungen geführt und eine konsequente Kostenanalyse vorgenommen.

„Wir haben zum Beispiel seit 2011 fast 25 Prozent mehr Verarbeitungskapazität. Wir haben zum Beispiel eine Steigerung um 3,5 Prozent in der Rohstoffherzeugung, und in der Veredelung 25 Prozent.

Das ist wichtig, um das Kostenkorsett in den Griff zu kriegen. Wenn wir diese Steigerungen nicht gehabt hätten, dann hätten wir die Regelungen, die wir haben machen können, so niemals vereinbaren können. Und deswegen ist es wichtig, immer einen Plan zu haben, wie wir am Standort investieren wollen.“ (BR-V)

Wo die Kosten gestiegen sind, wo der Absatz immer schlechter wurde, werden Einschnitte vorgenommen. Die Kolleg/innen hätten dort keinen Plan eingereicht und auf Streik gesetzt (statt eigene Vorschläge zu unterbreiten). Der Konzern hat ein Wachstumsprogramm im Jahre 2011 vorgelegt, das bis 2015 lief. Es wurde eine Sparte verkauft, zeitversetzt für das Europageschäft ein sehr großes amerikanisches Unternehmen zugekauft, was Einsparungen von 125 Millionen Euro jährlich erbrachte. Im Zuge des Wachstumsprogrammes kündigte der Konzern Veränderungen im Einkauf (Vereinheitlichung bzw. Zentralisierung) und den Abbau einer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (42 Stellen) am untersuchten Standort an. Der Abbau der F&E-Abteilung verlief ohne betriebsbedingte Kündigungen. Im Laufe eines weiteren Restrukturierungsprogrammes wurden alle Standorte weltweit verglichen. Der Betriebsrat hat proaktiv ein Konzept für den Standort „2020 – Der Weg nach vorne“ erstellt.

„Wie ist die ideale Struktur, also wie wäre es, wenn ich heute auf einer grünen Wiese baue? Und dann gibt es halt in dem Blueprint einmal: Was ist Performance, wo sich Leute bewegen können durch standardisierte Arbeitsweise? Und was ist Bottleneck? Ein Engpass im Prozess, zum Beispiel schnellere Produktionsmaschinen, eine bessere Verpackungsmaschine ... kann ich das technisch selber machen oder muss ich eine neue kaufen? Und solche Dinge werden in allen Werken analysiert. Alle Werke werden verglichen, Produktionskosten und Lieferkosten entscheiden, was wo produziert wird. Und dann gibt's noch viele andere Parameter, aber der Kostenfaktor ist der wichtigste Faktor.“ (BR-V)

In Osteuropa sind die Lohn- und Gehaltskosten 50 bis 60 Prozent günstiger bei vergleichbaren Positionen im Bereich Global Business Service. Es wird laufend im Unternehmen verglichen, was ablaufbedingte und anlagenbedingte „Engpässe“ sind. Ein Großteil der Analysen sind Prozessanalysen, in denen der Buchwert eine entscheidende Rolle spielt. Im Zuge des neuen

Konzeptes hat sich der Betriebsrat dann überlegt, wie der Standort im Profil geschärft werden kann.

„Ein Teilbereich wurde geschlossen, mhmm ... Wir haben ja noch weiter traditionelle Bereiche, also müssen wir in ‚2020 Weg nach vorne‘ auch diese Bereiche integrieren, und dann über eine Abgabe, die alle drei Jahre refinanziert werden kann. Diese reicht meistens nicht aus und es wird darüber hinaus investiert, wenn es vernünftig dargestellt werden kann. Die Abgabe kann investiert werden, um die Umwelt noch besser zu schützen, ansonsten wird die Abgabe fällig. Das hilft, die Anlagewerte zu erhöhen, und dies schlägt sich in den Buchwerten in der Bilanz nieder.“ (BR)

Als Antwort auf geplanten Stellenabbau haben Betriebsrat und Unternehmen in den letzten vier Jahren über Sozialpläne, z. B. eine Schnellentscheider-Zulage, zusätzliche Altersteilzeitstellen (ATZ), Ausgleichszahlungen bei Versetzungen oder flexiblen Rentenübergang durchweg akzeptierte Lösungen gefunden.

### **Mitbestimmungskultur am Standort**

In Deutschland ist neben der betrieblichen Mitbestimmung die Unternehmensmitbestimmung für die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen sehr wichtig. Im Management und in den Abläufen im Unternehmen sind die rechtlichen und operativen Strukturen an den europäischen Standorten nicht völlig deckungsgleich. Hierzu hat man im untersuchten Unternehmen eine Lösung gefunden, die seit mehreren Jahren gilt. Es gibt einen Tarifvertrag „Standortbetriebsrat“, der für vier Einheiten zuständig ist. Im Aufsichtsrat in Deutschland gibt es das Drittel-Beteiligungsgesetz mit einer Mitbestimmungsvereinbarung für den Aufsichtsrat am untersuchten Standort. Zudem gibt es einen regelmäßigen Wirtschaftsausschuss des KBR. Im Europäischen Betriebsrat (nach Artikel 13) gibt es in den drei Geschäftssparten je einen Europabetriebsrat, wobei Schweden, Deutschland, Frankreich, Niederlande und England die meisten Mitglieder stellt.

Der Austausch von Information und die Zusammenarbeit werden als sehr gut beschrieben. Eine Unternehmensbefragung, die alle zwei Jahre stattfindet, hat z. B. ergeben, dass die Beschäftigten des zugekauften amerika-

nischen Teilunternehmens den Austausch von Informationen sehr gelobt haben.

Insgesamt schildert der Betriebsrat die Mitbestimmung als relativ gut, obwohl auch schon versucht wurde, die Unternehmensmitbestimmung zu reduzieren. Man ging innerhalb von wenigen Jahren von einer AG zu einer SE und dann zu einer GmbH durch die deutsche Gesetzgebung mit der Folge, dass in der lokalen Einheit die mehr als 2000 Beschäftigten nach dem Mitbestimmungsgesetz vertreten werden (so dass das Gremium ein Mitglied mehr als üblich hatte). Der Betriebsrat nutzt sehr intensiv alle Gremien der betrieblichen Mitbestimmung wie auch der Unternehmensmitbestimmung und beteiligt sich in jeder Phase einer Investition. Der Informationszugang zu allen Daten im Unternehmen ist durch die gute Vernetzung gegeben:

„Bei uns haben freigestellte Betriebsräte Zugriff aufs SAP. Wir können eigene Auswertungen fahren. Bei größeren Auswertungen schreibe ich als Vorsitzender der Personalabteilung. Die schicken die Auswertungen an mich, die Arbeitsdirektoren.“ (BR-V)

Der Betriebsrat hat sich über die Jahre durch Qualifizierungen zusätzliche strategische Kenntnisse angeeignet und Kompetenzen aufgebaut. Wer vor Ort am Standort schon lange im Betriebsrat arbeitet (was für alle Freigestellten zutrifft), kennt die lokalen Strukturen gut und wird „zahlenaffin“.

Es bestehen enge Kontakte zu einem Wirtschaftsprüfer, der den Betriebsrat öfter berät. Die Kooperation mit der Wissenschaft vor Ort wird als gut bezeichnet. Nicht nur in ökonomischen Fragen, sondern auch im Bereich der Gesundheit gibt es gute Kontakte zu Hochschulen.

## **Gesundheit und Demografie**

Trotz guter Mitbestimmung sind die gesundheitlichen Werte in der Belegschaft verbesserungswürdig. Der Krankenstand von 9 Prozent liegt über dem Durchschnitt der deutschen Papierindustrie. Eine mögliche Erklärung liegt im hohen Altersdurchschnitt, der bei 46 bis 48 Jahren liegt. Das Unternehmen und der Betriebsrat haben daher in einzelnen Unternehmensbereichen Gesundheitszirkel (deutschlandweit) ins Leben gerufen. Außerdem gibt es alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefragung, die Zufriedenheit, Verbesserungspotenziale und vieles mehr abfragt.

Der Einsatz des DGB-Index „Gute Arbeit“ resultierte in 19 Maßnahmen. An einem anderen Standort im Konzern mit ausschließlich Büroarbeitsplätzen und viel Reisetätigkeit wurde ein Pilot zur Einführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung gestartet. Jährlich wird eine Sicherheitswoche im Unternehmen mit verschiedenen Veranstaltungen und Info-Materialien abgehalten.

Ein relativ neues Thema ist der demografische Wandel. Es existiert seit 2013 ein Altersteilzeit- und Demografie-Tarifvertrag für die deutsche Papierindustrie. Einerseits sind die Altersstrukturen, andererseits die veränderten Belastungen durch Restrukturierungen ein wichtiges Thema.

„Früher wurde viel mehr körperlich hart gearbeitet. Und jetzt eine andere Arbeitsweise [...], viel mehr müde im Kopf. Warum ist das so? Informationsgeschwindigkeit, die Themenvielfalt ist viel, viel größer geworden. Und das gibt's in gewissem Maße an jedem Arbeitsplatz, bei einem mehr, beim anderen etwas weniger. Durch die Technisierung kam auch eine Veränderung der Anforderungen und eine gewisse Arbeitsverdichtung, und die Komfortzone von jedem Einzelnen ist deutlich kleiner geworden.“ (BR-V)

Der Tarifvertrag ATZ und der Demografie-Tarifvertrag enthalten einen betrieblichen Demografie-Fonds, der im Jahre 2013 festgesetzt wurde, wobei über die konkrete Höhe noch gestritten wird.

„[Das] Unternehmen hat die Position: Nur das, was aus dem Tarifvertrag kommt, wird gemacht. Die Betriebsratsposition ist: Im Tarifvertrag gibt es die Öffnungsklausel, zum Beispiel um die Rentenabschläge etwas zu kompensieren. Die Öffnungsklauseln, die wir im Positiven genutzt haben, wodurch Kosten entstanden sind, gehört mit rein. Dies macht in unserer Diskussion eine Differenz von 275.000 Euro aus. Wenn man den Topf definiert hat, wird dieser Topf tarifydynamisch und wächst mit jeder Tarifierfassung. Und dann muss man festlegen, wie geht man dann damit um. Und da wollen wir die Diskussion beginnen, dass wir über Lebensarbeitszeit in Ergänzung zu ATZ diskutieren.“ (BR-V)

## Gruppenarbeit

Veränderungen in der Arbeitsorganisation finden häufig statt. Von den rund 1.000 gewerblichen Beschäftigten arbeiten 800 in Schichtarbeit (kurze rollierende Schichten, Vier- und teilweise auch Fünf-Schicht-System). Das Unternehmen hat unterschiedliche Arbeitsformen über die letzten zehn Jahre eingeführt. Von Gruppenarbeit über Teamarbeit nun zu „Arbeiten im Team“. Aktuell verändert sich die Funktion vom Teamkoordinator zum „Teamleader“. Der Teamleader/die Teamleaderin benötigt eine höhere Qualifikation und hat Weisungsbefugnis für die Kolleg/innen im Team.

„Also wir haben mal angefangen mit Gruppenarbeit, dann hat’s Teamarbeit geheißen, und jetzt reden wir über Arbeiten im Team. Der Unterschied ist, in Gruppenarbeit ... das war so: Jeder darf machen, was er will. Man baute die Meister ab, die brauchen wir nicht mehr, war die Aussage des Unternehmens. Am Anfang konnte das Team wählen, wen sie wollten. Da hat man irgendwann festgestellt, mhm, das geht ja doch nicht. Weil hier und da teilweise auch nicht so kompetente Personen zum Teamleiter gewählt wurden, weil keiner der Qualifizierten es machen wollte. Dann hat man gesagt: So, jetzt machen wir Teamarbeit. Man hat die Leitungsspanne verbreitert und hat dann festgestellt, mhm, eigentlich brauchen wir mehr Qualifikation, die müssen immer mehr machen und brauchen mehr Qualifikation. Und das heißt, wir brauchen viel mehr Leute heute, welche sich um die Organisation der Teams kümmern, da die Produktionsanlagen immer komplexer werden ... die das verstehen, wieso was passiert.“

Die Kompetenzstruktur im Unternehmen hat sich entsprechend deutlich verändert: Gab es früher noch viele Einfach Tätigkeiten, sind diese überwiegend durch Automatisierungen weggefallen.

„Früher hatte man viele Einfach Tätigkeiten. Die Hauptpackplätze, die gibt’s nicht mehr, das machen heute Maschinen. Und aus der Zeit haben wir halt Leute, die wissen, wenn die Produktionsanlage diesen Fehler zeigt, muss man den roten oder den grünen Knopf so lang drücken, bis es behoben ist. Wenn man den grünen Knopf gegen einen blauen austauscht, dann wissen einige nicht mehr, was sie drücken sollen. Oder jetzt sind so Touchscreens, wo sie dann in der Seite im Menü im Programm wählen müssen.“ (BR-V)



## Fazit

Der Betriebsrat sieht die Mitbestimmung als gelebte Praxis. Mitbestimmung ist im Unternehmen weitgehend anerkannt und der Austausch von Informationen funktioniert. Es gibt keine Repressalien für Betriebsratsmitglieder oder Vertrauensleute. Der Betriebsrat hat im Austausch von Positionen mit dem Management eine gewisse Standfestigkeit erreicht. Die Unternehmenskultur wird als positiv geschildert und die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG sind selten strittig.

„Also wir haben eigentlich die Kultur, dass wir so gut wie nie das Betriebsverfassungsgesetz brauchen. Wir wissen ... beide Seiten, was drinsteht. Ich hab nie das Betriebsverfassungsgesetz dabei, nie. Einmal hab ich gedacht, heute gibt's ja auch die Diskussion. Hab ich nur das Betriebsverfassungsgesetz auf den Tisch gelegt. Da hat der gesagt [...]: Ihr wisst, was da drinsteht, ihr müsst mir das nicht vorlesen.“ (BR-V)

Trotz kleiner Störfeuer, wie bei der Umwandlung der AG in eine GmbH, wird insgesamt von beiden Seiten das Betriebsklima als sehr positiv angesehen. Die generelle Beteiligungskultur ist durchweg hoch, es herrscht eine hohe Transparenz und gegenseitige Anerkennung. Der Arbeitsschutz ist in der Grundausrüstung gut, aber in der Gefährdungsbeurteilung wurden bisher hauptsächlich klassische Belastungen und Sicherheitsfaktoren behandelt. Die zunehmenden psychosozialen Belastungen wurden im Unternehmen bisher nur an einem (anderen) Standort bearbeitet. Die permanenten Umstrukturierungen werden als Problem angesehen: „Es gibt immer wieder Restrukturierungen, was auch aufs Gemüt schlägt“ (BR-V). Lokal wurden Gesundheitszirkel initiiert.

Der Betriebsrat hat eine hohe Kompetenz (fachlich, sozial und methodisch). Er selbst organisiert sich strategisch. Die neue Strategie des Konzerns, Cost-Center einzurichten, wird – so unser Eindruck – durch die zahlreichen Gremien der Mitbestimmung „gebrochen“. Die Vereinbarungen über Wachstumsziele werden durch die Gremien und Betriebsratsarbeit vor Ort qualitativ unterfüttert. Von den von Werner Fricke (2008) thematisierten Rahmenbedingungen der „demokratischen Beteiligung“ (wie Schaffung von öffentlichen Dialogräumen, gemeinsame Reflexionen, Zukunftsorientierung, Kooperation mit Expert/innen und Vorgesetzten, kontinuierliche Auf-

bauqualifizierung und „soziale“ Bildung sowie Schutz vor der Instrumentalisierung von Innovationen) sind eine Reihe von Voraussetzungen im Unternehmen positiv gegeben. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Restrukturierungen und das Tempo der Veränderungen dem Betriebsrat und den Beschäftigten zu schaffen machen.

Der Betriebsrat ist sehr aktiv und erfolgreich in der betriebswirtschaftlichen Gestaltung, zugleich hat er eine Reihe von Instrumenten der betrieblichen Arbeitspolitik durchgesetzt. Im Hinblick auf die Projektfragestellung zeigt der Fall damit, dass trotz gelebter Mitbestimmungspraxis und hohem gewerkschaftlichem Organisationsgrad betriebliche Arbeitspolitik kein Selbstläufer ist. Auch wenn es in dem auf Kooperation basierenden Modell der Arbeitnehmerbeteiligung zu Konflikten gekommen ist, zeigt der Fall insgesamt den hohen Stellenwert der rechtzeitigen Information als Eckpfeiler für eine funktionierende Mitbestimmungskultur. Die Balance von Ökonomie und Kooperation ist im vorliegenden Fall sehr ausgeprägt. Die Anforderungen an die Arbeit nehmen zwar im Zeitverlauf zu, der Betriebsrat ist aber optimistisch, dass die Veränderungen in der Arbeitsorganisation und zukünftige Maßnahmen zu Verbesserungen im Bereich der Gesundheit führen werden.

## 7.9 Gewerkschaftlicher Einfluss auf Betriebsratshandeln im Restrukturierungsprozess

Jens Maylandt

### Zum Fall – beteiligungsorientierte Kooperationsstrukturen vor Ort

Es wird dargelegt, wie die Betriebsräte, auch mit externer Unterstützung, durch eine konsequente Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes eine Konfliktpartnerschaft auf Augenhöhe erkämpften. Außerdem wird die externe Unterstützung, insbesondere durch die IG Metall-Geschäftsstelle, thematisiert und danach gefragt, wie die von der Geschäftsstelle verfolgte Handlungslogiken zur konsequenten Beteiligungsorientierung auch auf Handlungslogiken der betreffenden Betriebsräte vor Ort übertragbar sind.

### Zu den Unternehmen und der IG Metall-Geschäftsstelle

Die vorliegende Fallstudie bezieht sich auf einen Automobilzulieferer und einen Landmaschinenhersteller, die beide der gleichen IG Metall-Geschäftsstelle zugehörig sind. Einer der in dieser Fallstudie berücksichtigten Betriebe (im Folgenden „Betrieb Straße“), dem ca. 600 Mitarbeiter/innen (elf Betriebsräte, zwei Freistellungen) angehören, ist Teil einer britischen Holding. Die Holding beschreibt sich auf ihrer Website als globaler Elektronikkonzern, der weltweit führende Hersteller unter anderem aus den Bereichen Automobilindustrie, Wehrtechnik, Luft- und Raumfahrt, Datenverarbeitung und Telekommunikation beliefert. Das in dieser Fallstudie behandelte Unternehmen ist Automobilzulieferer und im Bereich der Sensorik aktiv: Elektronische Gaspedale, Höhenstandssensoren, Drehzahlnockenwellensensoren und Kurbelwellensensoren werden produziert. Der Betrieb hat jeweils eine Schwesterfirma in Ostdeutschland und in einem osteuropäischen EU-Mitgliedsstaat. Der Eigner der Holding wird vom interviewten Betriebsrat als fachfremder und renditeorientierter Finanzunternehmer bezeichnet.

Der zweite für diese Fallstudie betrachtete Betrieb (im Folgenden „Betrieb Acker“) hat 300 Beschäftigte (neun Betriebsräte, eine Freistellung) und stellt Landwirtschaftsmaschinen her. Bis in die 1980er Jahre wurde der Betrieb als Familienunternehmen geführt, bevor er von einem europäischen

Landwirtschaftskonzern übernommen wurde. Dieser Konzern wiederum wurde in der zweiten Dekade der 2000er Jahre von einem asiatischen Konzern gekauft. Bezüglich des europäischen Konzerns, in den das ursprüngliche Familienunternehmen integriert wurde, merkt der Betriebsratsvorsitzende an, dass es einen fairen Umgang mit den Arbeitnehmer/innen gab und der Konzern nicht als „Sozialräuber“ bezeichnet werden kann.

Im Betrieb Straße ist die Arbeit durch Modullösungen organisiert. Gearbeitet wird in Produktionslinien. Die Mitarbeiter/innen rotieren, werden also an verschiedenen Stellen der Produktionslinien eingesetzt. Es läuft eine Umstrukturierung, die vor allem Auswirkung auf die Logistik haben wird. Die genaue Ausgestaltung ist zum Erhebungszeitpunkt noch nicht bekannt. Momentan wird im Drei-Schichten-Betrieb gearbeitet. Gruppenarbeit wird hinsichtlich der Entlohnung in Form von Akkordbezahlung pro Gruppe umgesetzt, d. h. Gruppenarbeit wird nur in Bezug auf Belohnung, nicht aber im Sinne einer teilautonomen Arbeitsgestaltung mit demokratisch bestimmter Binnenstruktur praktiziert. In einer überwiegend weiblichen Belegschaft, so die Befürchtung des Managements, würde die Gruppensprecherrolle mit der Chefrolle gleichgesetzt, was zu entsprechenden Streitigkeiten in den Gruppen führen würde. Im Montagebereich arbeiten ausschließlich Angelernte. In der Instandhaltung und Wartung sind Facharbeiter beschäftigt.

Auch beim Betrieb Acker ist die Produktion im klassischen Linienaufbau mit Fließfertigung organisiert. Früher gab es produktbezogene Linien, heute werden unterschiedliche Produkte in einer Linie gefertigt. Es bestehen Arbeitsgruppen, es sollten aber – durch eine Betriebsvereinbarung – Grenzen gezogen werden, um die Verteilung der Arbeitsaufgaben nicht vollständig der Gruppe zu überantworten. Der Betriebsrat fürchtet, dass „Team“ dann durch den Einzelnen nach dem Motto „Toll, ein anderer machts“ (BR Acker) interpretiert wird. Die entsprechende Betriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit konnte bis dato aber nicht abgeschlossen werden.

Mit der Abkehr von den produktbezogenen Linien gab es beim Betrieb Acker eine Änderung bei der internen Logistik. Die Belegschaft wurde in die Bereiche „Logistik“ und „Montage“ unterteilt. Für die Linien gibt es keine allgemeinen Teilelager mehr, sondern stückindividuell kommissionierte Behälter. Dieser Prozess wurde als Betriebsänderung vom Betriebsrat in einem Mitbestimmungsverfahren begleitet. Zum einen wurden durch die Umstellung Qualifikationsdefizite offenbar, zum anderen befürchtete der Betriebsrat Nachteile für die in der Logistik eingesetzten Mitarbeiter/innen, denen der Facharbeiterstatus aberkannt werden könnte. Dieser Problematik wurde durch ein später noch zu erläuterndes Rotationsverfahren beigegeben.

Innerhalb der Holding, zu der der Betrieb Straße gehört, gibt es keinen Konzern-, Gesamt- oder Europäischen Betriebsrat. Es gab in der Vergangenheit einen Europäischen Betriebsrat, welcher aber mit der Zeit „ausgelaufen“ sei. Bestrebungen seitens des Betriebsrats, das Schwesterunternehmen aus Ostdeutschland für die Gründung eines Gesamtbetriebsrates auf deutscher Ebene zu gewinnen, trafen auf Desinteresse. Der Konzern, dem der Betrieb Acker zugehört, verfügt über keinen Euro- oder Konzernbetriebsrat. Es existiert lediglich ein vom Konzern eingerichtetes Austauschgremium für Arbeitnehmervertreter/innen ohne Partizipationsrechte. Immerhin, so der Betriebsrat, erhalte man dadurch Informationen.

Die in der Fallstudie behandelte IG Metall-Geschäftsstelle betreut 70 Unternehmen. Neben dem ersten Bevollmächtigten stehen hierfür vier Gewerkschaftssekretäre und ein Jugendsekretär zur Verfügung. Zwei feste Arbeitskreise befassen sich mit Arbeitszeitpolitik sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz. Als die alltägliche Gewerkschaftsarbeit prägende Problemschwerpunkte sind Insolvenzen, Verlagerung der Produktion, Neugliederung von Unternehmensverbänden- bzw. Verbänden (Standortzusammenlegungen) sowie Leiharbeit und Werkverträge zu nennen.

Angesprochen auf Aktivitäten der Geschäftsstellen in verschiedenen Netzwerken merkt der erste Bevollmächtigte an, dass es so viele Netzwerke und Projekte gäbe, dass man den Überblick verliert. Momentan ist eine verstärkte Netzwerkbildung in den Bereichen „Arbeit 2020“, „Industrie 4.0“ und „Demo-Wandel“ zu beobachten. Im Vertretungsbereich der Geschäftsstelle gibt es gar nicht genug geeignete Betriebsräte, um in allen Netzwerken präsent zu sein. Ein grundsätzliches Problem sei, dass sich in den Netzwerken und Projekten nur die Leuchttürme präsentieren und damit der Blick für die durchschnittlichen Betriebe verloren gehe. Die Geschäftsstelle selbst führt ein Projekt durch, in dem es um die Weiterqualifizierung von Frauen in der Fließbandarbeit geht.

Der erste Bevollmächtigte gibt angesprochen auf Beteiligungsorientierung an, dass diese Handlungsmaxime seit Beginn seiner Arbeit als Gewerkschaftssekretär vorhanden ist. Bereits als er vor 25 Jahren in seiner ersten Geschäftsstelle tätig war, hat er in den Betrieben Ideenwerkstätten mit Stärke-Schwäche-Analysen durchgeführt, deren Ergebnisse mit dem Arbeitgeber diskutiert wurden.

Ein prägendes Erlebnis in der jüngeren Vergangenheit war eine Veranstaltung in einer IG Metall-Bildungsstätte in 2006, auf der Betriebsräte beteiligungsorientierte Aktivitäten, die mit Hilfe externer Berater/innen initiiert wurden, vorstellten. Dabei fiel ihm auf, dass die Beteiligungsorientierung nur

so lange funktionierte, wie unterstützende Berater/innen in den Unternehmen waren. Daraufhin entwickelte er 2008/2009 ein eigenes Seminarkonzept zur Orientierung an der Beteiligung. Sein Leitspruch ist: „Man kann einen Kampf nur gewinnen, wenn man die Mannschaft hinter sich hat“. Der interviewte erste Bevollmächtigte war in der Folge an einem Antrag an den Hauptvorstand beteiligt, eine Projektgruppe zur Orientierung an der Beteiligung einzusetzen. Jüngst wurde die Abteilung Veränderungs- und Organisationspolitik (Bereich Betriebspolitik) um das Thema Orientierung an der Beteiligung erweitert. Ferner bietet die IG Metall Seminare zur Orientierung an der Beteiligung an. Aktivitäten des Vorstandes zur Forcierung beteiligungsorientierter Ansätze seien sinnvoll, man müsse aber bedenken, dass man das Thema niemandem überstülpen kann. Die betroffenen Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre müssen dazu bereit sein, beteiligungsorientiert zu arbeiten und auch entsprechende persönliche Eigenschaften mitbringen.

Die Vermittlung von Orientierung an der Beteiligung an die Betriebsräte beschreibt der erste Bevollmächtigte mit „Hilfe zur Selbsthilfe“. Damit Betriebsräte beteiligungsorientiert handeln können, müssen bestimmte alteingesessene Strukturen wie das Denken in Ausschusszuständigkeiten aufgebrochen werden. Es eignen sich natürlich nicht alle betriebsratsrelevanten Themen zur beteiligungsorientierten Bearbeitung. Verhandlungsgegenstände wie Entlohnung und die Gestaltung von Veränderungsprozessen seien aber prädestiniert für eine beteiligungsorientierte Herangehensweise. Die Arbeitgeber im Zuständigkeitsbereich der Geschäftsstelle zeigen auch immer mehr Bereitschaft, sich darauf einzulassen.

Als ein Beispiel, wie er als Gewerkschaftsvertreter die Betriebsräte zu beteiligungsorientiertem Vorgehen animiert, nennt er den Vorschlag, Workshops im Rahmen von Belegschaftsversammlungen durchzuführen:

„Ich bringe den Vorschlag ein. Der Betriebsrat erklärt mich für bekloppt, macht es dann doch. Es funktioniert, und der Betriebsrat macht es dann immer wieder so.“ (IG Metall-Bevollmächtigter)

Für eine nachhaltige Implementierung beteiligungsorientierten Betriebsratshandelns sei es eine Voraussetzung, dass die Betriebsräte daran glauben, dass ihnen Orientierung an der Beteiligung auch etwas nützt. In den Fällen, in denen es nicht gelingt, eine beteiligungsorientierte Vorgehensweise zu institutionalisieren, liege die Ursache hierfür häufig in den persönlichen Charaktereigenschaften einzelner Betriebsratsmitglieder und im besonderen Maße des/der

Vorsitzenden. Grundsätzlich müsse jeder, der beteiligungsorientiert arbeiten will, auch bereit sein, seine eigene Position zu überdenken und ggf. im Laufe des Prozesses aufzugeben.

### **Einschneidende Ereignisse in der jüngeren Vergangenheit**

Konflikt um eine geplante Produktionsverlagerung beim Betrieb Straße: In der Folge eines Konjunkturereinbruchs nach Ausbruch der Weltfinanzkrise ist die Belegschaft des Betriebs Straße seit 2009 mit Stellenstreichungen und Plänen zur Verlagerung der Produktion in einen osteuropäischen EU-Mitgliedsstaat konfrontiert. Nachdem 2013 noch mit einem Standorttarifvertrag ein umfangreicher Stellenabbau verhindert wurde, erfolgte in 2014 die Bekanntgabe einer geplanten Verlagerung der Produktion nach Osteuropa zwecks Einsparung von zwei Dritteln der Arbeitsplätze durch die Konzernführung:

„Ist uns dann verkündet worden, dass der Produktionsstandort geschlossen werden soll und man weiter mit Forschung und Entwicklung hier machen wollte. Das heißt, man wollte von gut 650 Kollegen 420 Leute rausschmeißen. Dem Betriebsrat hat man dann in aller Kürze verklickert: So, wir machen den Laden zu. Morgen am 10.1. verhandeln wir, und am 11.1. fangen wir an mit der Verlagerung und der Schließung des Standortes.“ (BR Straße)

Die Ankündigung der Produktionsverlagerung durch die Konzernleitung wurde durch regelrecht martialische „Sicherungsmaßnahmen“ wie die Bestellung eines Polizeiaufgebots und eines privaten Sicherheitsdienstes zum Schutz vor befürchteter Sabotage flankiert. Der Betriebsrat reagierte auf die Ankündigung der Produktionsverlagerung mit dem Abbruch jeglichen Kontaktes mit dem Arbeitgeber. Mit Unterstützung der zuständigen IG Metall-Geschäftsstelle wurde eine Verzögerungstaktik ausgearbeitet, die sich sämtlicher (leider im Interview nicht spezifizierter) Möglichkeiten bediente, die das BetrVG hergibt. Der Rechtsweg wurde um zwei weitere Strategiekomponenten ergänzt. Durch Einbeziehung der Medien, der Zivilgesellschaft (Vereinslandschaft am Betriebsstandort) und politischer Entscheidungsträger wurde eine lokale und regionale Öffentlichkeit hergestellt, die sich mit der Belegschaft solidarisierte:

„Wir haben hier Mahnwachen vorm Tor gemacht mit Wohnmobil, das wir rund um die Uhr besetzt haben, an den Wochenenden. Wir haben nachher ein riesengroßes Schützenzelt, 300 Quadratmeter, hier vorm Tor stehen gehabt, wo dann auch die Kunden reingekommen sind. Wo wir mit Foto- und Bilddokumentationen das Ganze untermauert haben. Wir haben, und das war völlig neu für die Stadt, wir haben hier einen runden Tisch reingebracht und haben uns mit der Lokalpolitik, also mit der Stadt, mit der Landes- und mit der Bundespolitik an den Tisch gesetzt, mit der Wirtschaftsförderung. Alles ohne Arbeitgeber. Und das hat die alle komplett hinterüber fallen lassen, hier, die Arbeitgeber. Wir haben also die komplette Presse, die Politik auf unserer Seite gehabt. Und so hat es dann hier auch in XY erstmalig eine große Solidaritätsdemo gegeben. Das Schöne war, die Stadt hat uns unterstützt, und dadurch sind auch alle Vereine dabei gewesen. Und wir haben dann hier an einem Samstag eine Riesendemo gefahren, wo dann die Betriebe aus XY, die Vereine aus XY, natürlich hier die Belegschaft und auch die ganzen Mitgliedsbetriebe der IG Metall[-Geschäftsstelle] hier ... die waren alle hier. Das waren teilweise Anfahrtswege bis zu 70 Kilometer. Und das war eine Riesennummer.“ (BR Straße)

Als wohl wichtigster Hebel in dem so rasch eskalierenden Standortkonflikt erwies sich für Betriebsrat und IG Metall aber die Möglichkeit, die Kunden, also Automobilhersteller (OEM), gegen eine Produktionsverlagerung zu positionieren. Wie sich zeigte, waren die Automobilhersteller durch das Management des untersuchten Betriebes noch nicht über die geplante Produktionsverlagerung in Kenntnis gesetzt worden. Die OEM waren aber über das obligatorische Monitoring der Medienberichterstattung über die Geschehnisse informiert. Außerdem wurden über den IG Metall-Bundesvorstand direkte Kontakte geknüpft. Die OEM intensivierten daraufhin in Sorge um auch zukünftige Lieferungen in vereinbarter Qualität vertraglich vereinbarte Prüfverfahren und machten gegenüber dem Betrieb ihre ablehnende Haltung deutlich:

„Und das Schöne war da dran, die wussten von uns und über die IG Metall vorher Bescheid als von unserem Arbeitgeber. Und das hat die völlig umgeworfen. Von da ab hatten wir jede Woche zwei bis drei Audits, die Kunden waren ständig hier vor Ort. Wir sind gesperrt worden als Entwicklungspartner.“ (BR Straße)



Durch die beschriebene Vorgehensweise waren Betriebsrat und Gewerkschaft dem Arbeitgeber stets einen Schritt voraus. Reaktionen des Konzerns blieben nicht aus. Der Vorstandsvorsitzende, der vom Betriebsrat als treibende Kraft bei den Verlagerungsplänen ausgemacht wurde, trat zurück. Der Mutterkonzern wechselte die komplette lokale Führungsriege aus. Das neue Management war zu konstruktiven Verhandlungen bereit und bekannte sich zum Standort. Letztlich konnte der Produktionsstandort gerettet werden.

Intervention des Mutterkonzerns in den Betriebsablauf beim Betrieb Acker: Nach der Übernahme durch den europäischen Konzern fand im Betrieb Acker eine Konsolidierung der Produktpalette statt, was die Konzentration auf ein bestimmtes Segment der Landmaschinensparte zur Folge hatte. Der asiatische Konzern nahm nach der zweiten Übernahme keinen Einfluss auf die Produktpalette, strebt aber Veränderungen in der Prozessorganisation von Produktion und Verwaltung an. Hierfür werden Mitarbeiter/innen der Konzernzentrale, welche die Prozesse – vermutlich mit der Zielsetzung, das Produktionskonzept in Richtung Toyotismus zu modernisieren – genauestens analysieren, entsandt.

Die Verständigung ist ein schwerwiegendes Problem. Mittlerweile ist eine Dolmetscherin vor Ort. Allerdings haben die Spezialisten aus der neuen Konzernzentrale (noch) kein Gespür für die in Deutschland geltende Mitbestimmung. Das schafft einige Unsicherheiten und Unwägbarkeiten: Der Betriebsrat dringt auf Regelungen/Betriebsvereinbarungen (z. B. zu Videoaufnahmen) bezüglich der Aktivitäten der Konzernvertreter/innen. Die örtliche Firmenleitung wird durch den Betriebsrat daran erinnert, dass der Betriebsrat ihr Verhandlungspartner ist und sie sich entsprechend mit den Repräsentant/innen der neuen Konzernzentrale auseinandersetzen müsse. Bei der örtlichen Geschäftsführung bestehen andererseits Ängste/Unsicherheiten, weil man nicht weiß, wie der asiatische Konzern auf das Ansinnen, ihre Analysetätigkeiten deutschen Mitbestimmungsregelungen zu unterwerfen, reagieren wird.

### **Selbstverständnis und Alltagspraxis der Betriebsräte**

Der Betriebsrat des Betriebs Straße sieht sich als Gegenpart zum Arbeitgeber. Die Verhandlungsposition auf Augenhöhe musste das Gremium erkämpfen. Man setzt auf die Beteiligung der Mitarbeiter/innen, um die richtigen Themen zu identifizieren und sich die Unterstützung der Mitarbeiter/innen zu sichern. Im Verhältnis zum Arbeitgeber setzt man auf konstruktive Mitgestal-

tung. Die strategische Ausrichtung auf Beteiligungsorientierung und Mitgestaltung wurde wesentlich durch die IG Metall forciert. Seit dem vollzogenen Generationswechsel hat der Betriebsrat – gestärkt durch die zahlreichen Konflikte und insbesondere in der Folge der Verhinderung der Produktionsverlagerung – eine selbstbewusste Form des Auftretens gegenüber dem Arbeitgeber gefunden. Man verwahrt sich dagegen, Bittsteller zu sein.

Der Betriebsrat des Betriebs Acker sieht die Kategorie „Co-Manager“ als zutreffend für das Selbstverständnis des Gremiums an. Im familiengeführten Unternehmen wurden die dem Betriebsrat vorgelegten Vorhaben gesichtet, das Gremium äußerte an einigen Punkten Kritik und setzte in der Regel einige kleine Änderungen durch. Seitdem der Betrieb zu einem internationalen Konzern gehört, ist es kaum mehr möglich, unangenehme Entscheidungen zu verhindern (Androhung der Standortverlagerung), man muss eher mitgestalten, um die Veränderungen im Sinne der Arbeitnehmer/innen zu beeinflussen.

In beiden Betrieben finden wir – unbeschadet einiger auf den ersten Blick markanten Unterschiede – eine inzwischen im Verhältnis zum Management gefestigte Form der Konfliktpartnerschaft. Im Arbeitskampf gegen die Standortverlagerung nutzte der Betriebsrat des Betriebs Straße das Betriebsverfassungsgesetz für eine Verzögerungstaktik. Rechtlich war hier unter anderem der § 92a (Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung) wichtig. Auch für die Inanspruchnahme des externen Beraters wurde das Betriebsverfassungsgesetz geltend gemacht:

„Wir haben Beschlüsse gefasst und den ganzen Schnickschnack gemacht, damit das Beratungsunternehmen hier tätig werden kann.“  
(BR Straße)

Der Betriebsrat des Betriebs Straße betont die in den letzten Jahren von ihm durchgesetzten Veränderungen. Als er seine Arbeit aufnahm und das alte, aus seiner Sicht arbeitgeberhörige, Vorgängergremium ablöste, machte er seine Rechte laut Betriebsverfassungsgesetz regelmäßig auf dem offiziellen Wege geltend. Viele Streitfälle landeten vor der Einigungsstelle. Hierbei ging es unter anderem um die Änderung der Arbeitszeitmodelle sowie Betriebslaufzeit und Betriebsruhe. Setzt die Geschäftsführung mitbestimmungspflichtige Entscheidungen ohne entsprechendes Verfahren um, schreitet der Betriebsrat ein und sorgt dafür, dass die Entscheidungen rückgängig gemacht werden:

„Man muss sich mal überlegen, dreißig Jahre lang ist hier Friede, Freude, Eierkuchen gewesen. Der Geschäftsführer ist mit dem Betriebsratsvorsitzenden schön nach XY gefahren, hat Spaß gehabt, beide, und es lief so. Und dann kommt auf einmal eine neue Generation in die Führung als Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter hier rein, und die fordern dann auf einmal: Freunde, hier wird jeden Samstag und jeden Sonntag gearbeitet. Mehrarbeit, wir fordern hier massiv unsere Beteiligungsrechte ein. Das haben die überhaupt nicht verstanden. Und da hat es richtige Auseinandersetzungen gegeben. Wir haben ja Einigungsstellenverfahren gehabt, wir haben uns ständig mit Rechtsanwälten hier rumgeprügelt. Mit spontanen Arbeitsniederlegungen, also das war ein harter Weg, um dahin zu kommen. Das hatten die überhaupt nicht verstanden, das war für den Arbeitgeber wie so eine Art Wertebuch. Und ich werde ... ich als Manager, als Arbeitgeber werde von so einem armen Irren gefragt, der für vier Jahre gewählt wurde ... oder der fragt nicht, der sagt: Du machst hier keine Mehrarbeit am Wochenende. Das haben die am Anfang überhaupt nicht für ernst genommen. Also da, da muss man sagen, da haben wir harte Kante gezogen, und wir haben auch von vornherein die Belegschaft dahinter gehabt. Das war so weit nachher, dass die Kolleginnen und Kollegen hier reingekommen sind: Wir sollen am Samstag arbeiten, dürfen wir?“ (BR StraÙe)

Für die sichere Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes durch den Betriebsrat waren die Betriebsratsseminare 1 und 2 der IG Metall eine wichtige Voraussetzung. Die formale Anwendung der im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Mechanismen zur Konfliktaustragung zum Anfang der Legislaturperiode hatte zur Folge, dass das Gremium vom Arbeitgeber ernst genommen wurde und in der Folge mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten umfassend und rechtzeitig dem Betriebsrat zugeleitet wurden. Der Arbeitgeber bittet den Betriebsrat mittlerweile, eigene Vorschläge für betriebliche Lösungen einzubringen.

Der Arbeitgeber nutzt mittlerweile auch die fachlichen Kompetenzen des Betriebsrats – im Gremium sind mehrere REFA-Ingenieure –, um z. B. ergonomische Aspekte bei der Anlagenplanung zu berücksichtigen. Das frühzeitige Einbeziehen des Betriebsrats in die Entscheidungsfindung hat für den Arbeitgeber neben der Nutzung der fachlichen Kompetenz des Betriebsrats auch den Vorteil, dass vom Betriebsrat mitgetragene und teils mitentwickelte Lösungen eine breitere Akzeptanz in der Belegschaft erfahren.

Auch beim Betrieb Acker musste der Betriebsrat seine Position auf Augenhöhe erkämpfen. Ähnlich wie beim Betrieb Straße wurden die im Betriebsverfassungsgesetz enthaltenen Verfahren zur Konfliktaustragung intensiv genutzt. In einigen Fällen musste der Betriebsrat sich um anwaltlichen Beistand bemühen. Um diese konfrontative und höchst formale Form der Kommunikation zu überwinden, organisierten Betriebsrat und Geschäftsführung gemeinsam ein moderiertes Wochenende, um die jeweiligen Sichtweisen der anderen Partei besser kennenzulernen.

Mittlerweile ist der Informationsfluss wesentlich strukturierter und zuvorkommender, z. B. gibt es einen regelmäßigen Jour fix mit Betriebsrat und Personalreferentin. Zur Planung und Errichtung der neuen Produktionshalle hat der Betriebsrat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich vom Arbeitgeber die Pläne erläutern lässt und diese mit ihm diskutiert. Der Arbeitgeber weiß mittlerweile um den Wert einer gemeinsamen Prozessplanung mit dem Betriebsrat, da hierdurch die kostenintensive Korrektur einmal getroffener Fehlentscheidungen entfällt.

Der asiatische Mutterkonzern ist mit der deutschen Mitbestimmung nicht vertraut, was sich deutlich im Vorgehen der Expert/innen aus der Konzernzentrale im Betrieb Acker zeigt. Unter anderem sollen Fotos und Videoaufnahmen vom Arbeitsprozess angefertigt werden, um Optimierungspotenzial zu erschließen. Der Betriebsrat unterstellt aufgrund der Unwissenheit keine böse Absicht, wenn der Mutterkonzern die Mitbestimmung vor Ort ignoriert. Vielmehr erinnert der Betriebsrat die örtliche Geschäftsführung daran, dass diese Ansprechpartner des Betriebsrats bezüglich der Einhaltung des Betriebsverfassungsgesetzes im Betrieb Acker ist.

Der Betriebsrat des Betriebs Straße sieht Beteiligungsorientierung als ein Grundprinzip seines Handelns. Der Begriff und die dazugehörige Handlungsorientierung wurden durch die IG Metall an das Gremium während der intensiven Betreuung zum Beginn der Amtszeit sowie während des Arbeitskampfes herangetragen. Der erste Bevollmächtigte der beide Betriebe betreuenden IG Metall-Geschäftsstelle betont, wie oben beschrieben, die Wichtigkeit von Beteiligungsorientierung. Ein Betriebsrat könne dem Arbeitgeber nur selbstbewusst gegenüberreten, wenn er sich seines Rückhaltes in der Belegschaft gewiss sei und vor allem die Themen aufgreife, welche die Beschäftigten für dringlich halten. Die Beteiligungsorientierung beim Betrieb Straße äußert sich unter anderem darin, dass Betriebsversammlungen nicht aus der Aneinanderreihung von Reden bestehen, sondern unter anderem Workshops beinhalten, in denen Mitarbeiter/innen zu einzelnen Themen diskutieren können. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter/innen regelmäßig dazu

befragt, welche Themen der Betriebsrat behandeln soll. Stehen in einzelnen Bereichen Veränderungen an, werden die betreffenden Mitarbeiter/innen durch den Betriebsrat befragt. Bei der Planung eines neuen Schichtmodells wurden die Betroffenen zu den Plänen der Betriebsleitung gehört. Aus der Diskussion ergab es sich, dass die Mitarbeiter/innen als Expert/innen in eigener Sache ein eigenes Schichtmodell entwickelten, das sich bis heute bewährt hat.

Auch der Betriebsrat des Betriebs Acker bezieht die Mitarbeiter/innen ein, wenn es Prozesse neu zu gestalten oder Probleme zu lösen gilt und sorgt für einen Austausch der Betriebsleitung mit den betroffenen Mitarbeiter/innen. Die Anordnung der neuen Produktionshalle stieß bei den Beschäftigten auf Widerstand. Einige fühlten sich für den neuen Aufgabenzuschnitt nicht qualifiziert genug, außerdem erschien die Anordnung der Prozesselemente als nicht funktional. Der Betriebsrat erarbeitete gemeinsam mit den Gruppensprechern eine Sammlung und strukturierte Darstellung der Probleme und möglicher Lösungsansätze, welche dann dem Arbeitgeber präsentiert wurde:

„Das Ergebnis sollte der Arbeitgeber auch bekommen. Weil ... der Arbeitgeber ist Teil der Lösung, kann es auch nur sein. Und so haben wir im Grunde genommen mit denen diese Gruppensitzung zusammen durchgeführt. Und, ja, und am Ende ... ich glaube, drei oder vier Flipcharts sind dabei rausgekommen mit vielen, vielen Themen, die teilweise im Führungsbereich aufgehoben waren, die auch nur einfacher Natur waren, im zwischenmenschlichen Bereich, die teilweise substanziell sogar irgendwelche technischen Dinge beinhaltet haben. Und diese Befragung, also diese Beteiligungsorientierung ... also wir haben gesagt, es bringt nichts, wenn wir jetzt hier nur uns auskotzen, und am Ende kommt nichts bei raus ... haben wir das dem Arbeitgeber übergeben. Ja, dann hat der vier aus dieser Gruppe, die sozusagen auch Akzeptanz von der Gruppe haben, hat er sich dann ... Jetzt mittlerweile, glaub ich, da haben die schon drei oder vier Treffen gehabt, und haben das substanziell aufgearbeitet.“ (BR Acker)

Der Betriebsrat des Betriebs Acker beschreibt Beteiligungsorientierung ebenfalls sowohl in Bezug auf das Handeln des Betriebsrats gegenüber den Mitarbeiter/innen als auch die Beteiligung des Betriebsrats an Entscheidungsprozessen des Managements. Letztere ergibt sich aus Sicht des Betriebsrats quasi

zwangsläufig daraus, dass der Konzern einen Standort schließen könnte, wenn die Belegschaftsvertreter/innen eine komplette Verweigerungshaltung einnehmen. Daraus folge, dass der Betriebsrat nicht nur verhindern kann, sondern mitgestalten müsse.

Auch der Betriebsrat des Betriebs Straße hebt die Bedeutung einer kritisch-konstruktiven Konfliktpartnerschaft hervor. Dabei betont er, dass die IG Metall den Betriebsrat zu einem solchen Agieren befähigt hat:

„Wir haben es hier gelernt mit der Unterstützung der IG Metall, dass es hier nicht reicht, einfach eine rote Flagge zu schwingen und zu sagen, ich will nicht, sondern hier muss man schon konstruktiv an der ganzen Sache arbeiten, sonst bringt das nichts.“ (BR Straße)

Im Zeitalter der Globalisierung müsse, so der erste Bevollmächtigte der betreffenden IG Metall-Geschäftsstelle, bei der Konfliktaustragung immer auch die betriebswirtschaftliche Seite mit bedacht werden. Hierzu sei es gängig und durchaus legitim, externen Sachverstand, wie im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen, zurate zu ziehen.

Mittlerweile lässt sich auch der Umgang der Betriebsleitungen mit den Betriebsräten annähernd mit „beteiligungsorientiert“ beschreiben. Der Betriebsrat wird frühzeitig und unaufgefordert über anstehende Veränderungen informiert und darüber hinaus um die Einbringung der eigenen fachlichen Kompetenz gebeten. Beim Betrieb Straße wurde selbst die Grafik eines neugestalteten Organigramms vor ihrer Veröffentlichung dem Betriebsrat zur Begutachtung vorgelegt.

Für das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber spielen neben den Formen der Konfliktaustragung auch in einzelnen Personen verankerte Dispositionen eine Rolle. Beim Betrieb Straße zeigte sich, dass das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung maßgeblich von den beteiligten Persönlichkeiten beeinflusst wird. Der ehemalige Verantwortliche seitens des Mutterkonzerns für den Betrieb Straße wurde mitsamt seinem Stab ausgewechselt. Die neu eingesetzte Führung bekennt sich zum Standort und zeigt sich offen für Zukunftsinvestitionen. Die neue Divisionsleiterin lag konzeptionell mit dem Betriebsrat derart „auf einer Wellenlänge“, dass die ursprünglich geplante Einsetzung eines Interimsmanagers zur Neugestaltung der Prozesse nicht mehr notwendig erschien.

## Zusammenarbeit mit der IG Metall

Der Betriebsrat Straße wird seit seiner Neuaufstellung im Zuge des Generationswechsels umfassend von der IG Metall begleitet und unterstützt. Dabei wurde dem Gremium eine Handlungsorientierung vermittelt, die auf einem Bestehen auf den im Betriebsverfassungsgesetz verbrieften Rechten, aber auch gleichzeitiger konstruktiver Problemlösung beruhte.

Auch im Arbeitskampf gegen die Standortverlagerung erhielt das Gremium eine intensive Betreuung durch die Gewerkschaft. Insbesondere die gezielte Verzögerungstaktik, mit der auf die abrupt bekanntgegebene Schließung des Standorts durch die Geschäftsführung reagiert wurde, wird durch den Betriebsrat als wichtige taktische und rechtliche Hilfestellung eingestuft. Im Konfliktverlauf war die örtliche IG Metall bei der Öffentlichkeitsarbeit unterstützend tätig und griff auf ihr breites Netzwerk in der Region zurück. Unter anderem fanden sich Kolleg/innen aus anderen Betrieben am Standort zu Solidaritätsbekundungen ein. Ferner wurde die lokale Öffentlichkeit (Vereine, Lokalpolitik) für die Unterstützung im Arbeitskampf gewonnen. Auf zentraler Organisationsebene erwiesen sich die Kontakte der IG Metall zu den OEM, die der Betrieb Straße beliefert, als überaus hilfreich. Die Taktik der damaligen Geschäftsführung, die auf der schnellen Schaffung von Tatsachen beruhte, wurde hierdurch nachhaltig gestört und das Verlagerungskonzept der damaligen Geschäftsführung konnte letztlich blockiert werden. Das Konzept für den Arbeitskampf entwickelte das Gremium gemeinsam mit der örtlichen IG Metall auf einer zweitägigen Klausur.

Die Betriebsratsseminare der IG Metall vermittelten dem Betriebsrat des Betriebs Straße grundlegende arbeitswissenschaftliche Kenntnisse, z.B. zu Schichtsystemen. Außerdem kann der Betriebsrat über das IG Metall-Netzwerk Kontakt zu anderen Unternehmen aufnehmen, um sich bei konkreten betrieblichen Problemen (z. B. ERA) Rat zu holen.

Im Betrieb Acker werden Einfluss und Unterstützung der örtlichen IG Metall nicht so spektakulär sichtbar. Der Betriebsrat wurde aber auch hier bei der gestaltenden Einflussnahme auf einen Outsourcingprozess von der IG Metall unterstützt. Durch das Abtreten einer Produktparte in Folge eines Konsolidierungsprozesses im Zuge der Konzernintegration waren mehrere Beschäftigte von der Entlassung bedroht. Mit Hilfe der IG Metall konnte eine sozialverträgliche Lösung gefunden werden. Ein Großteil der Entlassungen konnte verhindert werden, für die Beschäftigten, die das Unternehmen verlassen mussten, wurden attraktive Abfindungen ausgehandelt.

## **Externe Unterstützung als selbstverständlicher Bestandteil der Alltagspraxis**

Der Betrieb Straße griff im Arbeitskampf gegen die Standortverlagerung auf die Unterstützung eines Anwalts und eines externen, auf die Beratung von Betriebsräten spezialisierten Beratungsunternehmens zurück. Die Inanspruchnahme des externen Beraters wurde durch entsprechende Beschlüsse des BR gemäß § 80 sowie § 40 BetrVG vorbereitet. Das Beratungsunternehmen sollte ein Zukunftskonzept für den Betrieb Straße erstellen, welches dem Arbeitgeber als Alternative zur Standortverlagerung vorgelegt werden sollte. Das vom Beratungsunternehmen erstellte Zukunftskonzept wurde mit dem Arbeitgeber im Rahmen einer Klausur in einem Hotel diskutiert. Der Arbeitgeber sah das erarbeitete Konzept erst kritisch, setzte es letztendlich aber zu großen Teilen um.

Der Betriebsrat Acker stellt fest, dass er sich, um unliebsame Entscheidungen auf Augenhöhe mitgestalten zu können, zwingend externen Sachverständigen bedienen muss. Der Betrieb Acker nahm an einem Verbundprojekt zur Einführung einer Balanced Score Card teil. Hierdurch kam man mit der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (TBS) in Kontakt. Sie unterstützte den Betriebsrat später beim Abschluss einer Dienstvereinbarung zur Struktur der Gruppenarbeit.

Der Betriebsrat berichtet von einem weiteren Projekt, bei dem er externe Hilfe in Anspruch nahm. Hierbei handelte es sich um die Gestaltung der vom Arbeitgeber angestrebten Trennung von Montage und Logistik im Fertigungsprozess. Eine, wie auch im Fall des Betriebs Straße, auf Betriebsratsarbeit spezialisierte Beratungsgesellschaft unterstützte den Betrieb im Rahmen eines Verbundprojektes, an dem auch die IG Metall beteiligt war, bei der Einführung eines Rotationsprinzips, das für alle Facharbeiter Einsätze sowohl in der Logistik als auch in der Montage vorsah. Hierdurch gibt es keinen Qualifikationsverlust und die Arbeiter/innen kennen beide Sparten, was Reibungsverluste verhindert. Ein Bestandteil des Projektes war eine Personalstrukturanalyse, die dem Betrieb ein demografisches Problem anzeigte. In diesem Zusammenhang wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die gleichzeitig die Funktion einer Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen erfüllte.

Durch die Mitarbeiterbefragung wurde auch Defizite der Führung thematisiert. Der Arbeitgeber installierte daraufhin ein neues Führungskonzept auf der mittleren Führungsebene. Zudem wurden die Arbeitsplätze in einer Belastungslandkarte durch ein Ampelschema bewertet. Zielsetzung war es



dann, a) „rote“ (schlecht gestaltete) Arbeitsplätze mindestens zu „gelben“ zu machen und b) eine Rotation zu entwickeln, die dafür sorgt, dass einem Einsatz an einem belastenden Arbeitsplatz möglichst ein Einsatz an einem „grünen“ Arbeitsplatz folgt. Die gemeinsam mit der Beratungsgesellschaft erarbeiteten Vorschläge fanden beim Arbeitgeber Anklang, da auch die betriebswirtschaftliche Seite mitbedacht und betont wurde (z.B. weniger Krankheitstage durch Mitarbeiterzufriedenheit).

### **Relevanz gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse**

Für den Betriebsrat Straße haben arbeitswissenschaftliche Kenntnisse insbesondere in Bezug auf Schichtsysteme eine hohe Relevanz. Man benötige arbeitswissenschaftliche Kenntnisse, um eine menschengerechte Arbeitsorganisation zu gewährleisten.

Als eine wichtige Quelle arbeitswissenschaftlicher Kompetenz werden die dort beschäftigten Fachleute, welche die einschlägige Ausbildung beim Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA) absolviert haben, angesehen. Auch im Betriebsrat sind REFA-Ingenieure vertreten. Arbeitswissenschaftlich fundierte Prozessoptimierung wird nicht allein als Verringerung der Durchlaufzeiten verstanden. Die ergonomische Gestaltung der Arbeit hat einen mindestens genauso hohen Stellenwert. Nicht zuletzt, weil dies auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen fördert.

Auch der Betriebsrat Acker bringt, auf den § 90 BetrVG angesprochen, die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse ins Spiel. Diese müsse der Arbeitgeber bei der Vorstellung von Veränderungsplänen berücksichtigen. Kritisch reflektierend merkt der Betriebsrat an, „dass man sich fragen müsse, was gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse überhaupt“ seien. Im Rahmen des oben genannten Projektes habe man erfahren, dass Arbeitsplätze, die der Betriebsrat für überdurchschnittlich gefährlich und gesundheitsschädigend hielt, aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive als unbedenklich eingestuft wurden.

### **Fazit**

Die Fallstudie zeigt, dass sich beide Betriebsräte eine Konfliktpartnerschaft auf Augenhöhe erst erkämpfen mussten. Hierzu bedurfte es zum einen einer fachkundigen Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes. Vor allem aber

konsultierten beide Betriebsräte die IG Metall, Anwälte und externe Beratungsgesellschaften, um ihren Positionen Geltung zu verschaffen. Vor allem im Betrieb Straße erwies sich nach dem Generationswechsel im Betriebsrat, dass Konfliktpartnerschaft für die Betriebsräte nur auf Grundlage eigener Konfliktfähigkeit zu erreichen war. Deren Grundlage wiederum ist neben externer Expertise, Beratung und ggf. Unterstützung zu allererst die aktive Beteiligung der Beschäftigten.

In ihrem inzwischen in beiden Betrieben prägenden Arbeitsalltag als Interessenvertreter/innen verfügen die Betriebsräte über ein fundiertes Überblickswissen, bei welchen Vorgängen das Betriebsverfassungsgesetz zur Anwendung kommt. Bei der konkreten Umsetzung (Verfahrenswege usw.) setzt man auf die Unterstützung der IG Metall oder eines Rechtsbeistands. Gerade in der initialen, kämpferischen Phase ist bei der Einforderung der gesetzlich verbrieften Rechte externe Unterstützung erforderlich. Als die Phase des „Kräftemessens“ vorbei war, kam in beiden Betrieben eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zum Tragen. Der Arbeitgeber profitierte sogar vielfach von der im Betriebsrat vorhandenen Fachkompetenz – auch im Bereich der ergonomischen Arbeitsgestaltung.

Beide Betriebsräte setzen heute aufgrund ihrer Erfahrungen sehr bewusst auf Beteiligungsorientierung, welche der erste Bevollmächtigte der IG Metall-Geschäftsstelle als seine Handlungsmaxime darstellt. Beteiligungsorientierung interpretieren Gewerkschaft wie Betriebe auf zwei Ebenen: Zum einen wird die konstruktive Beteiligung des Betriebsrats an der Lösung betrieblicher Probleme als bewusster Gegensatz zu einer Verweigerungstaktik dargestellt. Die zweite Ebene stellt die Beteiligung der Beschäftigten dar. Ohne Rückendeckung der Beschäftigten ist ein „aufrechter Gang“ des Betriebsrats im Konfliktfall nicht möglich.

Insbesondere im Fall der IG Metall-Geschäftsstelle, die beide Betriebe betreut, ist zu erkennen, dass mit der externen Unterstützung auch dessen Leitvorstellungen und Handlungsorientierungen Einfluss auf die Betriebsratskultur haben. Die Handlungsmaxime des ersten Bevollmächtigten, mit dem Arbeitgeber kritisch-konstruktiv zu kommunizieren und auf die Beteiligung der Beschäftigten beim Zuschnitt der Betriebsratsarbeit zu setzen, werden von den Betriebsräten der beiden beobachteten Betriebe in die Tat umgesetzt. Auch externe Beratungsgesellschaften hinterlassen in den Betrieben und im Betriebsratshandeln ihre Spuren. Im Fall des Betriebs Acker wurden die Arbeitsorganisation und die Bewertung der Arbeitsplätze im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung durch die von der Beratungsfirma genutzten Konzepte wesentlich geprägt.

Diese Erkenntnis ist für den Transfer- und Diffusionsaspekt des Projektes von Interesse. Sie untermauert den Anspruch des Projektes, die Projektergebnisse im Bereich der gewerkschaftlichen Bildung und Beratung zu ventilieren und damit ggf. eine neue Sicht auf die §§ 90/91 BetrVG zu entwickeln, die eine aktionsforscherische Problemdefinition und –bearbeitung impliziert.

## 8 AUSWERTUNG DER FALLSTUDIEN

---

Olaf Katenkamp, Uwe Dechmann, Helmut Martens

### **Häufige Restrukturierungsprozesse als neue Herausforderung: ein Einstieg**

Die Erfahrung permanenter Restrukturierung zur Marktbehauptung der Unternehmen im immer schärfer werdenden globalisierten Wettbewerb ist für die Betriebsräte in all unseren Fallstudien prägend. Das Management in den großen Konzernen – und ihnen folgend auch in der mittelständischen Industrie – sucht hier beständig nach neuen strategischen Antworten. Häufige Restrukturierungen der Produktion sind die Folge. Von vielen Betriebsräten wird diese Entwicklung so erlebt, dass die Erfolge der einzelnen Restrukturierungsmaßnahme kaum noch angemessen zu beurteilen sind, wenn die nächste bereits anläuft. Das Management ist unter den Bedingungen fortgesetzter Vermarktlichung unternehmensinterner Steuerungs- und Entscheidungsprozesse von Zwängen eines härter werdenden Wettbewerbs getrieben. Das heißt aber nicht, dass in den verstärkt am Shareholder-Value orientierten strategischen Entscheidungen des Managements eine wirtschaftliche Logik zur Geltung gebracht wird, die letztlich durchschlagend und alternativlos wäre (vgl. Faust et al. 2011).

Ganz im Gegenteil ist eine angemessene Berücksichtigung der Logik der lebendigen Arbeit für eine stabile, sozial wie ökonomisch nachhaltige Entwicklung gleichermaßen konstitutiv.<sup>50</sup> Sie aber zur Geltung zu bringen, wird für die Betriebsräte schwieriger – angesichts des verschärften Wettbewerbs-

---

50 Im Nachhaltigkeitsdiskurs (Überblick: Ammon et al. 2006, 13–22) wird seit dem Ausgang der 1990er Jahre ein „integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung“ (Jörissen et al. 1999) verfolgt, in dem vier Dimensionen von Nachhaltigkeit unterschieden werden. Spangenberg (2003a und 2003b) unterscheidet ökologische, soziale, ökonomische und institutionelle Nachhaltigkeit. Beispielsweise sind soziale Kriterien dabei: Teilhabe an der Erwerbsarbeit, Qualität der Erwerbsarbeit, Förderung der Nichterwerbsarbeit, soziale Sicherheit (Verhinderung/Bekämpfung von Armut) und Verteilungsgerechtigkeit; wohingegen zu den ökonomischen Kriterien eine von freien Entscheidungen geprägte Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung gehören, dynamische Effizienz, staatliche Rahmenordnung, Möglichkeiten zur Teilnahme am Erwerbsleben für alle, Begrenzung öffentlicher Defizite und Leistung eines Beitrags zur internationalen wirtschaftlichen Stabilität.

drucks und angesichts der ihnen zu Gebote stehenden Machtressourcen. Die Positivauswahl, die unsere Fälle sicherlich repräsentieren, macht das vielleicht nicht auf den ersten Blick sichtbar.

In allen Fällen handelt es sich um Betriebsräte, die eigene Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit zu festigen suchen. Sie arbeiten professionell und haben als Personen einen gewerkschaftlichen „Hintergrund“, verfügen, zum größten Teil gewerkschaftlich vermittelt, über Kontakte zu externen Berater/innen oder nutzen sehr bewusst gewerkschaftliche Unterstützungsleistungen. Alle Betriebsräte in den Fallstudien haben ihre Erfahrungen mit Unternehmenszusammenschlüssen, Produktionsverlagerungen oder drohendem Outsourcing. Die Beschäftigtenzahlen sind im Zuge stetiger Restrukturierungen geschrumpft, Prozesse der Vermarktlichung haben für die Arbeitenden den Konkurrenzdruck erhöht. Und dort, wo es um eine menschliche Gestaltung von Arbeit geht, ist all dies immer der Kranz von Kontextbedingungen. Wachsender Arbeitsdruck, Stress, Präsentismus, das sind Stichworte, die uns gegenüber in den Interviews zur Beschreibung der Lage verwendet werden. Was wir empirisch begründet sagen können, ist, dass in Unternehmen seitens der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen – und das sind Betriebsräte wie Gewerkschaften – intensiv darum gerungen wird, eine Gestaltungspartnerschaft zu erlangen.

Die Gründe dafür liegen aus unserer Sicht auf der Hand. Für die Beschäftigten ist die mit den permanenten Restrukturierungsprozessen verknüpfte Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen bei wachsenden Unsicherheiten nicht mehr in die eigene Lebensperspektive einzuordnen, wenn sie sich selbst zunehmend nur als Betroffene und Objekte der Veränderungsprozesse erleben und nicht Einfluss auf eine für sie selbst letztlich auch Orientierung und Sinn gebende Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse nehmen können. Am Anfang des neoliberalen Projekts gab es nach Deckstein/Felixberger (2000) ein Versprechen von mehr Autonomie in der Arbeitswelt. Die Haltlosigkeit dieses Versprechens sichtbar zu machen, war die kritische Stoßrichtung arbeitssoziologischer Forschung. Wir halten jedoch, bestärkt durch unsere empirischen Befunde, am positiven Autonomie-Anspruch fest. Gegen eine rein ökonomische Betrachtungsweise von Arbeit, neoklassisch oder marxistisch, und gegen die soziologische Interpretation von Subjektivierung als Selbstunterwerfung, verstehen wir Subjektivierung immer auch als Chance zu Selbstbestimmung und Autonomie. Die über die praktische Rationalität der kooperativen Arbeit getragenen oder auch die von ihr geforderten und geförderten Arbeitsvermögen, können die Grundlage nachhaltiger Eingriffe in Restrukturierungsprozesse werden.

Vor dieser Untersuchung haben wir, gegen einen Mainstream der arbeitssoziologischen Diskussion, die die „Subjektivierung“ von Arbeit angesichts dieser Anpassungszwänge als gleichsam unausweichlichen Trend unterstellt, vorgeschlagen, das Verständnis von Autonomie in der Arbeit im freiheitlichen Sinne stark zu machen (Georg/Peter 2016, 110 ff.).

Sicherlich sehen sich die Arbeitenden zunächst einmal unausweichlichen Anpassungen an die in den Restrukturierungsprozessen bis auf die Arbeitsplätze durchschlagenden Marktzwängen ausgesetzt. Die Arbeitsplatzsicherheit der Einzelnen ist gefährdet, es gibt einen wachsenden Leistungsdruck, der sich unter anderem im Präsentismus äußert, psychische Belastungen führen vermehrt zu psychischen Erkrankungen. „Der Druck sachlich, vor allem aber ökonomisch hoch effizient sein zu müssen, (nimmt) weithin erheblich zu [...] und (verschleißt) die psychologischen Kräfte vieler Beschäftigter“, wie Haubl/Voß (2009, 7) konstatieren.

In den gegenwärtigen Prozessen erodieren überkommene institutionelle Strukturen, die bisher den Status der Arbeitenden sichern sollten. Und schließlich können die stetigen Reorganisationsprozesse zur Erosion von positiven Unternehmenskulturen führen (Martens/Dechmann 2010, 61 ff.). In der empirischen Forschung zur betrieblichen Mitbestimmung werden diese Entwicklungen kontrovers diskutiert. Wir konnten nach Sichtung der Literatur (vgl. Kapitel 2) davon ausgehen, dass sich gegen solche drohenden Erosionsprozesse zugleich neue Handlungsansätze entwickelt haben. Andererseits war nach unserer Vorstudie die Annahme gut begründet, dass im Blick auf unsere engere Fragestellung die §§ 90/91 des BetrVG – anders als im ersten Jahrzehnt nach ihrer Aufnahme in das 1972 reformierte Gesetz – für eine gestaltende Einflussnahme auf die weiter forcierten Restrukturierungsprozesse kaum als Hebel genutzt werden.

Die sozial nachhaltige menschengerechte Gestaltung von Restrukturierungsprozessen wird aber vor dem Hintergrund der hier umrissenen Entwicklungen zur zwingenden Herausforderung. Dabei geht es nicht nur um die Beteiligung der Interessenvertretung, sondern um die der Beschäftigten selbst. Denn stabile Veränderungsprozesse haben, so unsere weitere Hypothese, zur Voraussetzung, dass die Beschäftigten ihre Perspektive im Sinne der Aktionsforschung in die Veränderungsprozesse einbringen können. Dabei geht es um

- die Einheit von Erklären und Verändern,
- den Dialog bei Veränderungen,
- eine kollektive Selbstreflexion über das Erreichte,
- insgesamt um die Zentralität des Prozessgedankens.

Sozial nachhaltige Veränderungsprozesse im von uns gemeinten Sinne sind bisher kaum im Fokus des Personalmanagements der Unternehmen. Dafür sprechen einige Untersuchungen, und das bestätigt sich zum Teil in unseren Fallanalysen. Aber wir stellten uns auch die Frage, ob nicht gleichzeitig auch Bestrebungen in Richtung auf die Sicherung solcher Nachhaltigkeit im Gange sind, in welchen Formen und wie sie auch empirisch nachzuweisen seien. Die seitens der Gewerkschaften, insbesondere der IG Metall ergriffene beteiligungsorientierte „Flucht nach vorn“ (Lehndorff 2012) gab Hinweise darauf, in welcher Weise mit solchen Entwicklungen zu rechnen sein könnte.

Im Sinne unserer Projektfragestellung ging es darum, eine vermutlich sehr wohl vorhandene, aber unsichtbare Praxis aufzuspüren, mittels derer die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen bemüht sein würden, Mitbestimmungsansprüche zur Geltung zu bringen, wie sie die §§ 90/91 des BetrVG vorsehen, und geeignete Hebel zu ihrer Durchsetzung zu finden. Wir haben uns also auf die Suche nach einer verborgenen Praxis im Hinblick auf die allgemeine, übergeordnete Zielsetzung der §§ 90/91 BetrVG gemacht, und wir sind dabei fündig geworden.

Die Beteiligungsfrage wird damit zu einer Herausforderung für die Arbeitswissenschaften in dem Sinne, dass es gilt, die Arbeitenden als Subjekte stärker methodisch einzubinden. Diese Herausforderung ist innerhalb der Arbeitswissenschaften in jüngerer Zeit vermehrt und zum Teil kontrovers diskutiert worden. Es geht für die Arbeitswissenschaften um die Flankierung und bessere arbeitswissenschaftliche Fundierung sozial nachhaltiger Veränderungen, die zugleich die Handlungsoptionen der Unternehmen erweitern. Wir haben dazu (siehe Kapitel 5) das „Simulacrum“ als einen Ansatz vorgeschlagen, der zur innerwissenschaftlichen Erklärung neuer Problemstellungen mit dem Ziel der Ermöglichung von Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit im Sinne der Aktionsforschung führen soll – und zwar im Hinblick auf den jeweils interdisziplinär neu zu konstituierenden Gegenstand Arbeit. Und dieses Vorgehen ist nicht experten- und entscheidungs-, sondern vor allem beteiligungs- und prozessorientiert. Wollen die Arbeitswissenschaften ihre Praxisrelevanz neu zur Geltung bringen, dann ist dies nach unserer Überzeugung letztlich nur denkbar mit Aktionsforschung als übergreifendem Konzept.

Das ist unter den gegenwärtigen Bedingungen aber eine immense Herausforderung angesichts des fortgesetzten Restrukturierungsdrucks, der darüber beförderten einseitigen Prioritätensetzung des Managements, der Schwierigkeiten von Gewerkschaften und Betriebsräten dagegen proaktive Handlungsansätze zu entwickeln und nicht zuletzt angesichts des gegenwärtigen Standes der Aktionsforschungsdebatte in Deutschland.

## Mitbestimmung in Planungsbeteiligungen

Eine These ist häufig, dass die „Eindeutigkeit“ der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse des klassischen Taylorismus zunehmend aufgeweicht wird in der Arbeitswissenschaft zugunsten einer „Individualisierung“ von Arbeitsverhältnissen (Hornberger 2006). Eine weitere These ist, dass andere rechtliche Instrumente – wie § 87(1),7 und § 111 BetrVG, die neue Arbeitsschutzgesetzgebung § 4(1) und § 5(3) von 2013 oder das Recht zum Europäischen Betriebsrat (vgl. Schmidt 2015) – die Mitbestimmung de jure „vereinfacht“ haben. Allerdings ist dann zu prüfen, ob die Betriebsräte diese Instrumente in der Praxis häufiger einsetzen und ob der „andere Charakter“, der mit diesen Paragraphen verbunden ist, andere Vorgehensweisen und Instrumente und vor allem bessere Maßnahmen und nachhaltige Ergebnisse hervorbringt.

Die Mitbestimmung wird seit Jahren kontrovers diskutiert, aber trotz vieler Unkenrufe hat sie sich bewährt und ist aus dem betrieblichen Alltag nicht wegzudenken. Den Angriffen der Arbeitgeberverbände (vgl. Höpner/Waclawczyk 2012) und rechtliche Klagen einiger Unternehmen und Verbände zum Trotz wird die Mitbestimmung von den Arbeitnehmer/innen überwiegend positiv betrachtet. Zwei Drittel von ihnen sprechen sich laut einer repräsentativen Befragung dafür aus, dass die Arbeitnehmer/innen mindestens genau so viel Einfluss haben sollten wie die Arbeitgeber (vgl. Nienhüser et al. 2016, 166). Es gibt hiernach kein schwindendes Interesse an einer kollektiven Interessenvertretung (vgl. Wilkesmann 2011). Auch mittels einer Dekompositionsanalyse (vgl. Ellguth/Trinczek 2016, 181) wird dieser Trend bestätigt, wenngleich Erosions-, Differenzierungs- und Heterogenisierungstendenzen in Strukturkomponenten (wie Branchen, Unternehmensgrößen, Beschäftigtenstruktur, Tarifbindungen) durchaus gleichzeitig vorhanden sind.

In unseren Fallstudien haben zwei der Betriebsräte den § 87,1,7 BetrVG angewendet (Fall IT/Kapitel 7.1 und Papier/Kapitel 7.8). In mehreren Unternehmen wurde der § 111 BetrVG angewandt (Fall Kommunikationsdienstleister/Kapitel 7.1, Weiße Ware/Kapitel 7.5, Papier/Kapitel 7.7 und Straße/Kapitel 7.9). Nur bei Automotive (Kapitel 7.4) wurden die §§ 90/91 konsequent genutzt. Die eingesetzten Verfahren zur psychosozialen Gefährdungsbeurteilung, wie Denkwerkstätten, IMPULS-Test und Change-Lab gehören (noch) nicht zu den weit verbreiteten Instrumenten (vgl. Chemie/Kapitel 7.6). Andererseits sind die §§ 90/91 nicht themengebunden oder auf Prävention beschränkt. Zudem sind „belastende multifaktorielle Bedingungen“ immer auch mit der Arbeitsorganisation und Betriebsänderungen verknüpft, so



dass – wie im Fall Chemie in [Kapitel 7.6](#) beschrieben – die Diskussion über Belastungen und Beanspruchungen ein Einstieg in die Organisationsentwicklung sein kann.

Einigungsstellen sind empirisch nach dem WSI-Panel (vgl. [Kapitel 3](#)) in jedem zehnten Betrieb anzutreffen. In unseren Fallstudien treten sie in Chemie ([Kapitel 7.6](#)), Finanzen ([Kapitel 7.7](#)) und Straße ([Kapitel 7.9](#)) und damit deutlich häufiger auf. Die Streitthemen waren Arbeitszeit (v. a. Schichtplan), Boni und Gesundheitsschutz (Einführung einer Gefährdungsbeurteilung). Nach dem WSI-Panel von 2016 werden als größte Problembereiche aktuell die Arbeitszeit und die Umstrukturierungen angegeben, was sich mit unseren Fallstudien deckt.

Die Androhung von Standortverlagerungen und Ausgliederungen gehört mittlerweile zur Realität vieler Unternehmen. Zwei von drei Unternehmen kündigen nach der WSI-Befragung (von 2008) entsprechende betriebliche Restrukturierungen an. Allerdings konnten in zwei Drittel der angekündigten Fälle Standortverlagerungen und in ungefähr der Hälfte der Ausgliederungen durch Interventionen der Betriebsräte verhindert werden. Bei 42 Prozent der verhinderten Standortverlagerungen (26,4 Prozent aller Befragten) wurden sie durch die Vermittlung Dritter verhindert (WSI-Befragung 2008). Unsere Fallanalysen decken sich gut mit diesen quantitativ ermittelten Befunden: Die Androhung von Personalabbau kommt in sieben Fallstudien vor, eine (Teil-)Verhinderung von Ausgliederungen in zwei Unternehmen.

## Metaphernanalyse der Äußerungen zu den §§ 90 und 91

In den direkten Äußerungen zu §§ 90 und 91 überwiegen häufig „paradoxe“ Redewendungen bei den Statements. In der überwiegenden Mehrheit der Fälle werden beide Paragraphen nicht angewendet. Aber mehr als die Hälfte aller Betriebsräte antwortet nach dem Motto: „Nicht eingesetzt, aber die Grundlagen all unseres Handelns“ (so der Betriebsrat von Saatmaschinen) oder „90/91 war eben nicht das Instrument, mit dem wir ins Geschäft gekommen sind. Aber eigentlich haben wir ganz viel davon umgesetzt“ (BR-V der Bank). Dies hängt sicherlich mit der Generalnorm „menschengerechte Arbeitsgestaltung“ zusammen. Interessant sind die Metaphern, die für das Handeln gefunden wurden (vgl. [Tabelle 20](#)).

Diese Äußerungen stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Einsatz der Paragraphen in konkreten betrieblichen Situationen, die bereits in den einzelnen Kapiteln zu den Fallstudien wiedergegeben wurden. Um aber eine

## Metaphern zu den §§ 90/91 BetrVG

Fall	§ 90 BetrVG	§ 91 BetrVG
Kommunikations- technologie	erhalten Informationen nicht rechtzeitig	„da kann man sie quälen bis aufs Blut [...], aber das läuft nicht immer dezidiert, dass wir erst die Fahne hochhalten“
Stahl	sehr gute und rechtzeitige Informationen	früher § 91 eingesetzt (bis 1990er Jahre), jetzt aber fehlt oft der Kom- pass der Experten, hin und wieder wird gewedelt mit BetrVG
Verkehr	sehr gute und rechtzeitige Informationen	„Ja, es gibt immer wieder etwas Eiszeit, also das ist so [...] ich ar- beite nicht mit dem Betriebsver- fassungsgesetz, aber ich weiß, was drinsteht, und ab und zu muss ich es mal hochholen und mal mit win- ken.“
Automotive	äußerst frühzeitige Information	Arbeitskreis 90/91, Paragraphen werden gelebt
Weißer Ware	GBR eigene Rolle	§ 111
Finanzen	eher kurzfristig	„90/91 war eben nicht das Instru- ment, mit dem wir ins Geschäft gekommen sind. Aber eigentlich haben wir ganz viel davon umge- setzt.“
Chemie	oft sehr kurzfristige Informationen	„richtig wunderbare Sachen zaubern kann“
Papier	sehr gute und rechtzeitige Informationen	„hin und wieder auf den Tisch gelegt“, sonst eher § 111
Acker	gute Informationsbasis	„nicht eingesetzt, aber die Grund- lagen all unseres Handelns“
Straße	früher sehr spät	„Das fängt ja mit, was weiß ich, 80 an, geht über 99, 102, also die ganze Schiene.“

Quelle: eigene Darstellung

übergreifende Metaphernanalyse daraus zu entwickeln, seien sie hier nochmals kurz wiedergegeben. In Anknüpfung an Antoni et al. (2015) und Kruse et al. (2011) kann die Metaphernanalyse dazu dienen, auf den ersten Blick verdeckte Sinnzusammenhänge aufzudecken und Zusammenhänge zu rekonstruieren. Metaphern sind keine Daten, sondern eher Ausdruck von Erwartungen, Hintergrundwissen, unreflektierte Handelsroutine oder Erfahrungswissen.

Wenn die Metaphern nebeneinandergestellt werden, fällt zunächst die Kampfsprache auf: „von hinten durch die Brust“, „quälen bis aufs Blut“ etc. Die zweite Gruppe betont die Androhung: „auf den Tisch legen“, „winken“, „Blockademöglichkeiten“, „Holland in Not“, „wedeln“, und das Arsenal wie „alle Karten ziehen“, „komplett durchgekaut“, „die ganze Schiene“. Eine dritte Gruppe dagegen betont dagegen den „Zauber“ der Paragraphen, die die „Grundlage all unseres Handelns“, „nicht ins Geschäft“ mit dem Paragraf gekommen, aber „eigentlich ... ganz viel davon umgesetzt“.

Nach Lakoff/Johnson gibt es drei „soziale Gebrauchsarten“ von Metaphern. Die Art der Metaphern kann in ontologisierende, orientierende und konzeptionelle Typen unterschieden werden. Der Gegenstand (Tisch, Schiene, Karten) ontologisiert: Er steht für ein Basiskonzept, ein „Seinsmodell“ (Tisch = offenlegen; Schiene = alles Mögliche nacheinander; Karten = breites Repertoire, jeweils das Richtige ziehen). Der orientierende Typ der Metapher schafft eine Grenze: „wedeln“, „winken“ oder „Holland in Not“ heißt dann „bis hierhin und nicht weiter“, „komplett durchgekaut“ (mehr geht nicht), „quälen bis aufs Blut“. Der dritte Typus greift auf eine vitale Tätigkeit zurück und gibt Konzeptuelles preis: rumreiten oder zaubern. Ich argumentiere anhaltend (bis mein Gegenüber es versteht). Ich schaffe Wunder, verwandele etwas, was vorher nicht so war. Der Trick besteht darin, die Verwandlung seinem Gegenüber im Detail nicht zu zeigen, selbst wenn es keine Verwandlung war.

Die bisherigen „hohen Anwendungsschwellen“ (wie es im Referententwurf zur Reform des BetrVG 2001 formuliert wurde) der beiden Paragraphen 90/91, die in Gesprächen mit Gewerkschaftssekretären zum Vorschein kamen, erklären sich dann als Produkt einer „alltäglichen Barriere“ im Kopf. Tatsächlich wird der Paragraf nicht mehr in den gewerkschaftlichen Bildungsstätten in dem Umfang im Unterrichtsplan der Grundkurse für Betriebsräte gelehrt und gelernt, wie es früher der Fall war (vgl. Dechmann 2010). Insofern sind oder wären, so ein Experte im Interview, auch ein kulturelles Setting und die kognitiven Bedingungen entscheidend für die Anwendung der Paragraphen.

## Prozessorientierter Beteiligungsansätze

Durchgehend beobachten wir in der Praxis der Betriebsräte eine starke Prozessorientierung. Rechtlich stützen sie sich vor allem auf die Möglichkeiten des § 87(1),7 sowie die im Arbeitsschutzgesetz im § 5 vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen. Diese sind, wie ein Experte im Interview erklärt, aus gewerkschaftlicher Sicht heute die entscheidenden gesetzlichen Hebel. Mehrfach wurde in den Experteninterviews betont, dass sich die Arbeitswelt gegen über den 1970er Jahren grundlegend verändert hat. Die heute genutzten gesetzlichen Hebel sind geeignet, Mitbestimmungsrechte zur Geltung zu bringen; aber diese Instrumente gewährleisten nicht die Unterrichts-, Initiativ- und Mitbestimmungsrechte bei der Einführung neuer Arbeitsstrukturen, wie sie in den Paragraphen 90/91 des BetrVG vorgesehen sind.

Es ist von daher auch nicht überraschend, dass die Betriebsräte in der Regel über längere Zeiträume große Anstrengungen darauf richten müssen, entsprechende Informationen in Bezug auf geplante übergreifende Restrukturierungsprozesse frühzeitig und regelmäßig zu erlangen. Der Aufbau von „Vertretungsarenen im Konzern, Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur auf verschiedenen Ebenen“, eines „arbeitsorientierten Move“ oder die Behauptung von „Eigensinnigkeit als Erfolgsprinzip“ benötigen ihre Zeit. Die Erringung einer Gestaltungspartnerschaft erfolgt nicht ohne Konflikte und bedarf massiver gewerkschaftlicher Unterstützung. Solche Konflikte mögen für den externen Beobachter instruktiv sein, für die Beteiligten aber sind sie oft kräftezehrend. Die darauf gründenden neuen Kooperationsformen sind bemerkenswert produktiv.<sup>51</sup>

Beteiligung bedeutet die projektförmige Organisation von Verfahren für Beschäftigtengruppen zur Veränderung oder Optimierung von Arbeitsbedingungen und Ergebnissen auf Basis ihrer Kompetenz und Kreativität in realen Kooperationsbezügen – also Teilhabe an übergeordneten, gemeinsamen Entwicklungen. Wo sie erfolgt, hat sie immer wieder inkrementelle Innovationen nachhaltig befördert. Vertrauenskulturen sind durch Beteiligung gestärkt worden, Konflikte konnten versachlicht werden und führten so im Ergebnis zu verbesserter Kooperation. Durchgängig erwies sich Beteiligung

---

<sup>51</sup> Das ist eine Erfahrung, die Betriebsräte und Gewerkschaften bereits in den 1990er Jahren bei ihren ersten großen Anstrengungen gemacht haben, um die „beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ zu entwickeln bzw. die Beschäftigten als „Expert/innen in eigener Sache“ aktiv in die Betriebsratsarbeit einzubeziehen (vgl. Frerichs/Martens 1999).

auch als ökonomisch effizient. Eine stabile Krisenbewältigung erfordert eine wirkliche Beteiligung der Betroffenen.

Oft sind in unseren Fallstudien die Betriebsräte die Treiber von Beteiligungsprozessen. Fast immer greifen sie dabei auf gewerkschaftliche bzw. gewerkschaftlich vermittelte Expertise oder auf Erfahrungsaustausche in gewerkschaftlichen Branchenarbeitskreisen etc. zurück (Kapitel 7.3, Kapitel 7.4, Kapitel 7.5, Kapitel 7.6, Kapitel 7.7, Kapitel 7.8 und Kapitel 7.9). Es geht ihnen in den betrieblichen Prozessen um das Aufbrechen von Verkrustungen, die Nutzung externer Moderation etc. Die Beteiligung der Interessenvertretungen und die der Beschäftigten ist in unseren Fallstudien unterschiedlich stark entfaltet. Aber man kann sagen: Zirkelarbeit, Workshops, Lernstätten, Change Labs sind „Stand der Kunst“, oft auch aus Sicht des Managements. Allerdings stoßen Konzepte von Teamarbeit, die über das Modell von (geführter) Gruppenarbeit hinausgehen, im Management und manchmal auch im Betriebsrat eher auf Widerstände.

Aus Sicht der Betriebsräte kommt es darauf an, in Prozessen und auf das Gesamtsystem bezogen zu denken. Es bereitet ihnen aber erhebliche Schwierigkeiten, informativ auf Augenhöhe mit dem Management zu gelangen. Die permanenten Veränderungsprozesse sind in der Regel Teil übergreifender Strategien der Unternehmen – wenngleich diese oftmals durchaus in pragmatischen Schritten entwickelt wurden. Sie reagieren auf einen weiter zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck. Die Restrukturierungen sind zugleich Teil von weiteren IT-geprägten Technisierungen der Arbeitsprozesse („Digitalisierung“), die zentral gesteuert werden.

Die Veränderungen, um die es in den Betrieben geht, betreffen Arbeitsmethoden, Arbeitsformen, Work-Life-Balance, entgrenzte Arbeit etc. Die Betriebsräte auf der jeweiligen örtlichen Ebene sehen sich angesichts solcher strategisch angelegten übergreifenden Veränderungsprozesse oft mit scheinbar isolierten Einzelthemen konfrontiert, denen gegenüber unmittelbarer Handlungsbedarf entsteht. Angemessene Handlungsfähigkeit setzt voraus, sich ein Gesamtbild der geplanten Veränderungsprozesse zu machen, in die sich Einzelmaßnahmen und -themen einordnen lassen. Frühzeitige und umfassende Information, wie wir sie im Kontext einer ausgeprägten Vertrauenskultur in den Fallstudien in Kapitel 7.2, Kapitel 7.3, Kapitel 7.4, Kapitel 7.7 oder Kapitel 7.9 vorgefunden haben, sind unter unseren Fallanalysen in jedem zweiten Unternehmen gegeben. In aller Regel ist die Mitbestimmungskultur in diesen Unternehmen deutlich ausgeprägt (d.h. rechtzeitige Informationen, gegenseitiger Informationsaustausch, Respekt und Vertrauen, informelle gegenseitige Anerkennung, Ressourcenbereitstellung für den Be-

etriebsrat bis hin zur „hybriden“ Beteiligung, Einsatz von Projektgruppen bzw. Hinzuziehung interner Sachverständiger).

Die Beteiligung der Beschäftigten gelingt im Zusammenhang der betrieblichen Restrukturierungsprozesse unterschiedlich gut. Sie wird aber aufgrund der positiven Erfahrungen der letzten Jahre zum gewerkschaftlichen Programm (vgl. Wetzel 2008) und zum Bestandteil der Arbeit von Betriebsräten (vgl. Biedermann et al. 2013; Buggeln 2013; Antoni et al. 2015). Die Betriebsräte richten ihre Kraft darauf, eine Gestaltungspartnerschaft zu entwickeln. Deren Grundlage ist aus ihrer Sicht Konfliktfähigkeit, und sie sind sich der Besonderheiten und der Grenzen der von ihnen mobilisierbaren Expertise bewusst.

### **Instrumente und Verfahren zur Prävention und Arbeitsorganisation**

Ein Anliegen der Paragraphen 90/91 ist die Stärkung des autonomen Arbeitsschutzes und die Etablierung menschengerechter Arbeit. Damit rücken Maßnahmen der Prävention, der Arbeitsorganisation und Technik ins Visier. Wurden nach der Einführung der Paragraphen Ergonomie, Lärm und Stress zu zentralen Themen der gewerkschaftlichen Bildungsprogramme (vgl. Dechmann et al. 2011, 88), sind mittlerweile diese Themen durch veränderte rechtliche Rahmenbedingungen und neue „Brückenparagraphen“ im Betriebsverfassungsgesetz, aber auch Konkretisierungen der Mitbestimmungsformen wie § 87(1),7 BetrVG deutlich gestärkt worden (vgl. Kohte, [Kapitel 9](#)), was aber nicht heißt, dass sie empirisch dadurch „flächendeckend“ angewendet werden. Gerade im Hinblick auf die Gefährdungsbeurteilung bis hin zur betrieblichen Gesundheitsförderung zeigt sich in den Fallstudien als auch in den Sekundärauswertungen, dass sowohl eine umfassende Strategie zur Gesundheit als auch eine flächendeckende Verbreitung von Gefährdungsbeurteilungen in vielen deutschen Unternehmen noch fehlen.

„Nur eine Minderheit von rund einem Fünftel (21 Prozent) der Betriebe hat eine Strategie zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten festgelegt. Dort, wo sie existiert, wird sie überwiegend (83 Prozent) in Form einzelner Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) umgesetzt.“ (Lißner et al. 2015, 225)

Ein weiteres zentrales Problem ist die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen und die „Prozessqualität“ der Gefährdungsbeurteilung. Rothe/Beermann (2014, 183) stellen dazu fest:

„Betriebliche Erfahrungen und entsprechende Umfragedaten zeigen jedoch, dass die Gefährdungsbeurteilung – falls sie denn gestartet wurde – häufig noch vor der Durchführung von Maßnahmen steckenbleibt (vgl. GDA 2013, Dachevaluation). Dies scheint insbesondere dann der Fall zu sein, wenn die erforderlichen Maßnahmen nicht vorwiegend technischer Natur sind, sondern Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder im sozialen Kontext der Arbeitstätigkeit notwendig wären.“

Sowohl nach der GDA-Befragung als auch nach dem INDEX „Gute Arbeit“ sind die Gefährdungsbeurteilungen immer noch nicht flächendeckend eingeführt. Die Zahlen schwanken von etwa 9 Prozent (INDEX) bis 21 Prozent (GDA) aller Betriebe, die eine Gefährdungsbeurteilung mit Berücksichtigung psychischer Belastungen haben. Die GDA-Dachevaluation hat beispielsweise ergeben, dass nur 23 Prozent der Betriebe Maßnahmen nach Durchführung der Gefährdungsbeurteilung eingeleitet haben 51 Prozent der befragten Unternehmen (N = 6.500) haben eine „klassische“ Gefährdungsbeurteilung (ohne Berücksichtigung psychischer Belastungen) durchgeführt (vgl. Lißner et al. 2015; Schmidt/Hammer 2015). Andere Befragungen zeigen, dass der Stress-Level in Ländern mit hoher „organisationaler Partizipation“ und „Entscheidungsspielraum“ bei der Arbeit deutlich geringer ist als in Ländern mit geringem Level (vgl. EUROFOUND-Studie 2013; ESENER 2013; Dollard/Neser 2014). In der Praxis der Fallstudien zeigen sich mindestens vier Problemkreise:

- Die Arbeitsorganisation ist häufig ein „dickes Brett“: Wie die Erfahrungen zur Einführung von Gruppenarbeit zeigen, sind damit Erwartungen verbunden gewesen, die oft nicht erfüllt worden sind (z. B. [Kapitel 7.4](#), [Kapitel 7.8](#) und [Kapitel 7.9](#)). Auch die Verknüpfung von Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit wurde nicht konsequent betrieben.
- Die Prävention als zweiter zentraler Aspekt des § 91 beinhaltet Fragen nach den Belastungen und Beanspruchungen, psychosozialen Risiken, Arbeitsorganisation, Organisationsentwicklung bis hin zur Etablierung von Betriebsänderungen durch Innovationen und neue Techniken. Die Tiefe und der Umfang der Maßnahmen in den Betrieben können von „einfachen“ Gefährdungsbeurteilungen bis zum betrieblichen Gesundheitsmanagement reichen, aber häufig ohne Änderung der Arbeitsorganisation.

- Der demografische Wandel wird in vielen Betrieben als Problem artikuliert ohne bereits ausgefeilte Programme vorweisen zu können (vgl. [Kapitel 7.6](#), [Kapitel 7.7](#), [Kapitel 7.8](#) und [Kapitel 7.9](#)) – nur ein Unternehmen hat ein Projekt hierzu konzipiert (vgl. [Kapitel 7.2](#)).
- Permanente Restrukturierungen als Herausforderung für die Prävention werden in [Kapitel 7.1](#), [Kapitel 7.3](#), [Kapitel 7.6](#), [Kapitel 7.7](#) und [Kapitel 7.8](#) deutlich.

Wie das Fallbeispiel aus der Chemie ([Kapitel 7.6](#)) zeigt, hatten die „Primärpartner“ für den Gesundheitsschutz keine Lösung produziert. Die Gewerkschaft gab zum damaligen Zeitpunkt noch keine Empfehlung. Erst in einem Lernprozess innerhalb des Betriebsratsgremiums und externe Hilfe zeichnete sich eine Lösung ab. Das konkrete Verfahren transportiert nicht „unilateral“ arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, sondern basiert auf einem offenen, prozessorientierten und dialogischen Verfahren. „Streng analytisch“ werden hier gesicherte arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse nicht direkt angewendet. Vielmehr eröffnet das Verfahren einen Dialog über die Arbeit(sbedingungen) und zielt auf Bewegung, dass „nicht alles hingegenommen wird“, wie es ist und die Beschäftigten ihr Prozesswissen einbringen. Das Erfahrungswissen der Beteiligten trifft auf das Expertenwissen – und Letztere sind eher „Assistent/innen“ oder Moderator/innen und halten sich im Hintergrund. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse werden indirekt vermittelt, wo die Moderation oder die Teilnehmer/innen diese einbringen.

Im Hinblick auf die Beteiligungsorientierung können Verfahren und Maßnahmen sehr unterschiedlich gestaltet werden (vgl. Buggeln 2009). Beteiligung ist weder Selbstzweck noch ein genau definiertes Instrument. Unter Beteiligung verstehen Betriebsräte beispielsweise Informationsveranstaltung mit diskursivem Anteil, Befragungen bis hin zu komplexen und „gestuften“ Verfahren, in denen z. B. Arbeitsplatzbegehungen, Mitarbeiterbefragungen, Gruppendialoge oder Projektarbeiten (z. B. zum demografischen Wandel im [Kapitel 7.2](#)) mit aufwendigen Mitbestimmungs- und Entscheidungsprozessen. Dabei geht es hier nicht um die umfassende Klassifizierung der Beteiligung (im Sinne der Abbildung aller möglichen konkreten Formen von Partizipation, vgl. dazu Heller et al. 1998), sondern um die Dimensionen der Arbeitsgestaltung und Prävention.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Im Management dagegen wird Beteiligung häufig mit der Ausgabe von Mitarbeiteraktien gleichgesetzt.



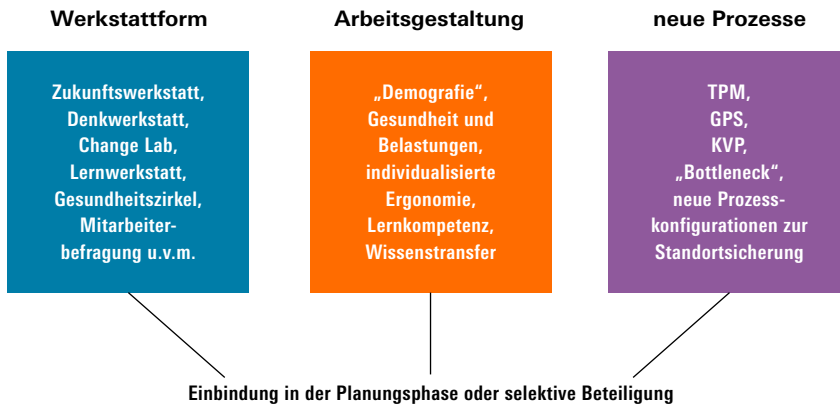
Die Fallbetriebe haben diverse Verfahren zur Beteiligung eingeführt. Sie können für unsere Zwecke differenziert werden nach der Tiefe der Beteiligung, den Handlungsfeldern, der Prozessorientierung oder der Reichweite der Beteiligung (z.B. GBR oder lokaler Betriebsrat, für Kernbetrieb oder „Tochterbetrieb“, im Projekt oder selektive Arbeitsbereiche). Die „Tiefe der Beteiligung“ z. B. kann nach Anzahl der Bereiche, Anzahl der einbezogenen Beschäftigten, Anzahl der Themen oder Handlungsfelder bestimmt werden. Einige partizipative Werkstatt-Verfahren wurden gleichzeitig konterkariert durch einseitige Führungskommunikationen, Fusionen oder Verkauf von Betriebsteilen mit Reduktion der Beschäftigten, Fluktuationen oder permanenten Restrukturierungen.

Die Analyse der Beteiligungsformen und Handlungsformen der Partizipation ergeben drei Gruppen: die Beteiligung durch Gruppen mit Werkstattform wie z. B. Zukunftswerkstatt, Change Lab oder Gesundheitszirkel. Jedes zweite Unternehmen in den Fallstudien setzt auf diese Verfahren. Die zweite Gruppe der Beteiligungsverfahren ist eher allgemeiner Natur und hat keine spezifische Form für ein Thema festgelegt. Sie zielen mittelbar auf Handlungsfelder der Arbeitsgestaltung und behandeln demografische Fragen, Belastungen, individualisierte Ergonomie etc. Dabei kommen Projekte, Mitarbeiterbefragungen, Expertenberatung mit Einbeziehung der Beschäftigten, Gruppendiskussionen oder moderierte Workshops zum Einsatz. In der dritten Gruppe geht es um konkrete Prozesse und die Gestaltung von TPM, Engpass-Analyse, KVP oder neue Produktionsprozesse (vgl. [Abbildung 3](#)) z. B. TPM oder KVP. In fünf Unternehmen wurden bereits Gesundheitszirkel durchgeführt, was im Vergleich zu den Ergebnissen repräsentativer Studien wie dem WSI-Panel oder der GDA-Befragung ein deutlich höherer Anteil ist. Vier Unternehmen haben Denkwerkstätten, Change Labs, Zukunfts- oder Lernwerkstätten initiiert.

Während die „Werkstattformen“ der Beteiligung (wie Change Lab, Gesundheitszirkel oder Denkwerkstatt) diskursiv auf bestimmte Arbeitsbereiche zielt, wurde mit der Gruppenarbeit häufig angestrebt, die Arbeitsgestaltung zu verändern und teilautonome Entscheidungswege zu ermöglichen.

Die Denkwerkstatt entwickelt Leitbilder oder Umsetzungsideen für Gruppen. Methodisch ist das Konzept durchaus offen und die Form der Erhebung (z. B. über Fragebögen oder moderierte Gruppensitzung) sind nicht vorgegeben. Ob Führungskräfte einbezogen werden oder nicht, wird ähnlich kontrovers diskutiert wie im Gesundheitszirkel. Während in der Denkwerkstatt ein im weiteren Sinne wissenschaftlicher Input erfolgen kann, folgt der

## Beispiele für Formen der Beteiligung



Quelle: eigene Darstellung

Gesundheitszirkel stärker der Idee, Beschäftigte als Expert/innen in eigener Sache zu sehen und verwendet konsequent gruppenmoderierte Sitzungen.

Eine verhältnismäßig neue Form ist das Change Lab, wie es Yrjö Engeström vorgeschlagen hat. Im Unterschied zum Gesundheitszirkel liegt der Fokus nicht auf der Gewinnung neuer Ideen (und Konzepte), sondern auf der Umsetzung und Einbettung der veränderten Routine in neuen Tätigkeitssystemen. Nach Engeström muss die neue Idee, das neue Konzept oder die neue Tätigkeit immer begleitet werden, um Widerstände, Ungereimtheiten, Spannungen oder unvorhergesehene Folgen behandeln zu können. Wo im Gesundheitszirkel nach der Ideenentwicklung die Maßnahmenumsetzung den Betriebsparteien (i. d. R. der Geschäftsführung und dem Betriebsrat) übergeben wird, da beginnt das Change Lab erst und ist stärker auf die Umsetzungsphase und Etablierung des neuen Konzeptes ausgerichtet.

### Restrukturierungsmaßnahmen, Experten- und Erfahrungswissen

Die Restrukturierungsmaßnahmen, denen wir in unseren Fällen begegnet sind, zielen unternehmensseitig, fast immer auf Personalreduzierung. Dies wird dadurch begünstigt, dass arbeitswissenschaftliche Sozialkompetenz im

Management immer weniger anzutreffen ist. Das Personalmanagement ist zwar darum bemüht, dafür zu sorgen, dass die jeweiligen Restrukturierungsprozesse möglichst konfliktfrei verlaufen, sieht aber deren Gestaltung mittels der Organisierung arbeitswissenschaftlicher Kompetenz kaum mehr als sein Kernanliegen an. Die dichte Folge der Restrukturierungen verhindert mittlerweile zudem eine sorgfältige Prüfung der Angemessenheit jeweiliger Maßnahmen, weil die nächste Restrukturierung schon längst wieder angelaufen ist. Und dies wiederum kann ein frustriertes Desinteresse der Beschäftigten an Beteiligungsangeboten der Unternehmen, etwa im Wege regelmäßiger Befragungen, befördern, wie es uns in einer unserer Fallstudien (vgl. Kapitel 7.7) begegnet ist. Ein großes Folgeproblem der personaleinsparenden Grundorientierung der Unternehmen ist heute zudem, dass notwendiges Wissen – sei es Erfahrungswissen der Arbeitenden, sei es arbeitswissenschaftliches Expertenwissen in Stabsabteilungen – verloren geht.

Betriebsratsarbeit zielt demgegenüber in einer Bottom-up-Perspektive darauf ab, arbeitswissenschaftliche Kompetenz „im Spiel“ zu halten oder wieder stärker „ins Spiel“ zu bringen. Die Möglichkeiten der Betriebsräte, unternehmensinterne Expertise für sich zu mobilisieren oder auf externe Berater/innen zurückzugreifen, und die gewerkschaftlichen Anstrengungen, etwa die der IG Metall im Zuge ihrer Kampagne „Besser statt billiger“, entsprechende Beratungsstrukturen aufzubauen oder auf Branchenebene Erfahrungsaustausche zu organisieren, sind hier wichtig. Auch die „unsichtbare Praxis“ der §§ 90/91 wird unter dem Druck der beständigen Restrukturierungen leicht zu zermürender Sisyphusarbeit.

Betriebs- und Unternehmensleitungen machen allerdings dort, wo es Betriebsräten gelingt, die „Bottom-up-Perspektive“ zur Geltung zu bringen, die Erfahrung, dass diese Wahrnehmung der Betriebsratsfunktion für die Erreichung der Unternehmensziele aus unterschiedlichen Gründen hilfreich, wenn nicht gar unverzichtbar ist. Nach unserer Auffassung gilt, dass dann, wenn für die Beschäftigten die Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen in Permanenz und bei wachsenden Unsicherheiten nicht mehr in die eigene Lebensperspektive einzuordnen ist, Konsequenzen für ihre Leistungsfähigkeit eintreten. Wo die Bottom-up-Perspektive mit eigenem Gewicht zur Geltung gebracht werden kann, können erweiterte Optionen für ökonomisch effiziente Lösungen eröffnet werden. In den Fallanalysen, in denen es um die „nachhaltige Weiterentwicklung menschengerechter Produktionskonzepte“ (Kapitel 7.4), die „Standortsicherung durch den Betriebsrat“ (Kapitel 7.8) oder den „gewerkschaftlichen Einfluss auf Betriebsratshandeln im Restrukturierungsprozess“ geht (Kapitel 7.9), ist das offensichtlich, aber die Erweiterung von

Handlungsoptionen spielt in *allen* Fallanalysen eine Rolle. Wenn die Betriebsräte durch stärkere Orientierung die Voraussetzungen für eine, wenigstens näherungsweise Gestaltungspartnerschaft zu sichern suchen, sichern sie damit wesentliche Voraussetzungen für die zunehmend bedrohte Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Beschäftigten selbst und tragen zugleich zu einer Erweiterung der Handlungsoptionen des Managements bei.

Die Kompetenz der Betriebsräte ist aus unserer Sicht überwiegend sehr gut. Viele Betriebsräte sind länger im Betrieb als die karriereorientierten Führungskräfte, die eine deutlich höhere Fluktuation haben. Einige Betriebsratsgremien haben intensive und langfristige Personal- und Kompetenzentwicklungen sowie Matrixstrukturen zum Informationsaustausch aufgebaut. Die Teamentwicklung wird als zentraler Erfolgsfaktor angesehen. Für die Entwicklung eigener Positionen und Konzepte wird der Vertrauenskörper als ausgesprochen wichtiges Organ angesehen. Gerade dort, wo neue Beteiligungsformen ausprobiert werden, ist er unverzichtbar. Betriebsratsgremien, die offensiv eine Gestaltungspartnerschaft anstreben ([Kapitel 7.8](#)) nutzen den gezielten Erfahrungsaustausch mit anderen Expert/innen, Gewerkschafter/innen oder wissenschaftlichen Projekten.

Das Erfahrungswissen der Beschäftigten, ihre Kreativität und ihr Ideenreichtum ist bei der Neugestaltung von Prozessen unabdingbar. Viele Unternehmen haben es erkannt und fördern die Beteiligung – meistens aufgrund der Initiative der Betriebsräte (sehr intensiv in [Kapitel 7.2](#)). Andererseits ist in den Führungsetagen erkennbar, dass sie diese Beteiligung gerne in ein Change-Management oder in eine Restrukturierung einbetten, die mit internem Benchmarking oder einem Performance Index verkoppelt werden. Hier ist es Aufgabe des Betriebsrates, sich Gehör für „seine“ Standpunkte zu verschaffen und Standortsicherung und Gesundheitsschutz im Sinne der Beschäftigten zu betreiben. Wo Personalabbau oder gravierende Betriebsverlagerungen durchgepeitscht werden, führen Beteiligungsprozesse häufig in eine Sackgasse. Motivation und Vertrauen sind dort nicht mehr vorhanden und die Bereitschaft zur Lösungssuche sehr gering. Im [Fall 7.6](#) hat die Ankündigung des Verkaufs von Betriebsteilen zum sofortigen Stillstand geführt.

### **Zentralisierung der Prozessentscheidungen in Konzernen und neue Herangehensweise der Interessenvertretung**

Betriebsräte, Gesamtbetriebsräte und Konzernbetriebsräte (Betriebsrat, GBR, KBR) sind nach dem BetrVG in ihrem Verhältnis zueinander nicht hierar-

chisch strukturiert.<sup>53</sup> Im Hinblick auf die eben dargelegte gewöhnlich vorliegende und absehbar weiter zunehmende zentrale Steuerung von Restrukturierungsprozessen ergeben sich daraus Probleme.

Eine angemessene Einbeziehung in strategische Überlegungen und Planungsprozesse müsste auf der Ebene von Gesamt- und Konzernbetriebsräten erfolgen. Daran hapert es aber nach wie vor – vor allem, weil das Management keineswegs immer frühzeitig und umfassend informiert. Eine gewisse Schwäche der seitens der Interessenvertretungen vornehmlich genutzten rechtlichen Hebel zur Durchsetzung von Mitbestimmungsrechten und zur Etablierung von Gestaltungspartnerschaften, ist hier nicht zu übersehen: Die frühzeitige und umfassende Information, wie sie § 90 BetrVG vorsieht, ist eben nicht zwingend gegeben. Eurobetriebsräte bieten hier (vgl. Kapitel 7.1) für Konzern- und Gesamtbetriebsräte, bei Nutzung anderer nationaler Rechtsverhältnisse, zusätzliche Chancen, frühzeitige Informationen zu erlangen, aber insgesamt ist die Lage hier sicherlich nicht befriedigend.

Für die Handlungsfähigkeit der Interessenvertretungen wird es umso wichtiger, wie die Kommunikationsflüsse untereinander, also zwischen den verschiedenen Betriebsratsebenen gestaltet sind. Auch hier sind die Verhältnisse oft kompliziert, und dabei geht es keineswegs allein darum, dass an einzelnen Standorten aufgrund unterschiedlicher Betroffenheit von Restrukturierungen partiell unterschiedliche Interessen eine Rolle spielen können. Schon örtliche Betriebsratsgremien sind in der Regel durch ihre jeweilige eigene Geschichte geprägt und bewegen sich im Rahmen von Unternehmenskulturen, die einzelbetrieblich bisweilen deutlich unterschiedlich gelebt werden.

Und wo in der jüngeren Vergangenheit Unternehmenszusammenschlüsse erfolgt sind, geht es auch nicht einfach darum, dass hier die daraus folgenden auf Effizienzsteigerung zielenden Restrukturierungsmaßnahmen bewältigt werden müssen, wobei es wiederum „Gewinner“ und „Verlierer“ solcher Prozesse geben mag. Hier treffen vielmehr unterschiedliche Unternehmenskulturen und unterschiedliche, z. B. stärker oder weniger stark gewerkschaftlich geprägte, Traditionen und eingespielte Muster von Betriebsratsarbeit aufeinander usw. In einem unserer Fälle heben wir auf solche Handlungsbedingungen ab, die dann die weitere Entfaltung von Gestaltungspartnerschaft prägen (Eigensinnigkeit erweist sich in Kapitel 7.6 als Erfolgsprinzip). Allgemeiner formuliert setzt Gestaltungspartnerschaft betriebliche Handlungsmächtigkeit und funktionierende Kommunikation zwischen den Betriebs-

---

53 Im Rahmen der PersVG ist es anders geregelt (vgl. Kohte 2016).

ratsebenen voraus. Eine erhebliche Schwierigkeit liegt darin, dass eine frühzeitige Information über beabsichtigte übergreifende Restrukturierungsprozesse – wie sie der § 90 BetrVG intendiert – auf zentraler Ebene erfolgen müsste, was unter den Bedingungen einer „unsichtbaren Praxis“ gemäß den Intentionen dieses Paragraphen schwerer durchzusetzen ist. Eine zweite Schwierigkeit besteht darin, dass die Organisation und Umsetzung von Beteiligungsprozessen örtlich geschehen müssen.

Dieser Anforderung müssten Betriebsräte dann noch gerecht werden, wenn sie den rechtlichen Hebel der §§ 90/91 nutzen könnten. Von unseren Fallstudienbefunden ausgehend kann man sagen, dass das Zusammenwirken von örtlichem Betriebsrat, GBR und KBR in der Planungsbeteiligung vielfach auf eine neue Niveaustufe gehoben werden muss. Die Schaffung einer Mitbestimmungs- und Kommunikationskultur auf verschiedenen Ebenen (Kapitel 7.1) kann im Konzernverbund zur zentralen Herausforderung werden. Auf der jeweiligen örtlichen (Umsetzungs-)Ebene kommen Mitarbeiterbefragungen und unterschiedliche Formen aktiver Beteiligung ins Spiel und können Gemeinsames und Trennendes klären helfen. Letztlich wird es nur über solche Formen aktiver Beteiligung gelingen, eine größere Autonomie der Arbeitenden zu ermöglichen. Nur so können gemeinsame und für alle Beteiligten verbindliche Leitbilder und regulatorische Ideen als Voraussetzung stabiler, sozial nachhaltiger Restrukturierungsprozesse entstehen. Örtliche Beteiligungsprozesse sind zu deren Fundierung unverzichtbar.

## Zusammenfassung

Kriterien für die Fallauswahl unserer Studien waren die im §§ 90 und 91 des BetrVG angesprochenen Planungsbeteiligung der Betriebsräte bei der Reduzierung oder der Beseitigung von Belastungen unter Rückgriff auf gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung sind hierbei relevant wie auch Maßnahmen zu Arbeitsumgebung oder technischen Anlagen. Selektionskriterien für die in Fallstudien untersuchten Betriebe war, dass dort Betriebsräte (unterschiedliche) Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung durchgesetzt haben, um menschengerechte Arbeit zu fördern. Unser Augenmerk richtete sich dabei vor allem auf beteiligungsorientierte Verfahren, die möglichst frühzeitig, schon im Ideen- oder Planungsstadium, die Betriebsräte und die Beschäftigten einbeziehen.

Die Schwierigkeit bei der Anlage der Fallstudien bestand in der Komplexität der Wechselwirkung neuer Belastungsdimensionen, die sich in der „un-

sichtbaren Praxis“ der mitbestimmten Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse ergaben. Die Fallstudien sind explorativ (vgl. zur Begründung Kapitel 4). Die Analyse sollte Antworten ermöglichen auf vier Fragen:

1. Wie intensiv beschäftigen sich die Betriebsratsgremien mit der Arbeitsgestaltung und Belastungsreduzierung? Welche beteiligungsorientierten Maßnahmen im Sinne der §§ 90/91 werden eingesetzt?
2. In welcher Form werden Betriebsrat (bzw. Betriebsratsgremien wie GBR, KBR, lokaler Betriebsrat, Vertrauenskörper) und Beschäftigte beteiligt? Welcher Umfang der Einflussnahme und Entscheidungsmöglichkeiten eröffnet sich ihnen?
3. Welche Zielsetzung wird mit den Beteiligungsverfahren – bezogen auf das Verhältnis zwischen Belegschaft, Betriebsrat, Vertrauensleuten und Organisation – verfolgt? Wie verändert sich die Rolle der Betriebsräte dabei?
4. Welche Konsequenzen werden für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung gezogen? Welche Rolle hat die Kompetenz des Betriebsrats bzw. Betriebsratsqualifizierung?

Die Fallstudien geben hierzu umfassende Antworten. In einer kurzen Vergleichsübersicht können zu den vier Fragen folgende Aussagen getroffen werden:

### **1. Betriebsratsgremien und Arbeitsgestaltung/Belastungsreduzierung**

Alle Betriebsräte sind sehr aktiv im Bereich der Belastungsreduzierung. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird sehr ernst genommen. Wenngleich nicht alle Betriebsräte die gleichen Erfolge aufweisen können (v. a. im „Ausrollen“ der Maßnahmen), zeigen alle zehn Betriebsratsgremien der Fallstudien ein hohes Interesse an der Gefährdungsbeurteilung und betrieblichem Gesundheitsmanagement. Eine Gefährdungsbeurteilung ist in allen Unternehmen Standard, wohingegen die Berücksichtigung psychischer und psychosozialer Belastungen im Verfahren der Gefährdungsbeurteilung sehr unterschiedlich ist (zehn Betriebe mit zehn Verfahren), wie auch die Entwicklung daraus abgeleiteter Maßnahmen (zehn Betriebe, davon sechs Anfänger und vier Fortgeschrittene).

Besonders häufig werden in den zehn Fallstudien prozess- und dialogorientierte Verfahren angewendet, häufig auch individuell auf den Fall bzw. das Unternehmen zugeschnitten. Sogenannte Werkstattverfahren (wie Denkwerkstatt, Change Lab, Gesundheitszirkel) wurden am häufigsten eingesetzt.

Hier zeigt sich, dass Verfahren mit hoher Teilnehmungsorientierung in der Praxis deutlich besser abschneiden als solche mit geringer Teilnehmung. Die Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung reichen vom Arbeiten im Team, Jobrotation bis hin zu Veränderungen der Arbeitsprozesse und neuen Fertigungslinien mit individualisierter Ergonomie.

## **2. Beteiligung des Betriebsrats/der Beschäftigten im Unternehmen**

Die Mitbestimmungskultur ist in zwei Drittel der Unternehmen gut bis sehr gut – dagegen sind in dem anderen Drittel deutliche Barrieren im Informationsfluss sichtbar. Es geht dort oftmals nicht nur um fehlende „Frühzeitigkeit“ der Informationen, sondern um die Art der Information, vor allem bei komplexen Veränderungen. In der überwiegenden Mehrheit der Fälle ist eine sehr hohe Teilnehmung sowohl der Betriebsratsgremien als auch der Beschäftigten feststellbar. Jedes Fallunternehmen hat schließlich mindestens ein partizipatives Verfahren initiiert. In einigen Unternehmen sind es sogar mehrere parallele Teilnehmungsverfahren.

## **3. Ziele der Teilnehmung**

Es wurden vier unterschiedliche Ziele teilnehmungsorientierter Verfahren identifiziert:

- die Mobilisierung der Beschäftigten („Move“) und damit verbunden der Einstieg in eine konkrete Organisationsentwicklung,
- die Förderung des Dialogs,
- die Einbringung von Erfahrungswissen aller Beschäftigten und
- last but not least als Handlungsstrategie zur Veränderung der Stärkung der Position der Beschäftigten und der Betriebsräte.

Teilnehmung kann aber auch seitens des Managements gezielt eng limitiert eingesetzt werden als Hilfsinstrument zur Akzeptanzbeschaffung oder als „Korrekturpartizipation“, wo die Beschäftigten zu aktuellen Themen befragt werden, von Planungsprozessen aber weitestgehend ausgeschlossen werden. Damit verkommt die Teilnehmung zum Feedback-Instrument, was für das Management aufschlussreich und nützlich sein kann, aber im originären Sinne keine Teilnehmung an Entscheidungen oder Gestaltungsprozessen darstellt.

Die Rolle der Betriebsräte verändert sich, da Teilnehmung zeitintensiv ist, klare Richtlinien und einen nachvollziehbaren Ablauf benötigt. Teilnehmung benötigt einen Wandel in der Grundhaltung: Traditionelle Entscheidungsprozesse (die Führungskraft entscheidet alles, der/die Vorsitzende hat das



letzte Wort) werden aufgelöst. In der Praxis führt dies zu neuen Gremienstrukturen, die stärker auf einer Matrixorganisation des Betriebsratsgremiums aufbauen oder eine Veränderung der Sitzungsstrukturen und -kulturen bis hin zu neuen Berichts- und diskursiven Dialogformen bewirken.

#### 4. Konsequenzen der Betriebsratsarbeit

Die neuen Strukturen verändern den Informationsfluss im Betriebsratsgremium. Verantwortungsbereiche müssen neu sortiert werden. Die Qualifizierung in der Moderationstechnik oder Schulungen zum Informations- und Wissensmanagement können hierbei hilfreich sein. Voraussetzung ist, dass Gewerkschaften und Betriebsräte den Nutzen beteiligungsorientierter Verfahren erkennen. Zwar gilt auch hier, dass damit keine Erfolgsgarantie gebucht wird. Zu Beginn muss unter Umständen sogar damit gerechnet werden, dass die Dynamik der Beteiligung dazu führt, dass die Ansprüche der Beschäftigten steigen und sie keine Halbherzigkeiten dulden. Wo „alles auf den Tisch“ kommen soll, muss vorher klar geregelt werden, wie mit den Ideen umgegangen wird. Wenn Initiativen oder Ideen versanden, kann sich Belegschaftsengagement ins Gegenteil verkehren und Vertrauensstrukturen können nachhaltig beschädigt werden.

Empfohlen wird daher, möglichst eindeutige Betriebsvereinbarungen frühzeitig abzuschließen. Wo Tarifverträge zum demografischen Wandel vorlagen, war beispielsweise ein starker Impuls spürbar, Projekte bzw. neue Maßnahmen zu entwickeln. Zugleich sollten in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit die Chancen und Risiken der Beteiligung verdeutlicht werden. Positive Fälle der Einbindung prozessorientierter Verfahren von Erfahrungswissen und Beteiligung sind stärker in Seminaren, Broschüren oder Datenbanken herauszustellen. Basierte früher die Humanisierung der Arbeitswelt auf einem kulturellen und kognitiven Setting, das beide §§ 90/91 als korrektive Mitbestimmung in zahlreichen Schulungen gewerkschaftlicher Bildungsarbeit in einem umfassenden Curriculum behandelte, sind die heutigen Schulungen stark zusammengeschrumpft, und in der Regel kommen beide Paragraphen nur noch als „Randnotizen“ vor. In den Experteninterviews wurde auf die Reform des BetrVG (mit dem § 87,1,7), die komplizierte Handhabung des Nachweises konkreter gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse im betrieblichen Alltag und eine Individualisierung im Arbeitsrecht hingewiesen, wohingegen Betriebsräte oft die fehlende Kompassfunktion der (Arbeits-)Wissenschaftler/innen („Handelt er/sie in unserem Sinne?“) oder die Ressourcenknappheit im Alltag (v. a. zu wenig Zeit) betonen (vgl. auch [Abbildung 4](#)).

## Übersicht fördernder und hemmender Faktoren



Quelle: eigene Darstellung

Unsere Fallanalysen weisen alle unterschiedliche Merkmale auf, die sie als je spezifischen oder auch exemplarischen Fall im Hinblick auf eine verborgene Praxis im Sinne der Ziele, interessant machen, die mit den §§ 90/91 BetrVG verknüpft sind. Es gibt also jeweils einen anderen Fokus, unter dem die Restrukturierungsprozesse für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen arbeitspolitisch im Hinblick auf menschengerechte Arbeitsgestaltung bedeutsam geworden sind. Die konkreten Handlungsziele von Management und Betriebsrat unterscheiden sich folgerichtig oder sind verschieden akzentuiert. Weitere Akteure wie externe Berater/innen, Funktionäre der örtlichen Gewerkschaft oder von einer zentralen gewerkschaftlichen Handlungsebene sind unmittelbar involviert. Die Instrumente, die die Interessenvertretungen

und ihre Berater/innen entwickeln, um beteiligungsorientiert die eigene Fähigkeit zur Mitgestaltung der Prozesse zu stärken, und über deren Nutzung Betriebsrat und Management sich einigen, sind im Detail sehr unterschiedlich. Immer ist aber das Ziel die Herbeiführung einer Gestaltungspartnerschaft.

Den Gewerkschaften ist zu empfehlen, die Beteiligung noch stärker in ihre strategische Ausrichtung einzubeziehen (vgl. Buggeln 2013; Wetzel 2015). Die §§ 90/91 BetrVG wurden zu oft nur technokratisch umgesetzt, in dem Sinne, dass Wissenschaftler/innen als Expert/innen ihre Konzepte dem Betrieb(srat) aufoktroierten und die Beschäftigten in der Ausarbeitung der Konzepte zur Arbeitsgestaltung nicht einbezogen wurden. Die „unsichtbare Praxis“ unserer Fallstudien zeigt eine deutliche Überlegenheit der beteiligungsorientierten Verfahren im Verhältnis zu expertenorientierten „unilinearen“ Verfahren.

Gewerkschaften sollten daher stärker prozessorientierte Beteiligungsverfahren propagieren, um Prävention und Arbeitsgestaltung besser zu verankern. Es wird empfohlen, stärker die positiven Beteiligungsfälle aufzuarbeiten und die Betriebsräte in der Kooperation mit der Wissenschaft zu ermutigen, beteiligungsorientierte Verfahren abzurufen. Die Neuformulierung der beiden Paragraphen, wie sie im [Kapitel 6](#) vorgeschlagen wurde, zielt stärker auf die beteiligungsorientierten Dialoge im Sinne einer Aktionsforschung in Betrieben. Eine besondere Nuance der beiden Paragraphen war die Idee einer korrektiven Mitbestimmung, beruhend auf einem umfassenden Vetorecht der Betriebsräte unter Einbeziehung der Arbeitswissenschaften (vgl. Kreikebaum/Herbert 1998).

Der neuerdings vielfach eingesetzte § 87(1)7 des BetrVG nach der Reform des BetrVG 2004 hat für die Praktiker/innen einiges vereinfacht: Er ermöglicht zwar die Einleitung einer Gefährdungsbeurteilung, gibt aber nicht ein konkretes Verfahren vor. Das konkrete Verfahren obliegt nach dem Urteil vieler Arbeitsgerichte allein dem Arbeitgeber. Insofern sollten Gewerkschaften daraufhin wirken, dass die „unsichtbare Praxis“ beteiligungsorientierter Verfahren unter Einbeziehung der Arbeitswissenschaft stärker die Praktiker/innen erreicht (z. B. über eine entsprechende Verankerung in den Bildungsmaterialien).

Für die Arbeitswissenschaften, die über (externe) Beratungsangebote ins Spiel kommen, ergeben sich neue Herausforderungen. Der klassische arbeitswissenschaftliche Ansatz ist einzelmaßnahmenorientiert, die nun geforderten Beratungen müssen sich aber auf übergreifende Prozesse beziehen, in die die Arbeitenden selbst mit ihrem Laien-Expertenwissen involviert werden

müssen. Die §§ 90/91 in ihrer 1972 in das BetrVG aufgenommenen Fassung, sind da nur bedingt geeignet. Zum einen konnte die heutige Dynamik stetiger Restrukturierungsprozesse in der klassischen Ausrichtung, die eher auf einmalige Investitionen bzw. Veränderungen ausgerichtet war, nicht bedacht werden. Außerdem soll die Anwendung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ausdrücklich im Sinne objektivierten wissenschaftlichen Expertenwissens erfolgen.

In den Fallstudien werden Paragraphen des BetrVG von den Betriebsräten im Alltag generell selten angewendet. Es überwiegt die von vielen geteilten Ansicht, dass die in den §§ 90/91 BetrVG angesprochenen Tatbestände (v. a. menschengerechte Arbeit, Belastungsabbau) die Grundlage allen Handelns der Betriebsräte ist. Das Betriebsverfassungsgesetz wird allerdings durchaus als Drohinstrument eingesetzt (in drei Fällen ist es schließlich zur Einigungsstelle gekommen).

Die Interessenvertretungsarbeit im Zuge von stetig neuen Veränderungsprojekten erfordert Kooperationsfähigkeit auf Grundlage von Konfliktfähigkeit. Wo Gestaltungspartnerschaft als eine Form „kooperativer Konfliktbewältigung“ – so schon Wetz 1976 – gelingt, verändert sich die betriebliche Wirklichkeit: Eine Sozialpartnerschaft, bei der sich Repräsentant/innen einer älteren Betriebsratsgeneration bei der Gestaltung von Restrukturierungsprozessen eher auf bestimmte soziale Abfederungen begrenzt haben, verschwindet, und auch ein abstrakter Gegnerbezug muss dort, wo er einmal bedeutsam gewesen sein mag, nicht länger handlungsorientierend bleiben.<sup>54</sup>

Die mit einer Gestaltungspartnerschaft mögliche kooperative Bewältigung der Herausforderungen von konfliktträchtiger Restrukturierung in Permanenz wird zu einer Bedingung dafür, die Effizienz wirtschaftlichen Handelns dauerhaft sicherzustellen. Doch die Grundlagen einer solchen Partnerschaft zu schaffen und zu sichern, wird bei den ungebrochen herrschenden Steuerungsmechanismen finanzmarktgetriebener Restrukturierung für Betriebsräte und Gewerkschaften tendenziell zur zermürbenden Sisyphusarbeit.

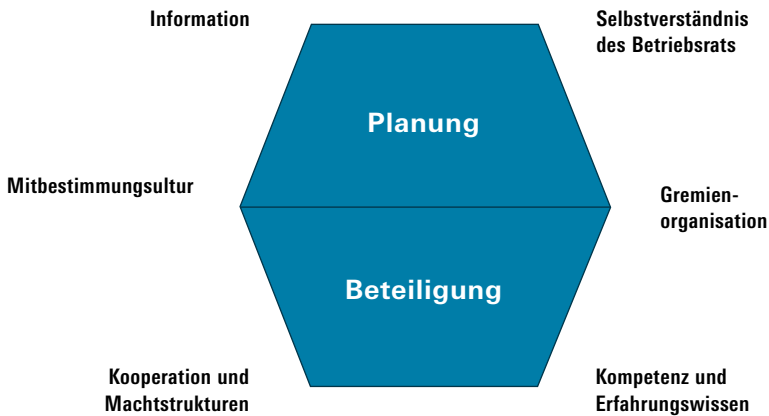
Es wird deshalb darauf ankommen, deutlicher zu machen, dass stabile und nachhaltige Restrukturierungsprozesse die prinzipielle Anerkennung zweier Logiken zur Voraussetzung haben – die der Wirtschaft und die der Arbeit. Auch die wirtschaftliche Effizienz unternehmerischer Steuerungs- und Entscheidungsprozesse ist daran gebunden, dass die Arbeitenden selbst Ein-

---

54 Huzzard (2004) hat daher vom Boxing und Dancing als zwei zentralen Aufgaben gesprochen.

Abbildung 5

### Aspekte der Fallstudien



Quelle: eigene Darstellung

fluss auf eine für sie selbst letztlich Orientierung und Sinn gebende Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse nehmen können. Jedenfalls gilt das es für die diversifizierte Qualitätsproduktion, auf der die Exportstärke der deutschen Hightech-Industrie beruht. Die Arbeitswissenschaften werden unverzichtbar sein, wenn es darum geht, die Logik der Arbeit in den zukünftigen Veränderungsprozessen wirksam zur Geltung zu bringen. Aber wenn sie in Restrukturierungsprozessen neue und wirklichkeitsgerechtere Expertise anbieten können wollen, werden sie Interdisziplinarität und die Subjektivität der Arbeitenden über Beteiligungsprozesse stärker in den Fokus nehmen müssen.

## 9 GESUNDHEITSSCHUTZ UND DIE BETEILIGUNG VON BETRIEBSRAT UND BESCHÄFTIGTEN - DIE ARBEITSRECHTLICHE SITUATION

---

Wolfhard Kohte

Das Projekt hat das Handeln von Betriebsräten und Beschäftigten in Restrukturierungsprozessen in den Mittelpunkt gestellt. Diese Prozesse werden dabei vor allem auch in ihren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten analysiert, so dass die für dieses Projekt maßgeblichen Rechtsfragen nicht den Gesundheitsschutz allgemein betreffen, sondern ihn auf die Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten vor allem in Restrukturierungsprozessen zuspitzen.

### **Psychische Belastung – mehr als Vorstufe psychischer Gesundheitsstörungen**

Als Ausgangspunkt besteht in der Fachdiskussion eine weitgehende Übereinstimmung, dass die heutigen Änderungs- und Restrukturierungsprozesse die psychische Belastung der Beschäftigten erhöhen und zu neuen Herausforderungen führen. Daher hat die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie für die Zeit von 2013–2018 als ein wichtiges Teilziel definiert „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“. Ausgangspunkt dieses Beschlusses ist die Feststellung, dass organisatorische und strukturelle Änderungen in beachtlichen Umfang zu einer zusätzlichen Arbeitsverdichtung führen und dass diese Situation von den Beschäftigten weitgehend als Erhöhung des Zeit- und Leistungsdrucks empfunden wird. Empirisch untermauert ist dies vor allem durch den Stressreport, der 2012 von der BAuA herausgegeben worden ist. In einem gesonderten Kapitel ist herausgearbeitet worden, dass Stress und psychische Belastung in restrukturierten Unternehmen signifikant höher liegt und dass zu den größten Herausforderungen neue Technik, neue Programme und neue Arbeitsabläufe gehören.

Teilweise ist die Situation betrieblich so verstanden worden, dass psychische Belastung vor allem zu psychischen Erkrankungen führt. Dies ist arbeitswissenschaftlich falsch; psychische Belastung ist in der arbeitswissenschaft-

lichen Terminologie ein neutraler Begriff, dem der auf die Individuen bezogene Begriff der psychischen Beanspruchung gegenübersteht. Diese Beanspruchungen können sowohl psychischer als auch physischer Natur sein. Sie führen langfristig zu Stress, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Belastung und Ressourcen eintritt. Folgen eines solchen Ungleichgewichts sind dann unterschiedliche Typen von Erkrankungen, vom Herz-Kreislauf-System, dem Magen-Darmtrakt und dem Muskel-Skelett-System hin zu diversen psychischen Störungen. Auf der gesundheitswissenschaftlichen Ebene ist gerade diese Verschränkung physischer und psychischer Probleme anerkannt. Sie gehört zugleich zu den Strukturelementen des heutigen Arbeitsschutzrechts, das in § 2 ArbSchG auch bestimmte Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit in die vom Arbeitgeber geschuldeten Maßnahmen des Arbeitsschutzes einbezieht. Diese Regelung widerspricht einer schematischen Trennung physischer und psychischer Belastung; 2013 ist durch die Änderung von § 4 ArbSchG „klargestellt“ worden, dass es um den Schutz physischer und psychischer Gesundheit geht.

### **Menschengerechte Gestaltung im aktuellen Recht der Betriebssicherheit – materielle Anforderungen**

In der Rechtsprechung des BAG ist die Verschränkung physisch und psychisch wirkender Schutzmaßnahmen seit einigen Jahren anerkannt. Für das System des heutigen Arbeitsschutzrechts war dieser Beschluss im Jahr 2009 keine umwerfend neue Erkenntnis, sondern eine Bestätigung der seit 1990 geführten Diskussion. Bereits die Richtlinie 89/391/EWG vom 13.6.1989 – als Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz bekannt – beruht auf dieser Erkenntnis. Bereits hier wird in Artikel 6 der Richtlinie vom Arbeitgeber verlangt, dass eine Änderung bei der bisher verbreiteten Form eintöniger Arbeit und maschinenbestimmten Arbeitsrhythmus' erforderlich ist.

Noch deutlicher ist dies in der Maschinenrichtlinie vom 14.6.1989 – RL 89/392/EWG, inzwischen in der neusten Fassung in der RL 2006/42/EG – formuliert worden. Danach sind Maschinen bereits so zu konzipieren, dass Ermüdung und psychischer Belastung des Bedienungspersonals auf das mögliche Mindestmaß zu reduzieren sind. Damit wird der Gesundheitsschutz weit nach vorn auf die Planungsebene verlagert. Diese Richtlinie ist bereits 1992 durch die Maschinenverordnung in das deutsche Recht umgesetzt worden; inzwischen sind diese Anforderungen wörtlich in der 9. Verordnung zur Produktsicherheit (9. ProdSV) übernommen worden. Sie haben allerdings

nicht die gebotene Aufmerksamkeit in der betrieblichen, gewerkschaftlichen und juristischen Diskussion gefunden.

Seit einem Jahr sind diese Anforderungen mit größerer Deutlichkeit und Verständlichkeit in die 2015 neu gefasste Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV) integriert worden. In dieser Verordnung geht es um die innerbetriebliche Sicherheit und Gesundheit bei der Verwendung von Arbeitsmitteln. Der Begriff des Arbeitsmittels ist in § 2 dieser Verordnung in Anlehnung an die RL 2009/104/EG weiter gefasst als im alltäglichen Sprachgebrauch. Auch sämtliche Maschinen und betrieblichen Anlagen gehören dazu, so dass ein Betrieb ohne Betriebsmittel kaum vorstellbar ist. Als zentrale Anforderung normiert § 6 BetrSichV seit 2015 grundlegende Schutzmaßnahmen bei der Verwendung von Arbeitsmitteln. Zunächst hat der Arbeitgeber dafür zu sorgen, dass die Arbeitsmittel sicher verwendet und dabei die Grundsätze der Ergonomie beachtet werden. Zu diesen Grundsätzen sind in Anhang 1 der Verordnung für bestimmte Arbeitsmittel mit hohen Gefährdungen, wie z. B. Flurförderzeuge, selbstfahrenden Arbeitsmittel, Arbeitsmittel zum Heben von Lasten und Arbeitsmittel bei Arbeiten auf hoch gelegenen Arbeitsplätzen, spezifische Anforderungen formuliert.

Für das Projekt ist von besonderem Interesse, dass nach § 6 Abs. 1 S. 4 der neuen BetrSichV die Grundsätze der menschengerechten Gestaltung der Arbeit bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln – also neuen Maschinen, neuen Fließbändern oder neuen Leitwarten – zu berücksichtigen sind. Danach müssen diese Arbeitsmittel an die körperlichen Eigenschaften und die Kompetenz der Beschäftigten angepasst sowie biomechanische Belastungen vermieden werden. Weiter verlangt wird, dass ein Arbeitstempo und ein Arbeitsrhythmus zu vermeiden sind, die zu Gefährdungen der Beschäftigten führen können. Schließlich sind Bedien- und Überwachungstätigkeiten zu vermeiden, die eine uneingeschränkte und dauernde Aufmerksamkeit erfordern.

Damit ist ein beachtlicher Teil der Ergebnisse der klassischen HdA-Diskussion aus der Zeit nach 1970 ohne große öffentliche Aufmerksamkeit in normative konkrete Anforderungen, die für fast jeden Arbeitgeber gelten, umgesetzt worden. Dies ist eine rechtstechnische Konsequenz aus der Entscheidung des Jahres 1996, wonach die menschengerechte Gestaltung der Arbeit nach §§ 2/3 ArbSchG zu den generellen Pflichten jedes Arbeitgebers gehört. Dieser „erweiterte Arbeitsschutzansatz“ hat weiter zur Konsequenz, dass diese Aspekte der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, die in der heutigen Diskussion als „gesundheitsnahe“ Aspekte bezeichnet werden, zum allgemeinen Mitbestimmungsprogramm von § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG gehö-



ren. Auf den verbliebenen Anwendungsbereich von § 91 BetrVG werde ich unten in Teil V eingehen.

Die Verankerung dieser Pflichten in der Betriebssicherheitsverordnung hat weiter zur Konsequenz, dass im Ausschuss für Betriebssicherheit, der nach § 18 Abs. 2 Nr. 5 ArbSchG gebildet worden ist, eine Konkretisierung dieser Anforderungen erfolgen soll. Dieser Ausschuss hat nach § 21 Abs. 3 BetrSichV die Aufgabe, gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse bei der Verwendung von Arbeitsmitteln zu ermitteln und Empfehlungen zu ihrer Umsetzung auszusprechen. Er hat weiter zu ermitteln, wie die in der Verordnung gestellten Anforderungen in den Betrieben umzusetzen sind. Damit ist eine zentrale Frage des heutigen Arbeitsschutzrechts in Angriff genommen worden. Während seit vielen Jahren gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse von Arbeitgebern verlangt werden und vor allem seit 1996 als wichtiger Maßstab in § 4 ArbSchG anerkannt sind, gibt es bisher eine große faktische Unsicherheit, welche arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse als gesichert qualifiziert werden können.

Der interessenplural zusammengesetzte Ausschuss, dem Vertreter/innen der Arbeitsschutzbehörden, der Träger der Unfallversicherung, der Arbeitgeberverbände, der Gewerkschaften und der verschiedenen wissenschaftlichen Fachdisziplinen angehören, soll diese Erkenntnisse hinreichend transparent formulieren, so dass sie vom Ministerium veröffentlicht werden können. Dies ist eine lösbare Aufgabe; der parallel gebildete Ausschuss für Arbeitsstätten hat inzwischen für Hitze Arbeitsplätze, Kälte Arbeitsplätze, Raum- und Bürogrößen sowie Pausenräume hinreichend belastbare Regeln verfasst.

Der Ausschuss für Betriebssicherheit hat in den letzten Jahren eine Reihe von Regeln erstellt, die das Projekt betreffen. Wichtig in unserem Zusammenhang ist vor allem die TRBS 1151 zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsmitteln. Diese auf der Homepage der BAuA ([www.baua.de](http://www.baua.de)) veröffentlichte technische Regel betrifft Gefährdungen an der Schnittstelle Mensch-Arbeitsmittel und befasst sich mit den ergonomischen und menschlichen Faktoren des Arbeitssystems. In der Einleitung der Regel werden die ergonomischen Grundsätze beschrieben, mit denen gesundheitsgefährdende Belastungen und Fehlbeanspruchungen vermieden oder reduziert werden können. In den weiteren Ausführungen werden diese Anforderungen mit Hilfe der Kategorie des Arbeitssystems differenziert, das aus Mensch, Arbeitsmittel, Arbeitsgegenständen, Arbeitsumgebung, Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation besteht. Die technische Regel widmet sich vor allem den Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen auf der Basis des bekannten Belastungs-Beanspruchungs-Modells. Unter Nr. 2 Abs. 3 Nr. 6 der Regel werden

fünf Leitfragen formuliert, die bei der Beurteilung, ob eine Arbeit menschengerecht gestaltet ist, anzuwenden sind. Damit ist eine erste wichtige Basis für die im nächsten Abschnitt zu behandelnden Gefährdungsbeurteilungen gelegt.

In den nächsten Abschnitten der Regel werden die verschiedenen Wechselwirkungen systematisch beschrieben, so dass sie wiederum für eine methodengerechte Gefährdungsbeurteilung herangezogen werden können. In realistischer Kenntnis des heutigen Arbeitslebens wird auf S. 12 der Regel in einem Schaubild dargestellt, wie Änderungen im Arbeitssystem zu entsprechenden Gefährdungen und Belastungen führen können und welche Form der Gefährdungsbeurteilung und Festlegung von Maßnahmen insoweit möglich ist. Im 4. Abschnitt der Regel werden beispielhaft Schutzmaßnahmen und entsprechende Maßnahmen gegen psychische Belastung durch Über- oder Unterforderung im Zusammenhang mit Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation beschrieben. Somit sind die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in einer aktuellen und verständlichen Form zusammengefasst, um den Anforderungen nach § 6 BetrSichV nachkommen zu können.

Auch wenn diese Technische Regel bereits wesentlich konkreter als ArbSchG und BetrSichV ist, belässt sie weiter betriebliche Handlungsspielräume. Betriebsverfassungsrechtlich ist daher allgemein anerkannt, dass die betriebliche Konkretisierung der Normen der BetrSichV dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG zuzuordnen ist. In der Praxis muss auch für die Auswahl, den Einsatz und den Umgang mit Arbeitsmitteln eine transparente Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG erfolgen, mit der es möglich ist, diese ergonomischen Anforderungen und Lösungsmöglichkeiten für den jeweiligen Betrieb zu entwickeln und umzusetzen.

Insoweit scheint die arbeitsschutzrechtliche Welt gut modernisiert zu sein. Schaut man sich in den Betrieben und in den hier dokumentierten Betriebsfallstudien um, dann zeigen sich jedoch deutliche Defizite und Probleme bei der ergonomischen und arbeitswissenschaftlichen Gestaltung der Betriebe. Dies hat verschiedene Ursachen; in diesem Text geht es um arbeitsrechtliche und arbeitspolitische Aspekte, nicht jedoch um die Frage, ob und inwieweit die heutige Arbeitswissenschaft für diese Aufgabe hinreichend gerüstet und geeignet sind.

## **Menschengerechte Gestaltung im aktuellen Recht der Betriebs-sicherheit – verfahrensbezogene Anforderungen**

In der klassischen Welt des vor allem technisch verstandenen Arbeitsschutzes waren die Anforderungen des Arbeitsschutzes normativ verfasst und strukturiert; die herkömmlichen Unfallverhütungsvorschriften z. B. der Eisen- und Stahlindustrie liefern dafür anschauliche Beispiele. Die innerbetriebliche Aufgabe bestand in der Subsumtion und Durchführung dieser extern vorgegebenen Anforderungen. Gerade die Sozialforschungsstelle Dortmund hat in früheren Untersuchungen dieses System und seine innerbetriebliche Umsetzung eingehend beschrieben.

In der heutigen flexiblen Arbeitswelt mit ihren regelmäßig-unregelmäßig einsetzenden Änderungsprozessen ist dieses statische System nur noch für bestimmte standardisierte Gefährdungen ein sinnvolles Vorgehen. In den meisten Betrieben ist es jedoch notwendig, die Gefährdungen betriebsbezogen zu erfassen, zu beurteilen und Maßnahmen abzuleiten. Daraus ergibt sich im heutigen Arbeitsschutzrecht die Schlüsselrolle der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG.

Einige Betriebsfallstudien zeigen, dass sich in den Betrieben vor allem Probleme bei der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung stellen. Ich sehe als eine Ursache, dass diese Herausforderung, die für alle Arbeitsschutzexpert/innen immer noch relativ neu ist, in Deutschland nicht hinreichend geregelt ist. Insoweit fehlt weiter eine entsprechende Verordnung zu Gefährdungen durch psychische Belastung. Ich habe dies ausführlich 2012 beschrieben. Der Beschluss des Bundesrates vom 3.5.2013 hat dazu eine geeignete Vorlage gegeben, die allerdings im politischen Prozess bis heute noch nicht mehrheitsfähig ist. Gleichwohl ist dieser Beschluss von großer Bedeutung, weil die dort zusammengefassten Kategorien, wie Gefährdungen durch psychische Belastung erfasst werden können und welche Typen von Maßnahmen zu prüfen sind, sich inzwischen als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse darstellen, weil in den aktuellen Dokumenten der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie genau diese Kategorien ebenfalls aufgenommen worden sind.

Diese Verordnung erweckt auf den ersten Blick den Eindruck, dass es eine gesonderte Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastung geben müsse. Dies ist jedoch ein verzerrter Blickwinkel, der sich aus dem spezifischen deutschen Nachholbedarf auf diesem Feld ergibt. Angesichts der Verschränkung physischer und psychischer Elemente gibt es nicht eine gesonderte Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung, sondern eine ein-

heitliche Gefährdungsbeurteilung, in der die Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Herausforderungen und Elementen enthalten ist. Die TRBS 1151 ist dazu ein gutes Beispiel, das diese Wechselwirkungen minutiös entfaltet und kategorisiert. In den Anlagen 1–5 zur TRBS 1151 werden jeweils Beispiele für Verfahren zur Beurteilung der physischen und psychischen Belastung sowie zu den jeweiligen Wechselwirkungen und Schnittstellen dargestellt und die verschiedenen Leitmerkmalmethoden für die einzelnen Anforderungen werden jeweils kategorisiert.

Für die Ermittlung psychischer Belastungen wird in der Anlage zur Regel unter A1.4 eine spezifische Methode vorgestellt, das „DGUV-Ideentreffen“ zur Ermittlung psychischer Belastungen. Diese Methode zielt darauf ab, die Kommunikation über sicherheits- und gesundheitsrelevante Themen zu verbessern. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, die Beschäftigten systematisch mit einzubeziehen, weil sie die Verhältnisse „vor Ort“ genau kennen. Sie sehen die Probleme in ihrem Tätigkeitsfeld und entwickeln Ideen zu deren Lösung. In der Veröffentlichung DGUV 206-007 wird diese 2014 publizierte Methode des DGUV-Ideentreffens näher ausgeführt. In der Regel findet dieses Ideentreffen einer überschaubaren Gruppe von Beschäftigten ohne Betriebsleitung während der Arbeitszeit statt; die DGUV-Information gibt Anregungen, wie ein strukturiertes Vorgehen erfolgreich sein kann.

Damit ist in dieser technischen Regel als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis anerkannt, dass gerade zur Ermittlung psychischer Belastungen die Beteiligung der Beschäftigten unverzichtbar ist. Es gibt dazu verschiedene Methoden, die für unterschiedliche Belastungen, unterschiedliche Betriebstypen und unterschiedliche Beschäftigtengruppen zu differenzieren sind, doch lässt sich insoweit als einheitliche Erkenntnis zusammenfassen, dass eine realistische Erfassung psychischer Belastungen ohne eine strukturierte und systematisierte Beteiligung der Beschäftigten nicht realistisch ist.

Hieraus ergibt sich eine spezifische Bedeutung der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. BetrVG. Kürzlich hat der Erste Senat des BAG für die ähnlich gelagerten Fragen des betrieblichen Eingliederungsmanagements entschieden, dass es für die Organisation dieses betrieblichen Suchprozesses einer Verfahrensordnung bedarf und dass insoweit ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates besteht.

Eine vergleichbare „Verfahrensordnung“ ist zur Belastungsermittlung und -beurteilung ebenfalls im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erforderlich. Die Betriebsfallstudien des laufenden Projekts zeigen, wie sich diese Erkenntnis in fortgeschrittenen Betrieben schrittweise durchsetzt. In mehre-

ren Betrieben sind „Lernwerkstätten“ oder „Denkwerkstätten“ etabliert worden. Genau dies ist die verfahrensbezogene Antwort auf die aktuellen Herausforderungen. Die verfahrensrechtliche Antwort ist die Fixierung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnis, dass zumindest für komplexe und nicht einfach ermittelbare Belastungen die strukturierte Beteiligung der Beschäftigten erforderlich ist. Die zweite rechtliche Antwort besteht in der einfachen Aussage, dass für eine solche Verfahrensordnung ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG besteht und durchsetzbar ist.

### **Die Wirksamkeitskontrolle im ArbSchG als spezifisches beteiligungsorientiertes Verfahren**

Nach § 3 Abs. 1 S.2 ArbSchG hat der Arbeitgeber die von ihm getroffenen Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben. Diese Anforderung ist in der bisherigen arbeitsrechtlichen Diskussion nicht sehr ausführlich diskutiert worden; die Betriebsfallstudien zeigen jedoch, dass es sich insoweit um die Realität der meisten größeren Betriebe handelt. Diese Betriebe stehen selten an einem „Nullpunkt“, sondern haben bereits verschiedene Maßnahmen getroffen, die unterschiedlich gut geeignet waren, um Gefährdungen der Gesundheit in den Griff zu bekommen. Insoweit ergibt sich bereits aus der Logik klassischer Betriebsleitung, dass ein Arbeitgeber zu überprüfen hat, ob die Weisungen durchgeführt worden sind und welchen Effekt sie hatten. Die Verfasser des ArbSchG haben – wiederum in enger Anlehnung an die Richtlinie der Europäischen Union – betont, dass gerade bei Änderungen der Arbeitsumwelt solche Überprüfungen besonders wichtig sind.

In Nr.4.3 der TRBS 1151 findet sich ein gesonderter Abschnitt zur Überprüfung der Wirksamkeit der Schutzmaßnahmen. Um die jeweilige betriebliche Situation angemessen beurteilen und bedarfsorientierte Maßnahmen der Gestaltung ableiten zu können, wird verlangt, dass der Arbeitgeber eine Belastungsanalyse/Beanspruchungsanalyse „unter der Beteiligung der Beschäftigten“ durchzuführen hat. Wir finden hier also eine weitere arbeitswissenschaftliche Begründung zur Notwendigkeit der Beteiligung der Beschäftigten.

Diese Begründung wird auch in anderen arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen unterstützt. Im Handbuch „Gefährdungsbeurteilung psychi-

scher Belastung“ der BAuA wird in ähnlicher Weise empfohlen, zur Wirksamkeitskontrolle in differenzierter Weise die Beschäftigten zu beteiligen. Je nach Intensität und Komplexität der Probleme ist es möglich, sich auf Kurzbefragungen der Beschäftigten und Führungskräfte zu konzentrieren; in anderen Fällen sind Workshops mit Beschäftigten und Führungskräften geboten. Diese Beteiligung zielt jeweils auf eine „Vorher-Nachher-Beurteilung“ ab, so dass es auf diese Weise möglich ist, die Wirksamkeit der bisherigen Maßnahmen zu erfassen und in der Zukunft zielsichere Maßnahmen durchzuführen.

In der arbeitsschutzrechtlichen Literatur wird diese Dimension der Wirksamkeitskontrolle unterstrichen. Auch hier wird die Notwendigkeit der Beteiligung der Beschäftigten als ein Element einer effektiven Wirksamkeitskontrolle hervorgehoben. In der arbeitsgerichtlichen Judikatur ist diese Dimension inzwischen ebenfalls erfasst worden. In einem von beiden Seiten sehr grundsätzlich angelegten Verfahren ist vom LAG Hamburg entschieden worden, dass eine Mitarbeiterbefragung, die auch der Wirksamkeitskontrolle nach § 3 Abs. 1 S. 2 ArbSchG dient, dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG unterfällt. In diesem Verfahren ist dem Arbeitgeber in beiden Instanzen durch einstweilige Verfügung untersagt worden, eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, der der örtliche Betriebsrat nicht zugestimmt hatte. Interessanterweise hatte der Konzernbetriebsrat dieser Befragung zugestimmt; dies ist jedoch nach dem System unseres BetrVG nicht entscheidend, da Fragen des betrieblichen Arbeitsschutzes regelmäßig auf der betrieblichen Ebene zu entscheiden sind. Im konkreten Fall ging es auch um einige Fragen, die gerade wegen der radiologischen Klinik, deren Betriebsrat tätig war, von besonderer Bedeutung waren.

Die Entscheidung des LAG Hamburg stimmt mit den wesentlichen Kommentierungen überein, die eine betriebliche Konkretisierung der Wirksamkeitskontrolle dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zuordnen. Die Betriebsstudien spiegeln diesen Diskussionsstand anschaulich wider. In mehreren der fortgeschrittenen Betriebe wurden Workshops durchgeführt, die für die Entwicklung von geeigneten Maßnahmen bei Verschränkung physischer und psychischer Belastung von zentraler Bedeutung waren. Mit Hilfe der aktuellen arbeitsrechtlichen Diskussion zur Bedeutung der Wirksamkeitskontrolle können diese Verfahren rechtlich und praktisch besser eingeordnet und durch gezielte Mitbestimmungsverfahren besser strukturiert werden.

## Das Planungsproblem

Ein weiterer wichtiger Faktor ergibt sich bereits aus allen Betriebsfallstudien. In diesen zeigen sich die Betriebe nicht als ein stabiler Ort, in dem die jeweiligen Arbeitsmittel Schritt für Schritt an die Beschäftigten angepasst und die Ergebnisse dieser Maßnahmen wiederum kontrolliert werden. Vielmehr sind fast alle Betriebe gekennzeichnet durch intensive Restrukturierungsprozesse. Diese Prozesse selbst werden in Übereinstimmung mit den oben referierten Ergebnissen des Stress-Reports von einer beachtlichen Zahl von Beschäftigten als Belastung angesehen, so dass nach der Systematik unseres Arbeitsschutzrechts auch die Gestaltung dieser Prozesse unter arbeitsschutzrechtlichen Kategorien fällt.

Für diese Aufgabe der planerischen Gestaltung setzt seit 1972 § 90 BetrVG einen wichtigen Rahmen. Danach ist vor jeder Einführung neuer Arbeitsmethoden, Arbeitsmittel und Arbeitsverfahren der Betriebsrat zu unterrichten und zu konsultieren. Bei diesen Konsultationen sollen in jedem Betrieb die Fragen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit erörtert werden, so dass mit der technisch-organisatorischen Erneuerung der Betriebe auch eine Verbesserung des physisch-psychischen Gesundheitsschutzes einhergehen soll.

Diese Norm wurde 1972 als so wichtig angesehen, dass sie zu den wenigen Normen im BetrVG gehört, deren Verletzung durch den Arbeitgeber nach § 121 BetrVG mit einem Bußgeldverfahren, also einer nicht unwichtigen staatlichen Sanktion, beantwortet werden sollen. In den letzten 40 Jahren hat sich allerdings gezeigt, dass nur außerordentlich wenige Bußgeldverfahren durchgeführt worden sind. Auch in diesem Text soll dieser Aspekt nicht vertieft werden, denn bisher haben weder die Ordnungsbehörden noch die Staatsanwaltschaften sich als besonders geeignete Organisationen zur Durchsetzung von Partizipation erwiesen.

§ 90 BetrVG ist im Jahr 1988 vom Bundestag bestätigt und verdeutlicht worden. Die damaligen Beratungen im Gesetzgebungsverfahren zeigten, dass die schon 1972 eingeführte rechtzeitige Beteiligung der Betriebsräte verstärkt und verbessert werden soll. Entsprechende arbeitsgerichtliche Verfahren sind jedoch ebenfalls nur in sehr geringer Zahl durchgeführt worden. Im Jahr 2002 ist dazu eine Richtlinie der damaligen Europäischen Gemeinschaft, die RL 2002/14/EG beschlossen worden, mit der eine rechtzeitige und antizipative Beteiligung der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen vor wesentlichen Änderungen der Arbeitsorganisation verlangt wird. Dies war bereits eine erste Antwort auf die Zunahme von Change-Prozessen, die mit der Entfaltung des Binnenmarkts nachhaltig zugenommen hatten.

Auf den ersten Blick erschien es so, dass die damit verlangten Anforderungen kaum über die Norm des § 90 BetrVG hinausgehen, dies ist jedoch zu kurz gegriffen; zwar sind die materiellen Anforderungen weitgehend identisch, doch verlangt Art. 8 der Richtlinie eine effektive Rechtsdurchsetzung. In der neueren arbeitsgerichtlichen Judikatur wird für Fälle, die dieser Richtlinie zugeordnet werden können, die Unterlassungsverfügung des Betriebsrats anerkannt, wonach die betrieblichen Änderungen ohne rechtzeitige und hinreichende Konsultation des Betriebsrats nicht durchgeführt werden dürfen. Die geplante Änderung muss nach einem solchen gerichtlichen Beschluss zunächst gestoppt werden. Eine der Betriebsfallstudien bezieht sich auf diese Rechtsprechung, die in der juristischen Fachliteratur inzwischen wachsende Zustimmung erfährt.

Da diese einstweiligen Verfügungen in letzter Instanz von den Landesarbeitsgerichten – und nicht vom Bundesarbeitsgericht – entschieden werden, gibt es bis heute einen „Flickenteppich“ des differenzierten Rechtsschutzes. In der Mehrzahl der norddeutschen Bundesländer wird der Unterlassungsanspruch anerkannt. Im Rheinland und Rheinland-Pfalz wird er nicht anerkannt; vor kurzem hat eine Kammer des LAG Bayern die „Front“ gewechselt und ebenfalls einem solchen Unterlassungsanspruch stattgegeben. Damit ergibt sich hier für Betriebsräte in zahlreichen Betrieben ein beachtliches Rechtsschutzpotenzial; gleichwohl ist festzustellen, dass von diesen Möglichkeiten bisher weiter nur in relativ geringem Umfang Gebrauch gemacht wird.

Auf der Suche nach möglichen Ursachen stellt sich neben der Frage der Konfliktbereitschaft zunächst das Problem der Sachkunde. Gerade bei den Beratungen zur Planung der menschengerechten Gestaltung der Arbeit ist die Erfassung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse nicht einfach. Für den gesetzlichen Arbeitsschutz haben inzwischen trotz großer Lücken die Ausschüsse nach § 18 Abs. 2 Nr. 5 ArbSchG wichtige Erkenntnisse zusammentragen können, wie das Beispiel der TRBS 1151 zeigt. Für die Gestaltung von Change-Prozessen fehlt es an solchen staatlich veröffentlichten Regeln, so dass hier eine konkrete arbeitswissenschaftliche Beratung von großer Bedeutung ist. Die Norm des § 80 Abs. 3 BetrVG hat sich hier als wenig effektiv erwiesen, so dass ein solcher Anspruch auf Hinzuziehung externer Beratung 2001 für Betriebsänderungen in § 111 S. 2 BetrVG eingeführt worden ist. Auch wenn nicht wenige Change-Prozesse auch Betriebsänderungen im Sinne des § 111 BetrVG darstellen, ist es doch geboten, in § 90 BetrVG einen vergleichbaren Anspruch auf sachverständige Beratung zu implementieren.

Ein weiterer Aspekt wird als die „Notwendigkeit der Neuausrichtung der Vorstellungskraft im Change-Prozess“ beschrieben. Es hat sich als schwierig



erwiesen, mögliche Ziele und Gestaltungsoptionen bereits zu einem Zeitpunkt zu erfassen, in dem konkretes Anschauungsmaterial noch fehlt. Hier ist wiederum der kommunikative innerbetriebliche Dialog eine unverzichtbare Methode, die sich ebenfalls arbeitswissenschaftlich begründen lässt. Die Betriebsfallstudien haben mit ihren verschiedenen „Werkstätten“ hervorragendes Material geliefert, aus dem sich eine entsprechende partizipative Gestaltung des Change-Prozesses ableiten lässt. Betriebsverfassungsrechtlich liefert wiederum § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG den Einstieg; aus der Erkenntnis, dass Restrukturierungen zu Gesundheitsgefährdungen führen können, ergibt sich die Notwendigkeit, auch diese mit Hilfe von §§ 3/4 ArbSchG zu steuern. Dieser Prozess kann dann schrittweise die klassischen Arbeitsschutzthemen überschreiten.

### **Jenseits des klassischen Arbeitsschutzes – die terra incognita des § 91 BetrVG**

In der Literatur ist in den letzten Jahren beschrieben worden, dass ein Teil der Themen, die 1972 noch bei § 91 BetrVG ressortierten, inzwischen in den „sicheren Hafen“ des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG gewechselt sind. Das Stichwort sind die „gesundheitsnahen“ Aspekte der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, die jetzt in § 2 ArbSchG verankert sind. Daneben gibt es aber weitere Aspekte der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, die sich auf die Förderung der Persönlichkeit der Beschäftigten beziehen, die zwar nicht § 87, aber § 90 und im Einzelfall auch § 91 BetrVG zuzuordnen sind. Ein anschauliches Beispiel ist die Notwendigkeit, bereits in der Planungsphase Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufzuwerfen und zu beraten. Ein anschauliches Beispiel zeigt, wie ein Betriebsrat bei der Planung eines Call-Centers „auf der grünen Wiese“ die mangelnde Erreichbarkeit eines solchen Arbeitsplatzes mit Erfolg am Arbeitsgericht thematisierte.

Diese Dimension ist noch selten, zumal einige dieser Themen auch in der herkömmlichen Arbeit von Betriebsräten keinen hohen Stellenwert haben. Umso wichtiger ist hier die organisierte Beteiligung der Beschäftigten, die sich in solchen Konstellationen auch mit Hilfe von § 28 a BetrVG realisieren lässt. Die arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Kategorien stehen zur Verfügung; im Dialog mit der Arbeitswissenschaft und den betrieblichen Akteuren wird es möglich sein, entsprechende Beispiele aufzuspüren, die den nächsten Schritt zur Humanisierung der Arbeitswelt in Angriff nehmen. Die Betriebsfallstudien und die Interviews liefern dazu geeignetes Material.

# 10 AUSBLICK: INNOVATION UND PRÄVENTION - WIE MAN EINER NEUEN HUMANISIERUNGSLOGIK ZUM DURCHBRUCH VERHELFFEN KANN

---

Arno Georg und Gerd Peter

## Vorbemerkung

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich zusammenfassend auf ein zeitlich unmittelbar vorlaufendes INQA-Forschungsvorhaben der Projektgruppe, dessen zentrales Anliegen das Auffinden von arbeitsbezogenen Strategien zur Bewältigung negativer, vor allem psychosozial belastender Auswirkungen in den vielgestaltigen Restrukturierungsprozessen der Gegenwart waren. Damit ist implizit ein strategisches Kernanliegen der Revitalisierung der §§ 90/91 BetrVG angesprochen. Dies hat uns dazu bewogen, eine spezifische Zusammenfassung dieser Projektergebnisse an das Ende unserer empirischen und arbeitsrechtlichen Schlussfolgerungen zu platzieren.

## „Epochenbruch“

Die Welt der Arbeit befindet sich seit den 1970er Jahren national wie international in einem Epochenbruch, in einer Phase des Übergangs hin zu neuen Ufern, zu noch umkämpften neuen Grundorientierungen und Regelungen gesellschaftlicher Reproduktion. Dieser Übergang löst, vor dem Hintergrund jeweils akuter Problemlagen, die unterschiedlichsten gesamtgesellschaftlichen Diskurse aus, so z. B. gegenwärtig, ob Deutschland angesichts des demografischen Wandels ein offenes Einwanderungsland ist oder werden soll.

Ebensolche Diskurse zeigen sich auch in gesellschaftlichen Teilbereichen, wie z. B. Industrie 4.0 als Leitbegriff für einen Digitalisierungsschub im Bereich der Wirtschaft. Die darauf bezogene Debatte um Arbeit 4.0 versucht die Technikzentrierung der bisherigen industriepolitischen Förderkonzepte zu korrigieren oder zu ergänzen, ohne sich rechtzeitig darauf vorbereitet zu haben (Georg/Hellinger 2015). Zwar laufen konzeptionelle Überlegungen zur Bedeutung eigenständiger „sozialer Innovationen“ (Howaldt/Schwarz 2010) schon seit Jahren, jedoch oft abstrakt und unpolitisch.

Nicht zufällig greift man daher bei den Versuchen zur Konkretisierung auf zum Teil noch vorhandene ältere Erfahrungen arbeitspolitischer Prozessgestaltung aus der Phase des Beginns dieses Umbruchs zurück, z. B. auf „Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm“ (Peter/Pöhler 2009). Jedoch: So wichtig und wenig ausgeschöpft diese „alten“ Erfahrungen in der einen oder anderen Frage auch sind, insgesamt stehen wir vor einer Bruchsituation, vor der Herausforderung, vor allem das offensichtlich Neue radikal zu erkennen und daran anzuknüpfen und dabei auf Altes nur insoweit zurückzugreifen, wie es sich in das Neue mit seinen Problemen und Inhalten sinnvoll einfügt.

Es geht im Folgenden deshalb darum, in der interdisziplinären Kooperation von qualitativ erweiterten Fachlichkeiten der Arbeit, Arbeitspolitik und Arbeitswissenschaften und unter gleichwertigem Einbezug der Eigensinnigkeit und Eigenmächtigkeit der aktuell „Betroffenen“, neue Lösungen für die Herausforderungen einer tiefen Struktur- und Reproduktionskrise zu finden. Dabei tritt vor allem die psychosoziale Belastungsproblematik für die arbeitenden Menschen stärker als bisher in den Vordergrund, verbunden mit der Frage nach Gesundheit und den Perspektiven der Lebensbewältigung. Dies hat seinen Grund in der fortwährenden Subjektivierung und Entgrenzung der Arbeit – einem weitgehend akzeptierten Befund der Arbeitswissenschaften.

### **„Epochenbruch“ und Autonomie der Arbeit**

Der Jahrzehnte dauernde Prozess der Restrukturierungen der Arbeit und des Change-Managements der Ökonomie ist zwar noch nicht an seinem Ende angekommen, doch sind bei aller Offenheit bereits erste Gestalten oder grobe Figuren des Neuen erkennbar. Es besteht in einer stärkeren Relevanz der individuellen Befindlichkeiten, Werte und Antriebe und daraus folgend in einer arbeitspolitisch notwendigen „Neukombination individueller Partizipations- und kollektiver Mitbestimmungsrechte“ (Urban 2016, 54). Bei dieser Neukombination bekommt der subjektive Wertzusammenhang von Fühlen, Leiden, Erfahren und eigen(selbst)mächtigem Handeln einen zentralen Stellenwert, was besonders in der Zuspitzung auf die Fragestellung der psychosozialen Belastungen von Change-Management-Prozessen („Burnout“), deutlich wird. „SelbstWertGefühl“ ist deshalb das Akronym eines aktuellen Forschungsberichtes (Georg/Peter et al. 2016), dessen zentrale Thesen in diesem Kapitel nachgezeichnet werden.

Unserem interdisziplinären Ansatz liegen folgende Annahmen und konzeptionelle Überlegungen zugrunde (vgl. auch [www.das-change-projekt.de/index.php/konzeption](http://www.das-change-projekt.de/index.php/konzeption)):

- Wir gehen von dem Befund eines Epochenbruchs aus, der sich über die vergangenen Jahrzehnte erstreckt und in der Arbeitswelt mit der Abkehr von der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise, in der Weltwirtschaft mit der Abkehr vom Bretton-Woods-System beginnt.
- Der Epochenbruch gipfelt bisher in der globalen Finanzkrise, „unterwegs“ begleitet durch Lean Production, Zusammenbruch des staatssozialistischen Weltsystems, neoliberale Wende der Wirtschaftspolitik weltweit, Staatsverschuldungen und Austeritätspolitik, aber auch Öko-, Frauen- und Globalisierungsbewegungen für mehr Solidarität und Nachhaltigkeit.
- Als übergreifende arbeitsbezogene Paradigmen dieses Bruchs haben sich für die Arbeitswelt, um die es hier vor allem geht, Subjektivierung, Entgrenzung und (indirekte) Marktsteuerung bei zunehmender digitaler Transformation durchgesetzt.
- Sie bewirken zunächst einen fortschreitenden Abbau der Institutionen der Arbeit zugunsten ihrer marktökonomischen Einbettung und Steuerung.
- Der Epochenbruch macht es erforderlich, alle bisherigen Vorgehensweisen in bestehenden Handlungsfeldern zu überprüfen. Dies gilt auch für die Ansätze der primären und sekundären Arbeitspolitik, aber auch der Arbeitswissenschaften, vor allem in ihren interdisziplinären Verbänden, sofern sie ihre wirksame Gültigkeit behalten wollen.
- Für die Arbeitsforschung bedeutet das, die subjektrelativen Aspekte ihrer Forschung und Anwendung zu stärken und neue Formen der gesellschaftlichen (Wieder-)Einbettung dafür zu finden oder zu entwickeln.
- Wichtig ist es zu erkennen, dass wir es in der Tiefe der Problematik mit der Konfliktlage zweier (zunächst) getrennter praktischer Rationalitäten von Arbeit und Wirtschaft zu tun haben, die im Widerstreit liegen und sich zukünftig weniger in kollektiven als in individuellen, verdeckten Konflikten äußern. Nicht so sehr Massenstreiks, sondern psychosoziale Belastungen („Burnout“) kennzeichnen derartige Konfliktlagen, die zum „erschöpften Selbst“ (Ehrenberg 2004) führen.
- Die Fragen der (positiven, d.h. freiheitlichen) Autonomie der Arbeitenden und ihrer Kooperationszusammenhänge spielen deshalb bei zukünftigen Konfliktlösungen eine zentrale Rolle.
- (Positive) Autonomie heißt für die Beschäftigten: Aktualisierung, Bestätigung und Erweiterung ihres Arbeitsvermögens zur Bewältigung der sich

herausbildenden neuen typischen Arbeitssituationen; dazu gehören die erforderlichen Kapazitäten und Kompetenzen, Können und Erfahrungen.

- Die grundsätzliche Frage der Anerkennung der Autorität der Arbeit, unter anderem ausgedrückt durch humane Lohn-Leistungsrelationen und (menschen)gerechte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, spielt zukünftig gesellschaftspolitisch im Verhältnis Arbeit-Wirtschaft eine wichtige Rolle.
- Das Leitbild Care („Sorge“) stiftet dazu die nötige übergreifende individuelle wie ökosoziale Ausrichtung (hin auf Nachhaltigkeit, Solidarität, Empathie).

Es geht letztlich darum, das „SelbstWertGefühl“ der arbeitenden Menschen in einem grundlegenden, subjektiven wie objektiven Sinne zur Geltung zu bringen. Die Unübersichtlichkeit der Welt der Arbeit erfordert dazu eine neue Praxis der arbeitswissenschaftlichen Interdisziplinarität (Peter 2011), die sich gleichermaßen auf Gegenstandsbestimmung, Methodenauswahl und Betroffenenbeteiligung bezieht, um einen Gestaltungsraum für interdisziplinäres Eingreifen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung in diesem widersprüchlichen Feld zu schaffen.

Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit („neue Unübersichtlichkeit“; Habermas 1985) führt notwendigerweise, so unser Befund, hin zu einem neuen Ansatz der Erklärung und Gestaltung (Simulacrum-Ansatz; Peter, A. 2014; Dechmann et al. 2014), der am Fall psychosozialer Belastungen in Change-Management- und Restrukturierungsprozessen kooperativ entwickelt und abgeprüft wurde (Peter/Georg et al. 2016).

## **Der Kampf um Anerkennung und das erschöpfte Selbst**

Im Epochenbruch wird der grundlegende Konflikt zweier unterschiedlicher praktischer Rationalitäten deutlich erkennbar freigesetzt, die zum einen durch den ökonomischen Wertzusammenhang und zum anderen durch den subjektiven oder sozialen Wert der Kooperation bestimmt sind. Dabei wird auch klar, dass die ökonomische Rationalität von Management-Entscheidungen (auch) in Restrukturierungen zukünftig in wachsendem Maße auf die Belastbarkeit der Kooperationszusammenhänge der subjektiven Arbeit und ihrer Rationalität angewiesen bleiben. Unter praktischer Rationalität lässt sich dabei allgemein die Fähigkeit der Menschen verstehen, Handeln durch Gründe so zu organisieren, dass sie ihren Handlungen, im Rahmen einer Struktur solcher Gründe, Wert beimessen können: Unsere Handlungen sind wertvoll,

insofern sie in einem solchen System der Gründe unserer Lebensweise einen Platz finden (Nida-Rümelin 2001 und 2011). Die Gründe bestimmen so den Sinn der Handlungen, sowohl für den Handelnden selbst im Hier und Jetzt als auch gegenüber anderen Menschen und über längere Zeiträume hinweg. Da aber andere Menschen unsere Gründe ebenfalls als legitim anerkennen müssen, können wir mit Axel Honneth (2012) von einem Kampf um Anerkennung sprechen. Dieser hat mehrere Dimensionen, unter denen die Arbeit und ihr dualer Wertzusammenhang als eine wesentliche begriffen werden müssen. Androzentrische und feministische Perspektiven z. B. brechen bzw. verdoppeln sich hierin (Kurz-Scherf 2013, 177).

Umstrukturierungen sind auch ein Kampf um Zumutbares. Ihre Reichweite in Arbeit und Gesellschaft ist subjektiv übergreifend gekennzeichnet durch das „erschöpfte Selbst“ (Ehrenberg 2004), das mit im Zentrum der Analyse steht. Belastung und Beanspruchung, Prävention und Salutogenese verwandeln sich zu umkämpften Begriffen, die die Normalitätsvorstellungen und das Geschehen um Gesundheit und Krankheit tief berühren. Gesundheit als wertsetzende und Gesundheit als verwertungsrelevante Aktivität liegen im Widerstreit. Ein Misslingen des subjektiven Bewältigungshandelns beider Rationalitäten führt zum Burnout, eine stärkere Berücksichtigung des Erfahrungswissens der Betroffenen wird für die Problembewältigung erforderlich.

So wird es zu einer zentralen Herausforderung der Zukunft, die Grundlage für eine „Autonomie zum Selber tun“ zu schaffen (Pauen/Welzer 2016). Freiheit, Gesundheit und Demokratie in der Arbeit und durch die Arbeit zu realisieren, knüpft an das Selbstgefühl der Handelnden an. Die affektive Betroffenheit durch fehlgeleitetes Managementhandeln führt zu Gefühlsverletzungen und verstört tiefliegende Wertezusammenhänge. So werden innovative Lösungsanstrengungen blockiert, die auf der Grundlage einer stärkeren Anerkennung der Autorität der Arbeit möglich wären. Ein Verlassen der Organisation („Exit“), offener Widerstand gegen externe Lösungsansätze („Voice“) oder Apathie und uninteressierte Anpassung („Loyalty“) sind die alternativen Folgen (Hirschman 1974). Die Unternehmensziele werden verfehlt, eine salutogenetische Neuausrichtung der Vorstellungskraft der Beschäftigten misslingt.

### **Wissenschaftlich und praktisch neue Eingriffsfelder finden**

Diese konzeptionellen Schlussfolgerungen führen zu Eingriffsfeldern oder -räumen in Form einer Gestaltungspyramide (vgl. [Simulacrum](#)). Sie werden

zentral ausgerichtet durch ein neues Leitbild („Care“/Sorge) und zusammengehalten durch regulative Ideen, vor allem die einer an Autonomie orientierten Arbeitsgestaltung, die sich am ehesten auf der Grundlage gelingender Gruppenkooperation realisiert. Um diese Eingriffsfelder herauszubilden und weiterzuentwickeln, braucht man humane, menschengerechte Methoden, deren Entwicklung und Anwendung, so unsere Schlussfolgerung, nur in interdisziplinärer Kooperation gelingen kann, sowie neue Formen arbeitswissenschaftlicher Interdisziplinarität, die die Praxis der Arbeitenden selbst nicht vernachlässigen.

Zu den mit unseren Partnern strukturierten Eingriffsfeldern gehören kompetenzbasierte Strategien und kooperative Arbeitsgestaltung, in Anknüpfung an das weiterzuentwickelnde Arbeitsvermögen der Beschäftigten. Reziprozitätsbalance im Veränderungsprozess, organisationale Achtsamkeit bei der Prozessgestaltung unter Stärkung der Resilienz durch Wertschätzung und Vertrauen schaffendes Human Resource Management sind weitere zu bearbeitende Themen (Georg/Peter et al. 2016). Der Prozess zur Gestaltung dieser Eingriffsfelder kooperativer Arbeit wird über eine Präventionsmatrix in Gang gesetzt, ein Prozess, der z. B. mit einer europaweit gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung beginnen und dieser eine beteiligungsorientierte präventive Ausrichtung geben könnte. Die hierdurch in Gang gesetzte stärkere Berücksichtigung des autonomen Arbeitsschutzes in einem prozessorientierten Sinne macht es dann möglich, diesen wieder, wie zu „HdA-Zeiten“, mit den Feldern der Arbeits- und Technikgestaltung zu verbinden – so wie es in der Herausbildung der Industrie 4.0 auch als mögliche Option aufscheint (Pfeiffer/Suphan 2015; Hirsch-Kreinsen et al. 2015; Paul 2016).

Übergeordnet geht es in einer derart neuen arbeitswissenschaftlichen und arbeitspolitischen Perspektive darum, die Einheit von Erklären und Verändern im Sinne der Aktionsforschung (Fricke 2012) herbeizuführen, als „roter Faden“ der initiierten Prozesse. Hierzu unabdingbar ist der Dialog mit denen, die bisher keine Sprache im Restrukturierungsgeschehen hatten. Unabdingbar deshalb, weil die Betroffenen ganz andere Perspektiven („Fluchtpunkte“) haben als diejenigen, die Expert/innen und externe Wissenschaftler/innen mitbringen oder erkennen können. Diesen „Expertenblick“ haben auch Betriebsräte zu oft. Deshalb gehört im Sinne der Aktionsforschung auch die kollektive Selbstreflexion in solche Präventionsprozesse. Sie ist das zentrale Gütekriterium zukünftiger gemeinsamer Anstrengungen und sichert die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse, wie im Arbeitsschutzgesetz (§ 4 ArbSchG) und Betriebsverfassungsgesetz (§§ 90/91 BetrVG) gefordert.

Bestand in der Vergangenheit ein weitgehend institutionalisiertes und akzeptiertes Niveau der Arbeits- und Sozialbeziehungen, so ist der Charakter des Übergangs durch eine zunehmende Entgrenzung („Flexibilisierung“), weitgehende Vermarktlichung („Ökonomisierung“) und Individualisierung („Subjektivierung“) der Lohnarbeit gekennzeichnet.

Das bedeutet auch die Chance, die sozial-dynamischen Möglichkeiten der „innovatorischen Qualifikationen“ (Fricke 2009), wie sie aufseiten der Arbeitenden unzweifelhaft vorhanden sind, ihr „Arbeitsvermögen“ (Pfeiffer 2004), die „Fluchtpunkte“ ihres Reproduktionshandelns (Heiden/Jürgens 2013) stärker im ökonomischen Change-Kontext des Managementhandelns zur Geltung zu bringen. „Aktionsforschung“ liefert das dazu erforderliche differenzierte Instrumentarium. Dabei steht die interdisziplinäre Kooperation zwischen ausgewiesenen Disziplinen der Wissenschaft wie der Praxis mit ihrem je eigenen Gegenstands- und Methodenverständnis im Vordergrund. Darunter verstehen wir den kooperativen Kontakt verschiedener Wissenschafts- und Praxisdisziplinen, der zur Integration der Erkenntnisse über unterschiedliche „Simulacren“ als gemeinsam formulierte „künstliche Gegenstände“ und gemeinsame Leitorientierungen führen kann (Voigt 2012; Peter, A. 2014). Das Simulacrum ist ein Modell, das Erklärung vor dem Hintergrund der Ermöglichung von Handlungsfähigkeit versteht. Es muss allerdings eingebettet sein in einem regulativen Zusammenhang, der durch ein Leitbild die Orientierung bzw. Ausrichtung ermöglicht. Denn allein ein Leitbild erlaubt zu definieren, auf welcher Grundlage Handlungsfähigkeit erweitert werden kann. Als solches Leitbild fungieren in unserem Zusammenhang die Dimensionen von Care/Sorge gemeinsam mit vor allem Autonomie als regulativer Idee.

### **Arbeit und Wirtschaft – zwei unterschiedliche Formen praktischer Rationalität im Konflikt**

Wie einführend formuliert: Der Konflikt, welcher vor dem Hintergrund des Epochenbruchs den problematischen Zusammenhang von Change-Management und psychosozialen Belastungen verständlich werden lässt, kann als grundlegender Konflikt zweier unterschiedlicher Formen praktischer Rationalität verstanden werden.

Wir können die eine Rationalitätsstruktur also als durch den ökonomischen Wert bestimmt verstehen. Dieser ökonomische Wert bildet sich letztlich in Marktprozessen zwischen Unternehmen und arbeitenden Menschen,



mit allen sich daraus ergebenden Potenzialen und Konflikten. Andererseits aber bildet der Arbeitszusammenhang immer auch einen Kooperationszusammenhang für die Arbeitenden aus der Logik der Arbeit selbst, der sich einer eigenen „solidarischen“ Rationalität bedient. Dieser Zusammenhang der Arbeit selbst ist dem ökonomischen Wert keineswegs einfach nach- oder untergeordnet, denn die ökonomische Rationalität unternehmerischer Entscheidungen ist auf die Belastbarkeit der Kooperationszusammenhänge der Arbeit angewiesen. Vielmehr gilt umgekehrt: Die lebendige Arbeit ist die Bedingung des Prozesses der gesellschaftlichen Produktion und Reproduktion auch in ihrer kapitalistischen Verwertungsform.

Die Organisation der lebendigen Arbeit innerhalb einer Gruppe, zwischen Kolleg/innen und im gesamten Betrieb ist nicht auf die Zusammenhänge ökonomischer Verwertung reduzierbar, sondern bildet aus der Logik der gemeinsamen lebendigen Arbeit in Arbeitssituationen eine eigene Form kooperativer Rationalität, die ebenfalls einen eigenen Wertzusammenhang der Verlässlichkeit, der Wahrhaftigkeit und des Vertrauens ausbildet. Wir nennen diesen den kooperativen Wert der Arbeit. Er ist bestimmt durch die (direkten und indirekten) Beziehungen der Kooperation, welche Menschen in Arbeitsverhältnissen eingehen. Wie Honneth (1980) bereits vor mehr als 30 Jahren betont hat, ist Arbeit insofern gerade nicht lediglich zweckrationales instrumentelles Handeln, sondern besitzt einen darüber hinausgehenden Wert für die Lebensformen der arbeitenden Menschen.

Die Problematik besteht hier nun darin, dass die strategische Restrukturierung von kooperativ organisierten Arbeitszusammenhängen durch Change-Management in Konflikt treten kann mit der inneren Rationalität des Kooperationszusammenhanges der Arbeit selbst. Dies geschieht insbesondere dann, wenn die Art der Restrukturierung einem bestimmten, zentralen Kriterium nicht genügt. Dieses Kriterium haben wir die Autonomie in Bezug auf die Arbeitstätigkeit genannt.

Autonomie lässt sich durchaus wörtlich verstehen: die Selbstgesetzgebung der eigenen Handlungsfähigkeit. Etwas nüchterner heißt dies, dass der handelnde Mensch gemeinsam mit anderen den Zusammenhang seines Handelns und damit den Wert seiner Handlung selbst gestalten kann. Autonomie bedeutet daher primär die Fähigkeit zur inneren Selbstgestaltung des eigenen Handlungszusammenhanges, der durchaus vorgegebene Bedingungen enthalten kann. Stehen die beiden oben genannten Wertzusammenhänge in einem Kampf um Anerkennung, so wird sich dieser Konflikt der beiden Rationalitätsformen auch auf die Struktur der Person als arbeitenden Menschen selbst positiv oder negativ auswirken. Denn es stellt sich für jeden

Einzelnen die Frage, in welcher Weise seine Tätigkeit Anerkennung findet. Wir sprechen im Falle negativer Auswirkungen dabei von psychosozialen Belastungen.

### **Der Zusammenhang von objektiven Tatsachen, subjektivem Fühlen und psychischen Erkrankungen**

Restrukturierungen und Change-Prozesse in der Wirtschaft müssen die beabsichtigten Transformationen auch vom Wert der Arbeit her begreifen, d.h. sie aus dem Zusammenhang von Autonomie und Wertezusammenhang der Kooperation in der Arbeit selbst verstehen. Sie setzen eine Anerkennung des kooperativen Wertes der Arbeit als solchem voraus, die nicht auf ökonomische Rationalitäten reduzierbar ist. Der oben genannte Konflikt zweier unterschiedlicher Formen praktischer Rationalität erscheint auf der Ebene der Werte in einem vielfach verschachtelten Konfliktszenario objektiver und subjektiver Wertvorstellungen und von ihnen begründeten verschränkten Handlungszusammenhängen. Rein ökonomisch orientierte Prozesse fördern Verantwortungüberlastungen und Erfahrungen des Scheiterns.

So beschreibt der französische Soziologe Alain Ehrenberg (2004, 4) Depression als „die Krankheit der Verantwortlichkeit, in der ein Gefühl der Minderwertigkeit vorherrscht“. Denn das ideale Individuum wird nicht mehr an seiner Gefügigkeit, seiner Unterordnung gemessen, sondern an seiner Initiative. Diese neuen Lebensweisen und ihre Regulationsmechanismen „manifestieren den ›allgemeinen Geist‹ unserer Gesellschaften, sie sind die Institutionen des Selbst“. „Eine Verallgemeinerung der Werte der Autonomie auf die Gesamtheit des gesellschaftlichen Lebens ist gleichbedeutend mit einer personalen Wende des Individualismus. Dieser entwirft eine Atmosphäre unserer Gesellschaften, die der seelischen Gesundheit und dem psychischen Leiden ihren sozialen Wert verleiht“, so Ehrenberg (Ehrenberg 2012, 15f.). Der subjektive Wertzusammenhang von Fühlen, Leiden, Erfahren und eigen(selbst)mächtigem Handeln bekommt durch die Zuspitzung auf unsere Fragestellung der psychosozialen Belastungen von Change-Management-Prozessen einen zentralen Stellenwert.

Gefühlsverletzungen, das als Zwischenfazit, sind also in ihren Auswirkungen kein harmloses Moment von Beleidigtsein, das man als solches korrigieren kann („Tut mir leid“), sondern sie berühren die in der Tiefe verankerten Gefühls- und Wertzusammenhänge und wirken auf das Handlungsvermögen von Mensch und Welt und müssen von dort her bearbeitet werden,

will man gesundheitliche Gefährdungen oder sonstige dauerhafte Beeinträchtigungen vermeiden und gefühlsbetonten Widerstand überwinden. Es gilt, die menschliche Würde wiederherzustellen. Nicht von ungefähr hieß einer der Bände zur Wiederbelebung der Arbeiterbildung im Bereich der IG Metall Ende der 1960er Jahre: „Die Würde des Menschen in der Arbeitswelt“ (Brock et al. 1969).

Das heißt für uns: Die erforderliche Autonomie zur Bewältigung von Restrukturierungen und ihren Folgen setzt nicht nur Anerkennung in Form von Beteiligung voraus, sondern auch die entsprechenden Ressourcen dazu, die mit ausreichenden Rechten ausgestattet sein müssen, um zu der gewünschten „würdevollen“ Verantwortungsübernahme kommen zu können.

Durch die Entdeckung der subjektiven Tatsachen wird es möglich, Autonomie als Selbstbewirkung einer Tatsache der verhängnisvollen Alternative „von Determinismus und Indeterminismus zu entziehen. Wir haben eine dritte Möglichkeit: die Selbstbewirkung, dass etwas Ursache von sich ist, zur Rettung der Freiheit und damit der sittlichen Verantwortung“ (Schmitz 2007, 19). Freiheit und Gesundheit rücken dadurch, durch Selbstbewirkung und Bewältigungshandeln, in einen engen Zusammenhang.

### **Arbeitsdemokratische Beteiligung macht frei, führt zu Gesundheit – aber auch zu Nachhaltigkeit?**

Zukünftig wird der Autonomie und Eigenrationalität gefühlsbasierten (Arbeits-)Handelns eine zentrale Bedeutung bei der Erklärung inhumaner und der Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen zukommen, vor allem hinsichtlich psychosozialer Belastungen und Gefährdungen. Die dazu nötigen Erkenntnisse müssen deshalb am Selbstgefühl der arbeitenden Menschen, an ihrem affektiven Betroffensein ansetzen – eine für die überkommene Arbeitswissenschaft herausfordernde Einsicht. Die Betroffenen müssen im Sinne eines „gelingenden Wollens“ im demokratischen (autonomen, freiheitlichen) Sinne beteiligt werden. Dies ist ein Grunderfordernis, von der die Arbeitswelt (auch) bei uns noch sehr weit entfernt ist. Die Aktionsforschung unterbreitet dazu seit Jahrzehnten Angebote exemplarischer Realisierung (Fricke 2012; Palshaugen 2014).

Das Fazit für die Wirksamkeit arbeitspolitischer Interventionen bisherigen Typs bzgl. der neuen Problemstellungen ist ernüchternd und stützt unsere Argumentation für weitergehende konzeptionelle Anstrengungen. Heiden/Jürgens haben empirisch festgestellt: „Arbeitspolitische Akteure befinden

sich in dem Dilemma, dass sie immer stärker in die Verantwortung für den Schutz von Arbeits- und Lebenskraft der Belegschaft genommen werden, sich die Reproduktionspraxen der Beschäftigten aber ihrer Beobachtung – vor allem ihrem Zugriff – entziehen. Die von uns befragten Akteure reagieren auf dieses Dilemma damit, ihren Kontroll- und Beobachtungsradius zu erweitern. Sie tendieren dazu, Beschäftigte in ihren Verhaltensweisen anleiten und steuern zu wollen“ (Heiden/Jürgens 2013, 266). Zu der herrschenden Organisationsmacht der Betriebe kommt somit noch die direktive Macht der „gutmeinenden“ arbeitspolitischen Akteure mit ihren oft auch einschränkenden Maßnahmen.

In den vielgestaltigen Burnout-Phänomenen zeigen sich dann Gefühlsverletzungen in Veränderungsprozessen, die zu Blockaden im Innovations- und Reformgeschehen führen. Burnout-Phänomene sind damit auch als auf das Individuum umgeleitete soziale Konflikte anzusehen. Den vorherrschenden Indoktrinationen der Arbeitswelt eine neue, demokratische Imagination der Arbeit entgegenzusetzen, die aus den Primärerfahrungen der Arbeitenden, d. h. aus den Erfahrungen ihrer kooperativen Arbeit, ihren Gefühlslagen und ihrem Anerkennungszusammenhang im betrieblichen Machtgefüge erwächst, ist unsere arbeitspolitische Schlussfolgerung. Erst die kooperative Arbeit schafft das Bewusstsein des Rechtes auf Anerkennung als ersten Schritt zu einer Gerechtigkeit, in der die gute Arbeit anerkannt ist (vgl. Peter/Peter 2008, 121 ff.).

Aber kommen wir überhaupt, und wenn ja, wie von der gesunden zur nachhaltigen Arbeit, wenn wir nach der guten Arbeit suchen? Es sind nicht dieselben Erfahrungsbereiche. Daher trennt Axel Honneth die Frage „Welche Arbeit machen wir?“ von der Frage „Unter welchen (institutionellen) Bedingungen machen wir sie?“ Er hält eine einfache Antwort auf die erste Frage für unmöglich (Rössler 2012, 517). Dagegen argumentiert die Marburger Philosophin Beate Rössler für eine liberale Konzeption von Arbeit, wie etwa bei John Rawls, in der von den Ideen der Gerechtigkeit und Gleichheit her argumentiert und Arbeit als soziale Pflicht, in der sich Reziprozität manifestiert, verstanden wird. Arbeit ist folglich gesellschaftlich notwendig und gleichzeitig gesellschaftlich sinnvoll. Wenn dies aber der Fall ist, dann scheinen wir gezwungen zu sein, auch die Idee sinnvoller Arbeit in unsere Theorie zu integrieren, so Rössler (ebd. 520).

Sinnvolle Arbeit für diejenigen zu organisieren, für die Nachhaltigkeit von Produktion und Produkt einen hohen Stellenwert hat, verlässt das Feld der Arbeitspolitik und führt hin zu einer „guten Industriepolitik“ (Lemb 2015) mit Mitbestimmung und „Wirtschaftsdemokratie“ (vgl. Martens 2010).

Das würde dann schließlich auch eine schrittweise Transformation des privatwirtschaftlichen in ein gemischtwirtschaftliches System bedeuten (Zinn 2015). Dies war bis in die jüngste Vergangenheit nichts Revolutionäres, man denke nur an die Positionen der katholischen Soziallehre. Und selbst das Bundeswirtschaftsministerium fördert derzeit Projekte zum Aufbau von Sozialunternehmen (Praxisleitfaden 2016). Sinnvolle Arbeit zu organisieren würde weiterhin bedeuten, Rüstungsproduktion in sozial nützliche Produktion zu konvertieren, wurde zudem bedeuten, ökologisch nachhaltig zu produzieren, was z. B. die Ausrichtung der deutschen Automobilindustrie erheblich tangieren würde. Allerdings handelt es sich hierbei um zwei Prozesse mit unterschiedlichen Zeithorizonten, die nicht durchgehend zu verkoppeln sind.

### **Autonomie unter Machtverhältnissen?**

„Um also von Autonomie und Freiheit im positiven Sinne sprechen zu können, ist es erforderlich, dass das, was eine Person wünscht, nicht ihren grundlegenden Zielen und ihrem Bestreben nach Selbstverwirklichung zuwiderläuft“, schreibt Charles Taylor (1988, 125). Von daher sind die vielfach beschriebenen und zu Recht kritisierten Konzepte der indirekten Steuerung (Siemens/Frenzel 2014) kein Beitrag zur Autonomie der Arbeitenden, so wie wir diese verstehen. Gegenüber allzu pauschalen Verurteilungen der ablaufenden Prozesse der Deinstitutionalisierung und Entgrenzung muss betont werden: „Wenn Individualisierung beinhaltet, dass der Einzelne aus traditionellen Bindungen freigesetzt und vor die unumgängliche Aufgabe gestellt wird, seine Lebensgestaltung selbst in die Hand zu nehmen, dann stellt dies sicher auch einen Autonomiegewinn für das Individuum dar“ (Sichler 2005, 123). Natürlich muss beachtet werden, dass mit diesem Individualisierungsdruck auch ein steigendes Sicherheitsbedürfnis einhergeht, das sich als Druck „sowohl an staatliche und andere öffentliche Einrichtungen als auch an die veränderten Familienformen und Freundeskreise richtet. In diesem Sinn ist Sicherheit sowohl ‚eine institutionelle Voraussetzung von Modernität‘ (Zapf 1994, 301) als auch von Autonomie“ (Sichler 2005, 124), eine Sicherheit, die im Bereich der Wirtschaft (umfassend) nur durch kollektive Interessenvertretung im Rahmen des Arbeitsrechts erreicht werden kann (Kohte 2015).

Restrukturierungsprozesse spiegeln Machtverhältnisse wider. Heinrich Popitz fragte nach den Grundformen derartiger Machtverhältnisse „welche Handlungsvermögen Macht von Menschen über Menschen konstituieren“

(Popitz 1992, 3). Die Frage führt nach Popitz zur Unterscheidung von vier anthropologischen Grundformen bzw. Durchsetzungsformen von Macht, die sich als Aktionsmacht, instrumentelle Macht, autoritative Macht und datensetzende Macht darstellen. Alle vier Machtformen sind im Wirtschaftsunternehmen gegeben. Für die konkrete Machtdurchsetzung spielt dann die jeweilige institutionelle wie persönliche Autoritätsbindung eine große Rolle. „Erst die doppelte Anerkennung, die Anerkennung seiner Fähigkeiten und das Streben nach seiner Achtung, begründet die Kraft von Autorität, wie sie hier verstanden werden soll“, sagt Popitz und fügt hinzu: „Unser Selbstgefühl ist gefesselt an ihre Anerkennung und Anerkennungszüge“ (Popitz 1992, 133). Auch von der Machtseite rückt somit die Frage nach der Anerkennung der Autorität der Arbeit in das Zentrum. Dies ermöglicht erst ein konstruktives und innovatives Zusammenwirken von Arbeit und Wirtschaft.

Damit sind die wesentlichen Parameter der Gesundung der Arbeitenden durch Anerkennung der Autorität der Arbeit und des daran gebundenen Selbstgefühls und daraus resultierender Handlungsmächtigkeit auch in Restrukturierungsprozessen bestätigt, die durch einen Prozess der Demokratisierung über Aktionsforschung zunächst für das „Wie?“ und im Rahmen von Wirtschaftsdemokratie zu dem „Was?“ herbeigeführt werden können.

### **Vom Care-Leitbild zur kooperativen Gruppenarbeit als autonomieorientiertem Regulativ**

Der jüngste Streit um „geführte Gruppenarbeit“ ging primär um die Frage der Autonomie von Arbeitsgruppen, also eigentlich um Macht und Herrschaft im Betrieb und Autonomie in der Arbeit. Der Metallarbeitgeberverband machte sich vehement für „geführte Gruppenarbeit“ stark und gegen – seiner Ansicht nach – nicht wettbewerbsfähige Teilautonomie (für Südwestmetall: Gryglewski 2005; zur Kritik an dieser Position: Dechmann/Georg/Peter 2007; zum Kostenargument: Gerst 2013, 250 f. mit weiterer Literatur). Die Diskussion hat gezeigt, wie aktuell und brisant diese arbeitspolitische Vision aus der Frühphase des HdA-Programmes immer noch ist (Ulich 1994; Peter/Pöhler 2009).

Die regulative Idee der Autonomie in der Arbeit bekommt ihre Führung erst in einem adäquaten Leitbild. Wir sind der Meinung, dass der Begriff Care/Sorge sich eignet, um die durch den Wandel der Arbeit verstärkter erforderter Selbst- und Fürsorgeleistungen zu betonen. Arbeits- und Privatsphäre verschränken sich zunehmend und es wird von den Individuen verlangt, die

neuen Anforderungen und Risiken im Erwerbsleben, aber auch in der privaten Lebensführung aufzufangen. Es geht um den Erhalt der eigenen Gesundheit und des Arbeitsvermögens. Von daher ist es unser Vorschlag, den Leitbild-Begriff Care/Sorge im Rahmen eines erweiterten übergreifenden Arbeitsbegriffs, der regulativen Idee der Autonomie und subjektiven Normativität zu verwenden, der die Gesamtheit der Arbeitstätigkeiten wie auch einen arbeitsorientierten Perspektivenwechsel einschließt. Der kooperative Wert der Arbeit, die impliziten Erfahrungen und das Arbeitsvermögen sind der Schlüssel zur Vernetzung und führen zu einem „Zusammensprung“ des Wissens (Erfahrungs- wie Expertenwissen) im Arbeits- und Reproduktionsprozess. Dieses neue Wissen hilft, die Humanisierung der Arbeitswelt mit der Sicherung der Lebensqualität und die ökonomische Effizienz mit der Stabilisierung der Ökosysteme zu verbinden.

Das Selbstwertgefühl der arbeitenden Menschen gilt es zu bestätigen und arbeitsdemokratisch weiterzuentwickeln

- über die Möglichkeit der Veräußerung ihres Arbeitsvermögens,
- über die kooperative Anerkennung durch die Arbeitskolleg/innen im Team,
- über die ökonomische und soziale Wertschätzung durch Organisation und Management sowie
- in übergreifenden nachhaltigen gesellschaftlichen Zusammenhängen.

Dies geschieht mit Hilfe des regulatorischen Prinzips der positiven Autonomie sowie der Perspektivität der „Sorge“ mit Hilfe des Leitbildes Care sowie schließlich der Verbindung zu wirtschaftsdemokratischen Regularien der Mitbestimmung.

### **Die Präventionsmatrix Change als pragmatischer Einstieg in eine neue Humanisierungslogik**

Resultat unserer Überlegungen war die Zusammenstellung unterschiedlicher Erfahrungen mit negativen psychosozialen Auswirkungen von Change-Prozessen auf die Arbeitenden sowie von Gestaltungsvorschlägen für „Gute Arbeit“ (Pickshaus/Urban 2009) bzw. zur Humanisierung des Arbeitslebens. Arbeitsauftrag für die Partner-Institute im oben genannten Change-Projekt war es, in ihrem Themenfeld unterschiedliche disziplinäre Ergebnisse dazu abzugleichen, kontroverse Felder der Arbeitsforschung konstruktiv schrittweise zusammenzuführen und mögliche Zukunftskonflikte der präventiven

Arbeitsgestaltung zu identifizieren. Der Kooperationszusammenhang lässt sich in Form einer „Gestaltungspyramide“ abbilden (<http://www.das-change-projekt.de/index.php/simulacrum/9-konzeption/9-simulacrum-modell>). Die Arbeitsergebnisse sind unter vier Hauptkategorien kondensiert:

- kompetenzbasierte Strategien und kooperative Arbeitsgestaltung
- Arbeitsvermögen und primäre Arbeitspolitik
- Reziprozitätsbalance, organisationale Achtsamkeit und Resilienz
- Change-Management als Vertrauensmanagement

Die Präventionsmatrix Change (vgl. **Abbildung 6**) bildet schließlich die pragmatischen Schlussfolgerungen ab, die aus der gestaltungsorientierten Analyse des Problemzusammenhanges „Restrukturierung/Change und psychosoziale Belastungen“ für die betrieblichen Belange folgen.

Die Matrix ist keine einfache, analytisch-kausale Ableitung aus den Feldern des gemeinsam definierten Eingriffsraums, sondern ein interpretativer Zusammenhang (als Handlungshilfe: Meyn et al. 2015), der im interdisziplinären Team ausformuliert wurde. Sie ist keine Toolbox mit standardisierten Anwendungen. Vielmehr werden hier für Betriebsräte erprobte Korridore arbeitsgestalterischer Interventionen aufgezeigt, die wir hinsichtlich der sachlichen Ebene (1–3) und der sozialen Ebene (a–c) sortiert haben.

- Wo wird das Instrument oder Verfahren eingesetzt: Sind die Adressaten eher die Beschäftigten (Individuum/Gruppe), die Abteilung (Gruppe/System) oder das gesamte Unternehmen (System/Netzwerk)? Diese Dimension ist mit Sozialdimension einer Maßnahme/eines Instrumentes bezeichnet.
- Wird das Instrument oder Verfahren zur Analyse von Arbeitsbedingungen und/oder Ermittlungen von möglichen Gefährdungen benötigt, oder soll es den Wissenstransfer verbessern? Die Sachdimension fragt nach den Zielen des Einsatzes.

Die Matrix in **Abbildung 6** ist also für Betriebsräte zugleich als Handlungsorientierung wie auch als Hilfe zur Auswahl von Instrumenten zu verstehen.

Ausgehend von einem mehr oder weniger bekannten Instrument, wie z. B. der Gefährdungsanalyse, geht es zunächst darum, dieses in einen für Change-Prozesse notwendigen vorausschauenden Präventionsansatz zu integrieren (vgl. nachfolgend 1a „Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung“), danach im Rahmen beider Matrix-Dimensionen Anknüpfungen für die nächsten Schritte zu finden, also z. B. in sozialer Richtung zu 1b „Change-Zirkel Gesundheit“ oder in sachlicher Richtung zu 2a „Modelle menschengerechter



Abbildung 6

## Präventionsmatrix

Sozialdimension	(a) Individuum/ Gruppe	(b) Gruppe/ Organisation/ System	(c) System/ Netzwerk
(1) Analyse/ Bewertung	(1a) vorausschauende Gefährdungs- beurteilung	(1b) Change-Zirkel, Gesundheit	(1c) Netzwerkprojekte, Change
(2) aktuelle Gestaltung	(2a) Grundmodell: menschengerechte Arbeitsgestaltung	(2b) Entwicklung teilauto- nomer Gruppenarbeit	(2c) beteiligungsintensive Reorganisations- prozesse ( <i>action research</i> )
(3) Innovations- diffusion	(3a) Dialog: symbolische Redefinition des Arbeitslebens	(3b) Lernstätten, Change-Prozesse unter Beteiligung der Beschäftigten	(3c) Change-Lab

Quelle: eigene Darstellung

rechter Arbeitsgestaltung“ oder diagonal zu 2b und der „Entwicklung teilautonomer Arbeitsgruppen“.

Diese neuen Felder (1b oder 2a oder 2b) werden als sinnvolle Folgemaßnahmen der ersten Intervention (1a) angesehen und bilden ihrerseits wieder den Ausgangspunkt für nächste Schritte der Intervention (z. B. 3b „Lernstätten“). Das Andocken weiterer Maßnahmen muss vor Ort auf der Basis der konkreten Problemlage entschieden werden. Eine einzige Maßnahme hat erfahrungsgemäß eine zu geringe und wenig nachhaltige Wirkung. Eine gesundheits- und persönlichkeitswirksame Maßnahme in der Zeit beinhaltet mindestens drei aufeinander folgende Maßnahmenfelder der Matrix, die im Misserfolgsfall gegen benachbarte Felder ausgetauscht werden können. Die Einzelschritte sollten vorab prozessorientiert gedacht und im Idealfall auch bereits mit Eckpunkten, Ressourcen, Zeiträumen und Zwischenschritten vereinbart werden.

Die Präventionsmatrix bietet Betriebsräten auch die generelle Strategie für die Gestaltung der Prävention unter den Bedingungen der digitalen Transformation („Industrie 4.0“/„Arbeit 4.0“), der Tendenz des zukünftigen permanenten Wandels. Sie kann positive Auswirkungen auf die Mitgestaltung und Mitbestimmung der Beschäftigten haben, da sie auf hochqualifiziertes Personal mit hohen Handlungsspielräumen angewiesen ist. Informelle Arbeitsprozesse sowie Erfahrungswissen („implizites Wissen“) gewinnen an Bedeutung. Offen bleibt jedoch, inwiefern Digitalisierung innovative Arbeitsorganisationskonzepte hervorbringen und welche Auswirkungen sie auf die Lern- und Qualifikationsstruktur haben. Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass es möglich ist, dezentrale Selbststeuerung in Prozessteams mit breit gefassten Aufgabeninhalten, hohen Dispositionsspielräumen sowie „digitaler Kooperation“, Kommunikation und Interaktion zu realisieren (Ittermann et al. 2015). Die Gesundheitsgefahren der neuen Digitalisierung lauern eher im Verborgenen. Dem möglichen Gewinn, einseitige schwere Arbeiten zu vermeiden, steht die zunehmende Entgrenzung der Arbeit gegenüber. Für die neuen Arbeitsformen bzw. -typen fehlen Beurteilungsmaßstäbe. Hier ist noch zu entwickeln, was z. B. hier ein ganzheitlicher Arbeitsinhalt ist bzw. wie die Qualität von Arbeitsergebnissen definiert und welche Maßstäbe an Effektivität und Effizienz (und Lohn-Leistung) gestellt werden können.

Der in der Shop-floor-Zusammenarbeit zu erwartende Mix aus virtueller Kooperation und direkter Begegnung, Virtualität und Teilautonomie muss neu beschrieben und ausgehandelt werden. Neue Arbeitsformen lassen sich nicht punktgenau funktionstüchtig einsetzen, sondern können nur prozessual und partizipativ implementiert werden. Dazu bedarf es in besonderem Maße geeigneter Managementmethoden mit hoher Professionalität und Beteiligungstiefe, die den permanenten Wandel unterstützen und die psychosozialen Ressourcen kennen und fördern. Betriebsräte müssen sich auf ein präventives Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement orientieren, das stabile Strukturen („Arbeitsschutzorganisation“) aufbaut, regelmäßige Risikoermittlungen psychosozialer Belastungen vornimmt und in partizipativen Verfahren Maßnahmen umsetzt. Die Arbeitsgestaltung erfolgt derzeit noch überwiegend reaktiv. Ein wesentlicher Schritt zur menschengerechten Gestaltung von Arbeit 4.0 läge dagegen für Betriebsräte in der vorausschauenden Integration präventiver Elemente bereits in Planung und Design neuer Anlagen(teile). Leistungs- und Gesundheitspolitik sind systematisch aufeinander zu beziehen und Beschäftigte dabei als Expert/innen ihrer eigenen Gesundheit zu sehen. Effektiver präventiver Arbeitsschutz wird zukünftig verstärkt proaktiv über die Kooperation von Interessenvertretungen mit

Produktentwicklern und Produktionsplanern gestaltet werden müssen. Allerdings setzt die Nutzung der entlastenden Potenziale von neuen Technologien und die Begrenzung von belastenden Elementen Gestaltungswissen und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung voraus. Den Trägern der Mitbestimmung vor Ort fehlen derzeit noch praxistaugliche Instrumente, Konzepte und Beispiele guter Praxis für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung. Betriebsräte müssen vor Ort eine neue arbeitspolitische Balance von individuellen Beteiligungs- und kollektiven Mitbestimmungsrechten erproben. Eine frühzeitige Einbindung der Beschäftigten in Umgestaltungspläne und Arbeitsplatzgestaltung als „Expert/innen in eigener Sache“ ist dabei ebenso elementar (unter Nutzung der §§ 90/91 BetrVG) wie die nachhaltige Umsetzung von Projekten guter Arbeit.

Wie in jeder kapitalistischen Modernisierungsstrategie ist das Ergebnis ein neues Verhältnis von Rationalisierung und Humanisierung, entstanden durch die Gestaltungsmacht starker Interessenvertretungen und gewerkschaftlicher Präsenz (Urban 2015). Wichtig ist immer, Fragen positiv beantworten zu können, wie: Dienen die Handlungen weiterhin dem im Simulacrum herausgearbeiteten übergeordneten Leitbild Care/Sorge? Erfüllen sie für die handelnden Subjekte die Kriterien z. B. der notwendigen (Arbeits-)Autonomie innerhalb der eigenen kooperativen Rationalitätsstrukturen? Tragen sie den notwendigen Lern- und Beteiligungserfordernissen Rechnung, indem sie die innovatorischen Qualifikationen und das Arbeitsvermögen der Arbeitenden gebührend einbeziehen? Berücksichtigen sie das bestehende Autoritäts- und Machtgefüge in ausreichendem Maße, um zur Neuausrichtung der Vorstellungskraft der Arbeitenden über Sinn und Zweck ihrer Arbeit kommen zu können? Setzen sie die neuen Reproduktionsrisiken (*after change*) in ein angemessenes Verhältnis zu den übergreifenden Perspektiven („Fluchtpunkten“) der Arbeitenden? Erfüllen sie den gegebenen Leistungsrahmen? Diese kollektive Selbstreflexion ist das eingangs bestimmte Gütekriterium für den übergreifenden Entwicklungsprozess.

Erfolgreiche Handlungskonzepte der Betriebsräte in betrieblichen Change-/Innovationsprozessen beinhalten immer auch die Fähigkeit, Arbeitskonflikte führen und auflösen zu können. So können sie auch Innovationspotenziale nutzen, die durch nur managementgestützte Verfahren ungenutzt blieben. Beschäftigte profitieren dann von einer aktiv gestaltenden Rolle der Betriebsräte, wenn Innovationsprozesse durch sie stärker arbeitsorientiert ausgestaltet werden können. Das Potenzial des deutschen Modells industrieller Beziehungen für betriebliche Innovationspolitik zu nutzen wird nachhaltig nur gelingen durch eine aktive Beteiligung der Beschäftigten

selbst. Allerdings bedarf es zu dieser „basisorientierten“ Interessenvertretung auch neuer Qualifikationen im Sinne eines Prozessmanagements für die Betriebsräte, um die notwendigerweise offenen partizipativen Verfahren steuern zu können. Diese Vorgehensweisen im Sinne agiler Methoden (Pfeiffer 2012) müssen gelehrt und gelernt werden. Sie sind als Elemente von Aktionsforschung zu betrachten, mit denen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse der Zukunft produziert und auf Dauer gestellt werden können. Hierüber lässt sich eine neue Humanisierungslogik eigensinnig entfalten.

## LITERATUR

---

**Allespach, Martin (2005):** Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess. Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für eine partizipative Bildungsplanung. Marburg: Schüren.

**Allespach, Martin/Beraus, Walter/Mlynczak, Anton (2009):** Arbeit gestalten Fähigkeiten entfalten. Über Entgelt differenzierung, Leistungsregulierung, Qualifizierung und Abbau von Belastungen die Arbeitseffektivität und die Beschäftigungsfähigkeit fördern. Marburg: Schüren.

**Altmann, Norbert (1994):** „Beteiligung“ in der japanischen Produktion? Ein Zwischenruf. In: Krahn, Karl/Peter, Gerd/Skrotzki, Rainer (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Dortmund: Montania. (S. 75–90).

**Ammon, Ulla/Becke, Guido/Peter, Gerd (1997):** Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung. Münster: LIT.

**Ammon, Ulla/Kern, Peter/Martens, Helmut/Meier, Stefan (2006):** Gewerkschaften und nachhaltige Entwicklung. Chancen und Barrieren eines Nachhaltigkeitsdialogs. Das Beispiel der IG BAU. Forschungsbericht Dortmund-Berlin. [www.drhelmutmartens.de/downloads/Gewerkschaften%20und%20nachhaltige%20Entwicklung.pdf](http://www.drhelmutmartens.de/downloads/Gewerkschaften%20und%20nachhaltige%20Entwicklung.pdf) (Abruf am 8.1.2018).

**Antoni, Conny H./Haunschild, Axel/Meyer, Rita/Hiestand, Stefanie/Oertel, Rasmus (2015):** Niemand weiß immer alles. Über den Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Wissensarbeit. Berlin: edition sigma.

**ARBEIT. Schwerpunktheft der Zeitschrift 2/2014:** „Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen“

**Arendt, Hannah (1981):** Vita activa. München: Piper.

**Autorengruppe Fb 4 sfs (2010):** Präventive Arbeitsgestaltung unter Nutzung der §§ 90 und 91 BetrVG (Abschlussbericht der Konzeptionsphase). Dortmund: sfs (Sozialforschungsstelle) [http://www.dofapp.de/downloads/Praeventive\\_Arbeitsgestaltung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.dofapp.de/downloads/Praeventive_Arbeitsgestaltung.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf am 1.1.2018).

**Baethge, Martin (1991):** Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 1/1. (S. 6–19).

**Bamberg, Ulrich/Michael Bürger/Mahnkopf, Birgit/Martens, Helmut/Tiemann Jörg (1987):** Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz. Köln.

**BAuA (2013):** Stressreport Deutschland 2012. Die wichtigsten Ergebnisse. <http://www.baua.de> (Abruf am 1.1.2018).

**Baudrillard, Jean (1982):** Der symbolische Tausch und der Tod. München: Mathes & Seitz (Paris 1976).

**Becke, Guido/Senghaas-Knobloch, Eva (2004):** Forschung in Aktion. Betriebliche Veränderungen im Dialog. artec-paper No. 121.

**Becke, Guido/Senghaas-Knobloch Eva (2011):** Dialogorientierte Praxisforschung in organisatorischen Veränderungsprozessen. In: Meyn, Christina/Peter, Gerd/Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Katenkamp, Olaf (Hg.): Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2: Praxisbeispiele und Methoden. Wiesbaden: VS. (S. 383–405).

**Becker, Howard (1981):** Aussenseiter. Frankfurt am Main: Fischer.

- Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Engel Thomas (2011):** „Management by Voice“. Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz als Teststrecke für einen demokratischen Steuerungsmodus. In: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Hinrichs, Stephan (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: edition sigma. (S. 237–260).
- Becker, Karina/Brinkmann, Walter (2016):** Viel Arbeit mit „Future Work“. In: Gute Arbeit. H 3. (S. 28–30).
- Becker-Schmidt, Regina (2007):** Geschlechter- und Arbeitsverhältnisse in Bewegung. In: Aulenbacher, Brigitte et al. (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden: VS. (S. 250–268).
- Behrens, Martin (2005):** Die Arbeit des Betriebsrats in komplexen Gremienstrukturen. In: WSI-Mitteilungen 11. (S. 638 – 644).
- Behrens, Martin/Kädtler, Jürgen (2008):** Betriebliche Restrukturierung und Partizipation. Wie viel Teilhabe erlauben unterschiedliche Rationalisierungsansätze? In: Industrielle Beziehungen 15/1. (S. 76–100).
- Bialas, Wolfgang (2005):** Lebensführung in exzentrischer Positionalität. Helmut Plessners Grundlegung philosophischer Anthropologie. In: Jaeger, Friedrich/Straub Jürgen (Hg.): Was ist der Mensch, was Geschichte? Bielefeld: transcript. (S. 103–121).
- Biedermann, Annette/Dreher, Carsten/Gerstlberger, Wolfgang/Klippert, Jürgen/Kopplin, Sonja/Meszler, Katalin/de Mota Pedrosa, Alex (2013):** Partizipatives und ganzheitliches Innovationsmanagement. Berlin: edition sigma.
- Biesecker, Adelheid (2000):** Arbeitsgesellschaft – Tätigkeitsgesellschaft – Mitgestaltungsgesellschaft. Umriss eines zukunftsfähigen Arbeitskonzepts. In: Berliner Debatte Initial 4.
- Blume, Andreas/Walter, Uta/Bellmann, Ralf/Wellmann, Holger (2011):** Betriebliche Gesundheitspolitik – eine Chance der Mitbestimmung. Berlin: edition sigma.
- BMAS (Hg.) (2015):** Grünbuch. Arbeiten 4.0. Berlin: Broschüre.
- BMWi (Hg.) (2016):** Praxisleitfaden Soziales Unternehmen. Berlin: [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) (Abruf am 8.1.2018).
- Böhle, Fritz (1989):** Körper und Wissen. Veränderungen in der soziokulturellen Bedeutung körperlicher Arbeit. In: Soziale Welt 4. (S. 497–512).
- Böhle, Fritz/Glaser, Jochen (Hg.) (2006):** Arbeit in der Interaktion. Interaktion als Arbeit. Wiesbaden: VS.
- Boxall, Peter (2013):** Mutuality in the management of human resources. Assessing the quality of alignment in employment relationships. In: HRM Journal Vol. 23. No. 1. (S. 3–17).
- Brandl, Karlheinz (2016):** Wir wollen mehr Zeitsouveränität. In: verdi publik 5. <http://publik.verdi.de/2016/ausgabe-05/gewerkschaft/gewerkschaft/seiten-4-5/A4> (Abruf am 1.1.2018).
- Brandl, Monika (2016):** Digitalisierung und Mitbestimmung. In: Gegenblende <http://www.gegenblende.de/36-2016/+co++d1a45ad8-1063-11e6-8994-52540088cada> (Abruf am 1.1.2018).
- Bratzel, Stefan/Retterath, Gerd/Hauke, Niels (2015):** Automobilzulieferer in Bewegung. Berlin: edition sigma.
- Breidbach, Michael/Hering, Klaus/Kruse, Wilfried (2013):** Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung. Hamburg: VSA.
- Breisig, Thomas/König, Susanne/Rehling, Mette/Ebeling, Michale (2010):** „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“. Vertriebssteuerung in Banken. Berlin: edition sigma.
- Brie, Michael (Hg.) (2014):** Futuring. Perspektiven der Transformation im Kapitalismus und über ihn hinaus. Münster: Dampfboot.
- Brigl-Matthias, Kurt (1926):** Das Betriebsräteproblem. Berlin: edition sigma.

- Brock, Adolf/Hindrichs, Wolfgang/Hoffmann, Reinhard/Pöhler, Willi/Sund Olaf (1969):** Die Würde des Menschen in der Arbeitswelt. Themenreihe Betrieb 4. Neuauflage Frankfurt am Main: EVA 1975.
- Bromberg, Tabea/Haipeter, Thomas (2016):** Mitbestimmung im Finanzmarktkapitalismus. Neue Perspektiven durch Beteiligung? In: Haipeter, Thomas/Latniak, Erich/Lehndorff, Steffen (Hg.): Arbeit und Arbeitsregulierung im Finanzmarktkapitalismus. Chancen und Grenzen eines soziologischen Analysekonzepts. Wiesbaden: Springer VS. (S. 259 – 283).
- Bücker, Andreas/Feldhoff, Kerstin/Kohte, Wolfhard (1994):** Vom Arbeitsschutz zur Arbeitsumwelt. Darmstadt: Luchterhand.
- Buggeln, Ute (2009):** Beteiligung als Ansatz zur Stärkung gewerkschaftlicher Handlungs- und Politikfähigkeit. Manuskript im Auftrag des IG Metall Vorstandes. Hamburg: Manuskript.
- Buggeln, Ute (2013):** Aktionsforschung in gewerkschaftlichem Kontext. Analyse eines sozialen Experiments zur demokratischen Beteiligung. Dissertation an der Philosophische Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz-Universität. Hannover
- Bundesministerium für Arbeit (2015):** Grünbuch Arbeit 4.0. Berlin: Eigenverlag.
- Bürger, Michael(1992):** Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln. Eine Fallstudie. Münster.
- Cartwright, Nancy (1983):** How the Laws of Physics Lie. Oxford: University Press.
- Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hg.) (2009):** Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt/New York: Campus.
- Combs, James/Liu, Yongmei/Hall, Angela/Ketchen, David (2006):** How much do high-performance work practice matter? A meta-analysis of their effects on organizational matter. In: Personnel Psychology 59. (S. 501–528).
- Crouch, Colin (2008):** Postdemokratie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dachrodt, Heinz-G./Engelbert, Volker (2014):** Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung – BetrVG – Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer In: dies. Koberski, Wolfgang/Dachrodt, Gunnar (Hg.): Praxishandbuch Human Resources. Wiesbaden: Springer Fachmedien. (S. 1133 –1153).
- Dechmann, Uwe/Peter, Andreas/Peter, Gerd (2014):** Die Zukunft von Arbeit und Arbeitsforschung liegen in ihrer interdisziplinären Kooperation. Thesen zum Simulacrum-Ansatz. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 4/2014. (S. 213–214).
- Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Peter, Gerd (2007):**Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken – Ein Debattenbeitrag zu S. Gryglewskis Rettung der Produktionsarbeit in Deutschland. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2.
- Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Guhlemann, Kerstin/Katenkamp, Olaf/Meyn, Christina/Peter, Gerd (2011):** Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation. Eine empirische Studie zur aktuellen Relevanz der §§ 90/91 BetrVG in Restrukturierungsprozessen (Kurzfassung). Gefördert mit finanzieller Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung [http://www.dofapp.de/downloads/HBS\\_End\\_kurz\\_S-2011-473-2.pdf](http://www.dofapp.de/downloads/HBS_End_kurz_S-2011-473-2.pdf) (Abruf am 8.1.2018).
- Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Peter, Gerd (2007):** Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, Band: 1/2007. (S. 55–58).
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sanné, Günther/Sauer, Dieter/Birken, Thomas (2008):** Auseinandersetzungen um Betriebs-schließungen – eine Bestandsaufnahme. Hamburg und München. [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/97100.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/97100.pdf) (Abruf am 8.1.2018)
- Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans J. (2005):** Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. Hamburg: VSA.

**Detje, Richard/Sauer, Dieter (2012):** Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven. In: Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hg.). *Demokratisierung der Arbeit. Neansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie.* Hamburg: VSA. (S. 55–85).

**Döhl, Volker/Dieter Sauer (1983):** Entwicklung eines sozialwissenschaftlichen Risikobegriffs. München: ISF (masch. verf.).

**Dombrowski, Uwe/Wagner Torsten (2014):** Arbeitsbedingungen im Wandel der Industrie 4.0. Mitarbeiterpartizipation als Erfolgsfaktor zur Akzeptanzbildung und Kompetenzentwicklung. In: ZWF 109 (5). (S. 351–355).

**Dörre, Klaus (2002):** Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden: VS.

**Dörre, Klaus (2005):** Wiederkehr der Unsicherheit. Konsequenzen für die Arbeitspolitik. In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): *Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien.* Hamburg: VSA Verlag. (S. 73–103).

**Dörre, Klaus/Behr, Michael/Eversberg, Dennis/Schierhorn, Karen (2009):** Krisen ohne Krisenbewusstsein? Zur subjektiven Dimension kapitalistischer Landnahmen. In: *Prokla* 157. (S. 559–576).

**Dürnberger, Martin/Sedmak, Clemens (2004):** Erfahrungen mit Interdisziplinarität. In: *Working papers „Theories and commitments“* 8. Salzburg: Universität Salzburg.

**Zielak, Walter/Hindrichs, Werner/Martens Helmut/Stanislawski, Verena/Wassermann, Wolfram (1987):** Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie. Frankfurt am Main: Springer.

**Eberwein, Wolfgang/Tholen, Jürgen (unter Mitarbeit von Braun, Siegfried/Brock, Adolf) (1982):** Belegschaften und Unternehmer. Die geschichtliche Herausbildung der aktuellen Betriebsverfassung und betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland (5 Bde.). Bremen: Univ. 1982, X. (S. 308–758). brosch. (Forschungsberichte der Zentralen wissenschaftlichen Einrichtung Arbeit und Betrieb).

**Ehrenberg, Alain (2004):** Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. *Frankfurter Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie* (Hg.): Honneth, Axel von i.A. des IFS an der J.W.G. Uni FM. Frankfurt/New York: Campus (franz. Erstausgabe 1998. 6. Auflage. Berlin: Suhrkamp 2008).

**Ehrenberg, Alain (2012):** Das Unbehagen in der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp (Paris 2010).

**Elias, Hermann-Josef/Gottschalk, Bernhard/Staehle, Wolfgang H. (1982):** Arbeitsstrukturierung auf der Grundlage der dualen Arbeitssituationsanalyse. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften* 36. 1. (S. 1–8).

**Ellguth, Peter/Trinczek, Rainer (2016):** Erosion der betrieblichen Mitbestimmung. Welche Rolle spielt der Strukturwandel? In: *WSI-Mitteilungen* 5. (S. 172–182).

**Faber, Ulrich/Satzer, Rolf (2014):** Arbeitsschutz und Mitbestimmung. Handlungshilfe für Betriebsräte. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

**Faust, Michael/Bahnmüller, Reinhard/Fisecker Christiane (2011):** Das kapitalmarktorientierte Unternehmen, Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung. Berlin: edition sigma.

**Ferber, Christian von (1959):** Arbeitsfreude. Wirklichkeit und Ideologie. Ein Beitrag zur Soziologie der Arbeit. Stuttgart: Enke.

**Ferber, Christian von (1991):** Subjektive und objektive Arbeitssituation – wo stehen wir in der phänomenologischen Analyse heute? In: Peter, Gerd (Hg.): *Arbeitsforschung? Methodologische und theoretischer Reflexion und Konstruktion.* Dortmund: Montania. (S. 9–29).



- Fitting, Karl/Auffahrt, Fritz/Elgels, Gerd (2010):** Engels, Gerd/Schmid, Ingrid/Trebinger, Yvonne/Linsenmaier, Wolfgang: Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar. 25. neubearbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Fleck, Ludwik (1935):** Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. Frankfurt am Main: Suhrkamp (8. Auflage). 1980 (Erstausgabe Basel 1935).
- Forum Gewerkschaften (2014):** Plädoyer für einen Neustart. Betriebliche Mitbestimmung auf dem Prüfstand. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 11/2014.
- Frerichs, Joke/Martens, Helmut (1999):** Betriebsräte und Beteiligung. Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall. Dortmund/Köln.
- Frerichs, Melanie (2014):** Innovationsprozesse und organisationaler Wandel in der Automobilindustrie. Wiesbaden: Springer VS.
- Fricke, Werner (2009):** Innovatorische Qualifikationen. Ihre Entfaltung und Anwendung im Prozess des Lernens und Handelns in Arbeitssituationen. In: Bolder, Axel/Dobischat, Rolf (Hg.): Eigen-Sinn und Widerstand. Wiesbaden: VS. (S. 179–206).
- Fricke, Werner (2011):** Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog. In: Meyn, Christina et al., Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2: Praxisbeispiele und Methoden. Wiesbaden: VS. (S. 406–421).
- Fricke, Werner (2012a):** Demokratisierung der Arbeit ist Sache der abhängig Beschäftigten selbst. In: Ders., Wagner, Hilde (Hg.). Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA. (S. 39–52).
- Fricke, Werner (2012b):** Beitrag der Aktionsforschung zur Demokratisierung der Arbeit. In: Ders., Wagner, Hilde (Hg.) Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA. (S. 129–150).
- Fricke, Werner/Peter, Gerd/Pöhler, Willi (Hg.) (1982):** Beteiligen, Mitgestalten, Mitbestimmen. Arbeitnehmer verändern ihre Arbeitsbedingungen. Köln: Bund.
- Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hg.) (2012):** Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA.
- Friedrich, Günter (Redaktion) (1965):** Automation. Risiko und Chance. Band I und II. Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt 16. bis 19. März 1965 in Oberhausen. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003):** Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV UTB.
- Fürstenberg, Friedrich (1959):** Der Betriebsrat im Spannungsfeld der industriellen Arbeitsbeziehungen. In: Atteslander, Peter (1959): Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb. Köln/Opladen: Westd.Verl.
- Fürstenberg, Friedrich (1975):** Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft. i.A. der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel der Bundesregierung. Göttingen: Schwarz.
- Fürstenberg, Friedrich (2011):** Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft – Anspruch und Realität In: Z.Arb.Wiss.2. (S. 173–178).
- Georg, Arno/Hellinger, Adriane (2015):** Soziale und technische Innovationen in der Industrie 4.0 gestalten. In: Schlick, C.M. (Hg.): Arbeit in der digitalisierten Welt. Frankfurt am Main: Campus. (S. 57–65).
- Georg, Arno/Peter, Gerd (2005):** Zur gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Einordnung des Arbeitsbewältigungsindex. In: Gute Arbeit – Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung. 2/2005. (S. 22–25).

**Georg, Arno/Peter, Gerd (2007):** Grenzkonflikte in Arbeitssituationen. Methodisch-konzeptionelle Überlegungen einer neuen Arbeits- und Gesundheitsforschung. In: Peter, Gerd (Hg.). Grenzkonflikte der Arbeit. Hamburg: VSA. (S. 313–337).

**Georg, Arno/Peter, Gerd (2016):** SelbstWertGefühl und Arbeit 4.0. Wie man bei einer neuen Humanisierungslogik ansetzen sollte. In: Sozialis-mus 5/2016. (S. 47–52).

**Georg, Arno/Peter, Gerd (2016):** SelbstWertGefühl. Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen. Unter Mitarbeit von Dechmann, Uwe/Katenkamp, Olaf/Meyn, Christina/Peter, Andrea. Hamburg: VSA.

**Gerst, Detlef (2013):** Was lässt sich aus der Debatte um die High Performance Work Systems (HPWS) lernen? In: Zeitschrift für Arbeitswissen-schaft 67.1. (S. 23–29).

**Gerst, Detlef (2016):** Roboter erobern die Arbeitswelt. Betrachtungen aus der Sicht des Gesundheitsschutzes. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. (S. 279–295).

**Gethmann, Carl-F. (2010):** Was sind und zu welchem Ende braucht man wissenschaftliche Disziplinen und warum muss man ihre Grenzen überschreiten und in welche Richtungen sollte man dass unter welchen Bedingungen tun? Tagung „Interdisziplinäre Forschung zwischen gesellschaftlicher Erwartung und wissenschaftlichem Geltungsanspruch“ 7.10.2010. Akademie der Wissenschaften und der Literatur Mainz. [https://www.ea-aw.de/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/HT10\\_Vortrag\\_Gethmann.pdf](https://www.ea-aw.de/fileadmin/_migrated/content_uploads/HT10_Vortrag_Gethmann.pdf) (Abruf am 8.12.2017)

**Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001):** Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA.

**Graefe, Stefanie (2011):** Formierte Gefühle erschöpfte Subjekte. In: Koppetsch, Cornelia (Hg.). Nachrichten aus den Innenwelten des Kapitalismus. Zur Transformation moderner Subjektivitäten. Wiesbaden: VS. (S. 139–154).

**Graefe, Stefanie (2014):** Die Grenzen des leistungsfähigen Selbst. Anmerkungen zur Debatte um Erschöpfung durch Arbeit. In: Dörre, Klaus/Jürgens, Kerstin/Matuschek, Ingo (Hg.). Arbeit in Europa. Frankfurt am Main: Campus. (S. 309–325).

**Greifenstein, Ralph/Kissler, Leo (2010):** Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen von 1952 bis 2010. Berlin: edition sigma.

**Gryglewski, Stefan (2005):** Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder. In: IAW/MTM (Hg.). Arbeitsorganisation der Zukunft. Innovative Arbeitsorganisation am Standort Deutschland. Tagung, veranstaltet vom Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen und der Deutschen MTM-Vereinigung e. V. Aachen 15.9.2005 (Tagungsunterlagen).

**Habermas, Jürgen (1985):** Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Haipeter, Thomas (2002):** Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe. In: Zeitschrift für Soziologie. Heft 1. (S. 125 – 137).

**Haipeter, Thomas (2010):** Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. Berlin: edition sigma.

**Haipeter, Thomas/Brettschneider, Andreas/Bromberger, Tabea/Lehndorff, Steffen (2011):** Rückenwind für Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin: edition sigma.

**Haipeter, Thomas/Lehndorff, Steffen (2004):** Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen der Arbeitszeitregulierung. Berlin edition sigma.

**Hamm, Ingo/Rupp, Rudi (2012):** Veräußerung und Restrukturierung von Unternehmen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2. Aufl.

- Haubl, Rolf/Hausinger, Brigitte/Voß, Günther G. (Hg.) (2013):** Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main: Campus.
- Heese, Alfred (1994):** Der Arbeitsdirektor im Strukturwandel der Stahlindustrie. In: *Arbeit* 3:3. (S. 270–280).
- Heiden, Mathias/Jürgens, Kerstin (2013):** Kräfteressen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin: edition sigma (HBS Forschung 156).
- Heller, Frank/Pusci, Eugen/Strauss, George/Wilpert, Bernhard (1998):** Organizational participation. Oxford: Oxford University Press.
- Hempel, Carl G./Oppenheim Paul (1948):** Studies in the Logic of Explanation. In: *Philosophy of Science* 15. 2. (S. 135–175).
- Hildebrandt, Eckart (1981):** Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung. Berlin. <http://hdl.handle.net/10419/82999> (Abruf am 8.1.2018).
- Hindrichs, Werner/Jürgehake, Uwe/Kleinschmidt, Christian/Kruse, Wilfried/Lichte, Rainer/Martens, Helmut (2000):** Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte. Essen: Klartext.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2010):** Finanzmarktkapitalismus und technologische Innovationen. In: *Zeitschrift für Soziologie*. 40 Jg. H. 5. (S. 356–370).
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2010):** Innovation und Finanzmarkt. In: *WSI-Mitteilungen* 3/2010. (S. 119–126).
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan (Hg.) (2015):** Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. Berlin: edition sigma.
- Hirschman, Albert O. (1974):** Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen. Organisationen und Staaten. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Hofmann, Miriam (2014):** Gefährdungsbeurteilung durch den Arbeitgeber bezüglich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Ein innereuropäischer Vergleich. Eine Kooperation zwischen der DGPPN und der Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie. Freiburg: Brosch. [https://www.dgppn.de/\\_Resources/Persistent/e3b006f945c8194e35063227ad1e2280bcc0346d/2014-07-2014-Studie\\_LANG\\_Gef%C3%A4hrdungsbeurteilung.pdf](https://www.dgppn.de/_Resources/Persistent/e3b006f945c8194e35063227ad1e2280bcc0346d/2014-07-2014-Studie_LANG_Gef%C3%A4hrdungsbeurteilung.pdf) (Abruf am 8.1.2018).
- Honegger, Claudia/Neckel, Sighart/Magnin, Chantal (2010):** Strukturierte Verantwortungslosigkeit. Berichte aus der Bankenwelt. Berlin: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (1980):** Arbeit und instrumentales Handeln. Kategoriale Probleme einer kritischen Gesellschaftstheorie. In: Honneth, Axel/Jaeggli, Urs (Hg.): *Arbeit, Handlung, Normativität. Theorie des Historischen Materialismus 2*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (2008):** Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung. In: *Polar. Halbjahresmagazin* 4. (S. 13–20).
- Honneth, Axel (2012):** Kampf um Anerkennung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hornberger, Sonia (2006):** Individualisierung in der Arbeitswelt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Howaldt, Jürgen/Martens, Helmut (2008):** Fallstudienempirie an der sfs im Spannungsfeld zwischen Erkenntnisproduktion und Gestaltungsorientierung. In: Hans J. Pongratz (Hg.): *Industriesoziologische Fallstudien*. (S. 205–232). Berlin: edition sigma (2010).
- Howaldt, Jürgen/Michael Schwartz (2010):** Soziale Innovation im Fokus. Bielefeld: transcript.

**Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf/Schwarz, Michael (2014):** Zur Theorie sozialer Innovationen. Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie. Weinheim und Basel: Beltz.

**Huchler, Norbert/Voß, G. Günter/Wehrich, Margit (2012):** Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept. In: Arbeits- und Industriosozologische Studien. Jahrgang 5. H. 1. (S. 78–99).

**Hucker, Tobias (2008):** Betriebliche Partizipation. München: Hampp.

**Ittermann, Peter/Abel, Jörg (2015):** Neue Herausforderungen für die Grenzinstitution. Ganzheitliche Produktionssysteme und ihre Folgen für die Betriebsratsarbeit. In: Industrielle Beziehungen. 22/2. (S. 99–115).

**Jörissen, Juliane/Kopfmüller, Jürgen/Brandl, Volker/Plateau, Michael (1999):** Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung, Forschungszentrum Karlsruhe. Technik und Umwelt. Wissenschaftliche Berichte. FZKA 6393.

**Jungert, Michael/Romfeld, Elsa/Sukopp, Thomas/Voigt, Uwe (Hg.) (2010):** Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme. Darmstadt: WBG.

**Jürgens, Kerstin (2006):** Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS.

**Kädtler, Jürgen (2006):** Die deutsche Großchemie und der Shareholder-Value. In: Z. Die Mitbestimmung. (S. 25–28). Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

**Kädtler, Jürgen (2010):** Finanzmärkte und Finanzialisierung. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer. (S. 619–639).

**Kädtler, Jürgen/Behrens, Martin (2008):** Gesamtbetriebsräte. Neue Zuständigkeiten und die Folgen für betriebliche Arbeitsbeziehungen. In: WSI Mitteilungen 6. (S. 297–304).

**Kambartel, Friedrich (1993/2002):** Arbeit und Praxis. In: Honneth, Axel (Hg.): Pathologien des Sozialen. Die Aufgaben der Sozialphilosophie. Frankfurt am Main: Fischer (zuerst in: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 2/1993, S. 239–249).

**Kapoor, Sony (2011):** Die Finanzkrise – Ursachen & Lösungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

**Kapp, W./Martens, Helmut (unter Mitarbeit von Bieszc-Kaiser, Antonina) (2005):** Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozess. Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik. Münster: LIT.

**Katenkamp, Olaf (2011):** Implizites Wissen in Organisationen. Wiesbaden: VS.

**Katenkamp, Olaf/Peter, Gerd (2014):** Arbeitssituationsanalyse und implizites Wissen bei entgrenzter subjektiver Arbeit. In: Spöttl, Georg/Becker, Mathias/Fischer, Martin (Hg.): Arbeitsforschung und berufliches Lernen. Frankfurt am Main: Peter Lang. (S. 64–92).

**Katenkamp, Olaf/Martens, Helmut/Georg, Arno/Sporket, Mirko/Naegle, Gerhard (2012):** Nicht zum alten Eisen! Die Praxis des Demographie-Tarifvertrages in der Eisen- und Stahlindustrie. Berlin: edition sigma.

**Katenkamp, Olaf/Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Meyn, Christina/Peter, Andreas/Peter, Gerd (2014):** Change-Management und seine psychosozialen Belastungen – eine interdisziplinäre Betrachtung über die Autonomie der Arbeit. In: Arbeit 2. (S. 77–91).

**Katenkamp, Olaf/Peter, Gerd (2003):** Wissenstransfer und Wissenspolitik durch Betriebsräte? In: Arbeit Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 3. (S. 253–258).

**Kieselbach, Thomas/Kuhn Karl et al. (2009):** Gesundheit und Restrukturierung. Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München: Rainer Hampf Verlag.

**Klatt, Rüdiger (1995):** Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten. Münster/Hamburg/London: LIT.

**Kocka, Jürgen (Hg.) (1987):** Interdisziplinarität. Praxis – Herausforderungen – Ideologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Kohte, Wolfhard (2012):** Arbeitsbedingter Stress – Perspektiven der Regulierung und Gestaltung. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2012. (S. 76 ff.).

**Kohte, Wolfhard (2012):** Partizipationsprozesse im betrieblichen Gesundheitsschutz. In: Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA. (S. 225–238).

**Kohte, Wolfhard (2015):** Arbeitsschutz in der digitalen Arbeitswelt. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 23. (S. 1417–1424).

**Kohte; Wolfhard (2011):** Perspektiven der menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Ein Beitrag zur Wachsenden Bedeutung des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. In: Jahrbuch Gute Arbeit, Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen. Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. (S. 291 ff.).

**Köper, Birgit/Richter, Götz (2012):** Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. BAUA Fachbeiträge. Artikel 27. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/artikel27.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fokus/artikel27.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Abruf am 8.1.2018).

**Kotthoff, Herrmann (1981):** Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main: Campus.

**Kotthoff, Herrmann (2006):** Lehrjahre des europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin: edition sigma.

**Kotthoff, Herrmann (2013):** Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung. In: Industrielle Beziehungen. 4/2013. (S. 323–341).

**Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003):** Andere Umstände – Neue Verhältnisse. Ein Orientierungsversuch der Arbeitsforschung und Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen 10. (S. 578–583).

**Kreikebaum, Hartmut/Herbert, Klaus Jürgen (1988):** Humanisierung der Arbeit. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer, technologischer und humanitärer Ziele. Wiesbaden: Gabler.

**Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2012):** Mitbestimmung als Innovationstreiber. Berlin: edition sigma.

**Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010):** Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen 2. (S. 71–78).

**Kruse, Wilfried (1985):** Ausbildungsqualität, Arbeitsprozess-Wissen und soziotechnische Grundbildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik Nr. 5.

**Kruse, Jan (2015):** Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim: Beltz Juventa.

**Kury, Patrick (2012):** Der überforderte Mensch. Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout. Frankfurt am Main: Campus.

**Kurz-Scherf, Ingrid (2013):** Arbeitspolitik und Geschlecht. In: Arbeit 22/3. (S. 167–186).

**Kurz-Scherf, Ingrid et al. (Hg.) (2005):** In Arbeit Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel. Münster: Dampfboot.

**Lamnek, Siegfried (1989):** Die Einzelfallstudie. In: ders.: Qualitative Sozialforschung. Band 2. Weinheim. Beltz. (S. 4–34).

**Langemeyer, Ines (2005):** Kompetenzentwicklung zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Arbeitsprozessintegriertes Lernen in der Fachinformatik. Eine Fallstudie. Münster: Waxmann.

**Langenhan, Melissa K./Leka, Stavroula/Jain, Aditya (2013):** Psychosocial Risks. Is Risk Management Strategic Enough in Business and Policy Making? In: Safety and Health at Work 4. (S. 87–94).

**Lehndorff, Steffen (2011):** „Besser statt billiger“ als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die ‚Trade union revitalisation studies‘. In: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS. (S. 86–112).

**Lehndorff, Steffen (2012):** „Besser statt billiger“. Demokratisierung der Arbeit als Flucht nach vorn. In: Fricke, Werner/Wagner, Hilde (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA. (S. 203–221).

**Lemb, Wolfgang (Hg.) (2015):** Welche Industrie wollen wir? Nachhaltig produzieren – zukunftsorientiert wachsen. Frankfurt am Main: Campus.

**Lenhardt, Uwe/Ertel, Michael (2014):** Partizipation in der betrieblichen Präventionspraxis. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Jahrbuch Gute Arbeit. Profile prekärer Arbeit. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. (S. 285–298).

**Lenhardt, Uwe/Rosenbrock, Rolf (2006):** Wegen Umbau geschlossen? Auswirkungen betrieblicher Reorganisationen auf den Gesundheitsschutz. Berlin: edition sigma.

**Leontjew, Alexej Nikolajewitsch (1979):** Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit. Berlin (DDR) (Köln: PRV 1982).

**Lewin, Kurt (1963):** Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Hans Huber.

**Lißler, Lothar/Brück, Carsten/Stautz Andreas (2015):** Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – ein Erfolg? In: WSI-Mitteilungen H. 3. (S. 219 –227).

**Lohmann-Haislah, Andrea (2012):** Stressreport Deutschland – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Lücking, Stefan. (2009):** Zwischen Neopaternalismus und Repression. In: WSI-Mitteilungen 2. (S. 63–69).

**Luczak, Holger/Volpert, Walter (1987):** Arbeitswissenschaft: Kerndefinition – Gegenstandskatalog – Forschungsgebiete. Eschborn: RKW.

**Luczak, Holger/Volpert Walter (Hg.) (1997):** Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Poeschel.

**Lukács, Georg (1973):** Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins. Die Arbeit. Neuwied und Darmstadt: Luchterhand.

**Martens, Helmut (1996):** Zur Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland im Kontext der Modernisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland. In: Kollmorgen, Raj/Reißig, Rolf/Weiß, Johannes (Hg.) (1996): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Opladen: Leske und Budrich.

**Martens, Helmut (2005):** Nach dem Ende des Hype. Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik in der informational Ökonomie. Münster: LIT.

**Martens, Helmut (2010):** Neue Wirtschaftsdemokratie. Anknüpfungspunkte im Zeichen der Krise von Ökonomie. Ökologie und Politik. Hamburg: VSA.

**Martens, Helmut (2013):** Anschlussfähigkeit oder politische Subjektivierung. Zur grundlagentheoretischen Fundierung anwendungsorientierter Forschung für gesellschaftliche (Um)Gestaltung. Münster: Dampfbootverlag.

- Martens, Helmut (2015):** Erfolgsbilanz oder Herausforderung zu einem Neustart. Ein kritischer Blick auf die Betriebsratsforschung seit 1990 und deren Bilanzierung durch die akademische Industriosociologie. [www.drhelmutmartens.de](http://www.drhelmutmartens.de) (Abruf am 8.1.2018).
- Martens, Helmut/Pröll, Peter/Ulrich, Gerd/Sczesny, Cordula (1992):** Arbeitsschutz und Betriebsalltag – Zusammenarbeit für Sicherheit und Gesundheit, sfs- Beiträge aus der Forschung. Bd. 63.
- Martens, Helmut/Dechmann, Uwe (2010):** Am Ende der Deutschland AG. Standortkonflikte im Kontext einer neuen Politik der Arbeit. Münster: Dampfboot.
- Martin Höpner/Waclawczyk, Maximilian (2012):** Opportunismus oder Ungewissheit? Mitbestimmte Unternehmen zwischen Klassenkampf und Produktionsregime. MPiFG Discussion Paper 12/1. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Köln: Eigenverlag.
- Mason, Paul (2016):** Postkapitalismus. Grundrisse einer kommenden Ökonomie. Berlin: Suhrkamp.
- Mayring, Philipp (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Meißner, Doris/Ritschel, Andrea (2012):** Europäische Unternehmensvereinbarungen – Chancen für ein kollektives Arbeitsrecht. In: Busch, Dörthe/Feldhoff, Kerstin/Nebe, Katja: Übergänge im Arbeitsleben. Baden-Baden: Nomos.
- Menz, Wolfgang/Nies, Sarah (2015):** Wenn allein der Erfolg zählt... Belastungen und Work-Life-Balance in den Finanzdienstleistungen. In: Nick Kratzer (Hg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Wiesbaden: Springer VS. (S. 232–273).
- Meyn, Christina (2012):** Europäische Initiativen gegen psychosoziale Gefährdungen – ein Blick über den nationalen Tellerrand lohnt sich. In: Gute Arbeit Jahrbuch 2012. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. (S. 89 –103).
- Meyn, Christina/Peter, Gerd (Hg.) (2010):** Arbeitssituationsanalyse. Bd. 1. Zur phänomenologischen Grundlegung einer interdisziplinären Arbeitsforschung. Wiesbaden: VS.
- Meyn, Christina/Peter, Gerd/Dechmann, Uwe/Georg, Arno/Katenkamp, Olaf (Hg.) (2011):** Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2. Praxisbeispiele und Methoden. Wiesbaden: VS.
- Meyn, Christina/Katenkamp, Olaf/Georg, Arno/Dechmann, Uwe/Peter, Gerd (2015):** Gesundheit und Beteiligung in Change-Prozessen. Eine Handlungshilfe für die betriebliche Praxis. Dortmund: Broschüre. <http://www.das-change-projekt.de/index.php/handlungshilfe> (Abruf am 8.1.2018).
- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2006):** Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers. Zur Typologie von Betriebsräten. In: Arbeit 1/2006. (S. 43 –59).
- Minssen, Heiner/Riese, Christian (2007):** Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred (2001):** Was ist Gute Arbeit? Neue Antworten auf alte Fragen. In: artec-paper 98. Universität Bremen.
- Müller, Torsten/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan (2012):** Transnationale Unternehmensvereinbarungen und die Vereinbarungspolitik Europäischer Betriebsräte. In: WSI-Mitteilungen 6/2012. (S. 457–463).
- Müller-Jentsch, Walter (1993):** Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese. In: ders.: (Hg.): Profitable Ethik, effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mehring: Hampp.

- Müller-Jentsch, Walter (1994):** Über Produktivität und Bürgerrechte. In: Beckenbach, Nils/Treek, Werner van (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Otto Schwarz. (S. 643–661).
- Müller-Jentsch, Walter (2013):** Zwanzig Jahre Industrielle Beziehungen – Rückblick und Bilanz. In: Industrielle Beziehungen 4/2013. (S. 254–284).
- Müller-Jentsch, Walter/Seitz, Beate (1998):** Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen. 4/1998. (S. 361–387).
- Naschold, Frieder (1994):** Nationale Programme zur Innovationsentwicklung. Arbeitspolitik im internationalen Vergleich. In: Arbeit 2. 3/1994. (S. 103–131).
- Naschold, Frieder/Tietze, Barbara (1977):** Arbeitsgestaltungspolitik durch rechtliche Normierung. Zum Entwurf der DIN 33405: Psychische Belastung und Beanspruchung. In: Humanisierung der Lohnarbeit? Der Kampf um bessere Arbeitsbedingungen. Argument-Sonderband AS 14. Berlin 1977. (S. 102–115).
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (Hg.) (2013):** Leistung und Erschöpfung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Negri, Antonio/Hardt, Michael (1997):** Die Arbeit des Dionysos. Materialistische Staatskritik der Postmoderne. Berlin: ID Verlag.
- Nettelstroth, Wolfgang/Schilling, (Gabi/Vanselow, Achim (2010):** Betriebliche Mitbestimmung und die gewerkschaftlichen Modernisierungskampagnen der IG Metall in Nordrhein-Westfalen. In: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: Springer. (S. 113–135).
- Nida-Rümelin, Julian (2001):** Strukturelle Rationalität. Ein philosophisches Essay über praktische Vernunft. Stuttgart: Reclam.
- Nida-Rümelin, Julian (2011):** Die Optimierungsfalle. Philosophie einer humanen Ökonomie. München: Irisiana.
- Nienhäuser, Werner/Glück, Esther/Hoßfeld, Heiko (2016):** Einstellungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Welchen Einfluss haben Mitbestimmungserfahrungen? In: WSI-Mitteilungen Heft 5. (S. 161–171).
- Nölke, Andreas (2016):** Finanzialisierung als Kernproblem eines sozialen Europas. In: WSI-Mitteilungen Heft 1. (S. 41–48).
- Oertzen, Peter v. (1976):** Betriebsräte in der Novemberrevolution (2. Erweiterte Auflage). Berlin/Bonn-Bad-Godesberg: Dietz Verlag (Erstauflage Düsseldorf 1963).
- Oppolzer, Manfred (2010):** Gesundheitsmanagement im Betrieb. Hamburg: VSA.
- Palshaugen, Oyvind (2014):** Actions research for democracy – a Scandinavian approach. In: International Journal of Action Research. Vol. 10. Issue 1. (S. 98–115).
- Parge, Martina (2004):** Steuerung durch Verständigung. Zur Bedeutung „kommunikativen Handelns“ in neuen Arbeitsformen, Berlin: Edition sigma.
- Paul, Hansjürgen (2016):** Industrie 4.0. Annäherung an ein Konzept. Institut Arbeit und Technik (IAT). Forschung aktuell 5/2016. Gelsenkirchen.
- Perniola, Mario (1980/2010):** La società dei simulacri. In: *Ágalma. Rivista di Studi Culturali e di Estetica* 20/21. 7–115, Bologna (1. Aufl. 1980).
- Peter, Andreas (2014):** Das Dilemma der Repräsentation von Wirklichkeit und das Simulacrum als interdisziplinäre Lösung zur Gestaltung. In: Arbeit 2. (S. 148–153).
- Peter, Gerd (2003):** Kommunikationspotentialanalyse. In: Katenkamp, Olaf/Kopp, Ralf/Schröder, Antonius (Hg.): Praxishandbuch. Empirische Sozialforschung. Münster: LiT-Verlag. (S. 209–221).
- Peter, Gerd (2011):** Eine Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft(en) muss den Arbeitenden einen praktischen Nutzen bringen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 65/4. (S. 341–346).



- Peter, Gerd (Hg.) (2007):** Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VSA-Verlag.
- Peter, Gerd/Peter, Andreas (2008):** Zum Verständnis von gesellschaftlicher Arbeit und Anerkennung. In: Peter, Gerd/Otto, Wolf Frieder et al.: Welt ist Arbeit. Im Kampf um die neue Ordnung. Münster: Dampfboot. (S. 104–137).
- Peter, Gerd/Pöhler, Willi (2009):** Umsetzungskonzepte im Humanisierungsprogramm – und was man daraus für heute lernen könnte. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 63/2. (S. 104–107).
- Peter, Gerd/Thon, Wolfgang/Vollmer, Hans (1986):** Der Arbeitsschutzbeauftragte. Interessenvertretung und Arbeitspolitik im Steinkohlenbergbau. Frankfurt am Main: Campus.
- Peters, Klaus (2011):** Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karin/Hinrichs Stephan (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma. (S. 105–125).
- Pfaff, Holger/Plath, Sven-Christoph/Köhler, Thorsten/Krause, Holger (2008):** Gesundheitsförderung im Finanzdienstleistungssektor. Prävention und Gesundheitsmanagement bei Banken und Versicherungen. Berlin: edition sigma.
- Pfeiffer, Sabine (1999):** Dem Spürsinn auf der Spur – Subjektivierendes Arbeitshandeln an Internet-Arbeitsplätzen am Beispiel Information-Broking. München: Mering.
- Pfeiffer, Sabine (2004):** Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS.
- Pfeiffer, Sabine (2012):** Neue Formen (bzw. Widersprüche) der Wissens(ver?)-nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. (Thesen zum Vortrag auf der FNPA-Tagung „Wissensarbeit zwischen Autonomie und Burn-out/Zwang“ am 27. April 2012 in Berlin). Skript.
- Pfeiffer, Sabine/Suphan Anne (2015):** Industrie 4.0 und Erfahrung – das Gestaltungspotenzial der Beschäftigten anerkennen und nutzen. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut et al. a. a. O. (S. 205–230).
- Pflüger, Jessica/Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (2010):** Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Betriebssoziologie. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: edition sigma. (S. 23–70).
- Pickshaus, Klaus (2012):** Restrukturierung und Aufgaben der Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 66/4. (S. 322–326).
- Pickshaus, Klaus (2014):** Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben – Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand. Hamburg: VSA.
- Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (2009):** Gute Arbeit als Strategie. Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. (S. 99–104).
- Plessner, Helmuth (1928/1975):** Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie. Berlin/New York: de Gruyter.
- Plessner, Helmuth (1982):** Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie. Stuttgart: Reclam.
- Pöhler, Willi (1991):** Arbeit und Subjekt. In: Nippert, Reinhardt P./Pöhler, Willi/Slesina, Wolfgang (Hg.): Kritik und Engagement. Soziologie als Anwendungswissenschaft. Festschrift für Christian von Ferber zum 65. Geburtstag. München: Oldenbourg.
- Pöhler, Willi/Peter, Gerd (1982):** Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Köln: Bund.
- Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hg.) (2010):** Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: edition sigma.

- Popitz, Heinrich (1992):** Phänomene der Macht. Tübingen: Mohr(1. Aufl. 1986).
- Pothast, Thomas (2010):** Epistemisch-moralische Hybride und das Problem interdisziplinärer Urteilsbildung. In: Jungert, Michael/Romfeld, Elsa/Sukopp, Thomas/Voigt Uwe (Hg.) (2010): Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme. Darmstadt: WBG. (S. 157–172).
- Protz, Jürgen/Resch, Hubert (2006):** Die Bedeutung beteiligungsorientierter Formen der Arbeitsorganisation für die Verbesserung eines qualitativ orientierten Dienstleistungsangebots im ÖPNV. Bremen und Hamburg (Forschungsbericht).
- Rancke, Friedbert (1982):** Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit. Eine Analyse von Organisation und Formen der betrieblichen Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis von Großunternehmen und Konzernen. Opladen: Leske + Budrich.
- Rau, Renate (2013):** Zusammenhang von Arbeitsbelastungen und psychischen Erkrankungen. Review der Datenlagen. In: Der Nervenarzt 84. (S. 791 –798).
- Rehder, Birgit (2006):** Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Soziologie 35 (3). (S. 227 –242).
- Roschker, Nicole Susann (2013):** Psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rosenstiel, Lutz von (2007):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rössler, Beate (2012):** Sinnvolle Arbeit und Autonomie. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 60/4. (S. 511–534).
- Roth, Ines (2012):** Die Arbeitsbedingungen in Finanzdienstleistungssektor. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft – Materialien und Studien zur Arbeitsberichterstattung. Banken Stuttgart: Input-Consulting.
- Rothe, Isabell/Beermann, Beate (2014):** Arbeitsschutz. Zukünftige Herausforderungen. In: Badura, Bernhard et al. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2014. Berlin: Springer. (S. 177–194).
- Sauer, Dieter (2005a):** Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg
- Sauer, Dieter (2005b):** Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Gibt es noch Spielräume für anti-tayloristische Deals? In: Detje, Richard (Hg.): a. a. O. (S. 54–72).
- Sauer, Dieter (2008):** Industriesoziologie – Mehr als eine akademische Disziplin. Ein historischer und subjektiver Blick in ihre Zukunft. In: Huchler, Norbert (Hg.): Ein Fach wird vermessen. Positionen zur Zukunft der Disziplin Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma. (S. 199–218).
- Sauer, Dieter (2011):** Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“. In: APuZ 15. (S. 18–24).
- Schmitz, Hermann (2005):** Situationen und Konstellationen. Freiburg: Alber.
- Schmitz, Hermann (2007):** Freiheit. Freiburg/München: Alber.
- Scholz, Dieter/Glawe, Heiko/Martens, Helmut/ Paust-Lassen, Pia/Peter, Gerd/Reitzig, Jörg/Wolf, Otto Frieder (Hg.) (2006):** Turnaround. Strategien für eine neue Politik der Arbeit. Münster: Dampfboot.
- Schröder, Martin (2011):** Die Macht moralischer Argumente. Produktionsverlagerungen zwischen wirtschaftlichen Interessen und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: VS.
- Schröder, Wolfgang (2015):** Das Deutsche Modell der industriellen Beziehungen im Spannungsverhältnis von Konflikt und Kooperation. Vortrag auf dem Kolloquium „Konfliktpartnerschaft – Perspektiven eines Konzepts“ zu Ehren von Walther Müller-Jentsch, Bochum 20.11. 2015. Eigene Mitschrift (Tagungsdokumentation der HBS in Vorbereitung).

- Schröer, Alfons/Sochert, Reinhold (1997):** Gesundheitszirkel im Betrieb. Modell und praktische Durchführung. Wiesbaden: Universum.
- Schumann, Michael (2002):** Das Ende der kritischen Industriosozologie? In: *Leviathan* 4/2002. (S. 235–244).
- Schumann, Michael (2005):** Arbeitspolitik im Umbruch – Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien. In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): *Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien*. Hamburg: VSA. (S. 7–15).
- Schumann, Michael/Kuhlmann, Michael/Sanders, Frauke/Sperling, Hans-Joachim (2006):** Auto 5000: ein neues Produktionskonzept. Hamburg: IG Metall.
- Szczesny, Cordula/Keindorf, Sophie/Droß, Patrick (2011):** Kenntnisstand von Unternehmen auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Inhaber/innen/Geschäftsführer/innen in Klein- und Kleinstunternehmen. Dortmund, Berlin, Dresden: baua.
- Sichler, Ralph (2005):** Autonomie im Kontext der Entgrenzung von Arbeit und Lebensführung. Entwurf einer sozialphilosophisch begründeten Perspektive. In: *Journal für Psychologie* 13.1/2. (S. 104–126).
- Siemens, Stephan/Frenzel, Martina (2014):** Das unternehmerische Wir. Formen indirekter Steuerung im Unternehmen. Hamburg: VSA.
- Sommer, Michael (2009):** Nach dem Epochenbruch. In: *Die Mitbestimmung* 9. Seite 16 – 20.
- Spangenberg, Joachim H. (2003a):** Vision 2020. Arbeit, Umwelt, Gerechtigkeit. Strategien für ein zukunftsfähiges Deutschland. In: ders. (Hg.): *Arbeit, Umwelt, Gerechtigkeit. Strategien für ein zukunftsfähiges Deutschland*. München: oekom Verlag. (S. 19–144).
- Spangenberg Joachim H. (2003b):** Forschung für Nachhaltigkeit. Herausforderungen, Hemmnisse, Perspektiven. In: Linne, Gudrun/Schwarz, Michael (Hg.): *Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen: Leske + Budrich. (S. 575–585).
- Stadlinger, Jörg/Menz, Wolfgang (2015):** Denkerwerkstätten als reflexive Methoden. In: Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Prangert, Barbara (Hg.): *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs-politik. Analysen und Gestaltungsansätze*. Wiesbaden: Springer VS. (S. 355–374).
- Streeck, Wolfgang (2016):** Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. In: *Industrielle Beziehungen* 1/2016. (S. 47–60).
- Taylor, Charles (1988):** Negative Freiheit? Zur Kritik des neuzeitlichen Individualismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Theorell, Töres (1999):** How to deal with stress in organizations? – A health perspective on theory and practice. In: *Scan J Work Environ Health*. vol 25. No. 6. special issue. (S. 616–624).
- Thomas, Konrad (1969):** Analyse der Arbeit. Möglichkeiten einer interdisziplinären Erforschung industrialisierter Arbeitsvollzüge. Stuttgart: Enke.
- Thon-Jacobi, Wolfgang (1989):** Arbeitsschutz-zalltag. Eine empirische Studie zu Handlungsstrukturen im Betrieb. Frankfurt/New York: Campus.
- Tietel, Erhard (2003):** Emotion und Anerkennung in Organisationen. Münster: LIT Verlag.
- Tietel, Erhard (2006):** Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma.
- Tietel, Erhard (2015):** Wenn die Rolle ins Rollen kommt. Neue Anforderungen an die Interessenvertretung. In: Wetzel, Detlef (Hg.): *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus. (S. 23–25).

**Trillitzsch, Uwe (2004):** Die Einführung von Wissensmanagement. Dissertation an der Universität St. Gallen. HSG NR. 2896. Flein: Verlag Werner Schweikert.

**Trimpop, Rüdiger/Eigenstetter, Monika (2009):** Qualitäts-, Sicherheits- und Gesundheitszirkel als Partizipationsmöglichkeit. In: *Wirtschaftspsychologie* 4/2009. (S. 109–118).

**Trinczek, Rainer (2011):** Überlegungen zum Wandel von Arbeit. In: *WSI-Mitteilungen* 11/2011. (S. 606–614).

**Trinczek, Rainer (2013):** Betriebsrat. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industrie-soziologie*. Berlin: edition sigma. (S. 145–150).

**Tullius, Knut/Wolf, Harald (2012):** Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen. Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes? In: *Industrielle Beziehungen*. Jg. 19. H. 4. (S. 367–410).

**Ulich, Eberhard (1994):** Gruppenarbeit damals. Lehren aus dem HdA-Programm. In: Krahn, Karl/Peter, Gerd/Skrotzki, Rainer (Hg.): *Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik*. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag. Dortmund: Montania. (S. 45–58).

**Ulich, Eberhard (2006):** *Arbeitspsychologie*. Stuttgart/Zürich: Schäffer Poeschel.

**Ulich, Eberhard (2016):** BGM – Elemente einer Positionsbestimmung. In: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (IAFOB) (Hg.): *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel II*. Zürich: VDF. (S. 55–81).

**Unger, Hella von (2014):** *Partizipative Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Urban, Hans-Jürgen (2013):** Krisen-Korporatismus und gewerkschaftliche Revitalisierung in Europa. In: Ders.: *Der Tiger und seine Dompteure. Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaften im Gegenwarts-kapitalismus*. Hamburg: VSA.

**Urban, Hans-Jürgen (2014):** *Wirtschaftsdemokratie – ein Ausweg aus dem postdemokratischen Europa?* In: Dörre, Klaus/Jürgens, Kerstin/Matuschek, Ingo (Hg.): *Arbeit in Europa*. Frankfurt am Main: Campus. (S. 381–396).

**Urban, Hans-Jürgen (2016):** *Digitale Visionen als Leitbild? Plädoyer für einen Digitalisierungsrealismus in der Arbeitspolitik*. In: *Sozialismus* 2. (S. 48–55).

**Verdi (2015):** *Gute Arbeit und Digitalisierung*. Berlin: Eigenverlag.

**Vogel, Laurent (2015):** *Aufstieg und Niedergang eines sozialpolitischen Handlungsfeldes: der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Europäischen Union*. In: *WSI-Mitteilungen* 3. (S. 161–169).

**Voigt, Uwe (2010):** *Interdisziplinarität. Ein Modell der Modelle*. In: Jungert, Michael/Romfeld, Elsa/Sukopp, Thomas/Voigt, Uwe (Hg.): *Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme*. Darmstadt: WBG.

**Voigt, Uwe (2012):** *Die Philosophie der Interdisziplinarität und die Interdisziplinarität der Arbeitswissenschaft*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 66/1. (S. 89–91).

**Voss, G. Günther, Pongratz, Hans, J. (1998):** *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft*. In: *KZfSuS*, Heft 1, 1998. (S. 131–158).

**Voss, Gerd-Günter/Weiss, Cornelia (2013):** *Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer?* In: Neckel, Sighard/Wagner, Greta (Hg.): *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp. (S. 29–57).

**Wagner, Gabriele (2005):** *Die Kunst der Grenzziehung. Subjektivität zwischen Anspruch, Norm und Anforderung*. In: *Arbeitsgruppe SubArO* (Hg.): *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*. Berlin: edition sigma.

**Weingart, Peter (1997):** *Interdisziplinarität – der paradoxe Diskurs*. In: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur*. H. 4 (EuS 8). (S. 521 ff.).

- Weltz, Friedrich (2010):** Arbeit mit Fallstudien. In: Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer (Hg.): Industriosiologische Fallstudien. Entwicklungspotentiale einer Forschungsstrategie. Berlin: edition sigma. (S. 233–256).
- Weltz, Friedrich (1977):** Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5 und 8.
- Wetzel, Detlef (Hg.) (2015):** Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt am Main: Campus.
- Wilkesmann, Uwe/Wilkesmann, Maximiliane/Virgilito, Alfredo/Bröcker, Tobias (2011):** Erwartungen an Interessenvertretungen. Berlin: edition sigma.
- Windolf, Paul (2005):** Was ist Finanzmarkt-Kapitalismus? In: Windolf, Paul (Hg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. KZfSS Sonderheft 45. Köln/Wiesbaden: VS. (S. 8–20).
- Witzel, Andreas (1982):** Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt am Main: Campus.
- Wolf, Frieder Otto (2006):** Der „Epochenbruch“ als historisches Periodisierungsproblem. Epochenmerkmale der jüngeren Vergangenheit. In: Scholz, Dieter et al. (Hg.): Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit. Münster: Dampfboot. (S. 180–192).
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1990):** The Machine that Changed the World. New York: Rawson Associates.
- Yin, Robert K. (2014):** Case Study Research. Thousand Oaks, California: Sage.
- Zapf, Wolfgang (1994):** Staat, Sicherheit und Individualisierung. In: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp. (S. 296–304).
- Zink, Klaus J. (2015):** Digitalisierung der Arbeit als arbeitswissenschaftliche Herausforderung ein Zwischenruf. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. 69/4.
- Zinn, Karl Georg (2015):** Vom Kapitalismus ohne Wachstum zur Marktwirtschaft ohne Kapitalismus. Hamburg: VSA.

## AUTORINNEN UND AUTOREN

---

**Dr. Olaf Katenkamp** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP) sowie an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU Dortmund. Kontakt: [katenkamp@dofapp.de](mailto:katenkamp@dofapp.de)

**Uwe Dechmann** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei DoFAPP (Geschäftsführer beim Trägerverein von DoFAPP) sowie an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU-Dortmund. Kontakt: [dechmann@dofapp.de](mailto:dechmann@dofapp.de)

**Kerstin Guhlemann** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei DoFAPP sowie an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU-Dortmund. Kontakt: [guhlemann@dofapp.de](mailto:guhlemann@dofapp.de)

**Jens Maylandt** war wissenschaftlicher Mitarbeiter bei DoFAPP und ist derzeit an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU-Dortmund, wo er auch dem Personalrat angehört. Kontakt: [mayland@dofapp.de](mailto:mayland@dofapp.de)

**Christina Meyn** war wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU-Dortmund und im DoFAPP. Derzeit promoviert sie als Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung. Kontakt: [meyn@dofapp.de](mailto:meyn@dofapp.de)

**Dr. Helmut Martens** war wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle Dortmund. Seit seinem Ruhestand Senior Partner von DoFAPP. Kontakt: [martens@dofapp.de](mailto:martens@dofapp.de)

**Arno Georg** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei DoFAPP (1. Vorsitzender beim Trägerverein von DoFAPP) sowie an der Sozialforschungsstelle Dortmund, ZWE der TU-Dortmund. Dort koordiniert er den Forschungsbereich „Arbeitspolitik und Gesundheit“. Kontakt: [georg@dofapp.de](mailto:georg@dofapp.de)

**Dr. Gerd Peter** war wissenschaftlicher Mitarbeiter und bis 2002 geschäftsführender Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund. Seit 2006 im Ruhestand und Senior Partner bei DoFAPP. Kontakt: [peter@dofapp.de](mailto:peter@dofapp.de)

**Prof. Dr. Wolfhard Kohte** ist Professor für Deutsches und Europäisches Arbeits-, Unternehmens- und Sozialrecht (Gründungsprofessur Zivilrecht II) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Kontakt: [wolfhard.kohte@jura.uni-halle.de](mailto:wolfhard.kohte@jura.uni-halle.de)

---

Betriebliche Reorganisationsprozesse infolge von technischen Innovationen oder neuen Managementkonzepten werden zunehmend zum betrieblichen Alltag und zur Belastung für die Beschäftigten. Der präventive Gesundheitsschutz gewinnt an Bedeutung. Die Studie erläutert die rechtlichen Möglichkeiten und zeigt an Fallbeispielen, wie Betriebsräte Reorganisationsprozesse im Sinne einer Humanisierung der Arbeit gestalten können. Insbesondere zeigt sie, wie prozessorientierte Beteiligungsverfahren aussehen können, die zu guten Ergebnissen führen und nicht selbst zur Belastung werden.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-290-7