

Betriebsräte und Konfliktpartnerschaft¹

Roland Kunkel-van Kaldenkerken

Autorenversion

1 Einleitung

Wir leben in einer Zeit radikaler Veränderungen – das dürfte unter betrieblichen Entscheidern und Beratern Konsens sein. Die Frage der Beteiligung von Belegschaften und ihren Interessenvertretungen an der Gestaltung dieser Prozesse ist dagegen stark umstritten. Fest steht lediglich, „dass sich die Ziele einer einschneidenden Organisationstransformation nicht mit Zwang erreichen lassen. Dafür benötigt man ein weit über das normale Maß hinausgehende Engagement der meisten Mitarbeiter. Es wäre eine Illusion, dieses Engagement einfach vorauszusetzen oder auf den Druck der Hierarchie zu vertrauen.“ (*Wimmer, 2002, S 299*).

Engagierte Fach- und Führungskräfte brauchen nun aber die Sicherheit, dass ihr Engagement nicht ausgebeutet wird und dass es sich lohnt, Verantwortung zu übernehmen. Sie beobachten sehr genau, wie ernst ihre Interessen in den alltäglichen und strategischen Auseinandersetzungen genommen werden. Die uns zur Verfügung stehenden Daten verweisen hier auf ein größeres Problem. So berichtet eine führende Berliner Tageszeitung am 7.3.2005: „Das Ansehen von Unternehmern und Managern könnte schlechter kaum sein: 84,4 % der Teilnehmer an der großen Tagespiegel -Umfrage (...) sind der Ansicht, dass Manager und Unternehmensführer das gesellschaftliche Gleichgewicht stören, weil sie nur auf die Kosten achten und zu viele Arbeitsplätze abbauen. Nur 15,6 % finden, dass die Chefs der Unternehmen zurzeit harte Entscheidungen treffen müssen und dass die meisten von ihnen die Probleme schon richtig lösen.“ Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung ist mit seinem sozioökonomischen Panel einer der verlässlichsten Lieferanten von Daten zur objektiven und subjektiv empfundenen Lage in der Bundesrepublik. In einer Studie zum Sozialkapital wird gefragt, welchen Institutionen die Bundesbürger vertrauen. Sehr viel Vertrauen in die großen Wirtschaftsunternehmen besitzt nur 1 % der Befragten, 19% haben viel Vertrauen, d. h. 80 % der Befragten haben laut dieser Untersuchung nur wenig oder gar kein Vertrauen. Dass den Gewerkschaften auch nur von 20 % der Befragten vertraut wird, macht die Lage nicht besser (*DIW Berlin, Wochenbericht 21/2004*).

Wie gehen Betriebsräte mit dieser Situation um? Wie werden sie damit fertig, dass sie sich im Beziehungsdreieck Belegschaft/Unternehmensleitung/Gewerkschaft (*vgl. Tietel, 2005f*) dauernd zwischen den Stühlen bewegen? Was sind ihre strategischen Optionen? Wo gibt es Kontinuitätslinien in der BR-Arbeit, was hat sich in den letzten Jahren geändert und welche Art von Begleitung brauchen Betriebsräte?

Der folgende Artikel illustriert zunächst anhand von 6 Schlüsselsituationen Veränderungsdynamiken, die ein BR-Gremium betreffen. Der betrachtete Zeitraum reicht bis Anfang der siebziger Jahre zurück, denn sehr viele der heute in BR-Gremien Verantwortlichen haben in dieser Zeit ihre politische und gewerkschaftliche Sozialisation erfahren und vergleichbare Schlüsselsituationen durchlaufen.

Danach sollen die wichtigsten Eckpunkte des Beratungskonzeptes vorgestellt werden, das wir in den letzten 15 Jahren entwickelt haben. Ich skizziere das Rollenverständnis des BR als Konfliktpartner des Managements und einen Standardarbeitsprozess der Interessenvertretung, der auf die Regulierung von (potenziellen)Arbeitskonflikten abstellt. Mit dieser Orientierung werden Ressourcen deutlich, die BR zielgerichteter aktivieren können. An einigen exemplarischen Handlungsfeldern versuche ich dann strategische Grundlinien einer erfolgreichen BR

¹ erschienen in Edding, Cornelia und Kraus, Wolfgang (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Budrich Verlag, Opladen, 2006; Seite 145 - 168

Praxis zu zeigen. Da Solidarität innerhalb einer Belegschaft aber auch zwischen Arbeitnehmern generell immer weniger abrufbar ist, muss eine zukunftsfähige BR Praxis die Frage beantworten, wie Solidarität produziert werden kann. Nur konfliktfähige BR werden von Belegschaften und ihren Verhandlungspartnern ernst genommen.

2 Geschichte eines BR in sechs Schlüsselszenen

Das Werk, in dem sich diese Situationen abspielen, existiert so nicht. Es ist mehreren Betrieben nachgebildet, die ich bei meiner Arbeit kennen gelernt habe. Die in den Szenen auftretenden Personen sind typisiert, aber an reale Kolleginnen und Kollegen angelehnt..

2.1 Erste Gerechtigkeitsgefühle (1972)

“Der Typ spinnt doch total. Das hat echt weh getan!”, regt sich Bernd auf. Der junge Auszubildende ist empört. “Wer nicht hören will, muss eben fühlen”, entgegnet ihm sein Freund Günter mit einem breiten Grinsen. “Der Ausbilder hat dir oft genug gesagt, dass du deine Sicherheitsschuhe tragen musst. Aber dass er dir so kräftig auf den Fuß tritt, ist wirklich ganz schön hart. Lass uns mal mit Hans über die Sache reden”.

Bernd und Günter sind Auszubildende in einem Traditionsbetrieb der Westberliner Metallindustrie. Sie lernen Werkzeugmacher und werden – soviel haben sie schon mitgekriegt – einmal zur Elite der Facharbeiterschaft gehören. Das lässt sie manche Härte der Ausbildung leichter ertragen. Ihr Kollege Hans ist im Betriebsrat aktiv. Hans hat Bernd und Günter und auch dessen Freundin Anna, die im gleichen Betrieb arbeitet, für die IG Metall geworben.

Die Azubis schildern Hans den Vorfall mit dem Ausbilder. Hans verteidigt dessen drastisches Verhalten. Ihm gefällt aber auch, dass die Azubis aktiv für ihre Interessen eintreten. Er ermuntert sie, für die Jugendvertretung zu kandidieren und sich für Verbesserungen der Ausbildung einzusetzen.

Den BR dominieren ältere, von den Erfahrungen der Selbstbehauptung der Stadt und des Wiederaufbaus geprägte Kollegen. Der größte Teil hat sein Arbeitsleben ausschließlich in diesem Werk verbracht. BR und Werksleitung kennen sich seit Jahren und funktionieren bei Verhandlungen wie ein eingespieltes Team. Konflikte dringen kaum nach außen. Beide Parteien verbindet der Stolz auf das Werk.

2.2 Wer etwas bewirken will, braucht einen langen Atem (1978)

Günter wurde zum Vorsitzenden der Jugendvertretung gewählt. Gewerkschaftliche Seminare haben ihn stark politisiert und er wollte vieles im Werk verändern – vor allem was die Ausbildung betrifft. Es kam deswegen zu teilweise heftigen Auseinandersetzungen mit Hans und den anderen älteren Kollegen im BR. Die Jugendvertretung wollte Flugblätter verteilen, in denen Probleme der Ausbildung kritisiert wurden. Hans hat mit Günter einen Kompromiss gefunden: Die Ausbildung wird nur intern kritisiert, nach außen – gegenüber dem Werksleiter und vor allem der Zentrale in Frankfurt – aber positiv dargestellt.

Günter merkt, dass es nicht so einfach ist, die Dinge zu verändern. Aber dennoch hat er mit Hans einiges an Qualitätsverbesserung in der Ausbildung erreicht. Ausbildungsfremde Arbeiten wurden abgebaut. Ein sozialpädagogisches Seminar wurde integriert, in dem die Jugendlichen kleinere gruppenspezifische Übungen machen. Konflikte zwischen den Azubis der verschiedenen Lehrjahre und auch innerhalb der Ausbildungsguppen wurden dadurch und auch durch das Engagement der Jugendvertretung deutlich entschärft.

Im BR haben sich 2 Lager gebildet. Günter hat ein Netzwerk jüngerer Kollegen aufgebaut. Gemeinsam versuchen sie, so etwas wie Vertrauensleutearbeit zu etablieren. Die Vertrauensleute sollen Informationen aus dem Betriebsrat zeitnah an die Beschäftigten weitergeben, Diskussionen der Basis bündeln und die Willensbildung von unten nach oben

absichern.

Die jüngere Generation ist wesentlich konfliktbereiter was das Verhältnis zur Werksleitung angeht. Die älteren Kollegen rund um den langjährigen Betriebsratsvorsitzenden setzen dagegen auf Verhandlungen hinter verschlossenen Türen, wo man auch mal vertraulich sondieren kann. In den BR-Sitzungen erlebt Günter oft, dass der Vorsitzende den BR vor vollendete Tatsachen stellt. Für Günter und seine Kollegen sieht eine gute BR-Arbeit anders aus. Sie möchten die strittigen Fragen in der Gruppe diskutieren und gemeinsam mit den Vertrauensleuten die Strategien des Betriebsrats festlegen. Günter fängt an, im Lohn- und Akkordausschuss mitzuarbeiten, in dem es um Eingruppierung und Arbeitszeiten geht. Mit Anna verbindet ihn jetzt eine längere Freundschaft. Die beiden beschließen zu heiraten.

2.3 Kampf um die Führung im BR (1984)

Günter sieht sich als Vertrauenskörperleiter und stellvertretender Sprecher des Lohn- und Akkordausschusses vor einem schwierigen Jahr. Schon die letzten Tarifrunden wurden immer schwieriger. Es mussten Warnstreiks organisiert werden. Sein Netzwerk von Vertrauensleuten und seine Kollegen in der Vertrauenskörperleitung hatten alle Hände voll zu tun. Die gestiegene Arbeitslosigkeit, die Politik der Regierung Kohl, die Angriffe auf die Gewerkschaften und der Wandel des gesellschaftlichen Klimas haben ihre Spuren auch im Betrieb hinterlassen. Der frühere Optimismus ist bei Günter und vielen seiner Kollegen verfliegen.

Der alte Vorsitzende ist in den vorzeitigen Ruhestand gegangen, als er erkennen musste, dass er keine Mehrheit mehr im Gremium hat. Der neue BR-Vorsitzende Manfred wird von Günters Netzwerk unterstützt. Die BR-Arbeit ist mit Manfred wesentlich professioneller geworden. Probleme und Konflikte werden offen ausdiskutiert. Dank seiner rhetorischen Fähigkeiten kann Manfred der Werksleitung gegenüber selbstbewusster auftreten. BR und die Leitung bleiben aber Verbündete, wenn es darum geht, auf Konzernebene für das Werk und den Berliner Standort zu werben.

Auch in der Werksleitung kommen jetzt jüngere Führungskräfte zum Zug. Ihnen sind Transparenz und eine offene Aussprache ebenfalls wichtig. BR und Leitung sind sich einig: Im Werk gibt es Modernisierungs- und Innovationsrückstände, die angegangen werden müssen, damit der Standort Berlin konkurrenzfähig bleibt.

Der Kampf um die 35-Stunden-Woche stellt hohe Anforderungen. Eine sehr harte Tarifrunde kündigt sich an. In Günters Vertrauenskörper und im BR gibt es keinen Zweifel daran, dass der politischen Trendwende etwas entgegengesetzt werden muss. Die gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um den Stellenwert der Gewerkschaften haben an Heftigkeit zugenommen.

Die Belegschaften sind selbstbewusster geworden. Der Wunsch nach mehr Freizeit hat für sie einen hohen Stellenwert. Günter und Anna haben inzwischen 2 Kinder. Für sie und ihre Kollegen ist es eine reale Utopie: Freitag Nachmittag ist die Arbeit jetzt wirklich zu Ende. Sie können ein ganzes Wochenende mit ihren Familien zu verbringen – und damit etwas gegen die Arbeitslosigkeit zu tun.

2.4 Co-Management, ein neuer Weg? (1988)

Hinter Günter liegen vier Jahre fast permanenter Mobilisierung: Warnstreiks, Versammlungen, öffentlichkeitswirksame Demonstration und Unterschriftenkampagnen – alles zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche. Günter und seine BR-Kollegen wissen jetzt, sie können erfolgreiche Kampagnen führen. Und das, obwohl sich Teile der Belegschaft in den Auseinandersetzungen gar nicht engagiert haben.

Im BR sorgt Uwe, ein Ingenieur, für neue Impulse. Der Quereinsteiger kümmert sich um die neuen Themen im BR: Gesundheitsförderung und Umweltaudit. Uwe führt auch

Projektmanagement-Methoden im BR ein. Regelmäßig finden Klausurtagung statt, die wöchentlichen Sitzungen sind durch eine gute Vorbereitung in den Ausschüssen entlastet. Im BR Büro hängen Feedbackregeln, die beachtet werden sollen.

Die Auseinandersetzungen um die 35-Stunden-Woche haben das Verhältnis zur Werksleitung belastet. Es wird schwieriger, den alten Westberliner Standortkonsens mit den Führungskräften aufrecht zu erhalten. Aus der Frankfurter Zentrale werden immer wieder neue Leute geschickt und Führungskräfte abgezogen. Die Ansprechpartner für den BR wechseln ständig.

Zwei Themen beherrschen im BR die Diskussion: Arbeitszeitflexibilisierung und Gruppenarbeit. Flexible Arbeitszeiten und eine differenzierte Arbeitszeitpolitik stellen den BR vor neue Herausforderungen. Die Umsetzung der Tarifverträge zur Arbeitszeitverkürzung ist wesentlich schwieriger als in den letzten Jahren. Die wichtigen Gespräche finden jetzt auf Konzernebene statt. Mittlerweile bestehen mehrere Standorte in verschiedenen europäischen Ländern – mit anderen Arbeitszeiten. Der Konzern verlangt, dass der Samstag im Unterschied zum Tarifvertrag ein Normalarbeitstag wird, so wie in den Werken in Portugal oder Frankreich. Im Wirtschaftsausschuss wird die Produktivität der einzelnen Standorte verglichen. Mit den schlechten Ergebnissen für Berlin setzen der Konzernbereich Controlling und der Verhandlungsführer des Konzerns den BR unter Druck. Der Werksleiter mahnt in vertraulicher Runde: man dürfe die Geduld der obersten Führung mit Berlin nicht überstrapazieren. Das Werk habe einen schlechten Ruf.

Der BR engagiert sich sehr für das Thema Gruppenarbeit – Facharbeiter planen und kontrollieren dabei ihre Arbeit selbständig als Team, um die Arbeitsabläufe reibungsloser zu gestalten und die Produktivität zu erhöhen. Die Innovationsberatungsstelle des DGB rät, der BR soll an der Seite der Führungskräfte Co-Management betreiben, da er die betrieblichen Abläufe, sowie die Stärken und Schwächen des Werkes, wesentlich besser kennt. Im Rahmen des Themas “Lean Production” böte sich ein strategisches Bündnis mit den Modernisierern im Management an.

Das Thema Gruppenarbeit ist allerdings umstritten. Manfred, der BR-Vorsitzende, mahnt intern, das Thema sei sehr schwierig. Man dürfe die Innovationsschwächen des Betriebes nicht zu offensiv kommunizieren, das schade dem Standort. Es gäbe viele Führungskräfte und Kollegen, die mit diesen modernen Produktionstechniken überfordert seien. Sie möchten die gewachsenen Arbeitsstrukturen nicht aufgeben. Günter stimmt dem Ansatz dieser innovativen Gruppe im BR zu. Berlin brauche einen deutlichen Produktivitätssprung. Überhaupt sei das Thema Personal- und Organisationsentwicklung im Berliner Werk völlig untergegangen.

Ein Teil des BR entzieht sich der Diskussion. Auf dem Flur klagt ein BR Kollege: “Ihr überzieht. Irgendwann muss doch mal Schluss sein mit dieser Veränderungssucht! Was hat eure Arbeitszeitverkürzung denn gebracht? Nur Leistungsverdichtung! Die Kollegen machen dieselbe Arbeit in kürzerer Zeit. es gibt nur noch Stress. und dauernd diese Diskussionen über Innovation und Produktivität. Ich habe die Schnauze voll!”

Eine Betriebsversammlung zu dem Thema Gruppenarbeit zeigt, dass sich ein Teil der Belegschaft stark für diese Arbeitsform mit höherer Selbstverantwortung einsetzt. Es gibt aber auch sehr kritische Stimmen und Vorwürfe, dass der BR selber die Rationalisierung vorantreibt.

2.5 Ohnmachtserfahrungen (1996)

Eine sehr unübersichtliche Zeit brachte Günter und seinen Kollegen ein Wechselbad der Gefühle: Freude über die Öffnung der Mauer und die Wiedervereinigung, aber auch Enttäuschung über den überraschenden Zusammenbruch des Sozialismus, an den ja ein Teil des BR durchaus geglaubt hatte.

Günter hatte sich nach längerem Zögern entschieden, in die Freistellung zu gehen. Er ist jetzt stellvertretender BR-Vorsitzender und Mitglied im Konzernbetriebsrat. Uwe ist ebenfalls

freigestellt. Zusammen mit dem Vorsitzenden Manfred sehen sie sich als schlagkräftiges Team. Allerdings ist ihnen in den letzten Jahren der Unterbau abhanden gekommen. Niemand fand sich für die Funktion des Vertrauenskörperleiters. Günter erledigt diese Arbeit jetzt noch zusätzlich und fühlt sich deshalb oft überlastet. Im Betrieb ist er kaum noch präsent. Günter spricht überwiegend mit Führungskräften, engagiert sich stark in der Gewerkschaft und im Konzernbetriebsrat. In einem IG-Metall-Arbeitskreis ist es gelungen, gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband ein wichtiges Strategiepapier zur Industriepolitik und zur Zukunft der Branche zu erarbeiten. Von seinen Kollegen jedoch fühlt er sich manchmal entfremdet. Es wird auch immer schwieriger, Leute für die BR-Arbeit zu motivieren.

Günter, Uwe und Manfred sind ziemlich frustriert. Sie haben den Eindruck, in der Defensive zu stecken. Sie sehen sich einer sehr entschlossenen Führungsmannschaft gegenüber, die den Betriebsrat immer öfter vor vollendete Tatsachen stellt. Die Werksleitung ändert sich praktisch ständig in ihrer Zusammensetzung. Andauernd wird mit Produktionsverlagerungen gedroht. Übertarifliche Zulagen und Sonderzahlungen sind abgebaut. Die meisten Kolleginnen und Kollegen haben real weniger in der Tasche, zum Teil empfinden sie die Wiedervereinigung als Verlust.

Der Betriebsrat hat auch eine empfindliche Niederlage verarbeiten müssen. Bis jetzt war es immer gelungen, drohende Produktionsverlagerungen durch eine kluge Mischung aus öffentlichem Druck, internen Verhandlungen und Bündnispolitik mit den anderen Standorten abzuwehren. Als im vorletzten Jahr der neue Vorstandsvorsitzende verkündete, er werde den Konzern stärker an den Interessen der Aktionäre ausrichten, hatten sie das als verbale Kraftmeierei gewertet. Als dann im Berliner Werk eine Produktionslinie entwickelt war und alle mit neuen Fertigungsaufträgen rechneten, entschied der Vorstand für eine Vergabe dieser Produktion in den tschechischen Schwesterbetrieb.

Der BR beauftragte im Einvernehmen mit der Werksleitung eine Unternehmensberatung, die auch auf Arbeitgeberseite einen guten Ruf hat, mit einer betriebswirtschaftlichen Prüfung. Das Gutachten belegte, dass es gute Alternativen zur Vorstandsentscheidung gibt. Das wurde intern vom Vorstand als unzulässige Einmischung in die Geschäftspolitik gewertet. Der öffentliche Druck durch Aktionen vor dem Werkstor und Presseerklärungen führten zu einem äußerst frostigen Verhandlungsklima. Der Vorstandsvorsitzende sagte dem Betriebsratsvorsitzenden unter vier Augen, öffentlicher Druck bewirke das Gegenteil des Gewollten. Der BR müsse gut überlegen, wie eng er mit der IG Metall kooperieren wolle. Er lasse sich jedenfalls seine Reputation auf dem Kapitalmarkt nicht beschädigen. Tatsächlich werden 200 Arbeitsplätze abgebaut – trotz des massiven Widerstandes und konstruktiver Argumentation von BR und IG Metall.

Überhaupt weht den Arbeitnehmervertretern der Zeitgeist ins Gesicht. Globalisierung und die internationale Wettbewerbsfähigkeit scheinen zur einzigen Entscheidungsmaxime geworden zu sein. Die Betriebsräte und die IG Metall erleben Verhandlungssituationen oft als Erpressung.

Die gewerkschaftlichen Mitgliederzahlen sind schon seit längerem rückläufig, bei den letzten BR-Wahlen hatten sie Mühe, genügend Kandidaten zu finden. Ein Hoffnungsschimmer ist die bevorstehende Bundestagswahl: beendet sie endlich die Ära Kohl?

2.6 Das kann doch nicht alles gewesen sein (2004)

Die Regierung hat gewechselt, die schlechte Stimmung ist geblieben. Günter ist von der rot-grünen Politik sehr enttäuscht. Wie stark die neue Regierung in der Arbeits- und Wirtschaftspolitik auf die Konzepte der Arbeitgeberverbände setzt, kam für die Gewerkschaften überraschend.

Beratungen zur Altersteilzeit sind ein Schwerpunkt der BR-Arbeit geworden. Auch Günter sieht die Vorruhestandsfrage auf sich zukommen. Häufig hat er das Gefühl, zu viel im Leben versäumt zu haben. In der Zeit, in der seine Kinder klein waren, hat er sich vor allem mit

gewerkschaftlichen Themen beschäftigt. Das hat sein Leben ausgefüllt. Der Kontakt zu den Jungen im Betrieb ist schwierig geworden. Sie identifizieren sich nicht mit dem Werk und wollen hier nur Geld verdienen. Themen wie Gesundheitsförderung, Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten und kollegiale Unterstützung sind ihnen offensichtlich fremd. Günter hat das Gefühl: Die denken nur noch an sich. Selbst viele IG-Metall-Mitglieder sehen nicht mehr die überbetrieblichen Zusammenhänge. Günter erwischt sich zunehmend dabei, wie er seinen Kollegen innerlich Vorwürfe macht, in Sitzungen ist er oft sehr ungeduldig. Dass sie so viele Mitstreiter von früher verloren haben, frustriert ihn.

Er denkt jetzt öfter darüber nach, was eigentlich der Ertrag seiner Arbeit ist. Was hat seine Generation für die Arbeiterbewegung geleistet? Die Vorläufergeneration konnte sagen, wir haben nach dem Faschismus eine ungeheure Wiederaufbauleistung erbracht und den Kapitalismus ansatzweise reformiert. Wie sieht die Bilanz seiner Generation aus? Ist er nicht in derselben Rolle, wie die Alten, die sie damals aufgefordert haben, sie sollen Platz machen für die Jungen? Aber wo sind die Jungen heute? Und wo die zukunftsfähigen Ideen?

Günter, Uwe und Manfred sind sich einig: Sie müssen sich im Betrieb wieder besser verankern und die Kommunikation mit der Basis verbessern. Sie fühlen sich im Grunde etabliert. Bei allen Auseinandersetzungen mit den Führungskräften haben sie das Gefühl, aufgrund ihrer genauen Betriebskenntnisse und einem gesunden Sinn für Pragmatismus, den größten Unfug verhindern zu können. Mit guten Argumenten kontern sie die Unerfahrenheit, Übermotivation und technische Unbekümmertheit des (oft noch sehr jungen) Managements. Durch ein Netzwerk von Fachberatern und Weiterbildnern in der IG Metall, im DGB und auch außerhalb fühlen sie sich gut unterstützt.

Die Führungsmannschaft erleben sie dagegen zum Teil als verunsichert. Wer findet schon seine Erfüllung darin, für die immer höheren Ansprüche der Aktionäre zu arbeiten? Der letzte Verkauf des Konzerns an einen langjährigen Konkurrenten, bei dem der Vorstandsvorsitzende persönlich sehr stark profitierte, hat viele Führungskräfte ernüchert. Es kommt zu Gesprächen über eine echte Wirtschaftsethik jenseits der Plastikwörter im Unternehmensleitbild. Wo liegt die gesellschaftliche Verantwortung eines Konzerns dieser Größenordnung? Günter, Uwe und Manfred sehen die Defizite der anderen wesentlich schärfer als ihre eigenen strategischen Schwächen. Günter findet Anschluss an eine Supervisionsgruppe, in der sich freigestellte Betriebsräte und Gewerkschafter mit diesen Fragen beschäftigen.

Eins ist ihnen klar: Sie haben sich nicht 30 Jahre engagiert, um jetzt zu privatisieren und einzeln zu resignieren. Vielleicht sind sie zu pragmatisch geworden. Vielleicht sind die "Jungen" längst da und engagieren sich schon, nur halt nicht in den traditionellen Formen? Im Stress des Tagesgeschäfts haben sie sich zu wenig Zeit für die übergeordneten Fragen genommen. Es ist einfach so viel passiert letzten Jahren.

3 Eckpunkte des step Beratungskonzeptes für Interessenvertretungen

Fraktionskämpfe – links gegen rechts, alt gegen jung, innovativ gegen konservativ – treten in Gremien extrem häufig auf. Diese Konflikte müssen nicht nur in BR, bewältigt werden. Probleme wie die ungenügende Beteiligung von Frauen, Nachwuchsmangel, Entfremdung von der Basis, Kommunikationsschwierigkeiten, Überlastung und das Bewältigen von Misserfolgen weisen ebenfalls über den konkreten Kontext BR hinaus. In der Entwicklung des beschriebenen BR spiegeln sich betriebliche und gesellschaftliche Tendenzen, die viele betreffen, wenn auch in unterschiedlicher Intensität und zeitlicher Abfolge.

Wie können nun Berater BR wirksam unterstützen? Welche Beratungsangebote sind hilfreich? Ich stelle hier wichtige Eckpunkte unseres Beratungskonzeptes für die Vertretung von Arbeitsinteressen zusammen. Dieses Konzept beruht auf der Erfahrung in sehr vielen Beratungsprojekten mit BR. Es sind aber auch viele Antworten auf die Frage eingeflossen, was BR handwerklich von einer erfolgreichen Managementpraxis (vgl. etwa Malik 2000) und aus der Qualitätsdiskussion von Beratungsdienstleistungen (vgl. etwa van Kaldenkerken u.a. 2001) lernen können. Da es bei BR selten nur um die Reflexion beruflichen Handelns geht, sondern Machtkämpfe, strategische Überlegungen etc. ebenfalls eine Rolle spielen, brauchen sie kaum „reine“ Supervision. Selbst bei Teamentwicklung rücken der Arbeitsgegenstand und die Definition des gemeinsamen Arbeitsprozess in den Focus. Ebenfalls verfehlt wäre eine reine Fachberatung. BR brauchen eine Begleitung, die Fachberatung, Strategieberatung, Weiterbildung, Konfliktmoderation, Mediation und Supervision wirksam themen- und situationsspezifisch kombiniert². BR brauchen multiprofessionelle SupervisorInnen mit Feldkompetenz, multiprofessionelle Beraterteams und/oder gelungene Kooperationen verschiedener Professionen mit einer für einander anschlussfähigen Diagnostik, Modellen und Sprache.

3.1 Konfliktpartnerschaft

Die Innovationsberatungsstelle des DGB rät, der BR soll an der Seite der Führungskräfte Co-Management betreiben, da er die betrieblichen Abläufe, sowie die Stärken und Schwächen des Werkes, wesentlich besser kennt.

Für das Selbstverständnis und die Positionierung von Betriebsräten gibt es viele Vorschläge. Betriebsräte als Co – Manager (Klöcker, 2003, S 70) ist zB. eine Rollenbeschreibung, die auch in Beraterkreisen hohe Resonanz gefunden hat. Nach meiner Erfahrung hat sich dieses Konzept nicht bewährt. Es werden die Rollen und die Unterschiede zwischen dem Management und dem BR undeutlich, die jeweiligen Verantwortungen verschwimmen. Ein großer Teil der Belegschaften fühlt sich durch Rationalisierungen stark bedroht und hat negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen gemacht. Individualisierung wird hier nicht als Zuwachs an Freiheit und Wahlmöglichkeiten erlebt, sondern Entsolidarisierungs- und Ohnmachtserfahrungen bestimmen das Lebensgefühl. Diese Arbeitnehmer fühlen sich abgekoppelt von der innerbetrieblichen Entwicklung und haben Sorge, dabei nicht mehr mithalten zu können. Nach dem vierten oder fünften Kostensenkungsprogramm, dauernder Umstrukturi-

² Vgl. Carla van Kaldenkerken: Zwischenbericht der Projektgruppe Supervision und Gewerkschaften, DGSv aktuell 2/2004

rierung und vielen Beteiligungsmaßnahmen sind sie misstrauisch. Für diese Beschäftigten stehen Schutz- und Sicherheitsinteressen im Vordergrund. Vom BR und den Gewerkschaften erwarten sie klare Gegenmachtsignale und persönliche Unterstützung und nicht zusätzlichen Veränderungsstress. Die Strategie des Co-Managements löst bei ihnen oft nur Ängste und Unverständnis aus und führt tendenziell zur Entfremdung von den BR. Diese werden nicht mehr als Vertreter ihrer Interessen wahrgenommen, wie oben am Ende der vierten Episode geschildert.

Klarer wird das Bild, wenn wir den Umgang mit Konflikten in den Mittelpunkt der BR Arbeit stellen. Diese Position wurde schon in den 90er Jahren als Praxis der Konfliktpartnerschaft beschrieben (*Walter Müller-Jensch 1993, S 8; Bodo Zeuner 1995, S 371 f*) Das Konfliktverständnis war aber stark aus politischen Zusammenhängen abgeleitet. In den letzten Jahren haben nun viele Betriebsräte ihre Verhandlungskompetenz etwa nach dem Harvard Verhandlungskonzept und ihre Vermittlungsfähigkeit bei Konflikten zwischen Beschäftigten durch Moderations- und Mediationsausbildungen stark entwickelt. Durch die Orientierung an professionellen Konfliktbearbeitungsstandards gewinnt das Konzept Konfliktpartnerschaft eine neue Qualität und Vertrauen auch von Führungskräften (*vgl. etwa Kunkel-van Kaldenkerken 2001*). Wir arbeiten mit einem Verständnis von Konfliktfähigkeit, das auf Konfliktregulierung und Interessenausgleich zwischen Verantwortung übernehmenden Akteuren abstellt. Während Führungskräfte mit Aufgaben und Problemen gut umgehen können, sind Betriebsräte mit ihrer Sozialkompetenz gut in der Lage destruktive Konfliktodynamiken zu erkennen und in konstruktive Bahnen zu lenken (*zur Unterscheidung zwischen Aufgaben, Problemen, Konflikten und Katastrophen siehe Kunkel- van Kaldenkerken u.a. 2006, S 286 f*). BR regulieren (potenzielle) Arbeitskonflikte im Betrieb durch Verhandeln und hinreichend akzeptable Verhandlungsergebnisse.

Betriebsräte sind damit ein eigenständiger, selbstbewusster Machtfaktor im Betrieb, der seinen Gestaltungsanspruch über die Beherrschung von Konfliktkosten gut legitimieren kann. Machtbewusstsein ist unverzichtbar für starke BR, deren Unterschrift auch etwas wert ist. BR brauchen aber auch eine hohe Sensibilität für die moralischen Gefühle ihrer Belegschaft und der Kunden. In einem großen Teil der Kommunikation zwischen BR, der Belegschaft und externen Kooperationspartnern geht es um Fragen der Wertevergewisserung. Hier ist gedankliche Klarheit notwendig und ein reflektiertes Machtverständnis. In unserem Konzept ist Macht das erfolgreiche Wechselspiel zwischen Führen und Folgen (*vgl. das Machtverständnis von Hannah Arendt z.B. in Brunkhorst, 1999: S. 130f*). Intransparenz, Willkür, unverständliche Begründungen und beschönigende Erklärungen werden als illegitime Herrschaft erlebt. Für eine vertikale Arbeitsteilung sprechen aber gute Gründe:

- Kompetenz (Fach- Methoden- und Sozialkompetenz!): Überlegenes, anerkanntes Wissen sollte führen.
- Strategische Ausrichtung und Gesamtverantwortung: Nach außen sollte eine Organisationseinheit sich eindeutig verhalten können, mit „einer Stimme“ sprechen und kontraktfähig sein.
- Handlungssicherheit: Erst wenn durch Punkt 1 und 2 ein klarer Entscheidungsspielraum definiert ist, kann sich die Selbstorganisation eines Teams, eines Betriebes oder einer Branche wirkungsvoll entfalten.

Was bedeuten diese Überlegungen für die Beziehungen zwischen Führungskräften und BR? Die produktive Kooperation zwischen „oben“ und „unten“ ist jedenfalls kein Selbstläufer. An die jeweilige Professionalität sind hohe Ansprüche zu stellen, zumal zwei grundsätzlich verschiedene Interessenlagen aufeinander stoßen: Das Management hat sich in erster Linie an den Erwartungen der Eigentümer und den Sachzwängen des Kapitalmarktes zu orientieren.

Für die Interessenvertreter der Arbeitnehmer stehen der Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen sowie die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Bezahlung im Vordergrund, das ist die Logik des Arbeitsvermögens. (Negt & Kluge, 1981: S 90). Beide Seiten sind in ihrem Handeln voneinander abhängig, sie können jeweils kooperieren oder eben nicht. Und- sie müssen, zumal dann, wenn nicht offen kommuniziert werden kann, Annahmen darüber treffen, mit welcher Grundorientierung die andere Seite operiert. Handlungsfähigkeit kann angesichts der starken gegenseitigen Abhängigkeiten nur miteinander und nicht gegeneinander entwickelt werden. Das Umfeld (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, staatliche Institutionen..) beobachten jedenfalls die interne Kooperation sehr genau.

Was geschieht, wenn die unterschiedlichen Strategien und Botschaften aufeinander treffen? Eines der klassischen Modelle der Gruppendynamik, das Gefangenendilemma (Axelrod, 1995: S. 7ff), ist immer noch gut geeignet, diesen Konflikt zu beschreiben:

		Management	
		Kooperiert z. B. gesellschaftlich verantwortetes Handeln, echte Zielvereinbarungen, Achtung von Entscheidungsspielräumen auf den unteren Ebenen und strategische Reflexion	Kooperiert nicht z. B. durch einseitige Zielvorgaben, alleinige Orientierung an der kurzfristigen Kapitalverwertung, persönliche Selbstherrlichkeit, schlecht kommunizierte und nicht überzeugend begründete Führungsentscheidungen.
Belegschaft	Kooperiert z. B. durch Engagement und Übernahme von Verantwortung.	Stabiles Feld einer Vertrauenskultur mit hoher Produktivität und Entwicklungsdynamik.	Dieses Feld ist instabil, weil sich engagierte Fachkräfte von autoritären und inkompetenten Führungskräften ausgebeutet fühlen.
	Kooperiert nicht z. B. durch abhängiges Verhalten, Versuche, sich eigene Freiräume zu schaffen, Organisationsressourcen auszubenten und verschiedenste Formen des destruktiven Widerstandes.	Dieses Feld ist instabil, weil sich kooperative Führungskräfte und von illoyalen Beschäftigten ausgenutzt fühlen.	Stabiles Feld einer Misstrauenskultur mit gegenseitigen Schuldzuweisungen. Es entstehen sehr hohe Konfliktkosten auf beiden Seiten, aber auch negative Effekte für Dritte.

Aus diesen Überlegungen können wir drei Strategiegruppen ableiten:

Wir nennen eine **naive Strategie**, wenn ein Akteur versucht zu kooperieren, obwohl er sich nicht sicher sein kann, dass der andere auch kooperiert. Auch der Verzicht auf den Einsatz eigener Machtressourcen ohne genaue Prüfung der Erfolgchancen wäre in diesem Sinne naiv. Viele BR, die sich selbst als pragmatisch oder sozialpartnerschaftlich beschreiben, werden in diesem Sinne als naiv erlebt und entsprechend kritisiert. Als **raffinierte Strategie** möchten wir Scheinkooperation und andere Mittel bezeichnen, die für sich selbst die Gewinnerposition und für den anderen die Verliererrolle vorsieht. Das ist der Verdacht, den viele Führungskräfte hegen, wenn sie auf BR treffen, die für ihr Erleben nur auf Durchsetzung programmiert sind. Umgekehrt reagieren viele BR allergisch, wenn sie merken, dass sie von Führungskräften in ihre Entscheidungen nur aus Legitimationszwecken eingebunden werden sollen, ohne dass ein seriöser Interessenausgleich stattfindet. Dagegen sind diejenigen Strategien **konfliktfähig**, die sich gegen raffinierte Strategien schützen können, indem sie solange Machtmittel einsetzen, bis der andere zur Kooperation zurückkehrt und fair verhandelt. Auch mit Naivität müssen konfliktfähige Strategien umgehen können, weil diese stark dazu neigen, die Verant-

wortung für das eigene Wohlergehen zu delegieren. Konfliktpartnerschaft ist Kooperation auf Zeit, jeweils zu klar definierten Bedingungen.

Das wichtigste strategische Ziel von BR kann meines Erachtens nur darin bestehen, die Wertschöpfungskonkordanz zwischen engagierten Fachkräften und kooperativen Führungskräften so stark wie irgend möglich zu machen. Nur auf der Basis einer starken Wertschöpfung bleiben Verteilungskonflikte beherrschbar.

3.2 der Standardarbeitsprozess der Interessenvertretung

Er (Günter) denkt jetzt öfter darüber nach, was eigentlich der Ertrag seiner Arbeit ist. Was hat seine Generation für die Arbeiterbewegung geleistet?

Aus der Verortung der Interessenvertretung als Konfliktpartner im betrieblichen Geschehen kann der folgende Standardarbeitsprozess³ abgeleitet werden. Der Arbeitsprozess wird dabei in seiner „Normalform“ (zu diesem Konzept siehe Giesecke und Rappe-Giesecke, 1997 98 ff) beschrieben. Es fehlt jeweils noch ein Konkretisierungsschritt hin zu den realen Bedingungen einer konkreten Situation. Dieser Schritt (customizing) ist auch nur im Dialog mit den Betroffenen selbst zu leisten. Das Schaubild dient als Orientierung und hat den Charakter einer Verfahrensbeschreibung. Der Prozess ist nicht als Vorschrift gedacht. Gerade bei wissensintensiven Dienstleistungen, die zudem Vertrauenscharakter haben, kommt es darauf an, für die Leistungserbringer vor Ort Interpretationsspielräume offen zu lassen. Der Standardarbeitsprozess hat die graphische Form einer 8. Der untere Teil kann als „Tagesgeschäft“, bzw. routinisierbarer Arbeitsanteil interpretiert werden, der obere Teil hat Projektcharakter. Neben diesen beiden Hauptaufgaben muss jede Handlungsebene intern sowie horizontal und vertikal kooperieren.

Die Geschäfte der Interessenvertretung führen heißt, die Steuerungsverantwortung für diesen Arbeitsprozess zu übernehmen und die Ressourcen zu mobilisieren, die für gute Ergebnisse gebraucht werden. Die Spezifikationen des Standardarbeitsprozesses für die Handlungsebenen Vertrauensleute, freigestellte BR, BR-Gremium, Gesamtbetriebsrat und Aufsichtsrat müssen aus dem Standardarbeitsprozess jeweils abgeleitet werden. Auch Schnittstellenproblematiken lassen sich mit dieser Interpretationsfolie gut bearbeiten. Weitere Vorteile des Modells sind, dass der Erfahrungsaustausch von BR gut unterstützt werden kann und Beratungswerkzeuge aus den Bereichen Geschäftsprozessoptimierung und Qualitätsmanagement angewandt werden können..

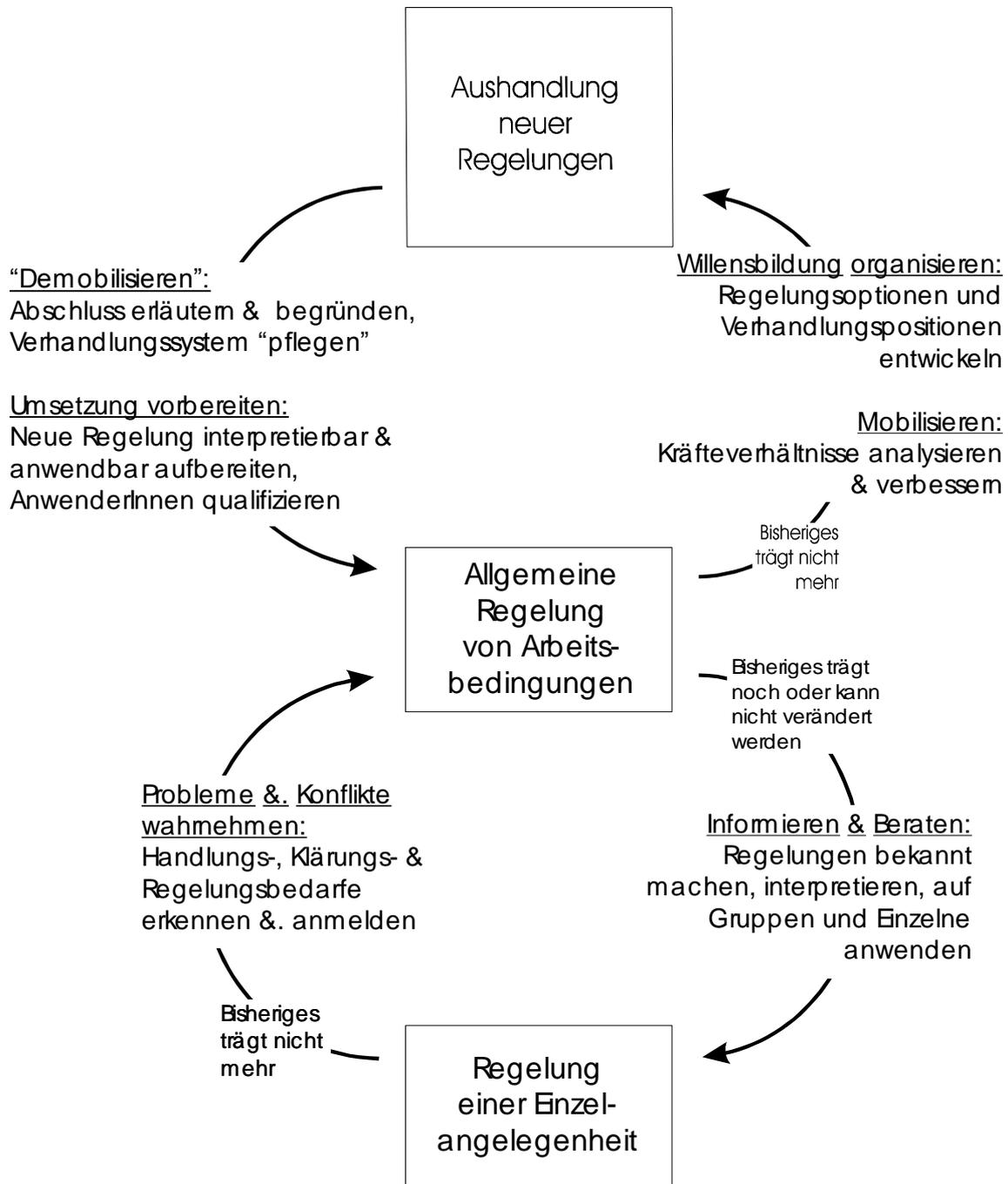
Etwas schwieriger ist die Frage, ob der Arbeitsprozess auch als Anleitung einer Aufgabenkritik, bei der Entwicklung von Arbeitsplänen und der Ressourcenkontrolle benutzt werden kann. Hier experimentieren wir noch. Unsere Strukturierungsvorschläge sind noch nicht so konkret, dass sie direkt für den Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung oder den Abschluss von sehr genauen Zielvereinbarungen benutzt werden könnten. Dafür ist unseres Erachtens die Zeit auch noch nicht reif genug. Wir müssen erst einmal in einer längeren Phase des Experimentierens unterschiedliche Konzepte und Strukturierungsansätze parallel ausprobieren, um Erfahrungen zu sammeln, mit welchen Arbeitsformen und Strukturierungen erfolgreich gearbeitet werden kann. In dieser Zeit der Suche und der Unsicherheit schlagen wir vor, mit einer kollegialen Zeitwirtschaft zu arbeiten, um einerseits wesentlich strikter Ressourcen zu steuern, aber auch kollegial Verantwortung für einander zu übernehmen.

³ Dieser Standardarbeitsprozess wurde von mir in intensiven Diskussionen im PE Team der verdi Bundesverwaltung 2001 entwickelt und seither in vielen Gesprächen modifiziert.

Das Modell hat eine strukturelle Ähnlichkeit mit Prozessbeschreibungen für Personal- und Organisationsaufgaben. Das ist beabsichtigt, weil einerseits der Wettbewerb um bessere Lösungen durchaus sinnvoll ist und andererseits die Arbeitsabläufe im Personal- und Organisationsbereich mit dem Vorgehen der BR besonders in kritischen Entscheidungssituationen eng synchronisiert werden müssen. Der jeweilige Diskussions- und Entscheidungsstand muss klar erkennbar sein. Das gilt auch für die Kommunikation des BR mit der Belegschaft und der Öffentlichkeit. Gerade angesichts der Angriffe auf die Mitbestimmung muss die Leistung der Interessenvertretung überzeugend nachgewiesen werden können.

Arbeitsprozess der Interessenvertretung

oder: worin besteht eigentlich die Leistung, die in vielfältigsten Variationen von BR und VL erbracht wird



3.3 Ressourcenorientierung

Günter erwischt sich zunehmend dabei, wie er seinen Kollegen innerlich Vorwürfe macht, in Sitzungen ist er oft sehr ungeduldig. Dass sie so viele Mitstreiter von früher verloren haben, frustriert ihn.

Aus der Rollenbeschreibung „Regulierung von (potenziellen) Arbeitskonflikten“ und dem Standardarbeitsprozess wird das kritische Erfolgspotenzial von BR deutlich. Mit dieser Orientierung werden SOLL und IST unterscheidbar. Um aber aus gefühlten, geglaubten oder erwarteten Soll Werten attraktive und erreichbare Ziele zu formulieren, müssen die Ressourcen vergewissert werden, die BR zur Überwindung von Schwierigkeiten mobilisieren können. Es ist auch wichtig, interne Stärken und Schwächen sorgfältig zu bilanzieren. BR neigen manchmal zu einer starken Betonung dessen, was nicht so ist, wie es sein sollte. Deshalb ist es wichtig, für eine ressourcenorientierte Haltung zu sorgen: Schwächen müssen wir kennen, um sie berücksichtigen zu können, und nicht, um sie alle aufzuarbeiten. Es ist außerdem hilfreich, sich im BR sehr genau die Widersprüche und Rollenzwänge aller Verhandlungspartner klar zu machen. Das führt zu realistischen Einschätzungen, mit wem zu welchem Thema in welcher Intensität kooperiert werden kann.

Kontinuität und persönliche Kompetenz. Die Fluktuation im BR ist, verglichen mit der Situation bei Führungskräften, relativ gering. Es werden zwar bei jeder Wahl 40–50% neue Kandidaten gewählt (www.boeckler.de Themen/Mitbestimmung/Daten&Fakten), der Kreis der Freigestellten aber bleibt, wie im Fallbeispiel geschildert, ziemlich stabil. In der Regel besitzt der innere Kern eines BR ein auch von den Führungskräften anerkanntes, sehr hohes Erfahrungswissen. Die Hans-Böckler-Stiftung entwickelt gerade in einem Projekt Kriterien, wie diese Kompetenz zertifiziert werden kann.

Im Gegensatz zur hohen Fluktuation im Management sind BR auch in der Region gut verankert. Sie sind nicht selten kommunalpolitisch aktiv und können so auf die regionalen Rahmenbedingungen für den Standort Einfluss nehmen.

Nutzen der BR Arbeit. Die noch Ende der sechziger Jahre stark umstrittene Mitbestimmung kann in der Bundesrepublik mittlerweile als Erfolgsmodell gelten. Die überwiegende Zahl der Führungskräfte schätzt die Arbeit von BR. Sie besitzen auch ein relativ großes Standing in den Belegschaften, was auch die Wahlbeteiligung belegt: Sie ist zwar leicht rückläufig, beträgt aber immer noch über 70% (www.boeckler.de). Die Grundidee des Betriebsverfassungsgesetzes – die Regulierung von betrieblichen Konflikten durch Interessenausgleich – wird unter den Beteiligten als bewährt eingeschätzt (*Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), 2001, S 11*). Dieser politische Konsens erscheint allerdings gefährdet, wie die Angriffe auf die Mitbestimmung besonders von Seiten der Arbeitgeberverbände zeigen.

Öffentliche Aufmerksamkeit für betriebliche Missstände. Die Reputation von Betrieben und Branchen, sowie die Glaubwürdigkeit von Produkten und Dienstleistungen sind zu sehr wichtigen Einflussfaktoren geworden (*Wieland. 1999: S 16 ff*). Naomi Klein schildert in ihrem Buch *No-Logo* die Einflussmöglichkeiten, die konsum- und sozialkritische Bewegungen nutzen können, um Unternehmen anzugreifen. In der Öffentlichkeit und den Medien herrscht eine gestiegene Sensibilität für Machtmissbrauch, Korruptionsfälle und betriebliche Skandale. Hier liegen große Chancen für Bündnisse zwischen alten und neuen sozialen Bewegungen. BR können durch eine kluge Kommunikationsstrategie – mit welchen Themen gehen sie in welcher Tonlage an welche Öffentlichkeit – viel an Sympathie und Unterstützung mobilisieren. Das belegt etwa die erfolgreiche verdi-Kampagne gegen die schlechten Arbeitsbedingungen bei LIDL (vgl. www.verdi-blog.de/lidl).

Qualifikation der Belegschaften. Im Durchschnitt können wir heute von einer höheren Qualifikation in den Belegschaften sprechen. Der Anteil an Akademikern hat sehr stark zugenommen. Besonders die Meinungsführer in den Belegschaften sind durchweg in vielen unterschiedlichen Bereichen ehrenamtlich engagiert, ihr Selbstbewusstsein hat zugenommen. BR können häufig auf ein sehr hohes Expertenwissen der Kollegen vor Ort zurückgreifen.

3.4 Solidarität neu lernen

Die denken nur noch an sich.

Bei manchen Ressourcen ist es offensichtlich, dass hier gleichzeitig auch Probleme angelegt sind. Von der wichtigsten Ressource, der Solidarität war bis jetzt aber nur indirekt die Rede. Ohne ein zukunftsfähiges Verständnis von Solidarität sind die Widersprüche aber nicht zu bewältigen, die mit den aktuellen Globalisierungs- und Individualisierungsdynamiken zusammenhängen.

Das traditionelle Solidaritätsverständnis stützt sich auf gemeinsame Lebenslagen und eine gelebte Arbeiterkultur. Individualisierung ist diesem Milieu suspekt. Ein zeitgemäßes und zukunftsfähiges Verständnis von Solidarität kann dagegen Eigeninitiative und Selbstverantwortung schätzen. *“Solidarität muss heute durch das Fegefeuer konfliktorischer Kommunikation; sie ist nicht mehr länger als zusammengeschmiedetes Miteinander gegen den äußeren Feind vorzustellen, sondern entzündet sich am Unrechtsempfinden auch aufgrund von Disparitäten in der einen Klasse. Gerechtigkeit wird zur Triebkraft von Solidarität, aber sie muss kommunikativ erstritten und demokratisch praktiziert werden“ (Frerichs und Pohl, 2001: S 53).*

Wer darauf angewiesen ist, seine Arbeitskraft zu verkaufen – und das sind neben Arbeitnehmern in normalen oder prekären Arbeitsverhältnissen und Arbeitssuchenden natürlich auch Führungskräfte und viele kleine und mittlere Unternehmer – teilt mit den anderen die Gefahr, gegeneinander ausgespielt und respektlos behandelt zu werden. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit im Sinne einer Risikogemeinschaft: Wer heute und zukünftig akzeptable Arbeitsbedingungen, sowie gute Produkte und Dienstleistungen will, muss sich seine Interessen geltend machen und für Interessenausgleich sorgen. Solidarität konnte noch in den achtziger Jahren in wichtigen Schlüsselbranchen aufgrund von gemeinsamen Lebens- und Arbeitserfahrungen und relativ homogenen Belegschaften oft als gegeben vorausgesetzt und abgerufen werden. Heute und zukünftig muss Solidarität in Verständigungs- und Einigungsprozessen erst produziert werden. BR müssen die wichtigsten Themen aufgreifen und Willensbildungsprozesse organisieren, in denen die unterschiedlichen Interessen artikuliert, Konflikte ausgetragen und zu verhandlungsfähigen Positionen verdichtet werden. Wo das Einigungspotenzial fehlt, kann der BR nur auf dieses fehlende Mandat und den jeweiligen Diskussionsstand verweisen.

Da diese Prozesse mit starken Affekten besetzt sind, Selbstzweifel und Vorwürfe eine wichtige Rolle spielen und die BR Rolle meist autodidaktisch gelernt werden muss, ist eine externe Begleitung besonders in kritischen Situationen wichtig. Wer das zarte Pflänzchen Solidarität in komplexen sozialen Dynamiken aufspüren und zum Gedeihen bringen will, braucht eine hohe Reflexionsqualität, besonders wenn auch die eigene Konfliktprägung und ungünstige Stressmuster betrachtet werden müssen. Solche Fragen sind im Coaching oder in der Teamsupervision gut bearbeitbar.

Besonders gefordert ist die Integrationskompetenz des BR beim Umgang mit weltanschaulichen und kulturellen Konflikthintergründen. Hier darf unter dem Label Solidarität nicht Mission oder politische Agitation betrieben werden. Verständigungs- und Einigungsprozesse sind erst dann erfolgreich, wenn Unterschiede anerkannt und für einander fruchtbar gemacht werden. Am Beispiel des Umgangs mit der Rechts – Links Problematik, die an Bedeutung in den BR Gremien gewinnt, soll kurz skizziert werden, wie solche Konflikte moderiert werden können. Viele meinen, BR in Traditionalisten und Modernisierer aufteilen zu können. Teilweise werden auch Fraktionskämpfe in BR nach diesen Kategorien geführt. Meines Erachtens sind das falsche Frontstellungen, denn sie gehen an der Notwendigkeit der BR Arbeit vorbei, integrierend zu wirken. Ich sehe keinen Widerspruch zwischen Prinzipien- und Grundsatztreue auf der einen und pragmatischer Realpolitik auf der anderen Seite. Dieses Wertepaar hat in der Gewerkschaftsbewegung schon immer eine widersprüchliche Einheit dargestellt. Wenn wir bei bestimmten Werten nicht auch den passenden Gegenwert berücksichtigen, spalten wir Widersprüche, die zusammen gehören (*Schulz von Thun, 2003: S. 52 ff*). Wir vergrundsätzlich und finden keine Lösungen mehr, die uns wenigstens für die nächste Zeit und in einer konkrete Situation weiterhelfen. Engagement reproduziert sich in der ausbalancierten Spannung zwischen Konfliktbereitschaft und Realpolitik. Die folgende Tabelle zeigt, wie das Abgleiten nach „links“ in den Populismus und dann ins Sektierertum bzw. das Abgleiten nach „rechts“ in den Vulgärpragmatismus und die Selbstaufgabe verhindert werden kann. Arbeitsethos wird von beiden Fundamentalpositionen zynisch abgewehrt und lächerlich gemacht.

	<p>prinzipienorientierte Konfliktbereitschaft: Konflikte zwischen verschiedenen Interessengruppen in einer Organisation bzw. eines Handlungsfeldes werden als normal erachtet. Die Qualität der Arbeit bzw. der Produkte besitzt oberste Priorität. Kooperation ist auch über Interessengegensätze hinweg möglich. Dabei helfen ein solides Konfliktmanagement und gut funktionierende Verhandlungssysteme.</p>	<p>pragmatische Realpolitik: Oberste Maxime ist hier die Machbarkeit. Es wird nur auf Handlungsdruck reagiert. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung werden eher defensiv eingeschätzt. Ebenfalls wichtig ist die Flexibilität. Nur so können sich die Interessenvertreter immer wieder auf aktuelle Entwicklungen einstellen und handeln sich nicht durch eine übermäßige Planung, die sie der aktuellen Lage permanent anpassen müssten, Glaubwürdigkeitsprobleme ein.</p>	
<p>rechtes bzw. linkes Sektierertum: Möglichst viele Konflikte werden vergrundsätzlicht. Es werden populistische Forderungen entwickelt, die, da sie nur knapp unerfüllbar sind, den Gegner entlarven sollen. Seine Unwilligkeit und Unfähigkeit, Interessen auszugleichen, werden durch diese Strategie sozusagen automatisch nachgewiesen. Eine hohe Wertetreue gilt nur bestimmten Werten, die Komplementärwerte werden nicht anerkannt. Konflikte werden als Selbstzweck ausgetragen. Fehlende geistige Flexibilität und Sturheit werden mit Prinzipientreue verwechselt. Es wird mit Dämonisierungen und Feindbildern gearbeitet.</p>		<p>Vulgärpragmatismus: Der Vulgärpragmatismus reagiert nur auf die allerdringlichsten Erfordernisse, „Durchwursteln“ und individuelle Anpassung werden zum Maßstab des Handelns erhoben. Damit verengen sich Handlungsspielräume, Glaubwürdigkeitsverluste sind vorprogrammiert. Aus gefühlter Ohnmacht, die Dinge letztlich doch nicht beeinflussen zu können, aber auch Angst vor Komplexität und Resignation werden eigene Werte und Prinzipien eher mit Misstrauen betrachtet. Das soll zusätzliche Enttäuschungen verhindern, führt aber zur Akzeptanz des Status quo und mangelndem Engagement für die eigenen Interessen.</p>	

3.5 strategische Kooperationen aufbauen und pflegen

*Wo sind die Jungen heute?
Und wo die zukunftsfähigen Ideen?*

Abschließend möchte ich noch 3 Bereiche nennen, wo BR ihre Machtressourcen zum gegenseitigen Vorteil in Kooperationen einbringen sollten, anstatt alleine tendenziell zu dilettieren. Innerbetrieblich geht es um die Gestaltung von Beteiligungsprozessen und die zunehmende Notwendigkeit, die BR Arbeit zu internationalisieren. Nach außen geht es um die Beeinflussung der Rahmenbedingungen in der Branche. Ohne starke Partner sind die Probleme, die sich in diesen Themenbereichen stellen, nicht zu bewältigen. Beratung hat hier die Aufgabe, BR dabei zu unterstützen, eigene Grenzen zu erkennen und ernst zu nehmen, die Kooperationen dann aber sorgfältig zu gestalten und zu bewerten. Eine solche „Beziehungsinventur“ sollte durchaus jährlich in einer Klausur erarbeitet und ausgewertet werden.

Beteiligung Der Wertewandel hin zu mehr Freiheit in der Lebensgestaltung und die abnehmende Bedeutung von traditionellen Orientierungen führen auf Seiten der Arbeitnehmer zu einer höheren Sensibilität gegenüber psychischen Belastungen und zu einer stärkeren Bedeutung der persönlichen Würde. Die Beschäftigten wollen in ihren Erfahrungen und Fachkenntnissen ernst genommen werden. Sie fordern Gehör und verweigern sich Führungsverhaltenen, die auf autoritären Strukturen basieren. Die Ansprüche an Führungsqualität sind gestiegen, besonders bei den qualifizierten Arbeitnehmern. In den unteren Führungsschichten gibt es ein ausgeprägtes Interesse an gut organisierter Beteiligung. Unter bestimmten Arbeitnehmergruppen haben wir es mit einer regelrechten Bevormundungsallergie zu tun. Das ist für eine BR-Praxis, die vielerorts noch auf Stellvertreterpolitik setzt und sich aus einem veralteten Gefühl der Identifikationen mit bestimmten Teilmilieus von Arbeitnehmern und deren Interessenlagen speist, sehr kritisch. Viele Arbeitnehmer – besonders die so genannten Rationalisierungsgewinner und -gestalter – erwarten auch vom BR ein kompetentes Projektmanagement und eine hohe Kommunikationsqualität. Besonders von den BR mit Führungsaufgaben (z.B. Freigestellte Projektleiter und Ausschussvorsitzende) wird eine professionelle Wahrnehmung dieser Rolle gefordert. Zum Teil scheitert der BR im Fallbeispiel an genau diesem Hindernis. Gerade in der Vertrauensleutearbeit müssen sich BR engagieren, um in der Belegschaft gut verankert zu sein, und Beteiligung kompetent zu organisieren. Zusätzlich sind hier auch die internen Organisations- und Personalentwicklungsfachkräfte die natürlichen Bündnispartner von BR, um fachliche Standards bei Beteiligungsprozessen zu entwickeln und abzusichern.

Internationalität Durch Fusionen und Konzentrationsbewegungen unter den Unternehmen die Entscheidungsebenen immer weiter nach oben bzw. nach außen verlagert. Die Entscheidungsspielräume in den einzelnen Werken im Rahmen der vertikalen Arbeitsteilung sind relativ eng. Die BR-Arbeit verlagert sich sehr häufig auf die Konzernebene. Euro-BR spielen eine immer wichtigere Rolle, in einigen Branchen ist sogar eine globale Kooperation der Interessenvertretungen notwendig. Überregionale und branchenpolitische Verhandlungssysteme gewinnen immer stärker an Bedeutung. Unterschiedliche kulturelle Hintergründe und nicht zuletzt Sprachprobleme erschweren den Austausch zwischen Arbeitnehmervertretern aus verschiedenen Staaten. Die Spitzen der BR bewegen sich immer häufiger in interkulturellen Kontexten, was sehr hohe Anforderungen an ihre Lern- und Konfliktfähigkeit stellt (vgl. *Mitbestimmung* 8/2004). Diese Entwicklungen fördern gleichzeitig Entfremdungsprozesse zwischen BR und Belegschaften. Ohne eine kluge Kommunikationsstrategie, in der auch engagierte Vertrauensleute eine wichtige Rolle spielen, verlieren BR – wie im Fallbeispiel ge-

schildert – ihre Verankerung in der Belegschaft. Hier brauchen BR vertrauenswürdige Partner bei den Führungskräften, einschlägig qualifizierte Fachkräften im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens die kompetente Begleitung ihrer Gewerkschaft.

politisches Netzwerkmanagement Mit dem Wegfall der Systemkonkurrenz zwischen Sozialismus und Marktwirtschaft hat sich der strategische Rahmen für Unternehmen drastisch verändert. Viele - besonders die börsennotierten - Unternehmen räumen heute den Interessen von Shareholdern wie Aktionären und Fremdkapitalgebern ein wesentlich größeres Gewicht ein als den Interessen der übrigen Kooperationspartner, auf die eine Organisation für ihre gesellschaftliche „Betriebserlaubnis“ angewiesen ist. Konflikte mit diesen Stakeholdern – Zulieferer, Kunden, Arbeitnehmer, Gemeinwesen und auch kritische Basisbewegungen – nehmen an Bedeutung zu. Das europäische Sozialstaatsmodell, der „rheinische Kapitalismus“, erfährt erhebliche Modifikationen. Priorität haben in den meisten Betrieben Kostensenkungsprogramme, die den Aktienkurs hoch halten bzw. die Dividendenausschüttung steigern sollen. Nicht nur die Betriebsräte in unserem Fallbeispiel vermissen die Orientierung am Gemeinwohl:

"Die gegenwärtig anschwellende Dynamik von Globalisierung, Vernetzung und Digitalisierung zwingt Kapitalströme und Arbeitsplatzangebote zu global streunenden und zudem kurzfristigen Fluktuationen, die sich schnell verheerend auf die territorial und zeitlich gebundenen Einrichtungen und Strukturen einer Gesellschaft und ihrer Solidargemeinschaften auswirken können.(...) Alle diese Einrichtungen gründen auf Kalkülen, welche die bornierte Verengung auf kurzfristigen Gewinn gerade überwinden zugunsten einer weitsichtigen Kooperation trotz widersprüchlicher Interessenlagen vieler Individuen." (Willke, 1998 S. 29)

Der Preis neoliberaler Strategien wird zwar immer deutlicher, die Konkurrenzkonzepte - Stichworte sind hier Nachhaltigkeit und Wissensgesellschaft (vgl. Pfrieder, 2004 bzw. Giesecke, 2002) - sind aber politisch noch nicht griffig genug. Vielen BR fehlt auch der Zugang zu aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskursen, sie fühlen sich in den ordnungspolitischen Grundfragen intellektuell und argumentativ tendenziell „außen vor“. Gerade hier brauchen BR starke Partner in den Gewerkschaften und den sozialen Bewegungen.

Ob Belegschaftsinteressen in Berufs- und Fachverbänden, in Gewerkschaften oder in eher kleineren kollegialen Zusammenhängen verfolgt werden, ist nicht so wichtig. Entscheidend ist, dass diese Bemühungen gebündelt werden. Das stärkt die Arbeitnehmerposition in den Verhandlungen. Die Aktionen um die europäische Dienstleistungsrichtlinie (www.verdi.de), Kampagnen wie „saubere Kleidung“ (www.saubere-kleidung.de), und das gemeinsame Engagement von Eurosolar und IG Metall zu Gunsten regenerativer Energien, sind Beispiele für die erfolgreiche Arbeit solcher Netzwerke.

Es gibt eine Vielzahl von sozialen Bewegungen im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie, hier müssen BR den Anschluss an den Transformationsdiskurs in ihren Branchen finden. Unter den aktuellen schwierigen Rahmenbedingungen ist es nicht einfach, Willensbildungsprozesse zu organisieren, die sehr weit auseinanderliegende Interessen auf einen Nenner bringen. BR sind dabei zwar nicht unbedingt in einer führenden Rolle gefordert, aber ihre Beteiligung und eine möglichst gute betriebliche Konfliktfähigkeit sind unverzichtbar für erfolgreiche Kampagnen. An verlässlichen Branchenstandards, die Verbrauchervertrauen begründen, die Loyalität der Beschäftigten absichern und für die Kapitalseite berechenbare Rahmenbedingungen liefern gibt es gemeinsame Interessen.

Nun hat sich das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und BR drastisch verändert. Die Gewerkschaften hatten bis in die achtziger Jahre in den Tarifverträgen abschließende Regelungskompetenzen. Mit den Öffnungsklauseln und der Notwendigkeit, immer kompliziertere Regelungen an die Bedingungen vor Ort anpassen zu müssen, sind große Bereiche in die Regelungskompetenz der einzelnen Betriebe übergegangen. Dadurch geraten BR aber wesentlich schärfer als früher in Konkurrenz zueinander. Standortinteressen auch innerhalb der Kon-

zerne stehen gegeneinander. Hier haben Gewerkschaften eine ganz wichtige Funktion der Vermittlung und Moderation. Wer BR gegen Gewerkschaften ausspielen will, wird – will? – beide schwächen. Betriebliche Bündnisse für Arbeit dürfen nicht die Branchenstandards aushöhlen.

In dieser Situation brauchen BR die Fähigkeit, zielorientiert strategische Kooperationen einzugehen und immer wieder auf ihren Ertrag hin zu bewerten. Nur aus Pflichtübung bestimmte gewerkschaftliche oder politische Veranstaltungen zu besuchen, ist Zeitverschwendung. Das gegenseitige Geben und Nehmen in Kooperationszusammenhängen muss stimmen, deshalb sind BR gut beraten, wenn sie ihre Netzwerke systematisch pflegen und Kontakte da ausdünnen, wo keine gemeinsame Weiterentwicklung mehr stattfindet.

4 Ausblick

Solidarität und Engagement müssen, wie oben ausgeführt, heute unter schwierigen Bedingungen (re)produziert werden. Das gelingt, wenn sich die Interessenvertretung auf wenige, aber Erfolg versprechende Themen konzentriert und sich die jeweiligen Ziele gut überlegt. Wenn angesichts der Kräfteverhältnisse nur Schadensbegrenzung möglich ist, dürfen keine Erwartungen auf einen fairen Kompromiss geweckt werden. Im Arbeitsprogramm eines BR müssen aber auch Projekte zu finden sein, mit denen sich die Interessenvertretung positiv profilieren kann (Leuchttürme). Denn Solidarität lebt von der Zuversicht, dass sich das gemeinsame Engagement lohnt. Niederlagen werden dann verkraftet und wirken nicht demoralisierend, wenn bei der Willensbildung im Vorfeld einer Auseinandersetzung gemeinsam Chancen und Risiken sorgfältig beraten wurden und das Ergebnis nüchtern betrachtet wird. Hier haben die mit den BR kooperierenden Gewerkschaftssekretäre eine wichtige Koordinationsrolle, aber auch eine wichtige Funktion als Sparringspartner, Reflexionshilfe und Vermittler von Erfahrungen aus anderen Betrieben und Branchen. Gerade hier gibt es aber auch starke Kritik von BR gegenüber Gewerkschaften (*Prott, 1997 S 212 ff*).

Die bestehenden Angebote an Fachberatung und Weiterbildung der BR durch die Gewerkschaften, die Hans-Böckler-Stiftung, universitäre Kooperationsstellen, sozialwissenschaftliche Institute, Anwaltskanzleien und freie Beratungsbüros sind inhaltlich sehr differenziert. Ihre Finanzierung ist über gewerkschaftliche Mitgliedsbeiträge oder durch die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes gesichert.

Dagegen ist das Angebot an prozessbegleitenden Beratungsformen noch nicht so stark entwickelt. Das liegt auch an einem Mangel an artikulierter Nachfrage, obwohl die Bedeutung dieser Art von Beratung zunimmt. Für die Moderation von Strategieklausuren, die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen in BR, besonders auch das Coaching von BR mit besonderen Verantwortungen und die Begleitung von Mitgliederentwicklungsprojekten sind die Angebot und Nachfrage im Verhältnis zu Fachberatung und Weiterbildung eher spärlich. Dabei sind Probleme wie Verstärkung der Konfliktfähigkeit, Entschärfung von Konflikten intern/extern, Verringerung von Stress, Burn out, Frustration und bessere Nutzung der Ressourcen am besten mit Supervision, systemischer Organisationsberatung und Mediation bearbeitbar. Ob diese Leistung von GewerkschaftssekretärInnen mit entsprechenden Zusatzqualifikationen oder von Beratungsnetzwerken mit Feldkompetenz erbracht wird, ist nebensächlich. Wichtig ist die Kooperation der Unterstützer vor BR und die Herausbildung von fachlichen Standards in diesem Feld. Das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Integrität von BR und Gewerkschaften hängt auch davon ab, wie Qualitätsstandards entwickelt und

überzeugend nachgewiesen werden können.

Mit einem Fachtag zum Thema Supervision und Gewerkschaften, veranstaltet vom DGB Bundesvorstand, der Hans-Böckler-Stiftung und der Deutschen Gesellschaft für Supervision im November 2004, haben die im Feld arbeitenden SupervisorInnen und Organisationsberater begonnen, sich zu vernetzen und systematische Angebote zu entwickeln (Projektgruppe Supervision und Gewerkschaften in der DGSv, www.dgsv.de).

5 Literatur

- Axelrod, Robert. (1995). Die Evolution der Kooperation (3. Aufl.). R. Oldenbourg Verlag
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). (2001). Praxis Unternehmenskultur. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. Band 1 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur
- Brunkhorst, Hauke. (1999). Hannah Arendt, München: Beck'sche Reihe
- ohne Autor (2002). Corporate Governance made in Germany: Mitbestimmung als Standortvorteil. In Böckler Impuls 02/2005
- Frerichs, Petra & Pohl, Wolfgang (2001). Zukunft der Gewerkschaften, eine Literaturstudie. Arbeitspapier 44 der Hans-Böckler-Stiftung
- Giesecke, M. und Rappe-Giesecke, K.: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung, Frankfurt 1997: Suhrkamp Verlag
- Giesecke, Michael (2002). Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp Verlag
- Klöcker, Norbert (2003). Betriebsräte als Co – Manager? Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/03. www.zoe.ch S 70 - 79
- Kunkel- van Kaldenkerken, Roland (1999). Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen. In KON:SENS 04/99 (auch unter www.konfliktfaehiger-werden.org abrufbar)
- Kunkel-van Kaldenkerken, Roland im Gespräch mit Dr. Klaus Lang (IG Metall) und Hans Werner Busch (Gesamtmetall) (2001) [Konfliktmanagement in der Metall- und Elektroindustrie](#) in: ZKM- Zeitschrift für Konfliktmanagement 1/2001, Dr. Otto Schmidt Verlag Köln
- Kunkel-van Kaldenkerken, Roland, van Kaldenkerken, Carla, 2006: Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung erscheint in: Bamberg/Schmidt/Hänel: Beratung – Counseling – Consulting, Göttingen: Hogrefe Verlag S 281 - 303
- Lorenzen, Ilona, Eckhardt, Ulrike-Luise, Hoffmann, Martin, van Kaldenkerken, Carla, Spenner-Güg: Anita (2001) Dialogisches Qualitäts-Management; supervision 3/2001. Weinheim: Belz Verlag
- Malik, Fredmund (2000). Führen, Leisten, Leben (2. Aufl.). Stuttgart: DVA
- Mitbestimmung. Das Magazin der Hans-Böckler-Stiftung: www.mitbestimmung.de Nr 8/2004
- Müller-Jensch, Walter (1993): Konfliktpartnerschaft, München: Rainer Hampp Verlag
- Negt, Oskar & Kluge, Alexander (1981). Geschichte und Eigensinn (3. Aufl.). Frankfurt am Main: zweitausendeins
- Priem, Reinhard (2004): Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur – von einem, der nicht auszog, Betriebswirt zu werden. Marburg: metropolis Verlag
- Prott, Jürgen/ Keller, Axel (1997): Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Ptak, Ralf (2004). Neoliberalismus: Geschichte, Konzeption und Praxis. In: Müller, Ulrich Giegold & Sven Arhelger (Hrsg). Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen. VSA Verlag Hamburg S 14 - 28

Schupp, Jürgen & Wagner, G. Gerd (2004). Vertrauen in Deutschland: Großes Misstrauen gegenüber Institutionen. In: Wochenbericht des DIW Berlin, 21/2004

Schulz von Thun, Friedemann (2003): Miteinander reden: Kommunikations-Psychologie für Führungskräfte, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt

Tietel, Erhard (2005). Vertrauen ist gut – Betriebsrat ist besser. Über einen eigenwilligen Dritten in der betriebspolitischen Arena. In: Haubl, Rolf, Heltzel, Rudolf & Barthel-Rösing, Marita (Hrsg.) (2005), Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Gießen: psychosozialverlag S 291 – 373

van Kaldenkerken, Carla: Zwischenbericht der Projektgruppe Supervision und Gewerkschaften, DGSv aktuell 2/2004

Wieland, Josef (1999). Die Ethik der Gouvernance, Marburg: metropolis Verlag

Willke, Helmut (1998) Soziologische Aufklärung der Demokratietheorie. In: Hauke Brunkhorst (Hrsg.), Demokratischer Experimentalismus. Politik in der komplexen Gesellschaft Frankfurt: Suhrkamp S 13 - 32

Willke, Helmut (1993): Systemtheorie I; UTB Verlag Stuttgart

Wimmer, Rudolf/ Nagel, Reinhard (2002): systemische Strategieentwicklung, Stuttgart: Klett-Cotta

Zeuner, Bodo (1995): „Probleme des Klassenkampfes“ im Betrieb, in PROKLA 100 Ortsbestimmungen, Münster: Westfälisches Dampfboot S 341 - 379