

Juri Hälker

Betriebsräte in Rollenkonflikten

**Betriebspolitisches Denken zwischen
Co-Management und Gegenmacht**

**Profession
Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag**

Betriebsräte in Rollenkonflikten

Profession
Folge 43

Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag

Juri Hälker

Betriebsräte in Rollenkonflikten

Betriebspolitisches Denken
zwischen Co-Management und Gegenmacht

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-800-0

Profession: ISSN 1434-64781

1. Auflage, 2004

© 2004 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Die vorliegende Publikation entstand in den Jahren 2002 und 2003 und basiert auf einer Abschlussarbeit für den Studiengang JWB an der Freien Universität Berlin.

Mein Dank geht an die Mitarbeiter des Studienganges für ihre Hilfestellungen in für sie selbst schwierigen Umbruchzeiten. Insbesondere Cornelia Spalleck sei hier genannt.

Besonders dankbar bin ich für die Betreuung durch Prof. Dankwart Danckwerts. Ohne sein Engagement wäre diese Arbeit so wohl nie zustande gekommen.

Gleiches gilt für Christian K. Schmidt, dessen wissenschaftliche und technische Beratung von zentraler Bedeutung war.

Den Kollegen Elke Bredel, Bodo Hälker, Kurt Hälker, Beate Kortendieck, Hans-Peter Lauer, Volker Lehmann, Marc Mulia, Udo Schürmann, Claudius Vellay, Kurt Walter und Jürgen Widera sei für ihre kritischen und ermutigenden Anregungen sowie für zahlreiche Hilfestellungen gedankt.

Nicht zuletzt sollen hier die vielen Betriebsräte und Gewerkschafter genannt werden, die mit ihrer aktiven Mitwirkung diese Arbeit möglich machten. Stellvertretend seien hier mit Bärbel Grosse, Horst Manja und Ulrike van Züpthen die Mitarbeiter der Duisburger IG Metall erwähnt, die sich in besonderem Maße für diese Studie engagiert haben.

Für weitergehende Diskussionen stehe ich gerne zur Verfügung:

Kontakt zum Autor: Jurihalker@aol.com

Juri Hälker, Duisburg 2004

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	1
1 Einleitung und Problemaufriss	8
1.1 Relevanz des Themas	8
1.2 Problemstellung.....	11
1.3 Aufbau der Arbeit.....	12
2 Gewerkschaftliches Co-Management in der Duisburger Metallverarbeitung	14
2.1 Warum <i>gewerkschaftliches</i> Co-Management?	15
3 Co-Management im Betriebsratshandeln – Typologien und Begriffsklärung	17
3.1 Typologien von Betriebsratshandeln	17
3.2 Co-Management – Zur Karriere eines Begriffs	18
3.3 Co-Management in der Diskussion.....	18
3.3.1 <i>Lob des Co-Managements</i>	19
3.3.2 <i>Kritik des Co-Managements</i>	20
3.3.3 <i>Schlussfolgerungen</i>	22
3.3.4 <i>Exkurs: Vom Nutzen des Bewusstseinswandels</i>	23
4 Betriebsräte im Rollenkonflikt?	25
4.1 Theorie der sozialen Rolle und des Rollenkonfliktes	25
4.1.1 <i>Rollentheorie</i>	25
4.1.2 <i>Rollenkonflikt</i>	26
4.1.3 <i>Rollenkonflikt von co-managenden Betriebsräten</i>	27
5 Hypothesen	28
5.1 Zuordnung der Fragen zu den Subthesen.....	28
5.2 Methode und Vorstellung des Fragebogens.....	31
6 Datenanalyse	35
6.1 Vorgehen	35
6.2 Co-Manager im Vergleich zu Nicht-Co-Managern	35
6.3 Untersuchung zusätzlicher Einflussfaktoren.....	66
6.3.1 <i>Der Einfluss von Krisenerfahrungen auf den Rollenkonflikt</i>	66
6.3.2 <i>Die Betriebe im Vergleich</i>	69
6.3.3 <i>Inkohärente Meinungsbilder</i>	70

7	Hypothesenprüfung	80
8	Fazit und Ausblick	81
8.1	Krisenerfahrung	81
8.2	Betriebserfahrung	81
8.3	Inkohärente Meinungsbilder	82
8.4	Die Funktion der Standort-Ideologie für den Rollenkonflikt	83
8.5	Wo bleibt die Arbeitersolidarität?	86
8.6	Rollenwandel der Betriebsräte – Folgen für die Gewerkschaften	88
9	Anhang	90
9.1	Literatur	90
9.2	Abkürzungen	95
9.3	Fragebogen	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Frage 8.1: Gegen die Zwänge des Konkurrenzkampfes kann man nichts machen	37
Abbildung 2: Frage 8.2: Im Wettbewerb steht Betrieb gegen Betrieb.	37
Abbildung 3: Frage 8.3: Wenn es darauf ankommt, dann denken die Beschäftigten eines jeden Unternehmens doch nur an ihren Betrieb, der bestehen und florieren soll.	38
Abbildung 4: Frage 8.4: Dem Konkurrenzdruck muss die Solidarität der abhängig Beschäftigten entgegengesetzt werden.....	39
Abbildung 5: Frage 8.5: Mit einer konsequenten Gewerkschaftspolitik können wir untereinander – d. h. mit den Kollegen der anderen Standorte – solidarisch sein.....	39
Abbildung 6: Frage 6.1: In wirtschaftlich schweren Zeiten müssen alle Beschäftigten mit anpacken, damit wir so unseren Betriebsstandort und unsere Arbeitsplätze sichern können.....	41
Abbildung 7: Frage 6.4: Es ist auch unsere Aufgabe als Betriebsräte, den Kollegen die für den Betrieb wirtschaftlichen Notwendigkeiten klar zu machen.....	41
Abbildung 8: Frage 6.5: Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten.....	42
Abbildung 9: Frage 6.6: Als Betriebsrat muss man heute zuerst betriebswirtschaftlich denken, und wenn es dann im Betrieb ökonomisch gut läuft, dann kann man sich auch um die sozialen Fragen wieder verstärkt kümmern.	43
Abbildung 10: Frage 6.2: Kollegen, die nicht mitziehen oder eine ruhige Kugel schieben wollen, können wir uns nicht leisten.....	44
Abbildung 11: Frage 6.3: Wenn es notwendig ist, dass, um den Betrieb wettbewerbsfähig zu halten, die Beschäftigten auf Besitzstände verzichten, dann ist das nicht schön, aber wir müssen das dann machen.	45
Abbildung 12: Frage 7.1: Um betriebliche Bündnisse für Arbeit zu ermöglichen, wird durch tarifvertragliche oder gesetzliche Öffnungsklauseln die Möglichkeit geschaffen, dass im Betrieb vom Tarifvertrag abgewichen werden kann, wenn Arbeitnehmer, Betriebsrat und Arbeitgeber dies übereinstimmend wollen.....	46

Abbildung 13: Frage 7.2: (A) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten. (B) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen. (C) Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden.....	47
Abbildung 14: Frage 11.2: Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist.....	49
Abbildung 15: Frage 11.1: In der Zukunft sollte sich die Gewerkschaft auf ihre Kernkompetenzen wie Schulungen und Rechtsberatung und das Aushandeln von Mindeststandards konzentrieren. Den restlichen Regelungsbedarf können Unternehmen und Betriebsräte vor Ort viel flexibler und der Situation des Betriebes angepasster erledigen.	50
Abbildung 16: Frage 9.1: Wir Beschäftigte und die Unternehmensbesitzer sitzen in einem Boot. Nur, wir rudern und die Eigentümer kassieren den Gewinn.....	51
Abbildung 17: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit.	52
Abbildung 18: Frage 10: So ist mein Kontakt als Betriebsrat zu den Gewerkschaftssekretären der IG Metall:.....	53
Abbildung 19: Frage 12: Ich sehe mich in erster Linie als	54
Abbildung 20: Frage 17.3: Die IG Metall Betreuung unseres Betriebsrates ist gut.	54
Abbildung 21: Frage 17.2: In unserem Betrieb ist Mitgliederwerbung für die IG Metall kein Thema, das uns sehr beschäftigt.	55
Abbildung 22: Frage 17.5: Ich nutze die Internetseiten der IG Metall (Bezirk NRW und Hauptvorstand)	56
Abbildung 23: Frage 3.8: Wenn man sich als BR im Betrieb stark mit einbringt in die Unternehmenspolitik, dann wachsen die Hemmungen vor einer Konfrontation, bspw. einem Arbeitskampf...	58
Abbildung 24: Frage 4.1: Gegenüber den Unternehmen ist eine Betriebsratspolitik tenden-ziell am erfolgreichsten, wenn sie sich nicht scheut, den Konflikt zu suchen und hart zu kämpfen.	59

Abbildung 25: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist.	60
Abbildung 26: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).	60
Abbildung 27: Frage 3.1: Die Geschäftsleitung kommt ihrer Informationspflicht nach dem Betriebsverfassungsgesetz immer rechtzeitig und umfassend nach.	62
Abbildung 28: Frage 3.3: Die Geschäftsleitung schätzt und wünscht Vorschläge aus unserem BR zu technischen oder organisatorischen Fragen.	63
Abbildung 29: Frage 3.7: Zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herrscht ein einvernehmliches Geben und Nehmen, bei dem jede Seite auch mal zurückstecken muss.	63
Abbildung 30: Frage 3.9: Wenn man von der Geschäftsführung intensiv mit einbezogen wird, Informationen bekommt und mit-gestalten kann, dann ist man nicht mehr völlig frei darin, offene Kritik zu üben..	64
Abbildung 31: Frage 3.10: Bei Verhandlungen mit der Geschäftsleitung kommt es zu heftigen Konflikten mit dem BR.	65
Abbildung 32: Frage 3.12: In Fällen, in denen es der Geschäftsleitung sinnvoll erscheint, zeigt sie wenige Hemmungen, den BR unter Druck zu setzen.	65
Abbildung 33: Frage 9.3: Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen.	71
Abbildung 34: Frage 11.5: Klassenkampf ist eine Sache aus dem 19ten Jahrhundert und für Gewerkschaften von heute nicht mehr zeitgemäß.	72
Abbildung 35: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).	72
Abbildung 36: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist.	73
Abbildung 37: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit.	73

Abbildung 38: Frage 11.2: Wenn sich die industriellen Beziehungen auf die betriebliche Ebene verlagern, dann werden die Beschäftigten in einer schwächeren Position sein, weil der Betriebsrat jedes Betriebes für sich alleine in hohem Maße erpressbar ist.....	74
Abbildung 39: Frage 7.2: (A) Wenn man die Veränderungen in den Betrieben berücksichtigt, erweisen sich Flächentarifverträge häufig als zu starr, deshalb sollten die betrieblichen Interessensvertretungen größere Gestaltungsmöglichkeiten als bisher erhalten. (B) Tarifliche Standards haben Vorrang, aber der Flächentarifvertrag muss in stärkerem Maße als bisher Ergänzungen für betrieblich angepasste Lösungen durch Betriebsvereinbarungen vorsehen. (C) Die verbindlichen Regeln des Flächentarifvertrages stellen für die Arbeitnehmer und die Betriebsräte den wichtigsten Schutz dar und sollten deshalb auf jeden Fall verteidigt werden.....	75
Abbildung 40: Frage 11.6: Die IG Metall ist Kampforganisation und Gegenmacht zu den Unternehmern und sollte stärker kämpferisch auftreten (Aktionen, Demonstrationen, Streiks).	76
Abbildung 41: Frage 9.2: Es gibt einen unüberwindbaren Interessensgegensatz zwischen Kapital und Arbeit.	76
Abbildung 42: Frage 9.3: Klassenkampf ist eine Sache, die objektiv stattfindet, auch wenn viele das nicht sehen wollen.	77
Abbildung 43: Frage 6.5: Wenn ich als BR gerade mitgeholfen habe, die Wettbewerbssituation meines Betriebes zu verbessern und dann kommt die Gewerkschaft und verlangt, dass wir einen Arbeitskampf mitmachen, der uns ökonomisch schadet, dann versuche ich, unseren Betrieb da raus zu halten.	77
Abbildung 44: Frage 11.4: Verteilungskonflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten löst man als Gewerkschafter heute nicht mehr mit lautem Kampfgetöse, sondern man sucht im Dialog eine Lösung, die für beide Seiten vorteilhaft ist.	78
Abbildung 45: Frage 11.3: Die IG Metall sollte verstärkt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmern suchen und ein starkes Bündnis schmieden, damit der Wirtschaftsstandort Deutschland stark und unsere Arbeitsplätze sicher werden.....	78