

Betriebsratswahlen 2002 in Großbetrieben der Metall- und Elektroindustrie

Werner Schmidt

Bei den Betriebsratswahlen 2002 zeigte sich gegenüber der letzten Wahl des Jahres 1998 vor allem in Großbetrieben der Metall- und Elektroindustrie ein zum Teil drastischer Rückgang der Wahlbeteiligung. Verschiedentlich wurde angenommen, dass diese Veränderungen in einem Zusammenhang mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes stehen könnten (Wahlberechtigung für Leiharbeiter, gemeinsame Wahl für Arbeiter und Angestellte etc.). Die Untersuchung der Wahlbeteiligung in zehn baden-württembergischen Großunternehmen mit zusammen 123.000 Wahlberechtigten zeigt hingegen, dass nicht zuletzt ein Zusammenhang zwischen veränderter Wahlbeteiligung und Veränderungen bei den Belegschaftszusammensetzungen vorliegt.

1

Fragestellung und Untersuchungsanlage

Bei den Betriebsratswahlen 2002 zeigte sich im gewerkschaftlichen Zuständigkeitsbereich der IG Metall gegenüber der Wahl des Jahres 1998 ein Rückgang der Wahlbeteiligung. Während gesamtwirtschaftlich bereits seit Mitte der achtziger Jahre ein rückläufiger Trend diagnostiziert wurde (Wassermann 2002), stagnierte die Wahlbeteiligung im Organisationsbereich der IG Metall seit Anfang der 90er Jahre bei ca. 74 % (Rudolph/Wassermann 1998). Die Auswertungen der Betriebsratswahl 2002 signalisieren im Bezirk Baden-Württemberg der IG Metall, aus dem die in dieser Studie ausgewählten Betriebe stammen, einen Rückgang der Wahlbeteiligung um ca. 4,7 %. Besonders ausgeprägt, ja geradezu dramatisch fiel dieser Rückgang in etlichen Großbetrieben aus.

Einer solchen Entwicklung käme zu jedem Zeitpunkt Interessen- und gewerkschaftspolitische Bedeutung zu. Vor dem Hintergrund einer „Erosion der industriellen Beziehungen“ (Bahnmüller/Bispinck 1995; Hassel 1999) und einer Tendenz zur „Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen“ verdient sie jedoch besondere Aufmerksamkeit. Eine Schwächung des Rückhalts der Betriebsräte in den Belegschaften könnte gerade in einer Zeit, in der die betriebliche Säule des dualen Systems der industriellen Beziehungen einen Aufgabenzuwachs erfährt, schwerwiegende Folgen für die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen insgesamt nach sich ziehen.

Am Beispiel von zehn großen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs wird hier der Frage nach den Ursachen dieser Veränderung nachgegangen. Den zehn Betrieben gehörten zum Zeitpunkt der Betriebsratswahl zusammen fast 123.000 wahlberechtigte Arbeitnehmer an, damit kommt der Entwicklung der Wahlbeteiligung in diesen Betrieben mehr als nur exemplarische Bedeutung zu. Das Spektrum umfasst vier Betriebe mit einem deutlich überdurchschnittlichen Rückgang der Wahlbeteiligung zwischen ca. 12 und 16,5 Prozentpunkten, drei Betriebe mit einem Rückgang von weniger als zehn Prozentpunkten, zwei Betriebe bei denen keine relevante Veränderung der Wahlbeteiligung stattgefunden hat sowie einen Betrieb, bei dem sich die Beteiligung an der Betriebsratswahl 2002 positiv entwickelte. Die Auswertung beruht auf betrieblichen Daten, Gesprächen mit Betriebsräten in den untersuchten Betrieben sowie kleineren schriftlichen Befragungen von Arbeitnehmern bzw. Vertrauensleuten in vier Betrieben.

2

Wahlberechtigung und Wahlbeteiligung

Einen ersten Hinweis zur Erklärung liefert der Vergleich der Entwicklung der Wahlbeteiligung mit der Zahl der Wahlberechtigten, die in einigen der Betriebe deutlich zunahm. Zwar hat die Wahlbeteiligung im Betrieb J, der das geringste Beschäftigungswachstum aufweist, auch am stärksten zugenommen und auch in den Betrieben I

und H, bei denen die Wahlbeteiligung praktisch stabil blieb, nahm die Zahl der Wahlberechtigten gegenüber 1998 nur unterdurchschnittlich zu, doch ein linearer Zusammenhang zwischen Beschäftigungswachstum und veränderter Wahlbeteiligung findet sich nicht (Abbildung 1). Klassifizieren wir die Betriebe in drei Gruppen: diejenigen mit einer geringen Zunahme der Beschäftigtenzahlen (Gruppe 1: Betriebe J, I, H und D), mit einer mittleren (Gruppe 2: Betriebe E und B) sowie mit einer starken Zunahme (Gruppe 3: Betriebe G, F, C und A), so zeigt sich, dass die Betriebe D und B sowie weniger ausgeprägt A negativ, während nicht nur der Betrieb J, sondern auch die Betriebe G und F (trotz eines Rückgangs der Wahlbeteiligung) vergleichsweise positiv abweichen. Aus diesem Grunde werden wir die betrieblichen Entwicklungen gruppenweise vergleichen. Dabei stoßen wir auf einen Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Belegschaftsstruktur und Wahlbeteiligung.

Werner Schmidt, Dr., stellv. Geschäftsführer
Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und
Kultur e.V. (FATK), Tübingen. Arbeitsschwer-
punkte: Arbeits- und Industriesoziologie,
Industrielle Beziehungen, Transformations-
und Migrationsforschung.
e-mail: w.schmidt@uni-tuebingen.de

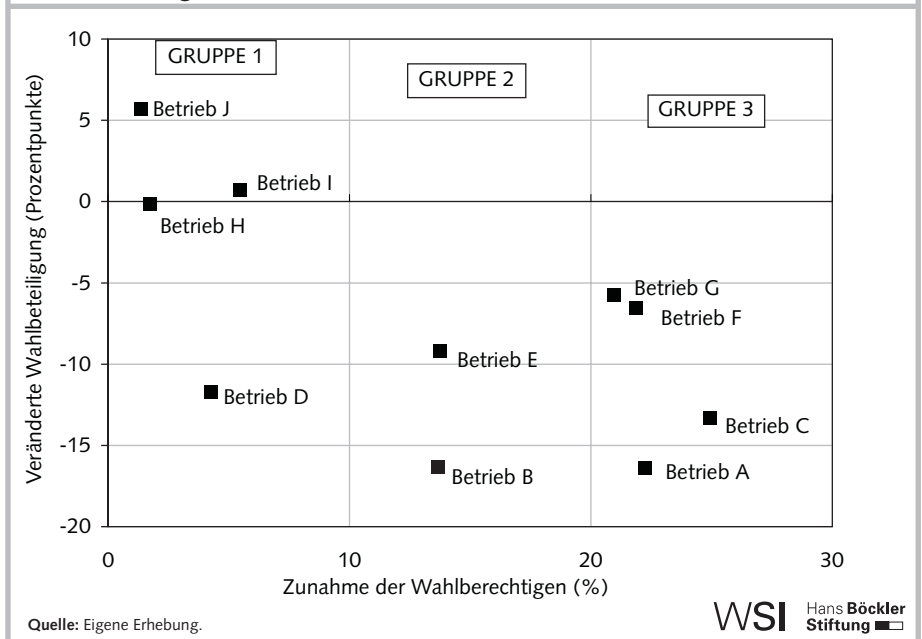
Betriebe mit starkem Beschäftigungszuwachs

Zunächst wenden wir uns den Betrieben mit starkem Beschäftigungszuwachs zu (Gruppe 3). Die Betriebe G und A markieren hier die beiden Extrempositionen. Der Betrieb A hat darüber hinaus in Prozentpunkten den stärksten Rückgang an der Wahlbeteiligung gegenüber 1998 von allen Untersuchungsbetrieben zu verzeichnen. Beide Unternehmen haben ein prozentual vergleichbar starkes Beschäftigungswachstum zu verzeichnen. Sie unterscheiden sich jedoch nach der Zahl der Beschäftigten (Betrieb A ca. 5.600, Betrieb G ca. 13.600) und auch nach der Wahlbeteiligung im Jahre 1998 (Betrieb A ca. 64 %, der Betrieb G ist mit ca. 85 % trotz seiner Größe die positive Ausnahme). Beide Unterschiede liefern jedoch vor dem Hintergrund der Entwicklung in allen untersuchten Betrieben keine plausiblen Erklärungen für die Entwicklung der Wahlbeteiligung. Wesentlich aussagekräftiger ist, dass sich die Belegschaftsstrukturen und die Zusammensetzung des Beschäftigungswachstums bei der Betriebe erheblich voneinander unterscheiden.

Der große *Betrieb G* weist trotz enormen Personalaufbaus eine sehr „traditionelle“ Belegschaftsstruktur auf. Der Anteil der Angestellten an den Gesamtbeschäftigten liegt bei der Wahl im Jahr 1998 bei ca. 16,2 % und nimmt in den vier Jahren bis zur Wahl 2002 lediglich geringfügig auf ca. 16,8 % zu. Damit liegt der Anteil der Angestellten selbst beim Personalszuwachs bei lediglich 19,4 %. Hinsichtlich der Arbeiter-Angestellten-Relation ist der Betrieb deshalb als ausgesprochen strukturkonservativ zu bezeichnen. Sowohl die Neueinstellungen bei den Arbeitern als auch bei den Angestellten fanden überwiegend für den Fertigungsbereich statt. Die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten, etwa in der Entwicklung tätiger Akademiker, ist im Betrieb G sowohl beim Personalbestand als auch beim Personalszuwachs marginal.

Der *Betrieb A* unterscheidet sich in dieser Hinsicht vom Betrieb G deutlich. Der Anteil der Angestellten an den Beschäftigten beträgt hier im Wahljahr 1998 ca. 78 % und steigt bis zur Wahl 2002 auf 85 %. Während im Betrieb G sich der Personalszuwachs nahezu gemäß der vorgefundenen

Abb. 1: Wahlbeteiligung und Belegschaftswachstum
- Veränderungen 1998-2002 -



Proportionen nach Arbeitern und Angestellten verteilt, übertrifft im Betrieb A der Personalszuwachs bei den Angestellten sogar den Gesamtzuwachs um ca. 18 %, d.h. die Zahl der Arbeiter wurde trotz Personalaufbau reduziert. Differenzieren wir nach dem Typus der rekrutierten Angestellten, so erweisen sich beide Betriebe als geradezu komplementär. Während im Betrieb G vornehmlich fertigungsnahe Angestellte hinzukommen, werden im Betrieb A überwiegend hochqualifizierte Entwickler mit Studienabschluss eingestellt. Insbesondere die Gruppe der jüngeren Hochqualifizierten, d.h. die im Betrieb A zahlreich neu eingestellten Hochschulabgänger, so konstatiert der befragte Betriebsrat, interessieren sich nur wenig für die Interessenvertretung. Ein geringes Interesse an Fragen der kollektiven Interessenvertretung wird zumindest bei jüngeren Akademikern in praktisch allen Untersuchungsbetrieben beobachtet.

Der *Betrieb F*, mit ca. 42.000 Beschäftigten der weitaus größte in der Untersuchung, liegt sowohl beim relativen Personalszuwachs als auch beim Rückgang der Wahlbeteiligung nach Prozentpunkten sehr nahe beim Betrieb G. Diese große Ähnlichkeit ist aus der Perspektive der Belegschaftsstruktur wenig überraschend. Zur Wahl 1998 liegt auch der Anteil der Angestellten an der Belegschaft im Betrieb F mit knapp 21 % relativ nahe beim Betrieb G. Der geringe Angestelltenanteil signalisiert auch für den Betrieb F, dass es sich um

überwiegend fertigungsnah tätige Angestellte handelt. Anders als im Betrieb G nimmt jedoch im Betrieb F in den Jahren vor der Betriebsratswahl 2002 die Zahl der Angestellten als auch der Akademiker merklich zu. Der Anteil der Angestellten an der Gesamtbelegschaft steigt auf ca. 28 % (u.a. Anlagerung von Entwicklungsabteilungen). Den Rückgang der Wahlbeteiligung führt der Betriebsrat auch hier darauf zurück, dass bei der Gruppe der jüngeren Akademiker wenig Interesse an kollektiver Interessenvertretung bestehe.

Der *Betrieb C*, der letzte dieser Gruppe, weist sowohl einen starken Beschäftigungszuwachs als auch einen ausgeprägten Wandel der Beschäftigungsstruktur auf. Beträgt der Anteil der Angestellten an den Gesamtbeschäftigten bei der Wahl 1998 noch knapp 40 %, so steigt er bis zur Wahl 2002 auf immerhin nahezu 46 %. Damit gehört der Betrieb C zusammen mit A, E und F zu den Betrieben mit dem stärksten Wachstum des Angestelltenanteils. Doch der Wandel der Belegschaftsstruktur beschränkt sich im Betrieb C nicht nur auf einen massiven Zuwachs des Angestelltenanteils, auch die Struktur der Tätigkeiten und Qualifikationen der Angestellten unterliegt einer massiven Veränderung. Die Konzernzentrale verlagert Teile der Zentralabteilungen an den untersuchten Standort und verfolgt das Ziel, den Standort in ein Forschungs- und Entwicklungszentrum umzubauen. Vor allem durch die Entwickler und die Beschäftigten in den Zentralabteilungen ist auch hier die

Tabelle 1: Gewerkschaftliche Lohnpolitik als Ursache für rückläufige Wahlbeteiligung aus der Sicht befragter Arbeitnehmer bzw. Vertrauensleute

(in % der Befragten)	Betrieb B		Betrieb E		Betrieb D (VK-Mitglieder)*	
Was ist Ihre Meinung, was sind die wichtigsten Gründe, weshalb sich im Jahr 2002 weniger Kollegen und Kolleginnen an der Betriebsratswahl beteiligt haben als 1998?						
Dieses Jahr meinten mehr Kolleginnen und Kollegen als vor vier Jahren, dass ...	Arbeiter	Angestellte	Arbeiter	Angestellte	Arbeiter	Angestellte
die Lohn- und Gehaltserhöhungen zu gering sind	55,6	25,7	42,9	8,5	45,2	0,0
die Gewerkschaften überhöhte Forderungen stellen	3,7	21,2	0,0	29,6	9,7	0,0
nachrichtlich: Anzahl der Befragten**	81	113	28	71	31	8

* Im Betrieb D wurden nur Vertrauensleute befragt.

** Da ein Teil der Befragten auf die Statusangabe Arbeiter/Angestellter verzichtet hat, summieren sich die Angaben nicht auf die jeweilige Gesamtzahl der Befragten im Betrieb.

Quelle: Eigene Erhebung.

WSI Hans Böckler
Stiftung

Gruppe der heutigen Angestellten nicht mehr mit der der früheren Angestellten vergleichbar. „Der typische Angestellte früher ist aus dem Arbeiterbereich gekommen, entweder über den 2. Bildungsweg oder innerbetrieblich, die halbe Personalabteilung bestand aus ehemaligen Arbeitern oder kleineren Angestellten. Der typische Angestellte, der heute kommt, hat ein Hochschulstudium“, erläutert ein Betriebsrat.

Es gibt im Betrieb C, ebenso wie in den meisten anderen Betrieben, keine Hinweise auf schwerwiegende Fehler der Betriebsratspolitik oder andere besondere Ereignisse, die den Rückgang der Wahlbeteiligung jenseits der sehr ausgeprägten Wandlungsprozesse des Standortes in entscheidender Weise erklären könnten. Auch Hinweise auf einschlägig relevante Wirkungen der jüngsten BetrVG-Novelle finden sich nicht.

4

Betriebe mit mittlerem Beschäftigungszuwachs

Der *Betrieb E* gehört nicht nur zu den Betrieben mit einem starken Wachstum des Angestelltenanteils (Zunahme um ca. 7 Prozentpunkte gegenüber 1998), die Angestellten stellen dort auch die quantitativ stärkere Beschäftigtengruppe (1998: ca. 61,5 %; 2002: ca. 69 %). Darüber hinaus gibt es auch in diesem Betrieb eine Tendenz zur Beschäftigung höherqualifizierter Angestellter.

Der Betriebsrat zieht in Erwägung, dass die Wahlbeteiligung unter einem Auseinanderdriften der Beschäftigungsbedingungen unter den Belegschaftsangehörigen gelitten haben könnte. Die Beschäftigten des

wichtigen IT-Bereichs würden demnach der kollektiven Interessenvertretung nicht nur prinzipiell skeptisch gegenüberstehen, sondern insbesondere vor dem Hintergrund des Booms der letzten Jahre, von dem gerade sie profitiert haben, wenig Interesse an der Arbeit des Betriebsrates zeigen. Arbeiter und einfache Angestellte hätten hingegen lediglich ihre Reallöhne halten können und deshalb in der Relation zu diesen Gruppen eher verloren. „Es könnte sein, dass die einen, die profitiert haben, sagen, wozu brauche ich einen Betriebsrat und die anderen sagen, Betriebsrat und Gewerkschaft, die tun ja sowieso nichts für uns: Die Gewinne sind explodiert und was haben wir? Nichts.“ Für diese Deutung sprechen auch die Ergebnisse der schriftlichen Arbeitnehmerbefragung (Tabelle 1). Damit deutet sich an, dass mit den quantitativen Veränderungen der Belegschaftsstrukturen auch interessenpolitische Verschiebungen verbunden sind, die keine einfachen Lösungen nahe legen.

Den *Betrieb B* weisen die Belegschaftsdaten trotz eines Rückgangs der Wahlbeteiligung um mehr als 16 Prozentpunkte als einen Betrieb mit vergleichsweise geringen Veränderungen der Arbeiter-Angestellten-Relation aus. Allerdings findet sich auch in diesem Betrieb neben einem leichten relativen Zuwachs der Angestellten eine Binnenverschiebung innerhalb der Angestellten. Zugenommen hat vor allem die Zahl der Angestellten im Zentrum für Forschung und Entwicklung. Auch im Betrieb B findet sich somit wiederum die bekannte Tendenz, allerdings fällt der Rückgang der Wahlbeteiligung im Betrieb B in Relation zur Veränderung der Belegschaftsstrukturen vergleichsweise überdimensioniert aus. Es dürfen deshalb zusätzliche

Negativeinflüsse auf die Wahlbeteiligung angenommen werden. Dafür spricht auch, dass die Wahlbeteiligung der Vorjahre nicht nur bei den Angestellten (1990: 71 %, 1994: 59 %, 1998: 59 %), sondern auch bei den Arbeitern abgenommen hat (1990: 74 %, 1994: 67 %, 1998: 65 %). Obgleich auch hier im Jahr 2002 die Wahlbeteiligung im Bereich Forschung und Entwicklung mit ca. 42 % besonders gering ausfällt, so darf doch konstatiert werden, dass sich im Betrieb B einige Hinweise auf eine Verstimmung zwischen Betriebsrat und Beschäftigten finden, die den Rückgang der Wahlbeteiligung „überzeichnen“ und nicht vollständig auf den Wandel der Belegschaftsstruktur rückführbar machen. Darauf weisen sowohl die befragten Betriebsräte hin als auch die Ergebnisse der schriftlichen Arbeitnehmerbefragung. Sonderinflüsse dieser Art kamen selbstverständlich auch bei früheren Wahlen vor und stellen die beobachtete Grundtendenz nicht in Frage.

5

Betriebe mit schwachem Beschäftigungszuwachs

Unter den Betrieben mit einem lediglich schwachen Beschäftigungszuwachs (Gruppe 1) finden sich zwei Betriebe (H und I), die eine nahezu konstante Wahlbeteiligung aufweisen; ein Umstand, der mit unserer bisherigen Beobachtung zu harmonisieren scheint. Bei zwei Betrieben hingegen weicht die Wahlbeteiligung von der Vorwahl ab: im Betrieb D mit ca. 12 Prozentpunkten nach unten, im Betrieb J mit mehr als 5 Prozentpunkten nach oben.

Obgleich sich im *Betrieb D* keine sehr starke Zunahme der Zahl der Wahlberechtigten findet, so ist doch auch hier eine Zunahme des Angestelltenanteils zu verzeichnen (1998: 29,2 %; 2002: 33 %), die anzeigt, dass sich hinter dem moderaten Anstieg der Zahl der Beschäftigten zwischen den beiden Betriebsratswahlen größere Veränderungen verstecken als dieser auf den ersten Blick verrät. Zwar hat die Zahl der Wahlberechtigten von knapp 6.600 im Jahr 1998 bis zum Jahr 2002 mit etwas mehr als 6.800 Beschäftigten nur wenig zugenommen, doch in der Zeit zwischen beiden Wahlen wurde ein Fertigungsbereich mit mehr als 1.200 Beschäftigten, das entspricht ca. 19 % der im Jahre 1998 Wahlbe-

berechtigten, ausgegliedert und in ein Joint-Venture überführt. Addieren wir die Zahl der ausgegliederten Beschäftigten, für die inzwischen ein eigener Betriebsrat zuständig ist, zur Zahl der im Jahr 2002 Wahlberechtigten, so erhalten wir ein fiktives Beschäftigungswachstum von ca. 23 %, womit der Personalzuwachs im Betrieb D am zweitstärksten wäre und der Betrieb zur Gruppe 3 mit einem besonders starken Beschäftigungswachstum von über 20 % gehören würde.

Dieses versteckte Beschäftigungswachstum ermöglicht eine Veränderung des Qualifikationsniveaus innerhalb des Angestelltenbereiches, die erheblich stärker ist als es die Veränderung der Zahl der Wahlberechtigten vermuten lässt. Der Personalzuwachs, so berichtet der Betriebsrat, wobei er das versteckte Beschäftigungswachstum einschließt, sei überwiegend auf junge, hoch ausgebildete Angestellte zurückzuführen, die alle direkt von der Hochschule gekommen seien. Nicht zuletzt auf das Wachstum dieser Gruppe führt dann auch der Betriebsrat im Betrieb D den Rückgang der Wahlbeteiligung überwiegend zurück, auch wenn sich wie im Betrieb B noch andere Faktoren finden, die ebenfalls dazu beigetragen haben – insb. die etwas voreilige Ankündigung einer Personenwahl durch die IGM-Mehrheitsfraktion, die von dem Christlichen Gewerkschaftsbund Metall (CGM) nicht mitgetragen wurde. Auch hier lässt sich damit die Überzeichnung aus einer betrieblichen Sondersituation erklären.

Der *Betrieb H* weist mit einem Wachstum von 1,65 % einen sehr geringen Zuwachs an Wahlberechtigten auf (darin vergleichbar nur dem Betrieb J) und der Anteil der Angestellten an der Belegschaft hat sich praktisch nicht verändert. Auch innerhalb des Angestelltenbereichs findet sich keine Zunahme des Entwicklungsbereichs, wie sie für die meisten der untersuchten Betriebe typisch ist. Die Stabilität der Belegschaftsstruktur, die an den Betrieb G erinnert, und die Stabilität der Wahlbeteiligung harmonisieren im Betrieb H offenbar. Während sich jedoch ein Zusammenhang von Belegschaftswandel und Wahlbeteiligung für den Betrieb H alles in allem hervorragend bestätigt, werden Erklärungsgrenzen bei den beiden Betrieben I und J deutlich erkennbar.

Der *Betrieb I* weist innerhalb der Gruppe der Betriebe mit schwachem Belegschaftswachstum mit einem Zuwachs der Wahlberechtigten um 5,4 % das stärkste

Belegschaftswachstum auf. Anders als in den Betrieben H und G bleibt auch das Wachstum des Angestelltenanteils mit ca. 1,5 Prozentpunkten nicht gänzlich unbedeutend und innerhalb der Gruppe der Angestellten wächst die Zahl der jüngeren Akademiker. Gerade die Zahl der Entwickler, so der Betriebsrat, habe stark zugenommen. Auch der Betriebsrat im Betrieb I berichtet von besonderen Schwierigkeiten, jüngere Akademiker für die kollektive Interessenvertretung zu gewinnen. Gleichwohl bleibt auch ein leichter Rückgang der Wahlbeteiligung, wie er hätte erwartet werden müssen, aus. Der wesentliche Grund hierfür dürfte in einer ausgesprochenen Vielzahl mobilisierender Aktivitäten im Vorfeld der Betriebsratswahl zu finden sein, zu denen sowohl originelle Wahlaufrufe als auch die Gestaltung von partizipatorisch-aktivierenden Betriebsversammlungen gezählt werden dürfen, eine betriebsspezifische Abweichung somit im positiven Sinne.

Der *Betrieb J* unterscheidet sich durch einen Zuwachs um 5,6 Prozentpunkte bei der Wahlbeteiligung von den meisten anderen Betrieben sehr deutlich. Mit ca. 1.200 Beschäftigten ist der Betrieb J allerdings auch der kleinste der Untersuchungsbetriebe. Er findet sich zusammen mit den beiden Betrieben A und E in der Gruppe mit quantitativer Dominanz der Angestellten (mehr als zwei Drittel der Belegschaft sind Angestellte), weist jedoch nahezu keinen Personalzuwachs auf. Die Gruppe der Angestellten gewinnt leicht gegenüber den gewerblichen Arbeitnehmern und innerhalb der Gruppe der Angestellten gibt es auch hier die bekannte Tendenz zum Einsatz Höherqualifizierter. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liege, so der Betriebsrat, inzwischen bei maximal Mitte dreißig. Umstände, wie sie vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus den anderen Betrieben für eine steigende Wahlbeteiligung wenig geeignet zu sein scheinen. Doch selbst bei der Höhe der Wahlbeteiligung ist der Betrieb J vom vorletzten Platz unter den Untersuchungsbetrieben im Jahr 1998 auf den vierten Platz 2002 aufgerückt.

Auf den ersten Blick scheint im Betrieb J kein Zusammenhang zwischen Belegschaftswandel und Wahlbeteiligung zu bestehen. Doch dieser Zusammenhang trifft hier lediglich auf eine andere Variante von Betriebsratshandeln und löst damit gegensätzliche Effekte aus. Hier scheint zu gelten: Je größer der Anteil der Angestell-

ten, insbesondere der Akademiker, desto höher auch die Wahlbeteiligung.

Die Betriebsräte der Betriebe A bis I fühlen sich alle dem Paradigma der „kollektiven Interessenvertretung“ verpflichtet, der Betriebsrat des Betriebes J hingegen ist zutreffender als „Dienstleister für den Betrieb und die Mitarbeiter“ charakterisiert.

Während die anderen Betriebsräte das Prinzip der kollektiven Interessenvertretung variieren, sieht der Betriebsrat des Betriebes J seine Aufgabe in erster Linie darin, „Kommunikationsbarrieren“ abzubauen, „kreative Ideen“ in den managerialen Gestaltungsprozess einzuspeisen, Betriebsversammlungen in Form medial unterstützter „events“ abzuhalten etc., kurz und mit den Worten des Betriebsratsvorsitzenden, „alte Zöpfe“ abzuschneiden. Dieser Betriebsrat hat offenbar mit den ausgeprägten individuellen Orientierungen der jungen, akademisch qualifizierten Angestellten kaum Probleme. Er selbst betrachtet dies vornehmlich als eine Frage des Kommunikationsstils, und so wird es auch in der sozialwissenschaftlichen Literatur diskutiert. „Es ist bekannt, dass die an bürgerlich-individualistische Umgangsformen gewöhnten Angestellten sich durch den traditionell kollektivistischen Vertretungsstil typischer Arbeiter-Betriebsräte abgestoßen fühlen. Betriebsräte in reinen Angestelltenbetrieben haben keine Stilprobleme, weil sie aus demselben Holz wie die Belegschaften sind“ (Kotthoff 1995, S. 441). Im Betrieb J ist dieser Orientierung allerdings, wie es der Vorsitzende formuliert, eine „sanfte Revolution“ vorausgegangen; oder weniger wohlklingend gesprochen: ein konflikthafter Umbruch von einem primär an den Arbeitern orientierten zu einem auf die Angestellten ausgerichteten Betriebsrat, der keineswegs ohne Enttäuschungen seitens der Arbeiter verlief.

Der Wandel der Belegschaftsstruktur, d.h. die Zunahme der Zahl der Angestellten und insbesondere die wachsende quantitative Bedeutung der Hochqualifizierten, stellt offenbar auch hier den zentralen Einflussfaktor auf die aktuelle Entwicklung der Wahlbeteiligung in den meisten Untersuchungsbetrieben dar, auch wenn im Betrieb J mutatis mutandis eine positive Wirkung auf die Wahlbeteiligung konstatiert werden darf. Auch diesem Betriebsrat gelingt es nicht, die Gruppen der hochqualifizierten Angestellten und der Arbeiter gleichermaßen zu gewinnen, allerdings artiku-

liert er primär die Orientierungen von Belegschaftsteilen mit Wachstumsaussicht.

6

Das ungelöste Dilemma

Für erhebliche Schwierigkeiten, die Interessenorientierungen von Arbeitern und hochqualifizierten Angestellten zu integrieren, sprechen nicht nur die Daten zur Wahlbeteiligung und die Berichte der Betriebsräte, übereinstimmende Hinweise liefern auch die Arbeitnehmerbefragungen (Tabelle 1). Während eine Tendenz erkennbar ist, dass Arbeiter den Rückgang der Wahlbeteiligung in ihren Betrieben bei der Betriebsratswahl 2002 wesentlich ausgeprägter als Angestellte auf zu geringe Lohn- und Gehaltsabschlüsse zurückführen, gelten vornehmlich bei den Angestellten eher überhöhte gewerkschaftliche Forderungen als Ursache für einen Rückgang der Wahlbeteiligung. Gerade bei den elementaren Lohn- und Gehaltsfragen scheint es teilweise geradezu gegensätzliche Orientierungen zu geben. Verschärft wird dieses Problem noch dadurch, dass es offenbar nicht selten gerade die gewerkschaftlich organisierten Kollegen sind, die Kritik an der Höhe der Tarifabschlüsse äußern. Da eine Abkehr von den Arbeitern für die Gewerkschaften und viele Betriebsräte aus Gründen der sozialen Gerechtigkeit nicht erstrebenswert und organisationspolitisch riskant wäre, scheint eine Lösung des Dilemmas auf der Basis der von den Belegschaftsgruppen geäußerten Interessenorientierungen nur sehr begrenzt möglich zu sein.

Aus diesem Grunde soll abschließend noch ein weiterer Umstand thematisiert werden, mit dem sich mehr oder weniger alle Betriebsräte der Untersuchungsbetriebe konfrontiert sehen und dem zumindest ein schleichender Negativeinfluss auf die Wahlbeteiligung zugeschrieben werden muss: die gewachsene Arbeitsbelastung und die Belegschaftsferne der Betriebsräte. So wird etwa berichtet, dass in der Folge von Altersteilzeitregelungen, betrieblichem Pensionsfond etc. die Beratungstätigkeit zugenommen habe. Durch die rascher aufeinander folgenden Veränderungen in den Betrieben hat sich die „Halbwertszeit“ von Betriebsvereinbarungen und informellen Vereinbarungen verkürzt, langjährige stillschweigende Übereinkünfte haben an Be-

deutung verloren. Es muss immer mehr in immer rascherer Abfolge beobachtet, intern besprochen und mit dem Management diskutiert sowie ausgehandelt und vereinbart werden. Hinzu kommen Folgearbeiten aus der Verbetrieblichung der Tarifpolitik und nicht zuletzt hat selbstverständlich die stärkere Integration vieler Betriebsräte in die managerialen Entscheidungsprozesse Konsequenzen für die Arbeitsbelastung. Obwohl es bereits Anfang der 90er Jahre angemessen erschien, vielen Betriebsräten ein „Überforderungssyndrom“ (Bahnmüller u.a. 1993, S. 191) zu bescheinigen, so haben die Belastungen seither offenbar weiter zugenommen und werden von etlichen Betriebsräten auf der Basis eines Professionalisierungsverständnisses bewältigt, das immer weniger Raum für vordergründig wenig effiziente Belegschaftskontakte lässt.

Direkte persönliche Kontakte zwischen Betriebsräten und Beschäftigten werden deshalb gerade in Großbetrieben mit schlechter Betreuungsrelation erheblich erschwert. Insbesondere diejenigen Betriebsratsmitglieder, die als die wichtigsten Vertreter wahrgenommen werden, die Freigestellten und die Vorsitzenden, finden kaum mehr die Zeit, um sich bei den Beschäftigten in den Werkstätten und Büros zu zeigen. Auch wenn der reine Informationsfluss vom Betriebsrat zu den Beschäftigten überwiegend sichergestellt ist, so fehlt doch häufig das persönliche Gespräch, die face-to-face-Begegnung. „Die Belegschaft hätte es am liebsten“, so ein Betriebsrat, „wenn man herumlaufen würde, und hier einen Kaffee trinken mit diesen und dort einen Kaffee mit denen trinken würde. Mal reden einfach so, was gerade so ist, wie man sich so fühlt.“ Vor dem Hintergrund der zu bewältigenden Aufgaben scheint es jedoch nicht möglich zu sein, diesem Wunsch zu entsprechen.

Einer der schriftlich befragten Arbeitnehmer gibt an, deshalb nicht an der Betriebsratswahl teilgenommen zu haben, „weil man Betriebsräte in den Abteilungen nur dann sieht, wenn sie Unterschriften für ihre Kandidatur brauchen.“ Es geht dabei nicht in erster Linie um eine Kritik an den materiellen Ergebnissen der Betriebsratsarbeit, sondern um den Wunsch von Beschäftigten nach einer Beziehung zu den Betriebsräten, die nicht zweckrationalen und instrumentellen Kalkülen folgt, sondern aus der das Gefühl entspringen kann, von den Betriebsräten geachtet und als Per-

son anerkannt zu werden (vgl. hierzu auch Kotthoff 1994; Voswinkel 2001). Während die Voraussetzung für ein Funktionieren der Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft in der *Interessendimension* vor allem an dem hängt, was auch üblicherweise unter einer erfolgreichen Interessenvertretung verstanden wird, d.h. an den materiellen Erträgen, wobei es nicht so besonders wichtig ist, ob man von diesen Erträgen durch persönliche Mitteilung, einen Aushang oder per Flugblatt erfährt, ist es bei der *Anerkennungsdimension* der Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft anders. Diese Seite der Beziehung kann vom Betriebsratsvorsitzenden nicht an die anderen Freigestellten, von den Freigestellten nicht an die anderen Mitbetriebsräte und von diesen nicht an den Vertrauenskörper delegiert werden, wenn dies passiert, dann „kreidet (das) die Belegschaft sehr stark an“, wie es ein Betriebsrat ausdrückt.

Der Wunsch nach Anerkennung durch möglichst hochrangige Vertreter des Betriebsrates ist nun freilich bei Arbeitern und Akademikern nicht in derselben Weise ausgeprägt. Für Beschäftigte mit geringem innerbetrieblichem Status gilt, dass man sich wenigstens vom Betriebsrat die Anerkennung verspricht, die einem das Management versagt. Angestellten mit höherem Status stellt sich die Situation selbstverständlich anders dar, ihnen verspricht die Beziehung zum Betriebsrat in dieser Hinsicht vergleichsweise wenig. In jedem Falle ist es für sie noch von viel größerer Bedeutung, dass es die zentralen Mitglieder des Gremiums sind, am besten der Vorsitzende selbst, die sich ihnen zuwenden. Auch die Anerkennungsdimension der Beziehung der Betriebsräte zur Belegschaft hat somit ihre Verbindung zur Frage der Belegschaftsstruktur.

Da Anerkennungsstörungen häufig auf starke Arbeitsbelastung zurückgehen, kann die Lösung kaum ein Appell an die Betriebsräte sein, noch mehr zu tun. Der Betriebsratsvorsitzende des Betriebs I denkt darüber nach, ob nicht an manchen Stellen auch Arbeitsaufwand reduziert werden könnte. „Man muss sich nämlich manchmal fragen, ob vielleicht viel und anstrengende Arbeit geleistet wird, die die Belegschaft gar nicht mehr direkt betrifft, ob die das überhaupt will. Wir sind so in dem technischen Verständnis und Abhandeln drin, alles regeln zu müssen, vielleicht muss das gar nicht immer so gemacht werden.“

Eine solche Politik, die gewissermaßen eine betriebsratinduzierte Form der Entbürokratisierung und Deregulierung darstellen würde, wäre zweifelsfrei riskant. Diese Risiken abzuschätzen würde den Rahmen dieser Untersuchung bei weitem sprengen, doch es kann festgehalten werden, dass dem Risiko, das daraus resultieren dürfte, weniger Arbeitszeit in die Aushandlung von Regulierungen zu stecken, das andere Risiko gegenübersteht, die Anerkennung von sich ändernden Belegschaften zu verlieren, die sich selbst nicht genügend respektiert sehen. In der Konsequenz des letzteren könnten dann Betriebsräte trotz detaillierter Vereinbarungen zum „Papier-tiger“ werden.

Nehmen wir an, es gelänge mehr Zeit für die Anerkennungsdimension der Betriebsratsarbeit zu gewinnen, so bliebe doch zu klären, was genau zu tun wäre, um die wachsende Zahl der hoch qualifizierten Angestellten besser ansprechen zu können. Während für den Bereich der gewerblichen

Arbeitnehmer hier mit den klassischen Mitteln des Rundganges einiges erreicht werden kann, scheinen diese Formen für die hochqualifizierten Angestellten wenig geeignet zu sein. Der Betriebsrat des Betriebes J, der die deutlichste Steigerung der Wahlbeteiligung aufzuweisen hat, berichtet vor allem davon, dass das Betriebsratsbüro zu einem Ort geworden sei, an dem man vorbei schaue, um mal einen Kaffee zu trinken. *Kotthoff* berichtet von Betriebsräten aus Betrieben mit Angestelltenbelegschaften ganz ähnliches, dort würde der Betriebsrat „als ‚Sozialpsychologe‘ des Hauses“ gelten. Am Beispiel der Betriebsräte zweier Versicherungen führt er aus: „Für beide trifft zu: sie gelten als warmherzige fürsorgliche Menschen, bei denen man sein Herz ausschütten kann, die zuhören und aufmuntern und denen das menschliche Miteinander in der Firma ein Herzensanliegen ist. Sie schaffen durch ihre Person ein Klima der Entspannung und des Wohlwollens. Konkret zeigt sich das darin, dass

sie fast unablässig in den öffentlichen Räumen der Firma – Kantine, Foyer, Treppenhause – beim Small Talk anzutreffen sind. Sie bieten sich an als Gesprächstherapeuten. Diese ihre Rolle wird auch von den Hochqualifizierten nicht belächelt und verniedlicht, sondern es wird als ein Gewinn herausgestellt, dass so jemand da ist.“ (*Kotthoff* 1997, S. 145). Dieses Beispiel signalisiert immerhin, dass auch für qualifizierte Angestellte das persönliche Gespräch von Bedeutung ist, auch wenn der Betriebsrat zumindest für Führungskräfte und besonders hochqualifizierte Angestellte, wie *Baethge* u.a. (1995, S. 274 f.) sie untersucht haben, als Ansprechpartner bei Problemen hinter den Vorgesetzten und zum Teil auch den Kollegen rangiert, auch wenn die Ablehnung kollektiver Formen der Interessenvertretung, wie *Faust* u.a. (2000, S. 431) zeigen, dann erheblich schwächer ausfällt, wenn der Status in der Firmenhierarchie weniger hoch und der betriebliche Organisationswandel stark ist.

LITERATUR

Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt/New York

Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifs system zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen, in: Bispinck, R. (Hrsg.), Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg

Bahn Müller, R./Bispinck, R./Schmidt, W. (1993): Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie, München/Mering

Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München/Mering

Hassel, A. (1999): The Erosion of the German System of Industrial Relations, in: *British Journal of Industrial Relations* 37(3), S. 483–505

Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering

Kotthoff, H. (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines „alten Hasen“; in: *Arbeit*, 4(4), S. 425–447

Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin

Rudolph, W./Wassermann, W. (1998): Trendreport Betriebsrätewahlen '98. Das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre, Büro für Sozialforschung Kassel

Voswinkel, S. (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit“, Konstanz

Wassermann, W. (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik nach der Betriebsverfassungsreform 2001, in: *WSI-Mitteilungen* 5, S. 300–302