

Hybride Beteiligungsformen am Beispiel sachkundiger Arbeitnehmer

Ulrich Brinkmann
Frederic Speidel

Der § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG, der die Einbeziehung betrieblicher Auskunftspersonen in die Betriebsratsarbeit regelt, ist eine Neuerung des im Jahr 2001 novellierten Betriebsverfassungsgesetzes, die nicht nur in der breiten Öffentlichkeit, sondern ebenso unter Betriebsakteuren bislang wenig beachtet wird. Der Beitrag analysiert vor dem Hintergrund der Diskussion um das Verhältnis von Mitbestimmung und Partizipation dieses wirkungsvolle und noch wenig genutzte Instrument an der Schnittstelle von repräsentativer Mitbestimmung und direkter Partizipation anhand empirischer Ergebnisse, die aus der wissenschaftlichen Begleitung eines Pilotprojekts der IG Metall gewonnen wurden. Durch die rechtlich abgesicherte Kooperation von Betriebsrat und Beschäftigten kann – so die These – dem Verhältnis von Partizipation und Mitbestimmung eine neue Facette verliehen und Beschäftigteninteressen zu mehr Durchsetzungsfähigkeit verholfen werden.

1

Partizipation und Mitbestimmung

Die deutsche Betriebsverfassung ist durch ein Übergewicht von repräsentativen vor direkten Teilhabeformen gekennzeichnet. Die schwache rechtliche Normierung des Verhältnisses von institutionalisierter Mitbestimmung zur direkten Beschäftigtenpartizipation führte in den letzten Jahrzehnten immer wieder zu Debatten, die allerdings unter unterschiedlichen Vorzeichen geführt wurden. Die Frage der „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ etwa flammte mehrfach auf. Auch wenn ihre Ausweitung zu den wiederkehrenden Forderungen der Gewerkschaften gehörte, war sie doch zu keinem Zeitpunkt bei ihnen unumstritten. Die zwiespältige Haltung führte oft zu langen Diskussionen, hinter denen vor allem die Angst vor einer Unterpülung der gefestigten Interessenvertretungsstrukturen stand: „Die Gewerkschaften befürchteten in neuen und zusätzlichen Institutionen auf der betrieblichen Ebene, und zwar neben Betriebsräten und Vertrauensleuten, eine Aufsplitterung der Interessenvertretung, eine Aushöhlung der Betriebsverfassung, eine Schwächung der Tarifpolitik und damit insgesamt eine Gefahr für die gewerkschaftliche Solidarität“ (Leminsky 1985, S. 153).

Ähnliches gilt für die Debatten zur Humanisierung der Arbeit in den 1970er/80er Jahren, in denen die Partizipationsproblematik bereits tief durchleuchtet wurde

(Fricke 1975; Fricke et al. 1981). Sie thematisierten soziale Innovation unter der Voraussetzung von Beschäftigtenbeteiligung und verbanden damit die Demokratiefrage mit der Frage nach produktiver und „guter Arbeit“, die – mit und zwischen Gewerkschaften durchaus auch konfliktorisch – nicht zuletzt in gewerkschaftlichen Beteiligungsprojekten vorangetrieben wurde (Gerlach/Trautwein-Kalms 1980).

Dieses spezifische Vorzeichen der Partizipationspostulate „von unten“ wechselte dann im Kontext der Offensive neuer Managementkonzepte in den 1980er und 1990er Jahren. Insbesondere in Varianten der Lean Production und im Human Resource Management (HRM) ab Mitte der 1980er Jahre tauchten vermehrt Partizipationsofferten „von oben“ auf (Marchington 1995, S. 280). Die Politik einer vom Management an die Beschäftigten übertragenen direkten Partizipation zielte auf die Mobilisierung ihrer Produktionsintelligenz im Sinne betrieblicher Reorganisation. Nicht wenige GewerkschafterInnen und BetriebsrätInnen wurden von ihr überrascht, da sie einerseits von ihnen vorgetragene Postulate nach mehr Teilhaberechten zwar formal erfüllte, andererseits mit diesen Zugeständnissen nicht sehr weitgehend, dafür aber selektiv war und nicht selten Konkurrenzen zu etablierten Betriebsratsrechten oder zu neuen Managementangeboten einer „delegativen Partizipation“ (Greifenstein et al. 1993) durch den Betriebsrat schuf.

Vierorts gerieten die gewählten Belegschaftsvertretungen in eine strategische Defensive, denn Beteiligung war in diesem

Diskurs, wie Dörre festhielt, „zu einem Schlüsselbegriff des zeitgenössischen Managementwissens (geworden). Partizipation an zuvor von der Hierarchie monopolisierten Entscheidungsprozessen galt nun als Königsweg, um Arbeiter und Angestellte für anspruchsvollere Tätigkeiten zu motivieren“ (Dörre 2002, S. 17f.). Ein neues Management nahm auf diese Weise populäre Versatzstücke einer anerkannten Forderung nach mehr Teilhabe auf und integrierte sie in ein Konzept einer immer stärker marktgetriebenen Unternehmensreorganisation, nicht zuletzt zum Zwecke der Verantwortungsverlagerung nach unten, aber auch aus der Erkenntnis heraus, dass die traditionellen Formen der Kontrolle abhängiger Arbeit an Grenzen stießen. Vor dem Hintergrund, dass sie in der Regel von den Firmenleitungen ausgingen, hat Schmierl (2001, S. 440) die individuellen Partizipationsformen als eine Form der Abkehr vom traditionellen System der industriellen Beziehungen gedeutet.

Ulrich Brinkmann, Dr., Hochschulassistent an der Friedrich Schiller-Universität Jena, Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie. Arbeitsschwerpunkte: Wandel der Industriellen Beziehungen, Unternehmenskultur, Bürgerschaftliches Engagement von Betriebsräten.
e-mail: ulrich.brinkmann@uni-jena.de

Frederic Speidel, Dr., freiberuflicher Sozialwissenschaftler.
Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industrie-soziologie, Industrielle Beziehungen.
e-mail: frederic.speidel@ruhr-uni-bochum.de

Die Verkehrung der mit den neuen Partizipationsangeboten verbundenen Motive und Ziele macht dabei den angesprochenen Vorzeichenwechsel deutlich, ihre formalen Ähnlichkeiten zu den Ansätzen 15 Jahre zuvor irritierten die Betroffenen ebenso wie Gewerkschaften und WissenschaftlerInnen. Die Einschätzungen variierten entsprechend von skeptischen (Mahnkopf 1989) bis hin zu optimistischen Positionen, die den Bedeutungszuwachs lebendiger Arbeit betonten (Helfert 1992).¹

Die Skepsis hatte aber auch andere Ursachen, denn die erweiterte delegierte Partizipation gründete nicht auf einer institutionellen Absicherung, sondern auf dem Wohlwollen eines geneigten Managements. Es fanden sich im Zuge der Lean Production-Welle kaum Beispiele für eine Modifizierung des betrieblichen Regulationsmodus zum *nachhaltigen* Schutz gewählter Partizipationsofferten oder zur präzisen Ausdifferenzierung des Verhältnisses zur gewählten Vertretung. Im Gegenteil: Die gewährte Teilhabe wurde in vielen Fällen aus Kosten-, Effizienz- oder Gründen der Machtrestauration wieder entzogen (Springer 1999). *Dörres* Resümee lautet daher: „Nüchtern muss man registrieren, dass (...) die 'lose Koppelung' von Beteiligung und Mitbestimmung für die Betriebsräte auf einen Verlust von Regelungskompetenz hinauslaufen kann. Das ließe sich kompensieren, wenn auch die neuen Formen delegierter Partizipation, die informell gewährte Beteiligung von Betriebsräten an Reorganisations-, Investitions-, Produkt- und Standortentscheidungen, rechtsverbindlich abgesichert und damit verallgemeinert würden.“ (Dörre 2002, S. 410f.).

Wie der folgende Abschnitt 2 zeigt, spiegelt sich die Spannung zwischen institutionalisierter Mitbestimmung und direkter Partizipation auch im Gesetzgebungsprozess zum novellierten Betriebsverfassungsgesetz wider. Wie sie sich in der betrieblichen Praxis bei der Einbeziehung sachkundiger Arbeitnehmer niederschlägt, resümiert der nachfolgende Abschnitt 3, in dem wesentliche Merkmale und Konsequenzen von betrieblichen Beteiligungsprojekten auf Basis empirischer Erfahrungen aus einem IG Metall-Pilotprojekt zum § 80 Abs. 2 Satz 3 vorgestellt und diskutiert werden. Der Beitrag schließt mit einem Fazit, das eine vorsichtig optimistische Prognose zur Anwendung des neuen Paragraphen für den Betriebsrat enthält (Abschnitt 4).

2 Die Novellierung des BetrVG von 2001

Die Novellierung des BetrVG im Jahr 2001 erfolgte vor dem Hintergrund des weit(er)-hin unklaren Verhältnisses von direkter Partizipation zu den Institutionen der Mitbestimmung einerseits sowie andererseits der Angebote „gemanagter Partizipation“ (Greifenstein et al. 1993) in den 1990er Jahren, die Betriebsräte und Gewerkschaften nicht selten in eine Partizipations-Defensive gebracht hatten. Parallel dazu geriet der Flächentarifvertrag scheinbar unter Druck und verlor immer mehr seine Funktion als ultimative Absicherung und Fluchtpunkt auch für die betrieblichen Parteien. Vor diesem Hintergrund brachte die rot-grüne Bundesregierung eine Reform der Betriebsverfassung mit dem Ziel auf den Weg, „die betriebliche Mitbestimmung im Interesse der Beteiligung und Motivation der Arbeitnehmer (zu) stärken“, wozu sie vor allem eine „Modernisierung der Arbeitsbedingungen des Betriebsrats (anstrebte), insbesondere durch moderne Techniken und Delegation von Beteiligungsrechten durch den Betriebsrat an Arbeitsgruppen“ sowie durch die „stärkere Einbeziehung des Einzelnen in die Arbeit des Betriebsrats“ (Deutscher Bundestag 2001b, S. 1ff.).

Für die SPD brachte der MdB *Brandner* unter anderem vor: „Die Mitarbeiter brauchen auch Rechte, auf die sie sich gegebenenfalls berufen können. Menschen, die engagiert mitarbeiten, müssen auch an den Entscheidungen beteiligt werden“ (Deutscher Bundestag 2001c: 17396). Die Abgeordnete der Grünen *Dückert* (Deutscher Bundestag 2001c: 17399) ergänzte: „Uns geht es bei der Mitbestimmung natürlich darum, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch eine Konstruktion der kollektiven Vertretung zu stärken. Uns geht es aber auch darum, die individuellen Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu stärken. Auch dies ist ein Prinzip der Demokratie. Uns geht es ebenso darum, die Rechte von Gruppen und nicht nur die Rechte von Institutionen zu stärken. Deswegen sind in diesem Gesetz Elemente zur Stärkung von Individualrechten vertreten, zum Beispiel dadurch, (...) dass wir erstmals in einem Mitbestimmungsgesetz die Möglichkeit der Delegation von Mitbestim-

mungsrechten von den Betriebsräten an Arbeitsgruppen, an Gruppen, die im Team arbeiten, verankert haben“.

In das novellierte BetrVG ging als § 80 Abs. 2 Satz 3, BetrVG die folgende Ergänzung ein: „Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen; er hat hierbei die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen“. Damit ist ein rechtsförmiger Anspruch formuliert – die „Erforderlichkeit“ festzustellen liegt im Ermessensspielraum des Betriebsrats, der in der Regel auch die sachkundigen Arbeitnehmer auswählt (Becker et al. 2002). Eine Ablehnung einer benannten Auskunftsperson durch den Arbeitgeber kann nur unter sehr engen Voraussetzungen geschehen (z. B. aufgrund wichtiger Terminaufträge etc.).

Zwar ändert sich dadurch nicht die „strukturelle Paternalität der Betriebsverfassung“ wie der Sachverständige *Blanke* (Deutscher Bundestag 2001a, S. 61) zu Recht betonte. Auf eine unmittelbare Interessenvertretung wird weitgehend verzichtet, der Einschub stellt aber einen Versuch dar, die institutionalisierte Mitbestimmung und (projektförmige) Partizipation miteinander zu kombinieren. Es entsteht damit eine hybride, „zwitterhafte“ Konstruktion, die zwei formal bislang oft unverbundene Welten systematisch zusammenfügt. Indem er das Initiativrecht beim Betriebsrat belässt, hält der eingefügte Satz zwar an der Logik der einheitlichen Interessenrepräsentation fest, eröffnet aber gleichzeitig ein weites Feld für projektförmige Partizipationsmodelle, die sich inhaltlich wiederum auf die Erfüllung von Betriebsratsaufgaben beziehen.

Der hybride Charakter dieser Beteiligungsform antwortet auf das Problem einer bislang fehlenden tragfähigen institutionellen Grundlage von Partizipation sowie auf neue Anforderungen durch individuelle, ausdifferenzierte Einstellungsmuster von Beschäftigten. Gleichzeitig eröffnet diese Mischform den Betriebsräten einen

¹ Ein ganz ähnliches Phänomen von Ambivalenz findet sich gegen Ende der 1990er Jahre im Falle der Vertrauensarbeitszeit (Seifert/Brinkmann 2003).

Korridor, die dargestellte strategische Defensive in der Partizipationsfrage zu überwinden.

3 Die Untersuchung

Die insgesamt auffällig geringe Beachtung der Passage zur Einbeziehung sachkundiger Arbeitnehmer während des Gesetzgebungsverfahrens setzte sich auch in den nachfolgenden drei Jahren fort. Bis dahin gibt es kaum Erfahrungen mit dem Ansatz in der betrieblichen Praxis. Um die Potenziale der Neuregelungen ausleuchten zu können, initiierte der IG Metall-Vorstand (FB Betriebspolitik) im Jahr 2004 das Projekt „Beteiligung organisieren mit dem neuen BetrVG“. Ziel war es, in sechs Betrieben mit eigens konzipierten Teilnahmeprojekten aufzuzeigen, wie die aktive Nutzung des neuen Paragraphen die Betriebsratsarbeit stärken und auf ein breiteres Fundament stellen kann.²

In den Beispielbetrieben aus dem Organisationsbereich der IG Metall wurden Themen behandelt, deren Dringlichkeit von Seiten der jeweiligen Interessenvertretung als besonders hoch eingestuft wurde. Die Einbindung sachkundiger Arbeitnehmer als betriebliche Auskunftspersonen in die jeweiligen Projekte war nach Einschätzung der betroffenen Betriebsräte eine notwendige Voraussetzung, denn in keinem der Fälle verfügte der Betriebsrat über ausreichend personelle und fachliche Ressourcen, um die Projekte in alleiniger Regie durchzuführen. Die Bandbreite der unterschiedlichen Projekte umfasste

- die Umsetzung des in der Metall- und Elektroindustrie abgeschlossenen Entgelttarifvertrags (ERA),
- die Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung zum Prämienlohn,
- die Überprüfung der Entlohnungsgrundlage,
- die Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung zur Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit,
- die Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung zum Qualifizierungsbedarf sowie
- die Erstellung neuer Gefährdungsanalysen.

Die Beschäftigtenzahl der sechs Pilotunternehmen reicht von 180 Beschäftigten im

kleinsten bis zu 15.000 Beschäftigten im größten Unternehmen mit entsprechend unterschiedlichen institutionellen und personellen Voraussetzungen betrieblicher Interessenvertretungsorganen.

3.1 ERGEBNISSE AUS DEN BETEILIGUNGSPROJEKTEN

(1) *Investition in die Zukunft*

Vorneweg: Die sechs Projekte haben deutlich gemacht, dass beteiligungsorientierte Interessenvertretungsarbeit nach § 80 Abs. 2 Satz 3 grundsätzlich gute Chancen zur Stärkung gewerkschaftlicher Betriebspolitik eröffnet, in ihrer Durchführung jedoch voraussetzungsvoll ist. Zu nennen ist vor allem der hohe zeitliche Anfangsaufwand für alle beteiligten Akteure – insbesondere für den Betriebsrat. Auf mittlere Sicht – so deutet sich durchweg an – können Betriebsratsorganen bei wachsender Aufgabenlast aber mit einer *Arbeitsentlastung* rechnen.

Zu Beginn des betrieblichen Projekts steht dessen Konzeption durch das Betriebsratsorgan. Es folgt die Auswahl und Schulung kooperierender, auskunftsfähiger Beschäftigter, die zielgerichtete Verarbeitung der im Projektverlauf gewonnenen Informationen/Daten sowie die Vermittlung zwischen den beteiligten Akteuren. Die zeitnahe Umsetzung und Beendigung der Teilnahmeprojekte wurde durch die Überlastung vieler Betriebsräte deutlich erschwert. Hier schlägt der „hohe betriebliche Problemdruck“ (Bispinck 2005) zu Buche, der regelmäßig in den WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen festgestellt wurde (Schäfer 2005).

Diese Belastung führte dazu, dass innerhalb der einjährigen Begleitphase lediglich eines der sechs Projekte abgeschlossen werden konnte. Ein weiteres Projekt wurde wenige Wochen nach der Begleitphase durch eine entsprechende Betriebsvereinbarung zum Abschluss gebracht. Mit Blick auf die mögliche Entlastung des Betriebsrats sind beteiligungsorientierte Projekte auf der Grundlage des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes im gegenwärtigen Stadium vor allem als „Zukunftsinvestition“ zu betrachten. In all denjenigen Unternehmen, in denen Beschäftigtenpartizipation bislang gar nicht, sporadisch oder nur in ihrer managementdominierten Form praktiziert wurde, reichte die gute Absicht des Betriebsrats nicht aus, traditionelles Stellvertreterhan-

deln zu überwinden und Teilnahmeprozesse zu starten.

Das zeitnahe Erreichen sichtbarer Ergebnisse ist das beste Argument für Beschäftigtenpartizipation. Dafür haben sich zwei Voraussetzungen als unabdingbar erwiesen:

- die Fähigkeit des Betriebsrats, ein kompaktes, übersichtliches und im Rahmen von Beschäftigtenpartizipation durchführbares Thema zu definieren.
- die Ausdauer, den partizipatorischen Ansatz in aller Konsequenz über die gesamte Projektdauer durchzuhalten.

Im Falle positiv verlaufender Teilnahmeprojekte profitiert der „investierende“ Betriebsrat von einer erhöhten Partizipationsbereitschaft und -kompetenz seitens der Beschäftigten, die die Interessenvertretungsarbeit verbessern und den Betriebsrat perspektivisch entlasten.

(2) *Einbindung der Beschäftigten*

Die Einbindung der Sachkundigen in Teilnahmeprojekte führte in allen sechs Unternehmen zu Ergebnissen, von denen nicht nur Beschäftigte und Interessenvertretung, sondern in der Regel auch die Arbeitgeber profitierten. Ihre stärkere Einbeziehung in Betriebsratsbelange versetzte die Beschäftigten in die Lage, Aspekte mitzugestalten, die sie unmittelbar betreffen (z. B. richtige Eingruppierung, Prämienlohn, Arbeitszeit). Interessenvertretungsarbeit verliert für die Beschäftigten auf diese Weise ihren formellen, mitunter abgehobenen Charakter.

In dem in Abschnitt 3.2 dargestellten Fallbeispiel berichtet der zuständige Betriebsrat von der durchweg positiven Reaktion der Beschäftigten auf das Partizipationsangebot und ihrer hohen Bereitschaft, sich als betriebliche Experten einzubringen: „Endlich fragt ihr uns!“ – so die knappe Erwiderung der auf stärkere Anerkennung und Berücksichtigung ihrer Kompetenzen und Sichtweisen bedachten Beschäftigten in diesem Fall. Für den Betriebsrat stellt sich die offenkundige Verbesserung ein, mit Hilfe zeitweise freigestellter Beschäftigter systematischer als zuvor deren Sachverstand einzubeziehen und so noch fundiertere Projektarbeit leisten zu

² Wissenschaftlich begleitet wurde das Projekt vom FIAB (Recklinghausen), Projektdurchführung: U. Brinkmann, F. Speidel.

können. Der in der Vergangenheit auch schon praktizierte Rückgriff des Betriebsrats auf den Sachverstand der Beschäftigten kann nunmehr mit rechtlicher Absicherung formalisiert werden. Dies stellt auch eine Perspektive für Großbetriebe dar, in denen früher informell auf Vertrauensleute oder andere Beschäftigte für Kooperationsarbeiten mit dem Betriebsrat zurückgegriffen werden konnte, in denen dies aber aufgrund eines strikten Zeitregimes so nicht mehr möglich ist.

Aus Sicht der Arbeitgeber liegt der Vorzug der intensiveren Einbindung sachkundiger Arbeitnehmer in dem best-case-Szenario optimierter Arbeitsprozesse und motivierter Belegschaften, die an der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen aktiv mitwirken.

Die intensivere, weil formell abgesicherte Einbeziehung der Beschäftigten als „BeraterInnen“ des Betriebsrats, so ein weiteres Ergebnis aus den Pilotprojekten, setzt ein modifiziertes Partizipationsverständnis der gewählten Interessenvertretung voraus, das sie in die Lage versetzt, Abstand von ihrer Rolle als rein repräsentativer Mitbestimmungsakteur zu nehmen. Um Beschäftigte bzw. Vertrauensleute nachhaltig in Entscheidungsprozesse einzubinden und Beteiligungsimpulse „von unten“ anzuregen, muss die vorherrschende Kultur der repräsentativen um Elemente einer Kultur direkter Teilhabe erweitert werden. Im Interesse einer besseren Zusammenarbeit mit Beschäftigten müssen Betriebsräte Macht abgeben können. Ihre durch Delegation erworbenen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte müssen die Betriebsräte an die Beschäftigten teilweise „zurückdelegieren“.

(3) Verbesserung der Legitimationsbasis

Dieser Prozess der Delegation von Beteiligungsmöglichkeiten ist mit authentischem Umdenken der Betriebsräte verbunden, eine bloße Inszenierung des Aufbrechens von Stellvertreterprinzipien – in dem Punkt waren sich alle Beteiligten in den Betrieben einig – wäre von vornherein zum Scheitern verurteilt. Im besten Fall ist im Austausch für Beteiligungsübertragung auch mit einer Stärkung der Legitimationsbasis der Betriebsratsinstitution zu rechnen – so zumindest die ersten Erfahrungen in den Betrieben. In jenen Fällen, in denen die Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Beschäftigten erfolgreich verläuft, profitiert der Betriebsrat nicht nur von Arbeitsent-

lastung, sondern wird über einen zusätzlichen Akzeptanzgewinn in der Belegschaft insgesamt durchsetzungsfähiger.

In der neu entstehenden Öffentlichkeit können die Beschäftigten mit den Worten des Betriebsrats des kleinsten der beteiligten Unternehmen nun unmittelbarer erleben, „für was der Betriebsrat da ist, welche Arbeit er leistet“. Ein anderer Betriebsrat berichtet, dass ihm der novellierte § 80 Abs. 2 Satz 3 die Gelegenheit bietet, die „Bande zu den Beschäftigten enger zu fassen“ und diesen gegenüber „eine gewisse Kompetenz darzustellen (...)“. „Der Zusammenhalt zwischen Mannschaft und Betriebsrat kann durch solche Beteiligungsformen nur besser werden“, so der Leiter des Vertrauenskörpers und gleichzeitig stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des größten der sechs Pilotunternehmen. Die Aufwärtsspirale, die durch Beteiligungsprojekte ausgelöst wird, ist offensichtlich: Durch die erfolgreiche Einbindung sachkundiger Arbeitnehmer in seine Arbeit gewinnt der Betriebsrat an Gestaltungskompetenz und somit an Durchsetzungsmacht gegenüber dem Arbeitgeber, was unter den Beschäftigten wiederum die Bereitschaft zu weiteren Beteiligungsprojekten erhöht.

(4) Auf- und Ausbau gewerkschaftlicher Strukturen

Ob die Profilierung des Betriebsrats und dessen erhöhte Akzeptanz in der Belegschaft unmittelbare organisationspolitische Effekte im Sinne neu gewonnener Mitglieder zeitigt haben, lässt sich nicht feststellen. Einiges spricht dafür, dass Beteiligungsprojekte im Rahmen des § 80 Abs. 2 Satz 3 das Potenzial besitzen, die vielfach diskutierte (Re-)Aktivierung der Vertrauensleutestrukturen mit Leben zu füllen. In fünf der sechs begleiteten Unternehmen kamen die sachkundigen Arbeitnehmer mehrheitlich aus dem Vertrauenskörper. In dem Unternehmen ohne Vertrauenskörper handelte es sich immerhin um Gewerkschaftsmitglieder. Vier Motivbündel der Betriebsräte unseres Samples können bei der Auswahl der „Sachkundigen“ unterschieden werden: die Initiierung neuer Formen der Zusammenarbeit mit den Vertrauensleuten, die Verbesserung eines ursprünglich schlechten Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten, der erstmalige Aufbau eines Vertrauenskörpers sowie das Vordringen in Bereiche ohne nennenswerten gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

(5) Rechtlich-institutionelle Absicherung

Die Projektzusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Beschäftigten wurde nur in einem der sechs Fälle (Abschnitt 3.2) mit einem formellen Antrag des Betriebsrats auf Freistellung sachkundiger Arbeitnehmer beim Arbeitgeber begründet. Alle Projekte wurden zwar ausdrücklich unter Verweis auf das neue Instrument des § 80 Abs. 2 Satz 3, die überwiegende Mehrheit jedoch ohne dessen formelle Anwendung aufgenommen. Dies ist auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen: In zwei Fällen konnte sich der Betriebsrat auf die Kooperationsbereitschaft des Arbeitgebers verlassen, weil dieser selber von der Dringlichkeit der Projekte überzeugt war; in zwei weiteren Fällen zog es der Betriebsrat vor, die Freistellung auf informellem Wege zu erreichen, um dadurch ein grundsätzlich konfrontatives Verhältnis zwischen den Betriebsparteien nicht weiter anzuzünden. Der höchst unterschiedliche Umgang mit dem neuen Beteiligungsinstrument verdeutlicht, dass einheitlich geltende rechtlich-institutionelle Voraussetzungen keine uniformen betrieblichen Umsetzungen nach sich ziehen.

Das folgende Beispiel legt die Vermutung nahe, dass letztendlich das Engagement und die Kreativität der betrieblichen Akteure, also die jeweilige soziale Praxis, darüber entscheidet, ob und vor allem wie das neue Beteiligungsinstrument Wirkung entfaltet.

3.2 MODELLFALL VEM-SACHSENWERK

Konzeption und Durchführung des Beteiligungsprojekts „Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung zur Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit“ in der VEM-Sachsenwerk GmbH in Dresden mit 450 Beschäftigten gelten bislang als idealtypische Anwendung des § 80 Abs. 2 Satz 3 (Becker/Thomas 2005; Gramm 2005). Der Betriebsrat verfolgte und erreichte in diesem Fall zweierlei: die grundlegende Überarbeitung und – übergeordnet – die Wiederannäherung zwischen Belegschaft und Betriebsrat. Für ein geschlossenes, beteiligungsorientiertes Vorgehen der Beschäftigten waren die Ausgangsbedingungen im VEM-Sachsenwerk denkbar schlecht. Nach dem Austritt des Werkes aus dem Arbeitgeberverband im Jahr 2000 spaltete sich die Beleg-

schaft in eine kleine kämpferische und eine größere Fraktion, die das Vorgehen der Geschäftsleitung hinnahm. Ein von der Leitung des Vertrauenskörpers organisierter Warnstreik brach zusammen, nachdem die Geschäftsleitung mit Betriebsstilllegung gedroht hatte. In der Folge traten zahlreiche Beschäftigte aus der IG Metall aus; die Christliche Gewerkschaft Metall (CGM) erreichte bei den Betriebsratswahlen 2002 drei von elf Betriebsratssitzen. Der Betriebsrat reagierte auf die verhärteten Fronten und tiefe Verunsicherung in der Belegschaft nun mit einer offensiven Strategie der Öffentlichkeitsarbeit und des persönlichen „Mitarbeitergesprächs“. Um verloren gegangenes Vertrauen wiederzugewinnen, beschloss er, die Belegschaft in die Neugestaltung der Arbeitszeit unmittelbar einzubinden. Unter Rückgriff auf den § 80 Abs. 2 Satz 3 sollten – so die Zielsetzung – eine umfassende Betriebsvereinbarung über die betriebliche Gestaltung der Arbeitszeit erreicht werden sowie die Einbindung „sachkundiger Arbeitnehmer“ in den Vertrauenskörper und die generelle Stärkung der IG Metall im Sachsenwerk.

Kennzeichnend für das effektive Vorgehen des Betriebsrats des VEM-Sachsenwerks ist dessen von Anfang an hochgradig durchorganisierte und kompromisslos umgesetzte Konzeption des Beteiligungsprojektes. Der Betriebsrat reichte einen formellen Antrag auf Freistellung sachkundiger Arbeitnehmer beim Arbeitgeber ein und setzte auf diesem Weg die projektbezogene Freistellung von insgesamt 14 Auskunftspersonen durch, darunter zehn Vertrauensleute und vier „Neue“. Diese wurden im Rahmen eines Workshops für ihre Aufgabe als Bindeglied zwischen Betriebsrat und Beschäftigten extra geschult. Die Beschäftigten bekamen indessen die Gelegenheit, mittels Fragebogen (vom Betriebsrat entworfen) ihre Wünsche bezüglich einer verbesserten Arbeitszeitorganisation zu kommunizieren.

Die Auswertung der Erhebung, an der die Auskunftspersonen beteiligt waren, wurde bald darauf veröffentlicht, um den Beschäftigten sichtbare Ergebnisse und die Relevanz ihrer Kooperation vor Augen zu führen. Auf der Grundlage der Fragebogenergebnisse erarbeitete der Betriebsrat einen Entwurf für eine Betriebsvereinbarung zur Neuregelung der Arbeitszeit, der in Abstimmung mit den Auskunftspersonen auf einzelnen Abteilungsversammlungen mit den Beschäftigten diskutiert wur-

de. Im Anschluss daran kam es zu ersten Verhandlungen mit der Geschäftsführung. Nach zwei betriebsratsinternen Beratungen über die Verhandlungsergebnisse und zwei Betriebsversammlungen, auf denen die Belegschaft unterrichtet wurde, konnte die entsprechende Betriebsvereinbarung unterzeichnet werden.

Aus Sicht der Projektinitiatoren haben die Beschäftigten geradezu darauf gewartet, stärker in konzeptionelle Prozesse eingebunden zu werden. Nachhaltige Beteiligungsprojekte sollten demnach über den engen Kreis der Auskunftspersonen mit möglichst vielen Beschäftigten durchgeführt werden. „Dafür muss der Betriebsrat generell bereit sein, seine Arbeitseinstellung und -praxis zu ändern: Statt eine Interessenvertretung *für* sollte er stärker eine Interessenvertretung *mit* den Beschäftigten umsetzen“ (Betriebsratsvorsitzender Sachsenwerk). Im Lichte der Erfahrungen des Sachsenwerks bedeutet die vermeintliche Abgabe von Machtbefugnissen und Kompetenzen an die Belegschaft für den Betriebsrat in Wirklichkeit Zuwachs an Akzeptanz, Kompetenz und Gestaltungskraft. Der Vertrauenskörper konnte durch das Beteiligungsprojekt stabilisiert, ausgetretene IG Metall-Mitglieder konnten wiedergewonnen werden.

4 Fazit

Schlussfolgerungen zur Anwendung des § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG sind aufgrund des kleinen Untersuchungssamples von sechs IG Metall-Betrieben freilich unter Vorbehalt zu formulieren. Einige Ergebnisse über das grundsätzliche Potenzial der Einbindung von Beschäftigten als „Experten in eigener Sache“ und somit aktive „Veränderungsobjekte“ (Urban/Pickshaus 2003, S. 271) lassen sich dennoch festhalten:

Eine praxisorientierte Beschäftigtenbeteiligung, die gezielt auf den internen Sachverstand der Arbeitnehmer zurückgreift und deren Erfahrungswissen und Innovationspotenzial in projektförmiger Weise erschließt, kann die betriebliche Interessenvertretung deutlich stärken und trifft auch auf Belegschaftsfraktionen, deren Wunsch nach Teilhabe auf gesicherter rechtlicher Basis erfüllt werden kann, ohne die gewählten Interessenvertretungen zu schwächen. Insofern wird ein Betriebsrat „nur ge-

winnen, wenn er die Interessen der Beschäftigten nach Beteiligung, Mitentscheidung und dem Wunsch ‚ernst genommen zu werden‘ aufgreift“ (Becker/Thomas 2005, S. 209).

Die Projektbeteiligten verbinden mit dem Ansatz Hoffnungen, die teilweise nur mittel- oder langfristig realisierbar erscheinen: den Ausgleich eines diagnostizierten Kompetenzverlustes, die Verbesserung der Legitimationsbasis, Arbeitsentlastung, die Besetzung neuer Themen und damit die Erweiterung der Handlungsfelder, die Bekämpfung der Zersplitterung der Belegschaft durch deren Einbindung sowie die Verbesserung der Vertrauensleute-Arbeit und damit eine Stärkung ihrer Machtbasis. Hybride Beteiligung nach § 80 Abs. 2 Satz 3 kann dabei möglicherweise die Mitbestimmung auf intelligente, Win-win-Situationen schaffende Weise, „nach unten“ öffnen (Schumann 2005, S. 11).

Das neue Instrument stellt allerdings kein Allheilmittel dar. Seine Anwendung ist voraussetzungsvoll und die betriebliche Praxis bislang rar. Sein Schattendasein verdankt der § 80 Abs. 2 Satz 3 nicht nur seiner mangelnden Bekanntheit. Viele Betriebsräte scheuen noch den damit verbundenen Anfangsaufwand, manche auch die Delegation von Beteiligung als solche. Allerdings spricht einiges dafür, dass sich dies zumindest im Organisationsbereich der IG Metall im Kontext der bevorstehenden betrieblichen Umsetzung des Entgelttarifvertrags (ERA) ändern könnte. Als *das* beteiligungsorientierte Vorhaben schlechthin birgt die ERA-Umsetzung die Chance, der Regelung des BetrVG zu sachkundigen Arbeitnehmern, die den Betriebsrat bei den anstehenden, hoch komplexen Neueingruppierungen unterstützen, zu verspäterer Popularität zu verhelfen.

Die bisherigen empirischen Erfahrungen stimmen optimistisch, dass BetriebsrätInnen mit den sachkundigen Beschäftigten ihre strategische Defensive in Partizipationsfragen überwinden können.

LITERATUR

- Becker, I./Kunz, O./Schneider, W.** (2002): Die betriebliche Auskunftsperson nach § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 9, S. 537–541
- Becker, I./Thomas, A.** (2005): Hilfe für den Betriebsrat. Wie sachkundige Arbeitnehmer sinnvoll in die Arbeit des Betriebsrats einbezogen werden können, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 4, S. 209–213
- Bispinck, R.** (2005): Betriebsräte, Arbeitsbedingungen und Tarifpolitik, in: *WSI-Mitteilungen* 6, S. 301–307
- Deutscher Bundestag** (2001a): Ausschuss für Arbeits- und Sozialordnung, Wortprotokoll (91. Sitzung, 14. Wahlperiode), 14.05.2001, Berlin
- Deutscher Bundestag** (2001b): Drucksache 14/6352: Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung (11. Ausschuss), Berlin
- Deutscher Bundestag** (2001c): Plenarprotokoll 14/177: Stenographischer Bericht 177. Sitzung, Berlin
- Dörre, K.** (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Dörre, K.** (2005): Intermediarität und gewerkschaftliche Identität, in: *Industrielle Beziehungen* 2, S. 207–212
- Fischer, S./Hedrich, M.** (1995): Human Resource Management und Industrielle Beziehungen - Eine Sammelrezension, in: *Industrielle Beziehungen* 4, S. 473–487
- Fricke, E./Fricke, W./Schönwälder, M./Stiegler, B.** (1981): Qualifikation und Beteiligung. Das „Peiner Modell“, Frankfurt a. M./New York
- Fricke, W.** (1975): Arbeitsorganisation und Qualifikation, Bonn
- Gerlach, G./Trautwein-Kalms, G.** (1980): Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Zur Bewertung des HdA-Programms, Frankfurt/New York
- Gramm, R.** (2005): Experten in eigener Sache, in: *Die Mitbestimmung* 11, S. 54–57
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L.** (1993): Gemanagte Partizipation: Qualitätszirkel in der deutschen und der französischen Automobilindustrie, München/Mering
- Helfert, M.** (1992): Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean production, in: *WSI-Mitteilungen* 8, S. 505–521
- Leminsky, G.** (1985): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Erfahrungen und Perspektiven, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 3, S. 151–160
- Mahnkopf, B.** (1989): Die dezentrale Unternehmensorganisation – (k)ein Terrain für neue „Produktionsbündnisse“, in: *PROKLA* 76, S. 27–50
- Marchington, M.** (1995): Involvement and participation, in: Storey J. (Hrsg.): *Human resource management: A critical text*, London, S. 280–305
- Müller-Jentsch, W./Sperling, H.-J.** (1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1, S. 41–47
- Schäfer, C.** (2005): Zur Lage der Interessenvertretung – Die aktuelle WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten, in: *WSI-Mitteilungen* 6, S. 290–300
- Schmierl, K.** (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus?, in: *Soziale Welt* 52, S. 427–447
- Schumann, M.** (2005): Mitbestimmung als Medium ressourcenorientierter, innovativer Unternehmenspolitik, in: *SOFI-Mitteilungen* 33, S. 7–15
- Seifert, M./Brinkmann, U.** (2003): Organisationales Vertrauen, Reziprozität und Interessen – Eine Replik auf Martin K. W. Schweer, in: *Zeitschrift Erwägen – Wissen – Ethik* 2, S. 374–377
- Springer, R.** (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a. M./New York
- Urban H.-J./Pickshaus, K.** (2003): Gute Arbeit - eine Perspektive gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, in: Peters, J./Schmittthener, H. (Hrsg.): „Gute Arbeit“ – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg, S. 264–277