

## **Ausblick: Betriebsrätinnen und Betriebsräte als Grenzgänger – Plädoyer für die Stärkung der triadischen Kompetenz von Arbeitnehmervertretern**

Vor dem Hintergrund der in den bisherigen Kapiteln dargelegten eher ernüchternden Forschungsergebnisse über die komplexe, widersprüchliche und insgesamt ziemlich aufreibende Rolle von Betriebsrät/inn/en im Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen stellt sich die Frage, warum es überhaupt noch Menschen gibt, die diese schwierige Aufgabe auf sich nehmen und sich (nicht selten immer wieder) erneut zur Wahl stellen. Hier zeigt sich, dass der vorliegende Bericht nicht die ganze ‚Wahrheit‘ über die subjektiven Erfahrungen von betrieblichen Interessenvertretern enthält, sondern einen Erfahrungsbereich weitgehend ausblendet: Jenen nämlich, der sich mit der Frage fassen lässt, was es für die Befragten selbst – sozusagen für sich als Person – bedeutet, Betriebsrätin oder Betriebsrat zu sein. Die vorliegende Veröffentlichung fokussiert auf die subjektiven Erfahrungen von Arbeitnehmervertretern *in ihren Beziehungen* zu ihren relevanten Gegenübern: zur Führungsspitze ihres Betriebs, zu den Kolleg/inn/en, die sie vertreten, und zu ihrer gesellschaftlichen Interessenvertretungsorganisation, der Gewerkschaft. Die zentralen Ergebnisse dieser Studie: die Anerkennungsproblematik im Hinblick auf die Geschäftsleitung und die Belegschaft, die stärkere Eigenständigkeit von Beschäftigten als dritter Akteursgruppe in der betriebspolitischen Arena mit der daraus resultierenden Vielschichtigkeit im Vertretungsverhältnis und schließlich die wachsende Verselbständigung der betrieblichen Interessenvertretung gegenüber den Gewerkschaften, betreffen den Betriebsrat als Institution sowie die Betriebsrätinnen und -räte als Rollenträger und als handelnde und leidende Personen in den triadischen Bezügen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Die vorliegende Studie weist diesbezüglich nach, dass die Veränderungen in der Betriebsratsrolle und damit auch im subjektiven Erleben von Arbeitnehmervertretern nicht nur aus den Beziehungssträngen resultieren, die vom Betriebsrat aktiv gestaltet werden, sondern wesentlich auch aus Strukturveränderungen in den Beziehungen, bei denen Betriebsräte stärker in einer Beobachterrolle bleiben: Dem Wandel der Arbeitsregulation zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten im Zuge von innerbetrieblichen ‚Vermarktlichungsprozessen‘ und der damit einhergehenden Flexibilisierung und ‚Subjektivierung‘ der Arbeit sowie den Veränderungen im Verhältnis zwischen Beschäftigten und Gewerkschaften, in dem die Gewerkschaften zunehmend zu einem Akteur außerhalb der Grenzen des Betriebs zu werden drohen (beispielsweise durch den Niedergang gewerkschaftlicher Vertrauenskörper). Dies alles verändert die Rolle des Betriebsrats immens und stellt ausgesprochen hohe Anfor-

derungen an die ‚Diskrepanztoleranz‘ und die ‚Balancierungsfähigkeit‘ von Betriebsräten – beides Vermögen, die ich mit dem Begriff der „triadischen Kompetenz“ zu fassen suche.

Doch damit ist die eingangs aufgeworfene Frage noch nicht beantwortet, was es für die betrieblichen Interessenvertreter selbst, an der Schnittstelle von Rolle und Person, subjektiv bedeutet, Betriebsrätin bzw. Betriebsrat zu sein und dies trotz aller Widrigkeiten und gelegentlicher zorniger oder resignierter Anwendungen, alles ‚hinschmeißen‘ zu wollen, auch weiterhin zu bleiben. Auf diese Frage will ich nur ein paar Hinweise geben, sie war nicht systematischer Gegenstand dieses Projektes. Einige Aspekte wurden bereits in der Einleitung unter der Überschrift „Die persönliche Dimension subjektiver Erfahrungen“ genannt, so die Bereicherung des eigenen beruflichen und persönlichen Lebens durch den Schritt von einem punktuellen Arbeitsplatz hin zur Mitgestaltung der gesamten betrieblichen Lebenswelt, das heißt die zumindest ansatzweise Emanzipation von dem Gefühl, ein bloßes Rädchen im Getriebe des betrieblichen Produktions- und Verwertungsprozesses zu sein. Ein Stück (Wieder-)Gewinnung von Subjektivität und Souveränität also, ein Zuwachs an Kontrollbewusstsein und die Anteilnahme am betrieblichen Macht- und Herrschaftsprozess – unabhängig davon, wie sehr sich diesbezüglich Realität, Anspruch und Wunsch jeweils mischen mögen. Als Betriebsrat gehört man auf eine besondere Weise zur Führungsriege des Betriebs. Schelskys kritisches Wort vom Betriebsrat als ‚institutionalisierter Nebenhierarchie‘ hat hier durchaus einen materiellen Kern (auch wenn der Ort, den man in der sozialen Topographie des Betriebs einnimmt, von Betrieb zu Betrieb und von Situation zu Situation sehr variieren kann). Damit verbunden und von den Befragten immer wieder genannt, sind die Freiheitsgrade, die sich – nicht nur, aber in ungleich stärkerem Maße für Freigestellte – mit der Betriebsratsrolle verbinden: Betriebsräte haben keinen Vorgesetzten<sup>1</sup>, niemanden mehr über sich, der ihnen etwas zu sagen und anzuweisen hat, denn auch das ‚einfache‘ Betriebsratsmitglied ist gleichberechtigter Teilhaber an den betriebsrätlichen Entscheidungen. Das Gremium als Solches ist der Souverän der Betriebsratsarbeit, nicht die Vorsitzenden, so sehr letztere hierdurch nicht selten – und wie ich an anderer Stelle begründe (Tietel 2006a): strukturell – in paradoxe Rollensituationen geraten. Dass man als Betriebsrat einen erweiterten Kündigungsschutz genießt und damit weniger als die ‚normalen‘ Beschäftigten von potentiellen Entlassungen bedroht ist, mag als Motivation hinzukommen;

---

1 Zumindst haben sie in ihrer Rolle als Betriebsrat keinen Vorgesetzten; die nichtfreigestellten Betriebsräte sind in ihrer Berufsrolle natürlich Teil der Linienorganisation des Unternehmens und haben hier in der Regel eine ganze Kette von Vorgesetzten über sich. Diese Doppelstellung: als Arbeitnehmervertreter zur betrieblichen Leitungsstruktur zu gehören und als Arbeitnehmer meist eine eher untergeordnete Stellung in der betrieblichen Hierarchie einzunehmen, bringt die Betroffenen nicht selten in ein Dilemma.

diesem Sicherheitsaspekt steht jedoch zumindest bei einigen der von uns Befragten entgegen, dass der Schritt in den Betriebsrat das Risiko in sich birgt, im Falle der Nicht-Wiederwahl ziemlich oben auf der ‚Abschussliste‘ zu rangieren (vor allem in Betrieben mit mitbestimmungsfeindlichen Unternehmenskulturen).<sup>2</sup> Für viele der von uns Befragten – dies hängt sicherlich mit der politischen Sozialisation eines Teils dieser Arbeitnehmervertreter im Gefolge der gesellschaftlichen Aufbruchsbewegungen der späten 60er und 70er Jahre zusammen – bietet der Schritt in den Betriebsrat die Möglichkeit, sich auch im Betrieb sozial und politisch zu engagieren und damit den Wunsch nach der eigenen gesellschaftlichen Wirkmächtigkeit quasi zum Beruf zu machen.<sup>3</sup> Ein weiterer Aspekt, auf den ebenfalls schon in der Einleitung hingewiesen wurde, ist das Gefühl, sich als Betriebsrätin oder Betriebsrat persönlich auf eine Weise entwickeln zu können, wie man es zuvor in seiner beruflichen Rolle nicht in dieser Art erlebte. Die oft nur schwer zu handelnde und zu bewältigende Vielfalt der Rollenaspekte – in irgendeiner Weise Interessenvertreter, Co-Manager, Gewerkschafter, Arbeitsrechtler, Betriebswirt, Arbeitsmediziner, Datenschützer, Gesundheitsexperte, Moderator, Konfliktlöser, Organisationsentwickler, Prozessbegleiter, Sozialarbeiter, Seelsorger etc. zu sein – fordert einen als Betriebsrat nicht nur, sie fördert potentiell auch die Entwicklung vielfältiger und umfassender beruflicher und sozialer Qualifikationen, die Erweiterung des eigenen Horizonts und nicht zuletzt die Entwicklung der persönlichen ‚Autorität‘ und der eigenen Persönlichkeit.<sup>4</sup> So verwundert es nicht, dass sich an die ‚Betriebsratskarriere‘ zuweilen ein beruflicher Aufstieg anschließt – sei es durch einen ‚Seitenwechsel‘ in eine betriebliche Führungsposition (z.B. in der Personalabteilung oder im betrieblichen Bildungswesen oder gar als Arbeitsdirektor) oder aber in Gestalt einer gewerkschaftlichen und/oder politischen Karriere. Nicht zuletzt ist mit der Übernahme des Betriebsratsamtes für Viele ein erheblicher narzisstischer Gewinn, sprich: die Hebung des Selbst(wert)gefühls und die Stärkung des Selbstbewusstseins, verbunden. Wie ambivalent Geschäftsleitungen und Beschäftigte der institutionalisierten Interessenvertretung gegenüber auch eingestellt sein mögen, als Betriebsrat ist man im Betrieb ‚wer‘ – und in betriebsrätlichen Führungspositionen oft auch über die Grenze des Betriebs hinaus.

- 
- 2 Diese Abhängigkeit von Betriebsräten von der (Wieder)Wahl und damit von den Beschäftigten als ihren Wählern bedeutet eine Einschränkung des eben angesprochenen Gefühls von Freiheit und Unabhängigkeit.
  - 3 Häufig ist damit eine starke moralische Haltung verbunden, die darauf beruht, dass man Ungerechtigkeit nicht erträgt und den starken Impuls verspürt, dagegen anzugehen. Nicht selten resultiert hieraus eine hohe Leidensfähigkeit aber auch das Leiden darunter, dass diejenigen, für die man sich einsetzt, sich selbst daran nicht aktiver beteiligen.
  - 4 Überforderungssyndrome und Krankheitsanfälligkeiten sind die mögliche – und nicht selten reale – Kehrseite dieser Herausforderungen.

All diese Aspekte tragen dazu bei, dass das Befindlichkeitspendel nicht allzu sehr zur negativen Seite hin ausschlägt und die persönliche Gesamtbilanz in der Regel doch einigermaßen ausgeglichen bleibt.

### **Notwendige Veränderungen im Selbstverständnis und in der Haltung den Beschäftigten gegenüber**

Wenn sich die im ‚Belegschaftsteil‘ dieses Buches entwickelte Annahme verallgemeinern lässt, dass die Beschäftigten stärker als früher als eigenständige Akteure in der betriebspolitischen Arena an Gewicht gewinnen und sich im Zuge dessen das traditionelle Stellvertreterverhältnis zwischen Betriebsrat und Beschäftigten modifiziert, kommen Betriebsräte nicht umhin, sich im triadischen Raum, der sich zwischen ihnen, der Geschäftsleitung und den Beschäftigten aufspannt, neu zu situieren und zu positionieren. Dies gilt umso mehr, wenn der Anteil von (hoch)qualifizierten Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft zunimmt – ein Prozess, der zumindest in den von uns untersuchten Unternehmen eine erhebliche Rolle spielt. Hinsichtlich der Rolle der Beschäftigten in der betriebspolitischen Arena geht Fürstenberg (2000, S. 208f.) davon aus, dass die bereits in den 70er Jahren aufgeworfene und bislang „ungelöste Frage nach dem personalen Element der Mitbestimmung, nach dem Arbeitsplatz als Ort der Mitwirkung, erneut aktuell“ wird. Er prognostiziert in diesem Zusammenhang die Zunahme von Verhandlungsprozessen, bei denen „Mitarbeiter mit Vorgesetzten und dem Betriebsrat gemeinsam nach einer einvernehmlichen Regelung suchen“ (ebenda, S. 209). Dies macht zwar die kollektive Interessenvertretung nicht überflüssig, wohl ändert sich dadurch aber die Rolle der Betriebsräte. Diese sind dann, so Fürstenberg, „ähnlich wie die Vorgesetzten nicht mehr in einer autokratischen Rolle als Beschwerdeführer und Kontrolleure von Vorschriften, sondern als *Förderer und Berater* von eigenverantwortlichen Menschen, die sich von der Klientel- bzw. Befehlsempfängerrolle emanzipiert haben und Partner in Problemlösungsprozessen werden“ (ebenda, S. 209; Hervorhebung vom Autor). In diesem Sinne rechnen auch Haipeter und Lehndorff (2004, S. 173) damit, dass die gestärkte Rolle, die den Beschäftigten in den betrieblichen Aushandlungsprozessen zukommt, dann zu einer Stärkung der Bedeutung der Arbeitnehmervertretung auch in den neuen Organisationsformen führen wird, wenn diese von den Beschäftigten eher in der Funktion des „Garanten ihrer Rechte wahrgenommen“ wird. Allerdings wäre dies, so die Autoren ganz ähnlich wie Fürstenberg, zwangsläufig mit einem Rollenwechsel verbunden, den sie mit Bezug auf Müller-Jentsch (2003) als „Wende von einer Stellvertreterpolitik hin zu einer Politik des ‚interest management‘ individueller Partizipationsansprüche“ bezeichnen (Haipeter/Lehndorff 2004, S. 173).

Damit ist die Frage aufgeworfen, wie Betriebsräte ihre Rolle den Beschäftigten gegenüber gestalten, bzw. mit einem Wort von Pfadenhauer (1999): ‚inszenieren‘. Die Autorin sieht einen engen Zusammenhang zwischen der Inszenierung der beruflichen (hier: der betriebsrätlichen) Rolle und dem Präsentieren von Professionalität – ein Zusammenhang, der im Zuge der Professionalisierungs- und Kompetenzdiskussion auch für Arbeitnehmervertreter immer wichtiger wird (Frerichs/Pohl 2000/2001; Hovestadt 2005). Die Angehörigen jeder Profession stehen Pfadenhauer (1999, S. 280) zufolge vor der Aufgabe, ihrem Gegenüber ihre professionelle Kompetenz, d.h. ihre „Bereitschaft, Befähigung und Befugnis, ganzheitliche Lösungen für ‚wichtige‘ Probleme zu finden“ zum Ausdruck zu bringen. Professionalität ist damit nicht nur ein Kompetenzproblem, sondern immer auch eine „Inszenierungsleistung“. Pfadenhauer vermerkt weiterhin, es geht um die Frage, „wie, auf welche Art und Weise und mittels welcher ‚Techniken‘ es einem Akteur, der Professionalität beansprucht, gelingt, bei anderen *glaubhaft* den Eindruck von Expertenschaft zu erwecken bzw. andere dazu zu bewegen, ihm diese zu attestieren – und wie es ihm gelingt, andere sich als seiner Kompetenz ‚bedürftig‘ erkennen zu lassen“ (ebenda, S. 281). Gerade diese letzte Frage, wie es dem Betriebsrat gelingt, „*andere sich als seiner Kompetenz bedürftig erkennen zu lassen*“, wird in einer Zeit zunehmend wichtig, in der die Selbstverständlichkeit von institutionalisierter Interessenvertretung zumindest in jenen Betrieben fragwürdig geworden ist, in denen der Anteil von hoch qualifizierten Angestellten ohne gewerkschaftliche Tradition zunimmt und im Zuge von Flexibilisierung und Individualisierung mehr Beschäftigte davon ausgehen, sich selbst vertreten zu können.<sup>5</sup>

Betriebsräte können den Beschäftigten gegenüber jedoch nur dann einen professionelleren Umgang entwickeln, wenn es ihnen gelingt, die zunehmenden Selbstvertretungsansprüche von Beschäftigten nicht nur abzulehnen, sondern diese zugleich kritisch *und* zugewandt zu begleiten. Dies fällt Arbeitnehmervertretern deshalb nicht leicht, weil sie hierfür – wie in der vorliegenden Arbeit an verschiedenen Stellen begründet wurde – zunächst einmal akzeptieren müssen, dass ihre Beziehung sowohl zu den Beschäftigten als auch zur Geschäftsleitung nicht mehr so exklusiv ist (bzw. sein kann), wie sie das gewohnt waren. Durch die Brille einer triadischen Perspektive betrachtet sind sie gefordert, den jeweils Anderen mit dem Dritten zu ‚teilen‘, das heißt, dem Anderen das Recht auf eine stärker eigenständige Beziehung zum Dritten zuzusprechen und den Verlust ihrer exklusiven Beziehung (auch emotional) zu akzeptieren. Damit geht der Verzicht einher auf die exklusive Zuständigkeit für die Vertretung der Arbeitneh-

---

5 Dieses Gefühl von (hoch)qualifizierten Beschäftigten, sich selbst vertreten zu können, könnte gegenwärtig im Zuge des organisierten Angriffs des Kapitals auf die Arbeitskraft wieder rapide abnehmen.

merinteressen: Durch die Berücksichtigung und stärkere Einbeziehung der Beschäftigten als Dritte in das betriebspolitische Geschehen wird der Betriebsrat insofern von einer partiellen Dezentrierung erfasst, als er die Vorstellung aufgeben muss, einziger und wahrer Repräsentant der Interessen der Belegschaft zu sein (und immer schon zu wissen, was die zu vertretenden Interessen der Belegschaft sind). Betriebsräte müssen sich stärker auf diskursive Prozesse einlassen, in denen nicht nur die Interessen, Perspektiven und Präferenzen der Beschäftigten situativ bestimmt und ausgehandelt werden, sondern worin diese obendrein ihr eigenes Recht auf Mitsprache, Mitentscheidung und damit auf Mitbestimmung geltend machen. Aus der Perspektive eines triadischen Ansatzes ist es also eine eminent wichtige Frage, wie Betriebsräte ihr partielles Ausgeschlossensein aus den Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigtengruppen wahrnehmen (erleben, beobachten, phantasieren, interpretieren) und wie sie diese Beziehungen der Anderen zueinander ‚besetzen‘. Denn unter dem Gesichtspunkt der Sorge für den Betrieb als Ganzes (und dessen Überleben bzw. weitere Entwicklung) kann der Betriebsrat die Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten nicht mehr nur misstrauisch beäugen, sondern ist gefordert, diese mit einem kritisch-wohlmeinenden Blick und mit Gestaltungsinitiativen – beispielsweise im Hinblick auf „gute Arbeit“ (siehe hierzu Senghaas-Knobloch 2001; Becke et al. 2003; Peters/Schmitshenner 2003) – zu begleiten. Falls sich jedoch der gegenwärtig zu beobachtende Trend fortsetzt, dass Beschäftigte mehr und mehr wieder für den Erhalt elementarer finanzieller und sozialer Errungenschaften bzw. überhaupt um den Erhalt ihrer Arbeitsplätze kämpfen müssen, da das Management im Auftrag der Shareholder einen von Vielen überholt geglaubten Verteilungskampf führt, in dem auch Betriebsräte zunehmend zum Objekt von Erpressungen werden, stoßen die in diesem Buch entwickelten Vorstellungen von anerkennungsbasierten triadischen Aushandlungsprozessen – zumindest was den ‚Pol‘ der Geschäftsleitungen angeht – an deutliche Schranken.

### **Betriebsräte als betriebspolitische Grenzgänger**

Alle Beziehungen in der betriebspolitischen Arena – die traditionellen Gegnerschaften wie die traditionellen Verbundenheiten – werden heterogener und ambivalenter und vor allem: reflexiver. In dem Maße, in dem sich in der betriebspolitischen Arena (bzw. überhaupt in Unternehmen) formelle und tradierte Grenzen verschieben oder gar auflösen, treten interaktiv zu gestaltende Grenzbeziehungen stärker in den Vordergrund, und Betriebsratsarbeit bekommt mehr als früher den Charakter eines komplexen Grenzmanagements. Hirschhorn und Gilmore (1993) zufolge, die diese neuen interaktiven ‚Grenzen‘ in ‚entgrenzten‘ Unternehmen untersucht haben, gewinnen vor allem die folgenden vier Grenz-

ziehungen an Bedeutung: die „Autoritäts- oder Zuständigkeitsgrenze“, die „Aufgabengrenze“, die „politische oder Interessengrenze“ und die „Identitätsgrenze“. Von dieser Einteilung ausgehend kann man sagen, dass Betriebsräte sich mit all ihren relevanten Gegenübern (und nicht nur mit der Geschäftsleitung) in einem ständigen Aushandlungsprozess darüber befinden, für was sie zuständig sind und ob sie hierfür auch die notwendige Autorität besitzen (Zuständigkeits- und Autoritätsgrenze); was sie tun (bzw. lassen) und wie sie hierbei an die Aktivitäten der Anderen anknüpfen (Aufgabengrenze); wie sie klären, was für sie (und die Anderen) dabei herauskommt und wie sie ihre Ziele vertreten können, ohne die Einheit des Betriebs zu gefährden (Interessengrenze); und wie sie schließlich klären, wer sie – in Differenz zu ihren jeweiligen Gegenübern sind: ‚Wer und was sind ‚Wir‘ – und wer und was sind wir nicht?‘ (Identitätsgrenze).

Mit der Zunahme von interaktiv zu beschreibenden Grenzziehungen kommt ‚weichen‘ Aspekten der Organisation(skultur), wie Interaktionsmustern, Beziehungsmodi und Gefühlsregungen eine größere Bedeutung zu. Damit stehen Betriebsräte vor der Aufgabe, sich stärker auf das Wagnis von Interaktionsbeziehungen einzulassen und für jede Situation, für jeden Anlass, für jedes Thema einen ‚passenden‘ Beziehungsmodus – und das heißt: ein angemessenes Grenzmanagement – zu entwickeln, wodurch sich die Beteiligten am betriebspolitischen Aushandlungsgeschehen immer wieder neu und anders zueinander konstellieren (nicht zuletzt in wechselnden Bündnissen und Koalitionsbeziehungen). Auf den Punkt gebracht kann man sagen, dass sich unter Bedingungen zur Marktdynamik hin durchlässig gewordener Unternehmensstrukturen, vermarktlichter Organisationsformen und flexibilisierter und subjektivierter Arbeit auch die Positionierung von Betriebsräten von einer relativ stabilen institutionellen Ordnung mit eingespielten Rollen- und Interaktionsmustern wegbewegt – hin zu einer kontinuierlichen Arbeit an den interaktiven Grenzen mit den verschiedenen betrieblichen und außerbetrieblichen Akteuren. Es handelt sich hier um einen Prozess, der es wichtiger als früher erscheinen lässt, ‚Dialogräume‘ zu schaffen, in denen die verschiedenen Interessen, Präferenzen und Perspektiven – mit all ihren Diskrepanzen – offen ausgetragen und diskursiv geklärt werden können.

Hinsichtlich solcher Dialogräume sticht nun ins Auge, dass diese zwischen den verschiedenen betriebspolitischen Akteuren in sehr unterschiedlichem Maße existieren. Mit der Geschäftsleitung hat der Betriebsrat meist (mehr oder weniger) bewährte Orte, Zeiten und vor allem auch eingespielte Formen des Austausches von Interessen und Sichtweisen und des Aushandelns von Regelungen. Auch innerhalb des Gremiums werden verschiedene Positionen – zum Teil ziem-

lich heftig – ausgetragen und mal mehr und mal weniger auch geklärt.<sup>6</sup> Zur Belegschaft hin mangelt es jedoch häufig an *regelmäßigen und kommunikativ gestalteten Dialogräumen*, in denen sich Betriebsräte mit den Beschäftigten – auf einer Ebene oberhalb von Einzelgesprächen – realistisch und kritisch auseinandersetzen und hierbei versuchen, die eigenen Haltungen und Positionen im Durchgang durch den Dissens mit den Kolleg/inn/en zu klären – und darüber mit jenen in Beziehung zu bleiben (bzw. überhaupt erst einmal wirklich in Beziehung zu kommen). Die Form der Betriebsversammlung ist hierfür nur sehr bedingt geeignet.<sup>7</sup>

### **Ringens um einen ‚dritten‘ Ort**

Die Anforderung an Betriebsräte besteht meines Erachtens darin, den Gesamtzusammenhang des Betriebs als ökonomischen, sozialen und lebensweltlichen Zusammenhang und die Stellung des Betriebs auf dem Markt ins Auge zu fassen, ohne hierbei die arbeitnehmerorientierte Teilperspektive aufzugeben. Es ist dies die Aufgabe, die immer schon strukturell gegebenen triadischen Beziehungen im Betrieb auch triangulär zu gestalten und um einen eigenen – wirklich ‚dritten‘ – Ort zu ringen: Gegenüber der Firmenleitung, mit der man sowohl vertrauensvoll zusammenarbeiten kann als auch zuweilen heftig um differente Interessen ringen muss; gegenüber den Beschäftigten, zu denen die Beziehungen immer schon vielschichtiger und ambivalenter waren, als dies das Stellvertretungsverhältnis unterstellt hat; gegenüber den Gewerkschaften, wo es darum gehen wird, im Zuge der eigenen Professionalisierung das Kind, sprich die Tradition der Arbeiterbewegung als gesellschaftlichen Ordnungsfaktor und kollektive Gegenmacht nicht mit dem Bade auszuschütten – und nicht zuletzt auch gegenüber den eigenen Grundannahmen und dem eigenen Selbstverständnis. Das Konzept des Be-

---

6 Über die Existenz und die Pflege von Dialogräumen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften vermag ich wenig zu sagen. Es scheint jedoch so, dass der regelmäßige Austausch mit den betreuenden Gewerkschaftssekretären in den von uns untersuchten Betrieben in den vergangenen Jahren eher nachgelassen hat.

7 Solche regelmäßig stattfindenden, kommunikativ gestalteten Dialogräume können beispielsweise vom Betriebsrat initiierte periodische Abteilungs- oder Teamtreffen sein, spezielle Teilbetriebsversammlungen, punktuelle Workshops, zyklische „BR-Talks“, wie sie in manchen Betrieben praktiziert werden, aber auch ‚großflächige‘ Innovationen, wie sie ausgehend von einer „Halbzeitbilanz“ seit dem Jahr 2004 vom Betriebsrat von VW-Kassel initiiert wurden, der sich im Kontext eines Organisationsentwicklungsprozesses im Betriebsrat in über 400 Workshops den Beschäftigten zur Diskussion stellte und als Konsequenz davon seit kurzem einen Teil der vierteljährlich stattfindenden Betriebsversammlungen in dezentraler und beteiligungsorientierter Form durchführt (ca. 50 interaktiv gestaltete Teilbetriebsversammlungen statt einer Gesamtbetriebsversammlung).

etriebsrats als Grenz-Institution (Fürstenberg) ist zu ergänzen durch die Vorstellung von Betriebsräten als ‚Grenz-Gängern‘, deren Chance darin besteht, dass sie die Differenzen zwischen den verschiedenen betrieblichen Akteuren und Kulturen wahrnehmen und – zumindest im Grundsatz – akzeptieren und darüber im und für ‚ihren‘ Betrieb eine übersetzende und integrative Funktion wahrnehmen.

Dieser eigene ‚dritte‘ Ort ist nun kein vorgegebener Ort mehr, den Arbeitnehmervertreter einfach einnehmen können. Er lässt sich genauso wenig aus dem Betriebsverfassungsgesetz ableiten wie aus gewerkschaftlichen Beschlüssen, er besteht ebenso wenig im bloßen Vertreten von Beschäftigtenansprüchen wie in der Anpassung an den rasanten Wandel des Marktes oder die Anforderungen der Shareholder in Gestalt eines die Reorganisationsmaßnahmen mittragenden Co-Managements. Dieser eigene, ‚dritte‘ Ort des Betriebsrats kann nur immer wieder neu gewonnen, vertreten und behauptet werden durch die Beobachtung und beständige Reflexion der ‚Außenanforderungen‘ und die Besinnung darauf, was einem betriebspolitisch wichtig ist sowie durch die Klärung dessen, was unter den jeweiligen Gegebenheiten die eigenen Ziele und Prioritäten sind.<sup>8</sup> Dies schließt die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis mit ein, also die Frage darüber, was für ein Betriebsrat man angesichts der sich stellenden Aufgaben für seine relevanten Gegenüber sein möchte. Eine Selbstverständigung über den eigenen Ort und die eigenen Ziele, ohne sich allzu sehr von der Passivität und dem Desinteresse (oder gar den Vorhaltungen) von bestimmten Beschäftigtengruppen beeindrucken zu lassen, sondern im Bemühen darum, mit jenen immer wieder ins Gespräch zu kommen und sich deren Rückhalts immer wieder erneut zu versichern. Dies ist zu leisten, ohne sich von seinen Enttäuschungen über die Geschäftsleitung zu sehr abhängig zu machen, davon, dass jene nicht selten dem Betrieb, dem sie vorstehen, dem Standort, den Beschäftigten und zuweilen gar den Produkten ausgesprochen wenig verbunden sind und man von ihnen nur bedingt Anerkennung und Achtung erhält. Beides – sowohl die Missachtung von Seiten der Geschäftsleitung wie auch die Verhaltenheit der Belegschaft hält man dann besser aus, wenn man sich als eigenständiger betriebspolitischer Akteur begreift, der seine Ziele und Visionen – in Abgrenzung zu und in der Auseinandersetzung mit den anderen Akteuren, aber auch im ‚Anschluss‘ an jene – für sich selbst klärt. Hierzu bedarf es neben erheblichen sachlichen Qualifikationen, guten Beratern und einer gewissen betriebspolitischen

---

8 Beispielsweise durch regelmäßige Klausurtagungen, in denen das Gremium seine Arbeit bilanziert, sich über die Perspektiven der Firma und die gegenwärtigen und kommenden Anforderungen von Seiten der Geschäftsleitung und der Beschäftigten verständigt und auf diesem Hintergrund seine Ziele und Prioritäten klärt, die Aktivitäten verteilt und die Verantwortlichkeiten festlegt (siehe hierzu Tietel 2006c).

Klugheit<sup>9</sup> – und diese Dimension nicht zu vernachlässigen, ist das Anliegen der vorliegenden Schrift – auf der sozio-emotionalen Ebene eines gehörigen Maßes an „triadischer Kompetenz“.

### „Triadische Kompetenz“ von Betriebsrätinnen und -räten

„Triadische Kompetenz“ von Betriebsrät/inn/en, das hört sich zunächst einmal abstrakt an. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit bedeutet triadische Kompetenz jedoch die sozio-emotionale Fähigkeit, sich in den dargestellten triadischen Bezügen, den Beziehungsdreiecken

- zwischen Betriebsrat, Geschäftsleitung und Beschäftigten,
- zwischen Betriebsrat und verschiedenen Beschäftigtengruppen,
- zwischen Betriebsrat, Beschäftigten und Gewerkschaft und schließlich
- zwischen Betriebsrat, Geschäftsleitung und Gewerkschaft<sup>10</sup>

triangulär zu verhalten. Damit ist die Fähigkeit gemeint, die in diesen Beziehungsdreiecken auftretenden Widersprüche und Konflikte auszuhalten und zu balancieren, ohne in eine Richtung zu vereinfachen oder den Kontakt nach einer Seite hin abreißen zu lassen.<sup>11</sup> Bauers (1993, S. 124) zufolge bedeutet triadische

---

9 Welche Rolle in diesem Selbstverständigungsprozess und der daraus resultierenden praktischen Politik den Gewerkschaften zukommen kann, ist eine wichtige Frage, zu der es bislang kaum Untersuchungen gibt.

10 Von diesem Beziehungsdreieck ist in der vorliegenden Veröffentlichung wenig die Rede. Man kann jedoch davon ausgehen, dass es im Zuge der zunehmenden Verbetrieblung von Regelungen von größerer Bedeutung und vor allem vermehrt Ort von Konflikten sein wird. Dies deutete sich in einigen der Untersuchungsbetriebe bereits an, so beispielsweise, wenn sich Betriebsräte mit ihrer Geschäftsleitung auf Entgelt- oder Arbeitszeitregelungen verständigten, die gegen den Tarifvertrag verstoßen und die zuständige Gewerkschaft dagegen Einspruch erhebt oder dagegen vorgeht. In einem Fall führte dies gar zum Austritt eines langjährigen freigestellten Betriebsrats und VK-Leiters aus der Gewerkschaft.

11 Schon in Popitz et. al. (1957) großer Studie über das „Gesellschaftsbild des Arbeiters“ lassen sich Formulierung finden, die der triadischen Kompetenz, wie sie hier begründet wird, sehr nahe kommen – wenn auch vor dem Hintergrund dyadisch-dichotom konzipierter betrieblicher Verhältnisse. Im Kontext ihrer Beschreibung des „Typus zwei“ – der ihnen zufolge das Erbe des proletarischen Bewusstseins angetreten hat, ohne am kompromisslosen Glauben an die eigene Sendung festzuhalten – sprechen Popitz et. al. jenem Typus die Fähigkeit zu, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen, „ohne die Sicherheit einer eigenen Position zu verlieren“ (S. 247). Die Autoren weiter: „Er kann Kompromisse schließen, ohne die Position zu wechseln. Er kann den anderen anerkennen, ohne den Glauben an seine eigenen Rechte zu verlieren. Er kann schließlich mit der

Kompetenz, dass Menschen in der Lage sind, in ihren Beziehungsdreiecken zu mehreren relevanten Akteuren „gleichzeitig eine Beziehung zu haben, ein *zeitweiliges* eigenes Ausgeschlossenensein ohne Verlustängste oder das aktive Ausschließen des einen Partners ohne Loyalitätskonflikte gegenüber dem anderen zu ertragen“. In dem Maße, in dem es Betriebsräten gelingt, die Spannung, die durch die sich gegenseitig ausschließenden und zum Teil widerstreiten Perspektiven und Interessen aufgespannt ist, aufzunehmen und ein Stück weit auszuhalten, können sie zumindest *in sich* die bestehenden Spaltungs- und Ausschließungstendenzen in eine produktive Spannung, in eine prozessierende Ambivalenz verwandeln, die ihnen *eine gewisse Beweglichkeit nach allen Seiten* erhält. Schulz von Thun (1998, S. 21) spricht diesbezüglich von der „inneren Pluralität“ und von der zunehmend wichtiger werdenden Aufgabe, einen „eigenen souveränen Umgang mit der inneren Pluralität“ (ebenda, S. 48) auszubilden. Honneth (2000, S. 1106f.) prägte hierfür den Begriff der „Entschränkung der inneren Dialogfähigkeit“ und meint damit die Fähigkeit von Personen und Gruppen, „möglichst vielen Stimmen der unterschiedlichsten Interaktionsbeziehungen in ... (ihrem) eigenen Inneren Gehör“ zu verschaffen.<sup>12</sup>

Hier nun kommt das *Betriebsratsgremium* ins Spiel, als kleinere oder größere soziale Gruppe ein sehr spezifisch verfasster sozialer Kosmos, dem es mehr oder weniger gut gelingt, der Heterogenität der betrieblichen ‚Stimmen‘ auf eine zuträgliche und produktive Weise in sich ‚Gehör‘ zu verschaffen und die anstehenden Themen sowohl arbeitsteilig zu bearbeiten als auch einvernehmlichen Entscheidungen und Lösungen zuzuführen. Betriebsratsgremien sind jedoch auch Gruppen, in denen sich die Dynamik der betriebspolitischen Triaden und damit die Komplexität, Heterogenität und Widersprüchlichkeit der betriebspolitischen Arena auf vielfältige Weise widerspiegelt, mithin Gruppen, in denen trotz aller Gemeinsamkeiten und Einheitswünsche Vertreter verschiedener Anschauungen und Partialinteressen aufeinander treffen, wobei eine beträchtliche Anzahl von Differenzierungen eine große Rolle spielen: Betriebsratsspitze und Betriebsratsbasis, Freigestellte und Nichtfreigestellte, Angehörige verschiedener Listen, akti-

---

„anderen Seite‘ gemeinsame Sache machen, ohne eine Identität der Interessen vorzugeben“ (ebenda, S. 248).

- 12 Dem Ziel der Stärkung von triadischer Kompetenz dienen auch die Weiterbildungsveranstaltungen, die wir an der Akademie für Arbeit und Politik der Universität Bremen für betriebliche Interessenvertreter anbieten: Der Ein-Jahres-Kurs für Arbeitnehmervertreter/innen als langfristig angelegtes Bildungsangebot, in dem eine praxisnahe Verbindung von betriebspolitisch-rechtlichen Kompetenzen mit sozialen und persönlichen Aspekten des Betriebsratshandelns anstrebt wird; Team-Coaching und Einzelcoaching für BR-, PR- und MAV-Vorsitzende sowie gezielte Teambuildingworkshops für einzelne Betriebsratsgremien. Siehe hierzu das unter dem Titel „Wenn die Rolle ins Rollen kommt“ erschienene Mitteilungsheft der Akademie für Arbeit und Politik, Nr. 31/32, 2006.

ve und weniger aktive Gremienmitglieder, ‚alte Hasen‘ und ‚junge Hüpfen‘, Männer und Frauen, Arbeiter und Angestellte, Angehörige verschiedener betrieblicher Abteilungen und Statusgruppen, Gewerkschafter und Nichtgewerkschafter, ‚konsequente Interessenvertreter‘ und ‚co-managerial‘ Orientierte und so weiter. All diese Differenzierungen bergen den Keim von Differenzen in sich und bilden damit potentielle Trennungs- und Spaltungslinien im Gremium. Die Dynamik und die Konfliktlinien in den Betriebsratsgremien der untersuchten Betriebe sowie deren Anstrengungen, diese zu bewältigen und immer wieder um gemeinsame Handlungsfähigkeit zu ringen, ist – vor dem Hintergrund der Frage nach den Möglichkeiten und Bedingungen einer triangulären Kultur in Betriebsratsgremien – Gegenstand des noch folgenden zweiten Bandes.

---

Dieser Textauszug stammt aus:

Erhard Tietel: **Konfrontation – Kooperation – Solidarität**. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle

© Berlin: edition sigma 2006 – ISBN 978-3-8360-8679-0

Mehr über dieses Buch: [www.edition-sigma.de](http://www.edition-sigma.de)

---