

# „Hybride Beteiligung“ im Betrieb? Sachkundige Beschäftigte und Arbeitsgruppen

Karina Becker/Ulrich Brinkmann/Thomas Engel

Im Betriebsverfassungsgesetz wurden 2001 „hybride“ Beteiligungsinstrumente neu verankert: sachkundige Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zur Unterstützung des Betriebsrats. Diese hybriden Beteiligungsformen haben das Potenzial, individuelle und kollektive Teilhabe auf Dauer zu verknüpfen. Werden diese neuen Formen in der Betriebsratsarbeit genutzt und wie werden sie bewertet? Die Befunde der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 zeigen, dass Beteiligungsinitiativen, die zwischen institutioneller Mitbestimmung und direkter Partizipation ansetzen, Erfolg versprechend sind.

1

## Beteiligung als Antwort auf Künstlerkritik und Sozialkritik

Zu den interessanteren Fragen, die im Zuge der 68er-Rückschau in diesem Jahr erörtert werden, zählt sicherlich die nach den Gründen für die häufige Sprachlosigkeit zwischen unterschiedlichen kapitalismuskritischen Gruppierungen. *Luc Boltanski* und *Ève Chiapello* haben in ihrer Auseinandersetzung mit dem „Neuen Geist des Kapitalismus“ (2003) einen Versuch unternommen, dieses Phänomen begrifflich zu fassen, indem sie die Kritik nach verschiedenen Varianten unterscheiden. Gemeinsam ist demnach allen Kritikformen, dass sie sich aus spezifischen Quellen der Empörung speisen, die sowohl auf Form und Inhalt kapitalistischer Vergesellschaftung bezogen und in einem weiteren Schritt politisch und theoretisch konzipiert werden. So rankt sich die Künstlerkritik, auf die sich insbesondere der antiautoritäre Teil der 68er gründete, vor allem um die Säulen der Unterdrückung und der fehlenden Authentizität. Sie arbeitet sich am Leitbild des Bourgeois' ab, dessen Maxime der Kapitalakkumulation ihn zu detaillierter Planung, rationaler Organisation von Raum und Zeit und einem nahezu zwanghaften Produktionsstreben um der Produktion willen nötig (ebd., S. 80f.).

Auf der anderen Seite wurzelt die *Sozialkritik* der Arbeiterbewegung in sozialistischen und christlichen Traditionen, deren Empörung aus den „egoistischen Partikularinteressen in der bürgerlichen Gesellschaft“ und „der Verarmung der unteren Klassen in einer Gesellschaft mit ungeheuren Reichtümern“ (ebd., S. 82) resultiert.

Diese Kritikvarianten sind nicht per se kompatibel – im Gegenteil: Ihre Reibungspunkte sind vielfältig und führen oft zu wechselseitigen Kommunikationsproblemen. *Boltanski* und *Chiapello* führen beispielsweise die Entrüstung der Sozialkritik über die moralische Gleichgültigkeit, den Individualismus, ja Egoismus der Künstlerkritik an, während diese zugleich von der Orientierung der Sozialkritik an bürgerlichen Formen der Lebensabsicherung und der (wenn auch ursprünglich mit kritischem Impuls versehenen) Übernahme bürokratisch geplanter Organisationsformen abgestoßen wird.

Auf die Unternehmensorganisation übertragen, bedeutet dieser Gedanke, dass sich Kritik dort „in erster Linie in Gestalt einer Forderung nach Sicherheitsgarantien im Feld der Sozialkritik und auf dem Gebiet der Künstlerkritik in Form von Autonomieforderungen“ (ebd., S. 218) äußert. Und schließlich – angewandt auf Fragen von Beschäftigtenteilhabe – lassen sich die zwei Logiken vereinfacht der institutionalisierten Mitbestimmung einerseits und der eher situativen, direkten Partizipation andererseits zuordnen.

Von einer neuen Managementfraktion seit den 1980er Jahren im Zuge von Lean Production- und Human Resources-Initiativen in die Unternehmen eingeführt (Dörre 2002), bedient direkte Partizipation auch den Wunsch vieler Beschäftigten nach projektformiger, unverbindlicher Teilhabe in betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Belangen – nicht selten kritisch beäugt von den Vertretern der gesetzlichen Mitbestimmung, die ihre in stabiler Beharrlichkeit erkämpften Erfolge gefährdet oder ihre gesicherten betrieblichen Machtpositionen herausgefordert sehen. So mangelt es auch nicht an gegenseitiger Schelte: „nicht mehr zeitgemäße Stellvertreterpoli-

tik“ kritisiert die eine Seite die Arbeit der Betriebsräte, „Blindheit für den vermachten Raum Betrieb“ lautet der Gegenvorwurf.

Dabei muss dies nicht so sein, wie ein Blick in die Geschichte lehrt. Auch *Boltanski* und *Chiapello* deuten an, dass die verschiedenen Empörungsthematiken durchaus gemeinsam auftreten können. Die Grundüberlegung dieses Beitrags ist, dass die neuen Formen hybrider Beteiligung – sachkundige Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen – (Brinkmann/Speidel 2006), die mit der letzten Novelle 2001 in das Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen wurden, im dargestellten Sinne ein Scharnier zwischen Mitbestimmung und Partizipation darstellen können.

**Karina Becker**, Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Arbeitsschwerpunkte: Finanzmarktkapitalismus, KMU, betriebliche Mitbestimmung, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

e-mail: [Karina.Becker@uni-jena.de](mailto:Karina.Becker@uni-jena.de)

**Ulrich Brinkmann**, Dr., Politikwissenschaftler, Hochschulassistent am Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Arbeitsschwerpunkte: Transformationsforschung, Gewerkschaften, betriebliche Mitbestimmung.

e-mail: [Ulrich.Brinkmann@uni-jena.de](mailto:Ulrich.Brinkmann@uni-jena.de)

**Thomas Engel**, Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Arbeitsschwerpunkte: Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz, Mitbestimmung, demografischer Wandel.

e-mail: [Thomas.Engel@uni-jena.de](mailto:Thomas.Engel@uni-jena.de)

Die Mitbestimmung als Ausformung des Prinzips der Sozialkritik zielt thematisch auf die soziale Absicherung von biografischen und marktbedingten Risiken und damit auf den „Aufbau stabiler Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Lebensabschnitten“ und die „Kontinuität der Lebensverhältnisse des Mitarbeiters“ (Boltanski/Chiapello 2003, S. 218). Inhaltlich betrifft dies etwa Fragen des Entgelts, der Arbeitszeit oder auch des Gesundheitsschutzes. Formal gründet sie sich auf demokratische Wahlen und das Repräsentationsprinzip. Dagegen setzt die Künstlerkritik auf die Freisetzung des menschlichen Potenzials an „Autonomie, Selbstorganisation und Kreativität“ (ebd., S. 84). Beabsichtigt ist, die Beschäftigten zur Leitung ihrer eigenen Angelegenheiten zu animieren. Der Ruf „nach Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwaltung“ oder eben nach direkter Mitbestimmung am Arbeitsplatz liegt da nahe und wendet sich damit gegen jede Form von „Paternalismus, Autoritarismus, aufgezwungenen Arbeitszeiten, vorgegebenen Arbeitsbereichen, der tayloristischen Trennung zwischen Konzeption und Ausführung und ganz allgemein (...) der Arbeitsteilung“ (ebd., S. 217).

Die Herausforderung einer Verbindung von Künstler- und Sozialkritik im Feld der betrieblichen Mitbestimmung besteht demnach darin, diese Autonomieforderungen mit den etablierten Verfahren in der betrieblichen Macht- und Herrschaftsordnung sinnvoll zu vermitteln, sprich: abgesicherte Freiräume der direkten Teilhabe zu eröffnen, die nicht gleichzeitig gesicherte Standards gefährden. Inhaltlich kann sich dies auf nahezu alle betrieblichen Gegenstände erstrecken, von Fragen der Eingruppierung im Zuge der Verwirklichung von Entgeltrahmenabkommen über Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit bis hin zu Gefährdungsbeurteilungen.

Die in das novellierte Betriebsverfassungsgesetz aufgenommenen neuen Beteiligungsinstrumente (§§ 80, 2 (3) und 28a) bieten die Möglichkeit einer interessenvertretungsgeleiteten und beteiligungsorientierten Bearbeitung dieser (und anderer) Themenfelder. Sollte der Ansatz einer Synthese von Sozial- und Künstlerkritik in Form spezifischer Teilhabemodelle in der Praxis tatsächlich gelingen, müssten die hier diskutierten hybriden Beteiligungsinstrumente gute Chancen haben, von den betrieblichen Akteuren aktiv aufgegriffen zu werden. Tatsächlich gibt es Anzeichen

für einen solchen Aufwind. Mit Hilfe der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 stellen wir empirische Belege dazu vor, zeigen aber auch Schwierigkeiten.

Damit verdeutlicht der Beitrag, dass eine Möglichkeit für die Zusammenführung von Künstler- und Sozialkritik in einer interessenvertretungsgeleiteten, hybriden Teilhabe besteht und mit einer Stärkung von Betriebsräten einhergehen kann.

Ein weiterer Aspekt des Beitrags beschäftigt sich mit dem Verhältnis zwischen Reorganisationsprozessen und der Offenheit der Unternehmen gegenüber hybrider Beteiligung. Forschungen zu den Auswirkungen betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen weisen darauf hin, dass Managementstrategien der Marktzentrierung – seien es Kostensenkungsprogramme, Center-Bildung, Dezentralisierung o. ä. – innovative Beteiligungsansätze befördern, wenn sowohl auf Management- als auch auf Interessenvertretungsseite positive Erfahrungen aus vorangegangenen „Modernisierungsallianzen“ mit partizipativen Elementen transportiert werden (vgl. Martens 1997, S. 443f.).

Am Beispiel eines konkreten betrieblichen Gestaltungsfeldes führen *Lenhardt* und *Rosenbrock* (2006) aus, dass Umstrukturierungen auch Zugeständnisse in Richtung modernisiertem, das heißt beteiligungsorientiertem Arbeits- und Gesundheitsschutz ermöglichen: Ein stärker kompromissorientiertes Vorgehen von Beschäftigten und deren Interessenvertretung eröffnet im Reorganisationsprozess nicht nur Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, durchaus auch mit interessenpolitischen Erfolgchancen, sondern beeinflusst auch die Ausgestaltung des betrieblichen Arbeitsschutzes, „teilweise sogar günstiger als in Betrieben, die von entsprechenden Umstrukturierungen völlig „verschont“ geblieben sind“ (ebd., S. 123). Es soll also auch diskutiert werden, ob interessenvertretungsgeleitete Beteiligungsansätze von Reorganisationsprozessen profitieren können.

## 2

### **Sachkundige Arbeitnehmer im BetrVG ...**

Von Seiten der Interessensvertretung initiierte Beteiligungsformen zeichnen sich dadurch aus, dass sich Beschäftigte sowohl in die Ausgestaltung (auf Autonomie und

direkte Partizipation zielend) als auch in die von Elementen einer Sozialkritik inspirierten Inhalte von Betriebspolitik einbringen und dabei im Betriebsrat einen Katalysator ihres Teilhabeinteresses haben. Aus Betriebsratsperspektive kann dieser Ansatz eine strategische Stärkung von Durchsetzungsmacht bringen und verringert damit die Gefahr einer einseitigen Instrumentalisierung von Partizipation durch das Management.

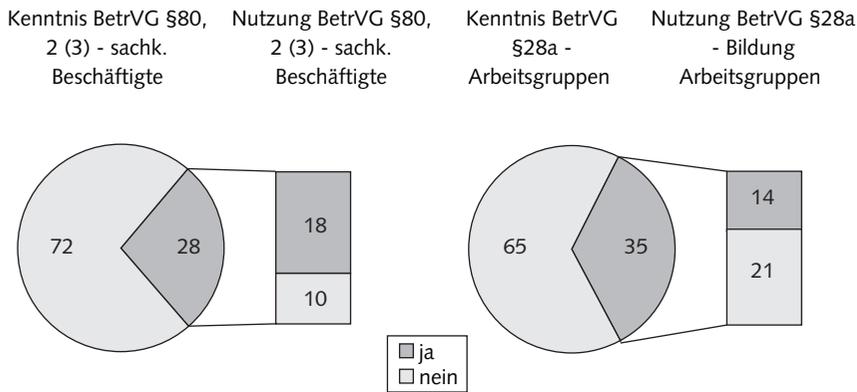
Beide hier vorgestellten Beteiligungsformen finden sich im 2001 novellierten BetrVG wieder. Der § 80, 2 (3) regelt, dass Betriebsräte sachkundige Arbeitnehmer zur Unterstützung ihrer Arbeit heranziehen können. Die insbesondere von den Arbeitgebern in den Gesetzgebungsprozess eingebrachte Grundidee ist, dass der Betriebsrat vor Einsatz externer Sachverständiger (nach BetrVG) auf internen Sachverständigen setzen sollte. Damit wurde die allgemeine Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers (§ 80, 2 (1)) bzw. der Informationsanspruch des Betriebsrates ausgeweitet.

Durch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) von 1987 und 1992 wurde bereits früher ein Anspruch formuliert, das Wissen betrieblicher Fachkräfte zur Erfüllung von Betriebsratsaufgaben nutzen zu können – seit 2001 besteht nun eine reguläre gesetzliche Grundlage dafür. Die Initiative und das Entscheidungsrecht über Umfang und Einsatz der ausgewählten sachkundigen Auskunftspersonen liegen beim Betriebsrat. Ablehnungen können nur aus „betrieblicher Notwendigkeit“ für die Anwendung der Regelung in einem bestimmten Zeitraum ausgesprochen werden (Becker/Thomas 2005; Becker et al. 2002; Brinkmann/Speidel 2006; Gramm 2005).

§ 28a regelt, dass Betriebsräte betriebsverfassungsrechtliche Aufgaben an Arbeitsgruppen übertragen können. Damit folgt er einer ähnlichen Grundidee der Nutzung interner Wissensressourcen wie das Instrument des sachkundigen Arbeitnehmers. Diese Gruppen können jedoch mehr leisten, als nur die unmittelbare Betriebsratsarbeit in einem konkret definierten Projekt zu unterstützen. Mit Delegationsrechten ausgestattete Arbeitsgruppen können beispielsweise Gruppenvereinbarungen (ähnlich Betriebsvereinbarungen) abschließen. Im Gegensatz zu sachkundigen Auskunftspersonen, die dem Benachteiligungs- und Kündigungsschutz unterliegen, ist die rechtliche Absicherung der einberufenen Arbeitsgruppen über § 28a jedoch nicht

### Abb. 1: Kenntnis und Nutzung hybrider Beteiligungsformen

- Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

eindeutig geregelt (Hromadka/Maschmann 2007; Busch 2003). Das heißt, es muss für ein vergleichbares Schutzniveau, wie es in § 80, 2 (3) verankert ist, mit dem Arbeitgeber vorher entsprechende (Betriebs-)Ver einbarungen geben.

Die abgesicherten Freiräume durch die beiden Beteiligungsinstrumente erweisen sich damit bereits auf der Regelungsebene als unterschiedlich weitreichend und unterschiedlich praktisch nutzbar. Von Gewerkschaftsseite werden die Nachteile dieses Regelungsdefizits bei § 28a vor allem im Fehlen einer inneren Geschäftsordnung dieser Arbeitsgruppen sowie in der Druck-situation gesehen, der die Arbeitsgruppen-mitglieder ausgesetzt sein können.

In der WSI-Betriebsrätebefragung 2007 wurden erstmals Fragen zu hybriden Beteiligungsformen aufgenommen. Dadurch gelingt es nun, einen repräsentativen Überblick über den Verbreitungsgrad und über die Anwendungspraxis der sachkundigen Beschäftigten und der Arbeitsgruppen seit ihrer Aufnahme in das Betriebsverfassungsgesetz 2001 zu geben. Interviews, die im Rahmen des beteiligungsorientierten Projektes „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ (PARGEMA) an der Universität Jena (Institut für Soziologie) durchgeführt wurden, unterfüttern die quantitativen Befunde.<sup>1</sup>

## 3

### ... und ihr Einsatz in der Betriebsratspraxis

Zunächst interessierten uns Kenntnis, Ver-breitung und Nutzungsformen der hybri-

den Beteiligungsinstrumente. 61 % der befragten Betriebsräte sind mit beiden Vor-schriften nicht vertraut, rund ein Drittel der Befragten (28 % für § 80, 2 (3) bzw. 35 % für § 28a) gaben an, den jeweiligen Gesetzesteil zu kennen. Von diesen „Ken-nern“ nutzen wiederum 63 % das Instru-ment der sachkundigen Arbeitnehmer (§ 80, 2, (3)) bzw. 39 % die Arbeitsgruppen (§ 28a) zur Unterstützung der Betriebs-ratsarbeit. Auf die Gesamtstichprobe bezo-gen, sind es 18 % bzw. 14 % der Unterne-hmen mit Betriebsräten ab 20 Beschäftigten, die die neuen Beteiligungsmöglichkeiten kennen und bereits mindestens einmal in der praktischen Arbeit darauf zurückge-griffen haben (Abbildung 1).

Wir konstatieren, dass Kenntnis und be-wusster Einsatz der neu geschaffenen Beteiligungsinstrumente nach siebenjähriger Geltungsdauer vergleichsweise hoch ausge-prägt sind. Dabei gibt es eine bessere Kennt-nis der Möglichkeit, Arbeitsgruppen zu bil-den, bei deutlich geringerer Neigung, diese Option auch zu nutzen. Dagegen scheint den Betriebsräten die Möglichkeit, Beschäf-tigte als Sachkundige heranzuziehen, weni-ger bekannt zu sein, obwohl die Nutzung im Verhältnis dazu deutlich häufiger erfolgt.

Man kann solche Präferenzen als Indiz praktischer Handhabbarkeit dieser Instru-mente lesen oder auch als eine damit verknüpfte Strategie von Betriebsräten im Umgang mit der Übertragung von Ent-scheidungsbefugnis auf andere Beschäftig-te. Gegen Arbeitsgruppen dieser Art spre-chen abstimmungsintensive Vorgehens-weisen und Sorgen um den Verlust von Entscheidungsspielräumen von Betriebs-räten. Für das Instrument der sachkundi-

gen Arbeitnehmer können weniger rei-bungsintensive Kommunikationswege zwi-schen Einzelnen und die Obhut über den gesamten Entscheidungsvorgang und Pro-jektverlauf in Anschlag gebracht werden – man bleibt Herr des Verfahrens.<sup>2</sup>

Bei den Unterscheidungsmerkmalen Ost/West und Branchenzugehörigkeit kommt es zu verhältnismäßig geringen Abweichungen bei Kenntnis und Nutzung der beiden Beteiligungsformen, hinsicht-lich der Unternehmensgröße können dage-gen beträchtliche Differenzen ausgemacht werden: Bei Betriebsräten, die weniger als 200 Beschäftigte vertreten, sind beide Vor-schriften mehrheitlich nicht bekannt. In Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigten – fast 60 % des Betriebsbestandes in Deutsch-land – kennen zwei Drittel (65,7 %) weder die eine noch die andere Beteiligungsform nach BetrVG. Dagegen steigen mit der Be-triebsgröße sowohl Kenntnis als auch Nut-zung signifikant.

Betriebsräte aus Unternehmen, die sich überwiegend kleineren oder mittelgroßen DGB-Gewerkschaften wie TRANSNET, GEW und IG BCE zuordnen lassen, bekun-den überdurchschnittlich häufig ihre Kennt-nis der neuen gesetzlichen Regelungen zu den Beteiligungsformen. Dahinter stecken in der Regel intensive Schulungen der ent-sprechenden Organisationen für ihre Mit-glieder. Betriebsräte aus Unternehmen mit höherem Organisationsgrad kennen und nutzen die beiden Vorschriften ebenfalls häufiger. Der gewerkschaftliche Hinter-grund ist für die Verbreitung dieser neuen Beteiligungsformen also eindeutig relevant.

Bemerkenswert ist die inhaltliche Aus-gestaltung der beiden Beteiligungsformen. Sachkundige Beschäftigte werden in erster Linie herangezogen, wenn es um Projekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz (61 % der Befragten kennen und nutzen die § 80, 2 (3)<sup>3</sup>) sowie um Gestaltung der Ar-

<sup>1</sup> Zum BMBF-geförderten PARGEMA-Projekt und sei-nen Verbundpartnern siehe auch: [www.pargema.de](http://www.pargema.de)

<sup>2</sup> Dieses und weitere Merkmale hybrider Beteiligung im Verhältnis zu Macht und Handlungsspielraum des Betriebsrates finden sich bei Brinkmann et al. 2008, S. 133.

<sup>3</sup> Wenn nicht anders gekennzeichnet, beziehen sich die folgenden Prozentangaben im Text immer auf die Gruppe von Betriebsräten, die die zwei besag-ten §§ des BetrVG kennen und auch in irgendeiner Form nutzen. Das heißt, die zugrunde liegende Fallzahl ist jeweils 363 bzw. 281 für die sachkun-digen Arbeitnehmer (§ 80, 2 (3)) bzw. die Arbeits-gruppen (§ 28a).

beitszeit (56 %) und Arbeitsorganisation (52 %) geht. Im Falle der Arbeitsgruppen nach § 28a handelt es sich um die gleichen Themen, wenn auch in leicht veränderter Priorität (Abbildung 2). Auffällig ist außerdem, dass eine Vielzahl von Themen und Themenkombinationen mithilfe sachkundiger Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen bearbeitet wurden, diese Beteiligungsformen offenkundig also nicht nur für wenige betriebspolitische Gestaltungsaspekte im Betrieb geeignet sind.<sup>4</sup>

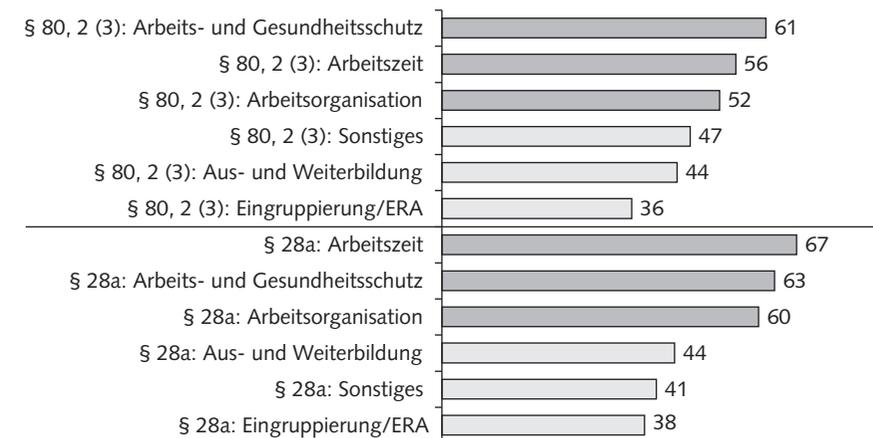
## 4

### Formalisierung von Beteiligung

Wie stark ein Beteiligungsprojekt betrieblich formalisiert werden muss, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, zum Beispiel von der politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat (konflikt- vs. konsensorientiert, Bosch et al. 1999), von bereits vorhandenen Erfahrungen mit Beschäftigtenteilhabe und der dabei erworbenen Beteiligungskompetenz, aber auch vom Rollenverständnis der Betriebsräte (Co-Management, Stellvertreterpolitik etc.). In einem Maschinenbauunternehmen, in dem das Beteiligungsinstrument nach § 80, 2 (3) bereits vor zwei Jahren erfolgreich und mit Betriebsvereinbarung angewandt wurde, wird das Zusammenspiel von informeller und formalisierter Beteiligung durch den Betriebsratsvorsitzenden wie folgt bewertet: „Wenn es keine Widerstände dagegen gibt, dass ich Kollegen für meine Arbeit heranziehe, brauche ich auch keine Betriebsvereinbarung. Im Moment haben wir ja weitgehenden Freiraum, da bringt eine Betriebsvereinbarung gar nichts. Im Gegenteil, das schränkt uns am Ende nur mehr ein. Das heißt nicht, dass wir nicht eines Tages doch eine Betriebsvereinbarung dazu abschließen müssen. Aber so lange gilt die Devise: Alles, was nicht verboten ist, ist erlaubt.“

Mit der neuen Gesetzgebung erhalten Betriebsräte Rechtssicherheit für eine Praxis, die vorher bereits zur Anwendung kam. Interessenvertreter haben immer – mal stärker, mal weniger intensiv – die Beteiligung von Beschäftigten gesucht, die durch ihr spezifisches Wissen, als Experten ihrer Angelegenheiten, für die Betriebsratsarbeit entscheidende Hinweise geben konnten

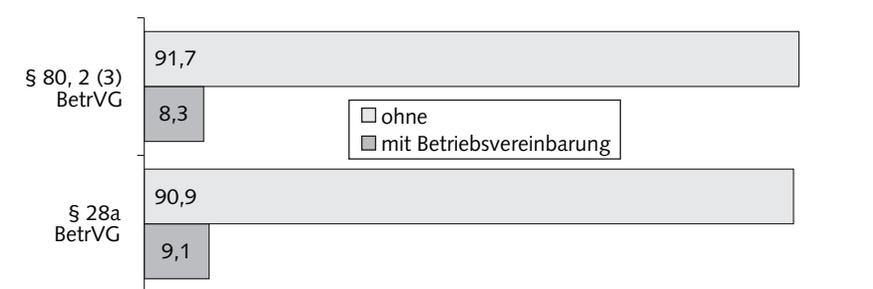
**Abb. 2: Mit hybrider Beteiligung bearbeitete Projektthemen**  
- Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

**Abb. 3: Betriebsvereinbarungen im Kontext hybrider Beteiligung**  
- Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

(Frieke 2008). Es stellt sich jedoch die Frage, ob diese Absicherung zu einer Formalisierung der Beteiligung führt, in dem Sinne, dass sich die Betriebsräte stark auf die gesetzlichen Grundlagen beziehen und dies zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen mit dem Management dokumentieren. Man kann jedoch „einen höchst unterschiedlichen Umgang mit dem neuen Beteiligungsinstrument“ (Brinkmann/Speidel 2006, S. 89) annehmen: „Einheitlich geltende rechtlich-institutionelle Voraussetzungen müssen keine uniformen betrieblichen Umsetzungen nach sich ziehen“ (ebd.). Verlässliche gesetzliche Regelungen reduzieren auch die Notwendigkeit formalisierter betrieblicher Vereinbarungen.

Tatsächlich weisen unsere Befunde zunächst in diese Richtung: In 92 % bzw. 91 % der Unternehmen, die mit dem Instrument sachkundiger Arbeitnehmer bzw. Arbeitsgruppen Erfahrungen gemacht haben, wurden laut WSI-Betriebsrätebefragung 2007 keine Betriebsvereinbarungen dazu abgeschlossen (Abbildung 3) – hier

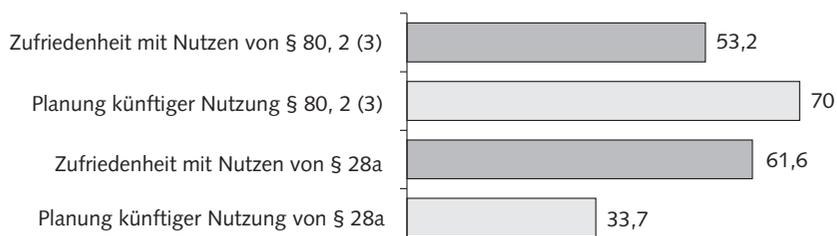
verlassen sich die Betriebsräte auf Kraft und Gültigkeit des BetrVG.

Das Bild einer hochgradig informellen Praxis in der Anwendung der beiden Beteiligungsformen verändert sich, wenn man nur die Unternehmen betrachtet, für die die Befragten angeben, Konflikte mit dem Management bei der Nutzung der jeweiligen Beteiligungsform ausgetragen zu haben. Trotz der stark reduzierten Zellenbesetzung wird deutlich, dass es bei Konflikten häufiger zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen kommt: Statt durchschnittlich

<sup>4</sup> Mehrfachnennungen waren hier möglich und wurden genutzt. Im Schnitt gab jeder Betriebsrat, der eine der beiden Beteiligungsformen unter Kenntnis der Gesetzeslage nutzte, 3 Projektthemen an, die mit Hilfe sachkundiger Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen bearbeitet wurden. Dies kann sowohl als Hinweis für die viele Querschnittsthemen betreffende Ausgestaltung der Projektarbeit gelesen werden – zum Beispiel wenn es in einem Arbeits- und Gesundheitsschutz-Projekt zu Verbesserungen durch die Umgestaltung der Arbeitszeit kommt –, aber auch auf eine mögliche Mehrfachnutzung der beiden Beteiligungsinstrumente.

#### Abb. 4: Zufriedenheit und Zukunft hybrider Beteiligungsformen

- Angaben der Betriebsräte in % -



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

lich 8 % geben nun 14 % der konfliktfahrenden Betriebsräte entsprechende schriftliche Abkommen über das Heranziehen sachkundiger Beschäftigter an. Im Fall der Arbeitsgruppen sind es statt 9 % nun 21 %.

Höhere Neigung zu Betriebsvereinbarungen sind demnach auch als Absicherungsstrategien von Betriebsräten gegenüber dem Management zu sehen, um die Nutzung der gesetzlich garantierten Grundlagen für Beteiligung tatsächlich gewährleisten zu können. Gerade diese gesetzliche Vorschrift lässt – wie oben bereits angedeutet – viel Spielraum, der, wenn er nicht durch Betriebsvereinbarungen umfassend geregelt wird, auch zu Missbrauch durch das Management führen kann.

## 5

### Schwächung der Repräsentation

Im Jahr 2001 wurde die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes im Bundestag diskutiert. Auch die zwei hier thematisierten Möglichkeiten, Beschäftigte in der betrieblichen Mitbestimmung stärker zu berücksichtigen, waren Gegenstand von Debatten zwischen den Parteien. Zu der Zustimmung durch die Arbeitgebervertreter kam es unter anderem mit dem Ziel, der bis dahin geltenden gesetzlichen Regelung – wonach Betriebsräte auf (teure) externe Sachverständige zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen können – eine Alternative zur Seite zu stellen.

Bedenken von Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten bezogen sich auf den Verlust von Handlungsspielräumen für die etablierten Interessenvertretungsstrukturen: Wenn weitere Akteure aus der Belegschaft die bis dahin klar strukturierte Arena der industriellen Beziehungen betreten würden, zudem ausgestat-

tet mit Verhandlungsrechten sowie Zustimmung- und Ablehnungsmacht, bestünde die Gefahr einer neuen Unübersichtlichkeit und einer möglichen Entsolidarisierung innerhalb der Belegschaft.

Anhand der Zufriedenheit mit bisheriger Nutzung und der Planung künftiger Nutzung hybrider Beteiligungskonzepte lässt sich zum Teil einschätzen, ob diese Formen eher zu einer Schwächung oder eher zu einer Stärkung von Mitbestimmung und Interessenrepräsentanz führen. In der industriesoziologischen Literatur wird angenommen, dass erfolgreiche direkte Beteiligung von Beschäftigten mehrere positive Effekte hat: Sie könne die Betriebsräte stärken, Teilhabe und auch gewerkschaftliche Arbeit initiieren. Zudem erfüllt sie die Erwartungen, eigene Interessen in der Betriebspolitik berücksichtigt zu finden (vgl. Martens 2002; Brinkmann et al. 2008).

Die Zufriedenheit, die Betriebsräte in der WSI-Befragung 2007 über den Nutzen der Beteiligungsformen äußerten, ist mit 53 % bzw. 62 % relativ hoch, wenn auch nicht überschwänglich (*Abbildung 4*) – darauf weisen auch die Mittelwerte von 2,4 bzw. 2,3 auf einer Schulnotenskala hin. Dagegen beschränkt sich die explizit formulierte Unzufriedenheit auf sehr wenige Befragte.

Als Indikator zur Bewertung des Nutzens und der Praktikabilität der Beteiligungsformen kann auch die geplante künftige Nutzung der Vorschriften herangezogen werden. Bemerkenswert sind hier die Unterschiede, die sich zwischen den beiden Beteiligungsinstrumenten abzeichnen: Während 70 % der Befragten angeben, künftig den Einsatz sachkundiger Beschäftigter zur Unterstützung der Betriebsratsarbeit zu planen, sind es nur 34 %, die eine Bildung von Arbeitsgruppen forcieren wollen (*Abbildung 4*). Offensichtlich schlagen hier die dargelegten Defizite des § 28a stark

zu Buche, die eine effektive und stärker interessenvertretungsgeleitete Anwendung verhindern. Der Betriebsratsvorsitzende eines Maschinenbauunternehmens erklärt im Experteninterview die Logik der Bevorzugung sachkundiger Beschäftigter gegenüber der Arbeitsgruppenbildung wie folgt: „Wenn ich eine Arbeitsgruppe brauche, bilde ich sie, indem ich mehrere sachkundige Beschäftigte einberufe. Dazu brauche ich den 28er Paragraphen nicht, der schützt auch meine Leute nicht so gut, wie die 80, 2 (3)-Regelung. Die müssen immer befürchten, dass ihnen ein Strick gedreht wird aus ihrem Engagement. Bei den sachkundigen Beschäftigten ist viel klarer geregelt, welchen Zugriff das Management auf diese Leute hat, nämlich während der Zeit unseres Betriebsratsprojektes: gar keinen.“

Erfahrungen mit dem Beteiligungsinstrument haben einen großen Einfluss, sich für eine künftige Nutzung auszusprechen. Zumindest bei § 80, 2 (3) stellt sich dies eindeutig so dar: Für 84 % der Betriebsräte, die bereits sachkundige Beschäftigte eingesetzt haben, ist eine weitere Nutzung dieser Beteiligungsform eine klare Sache. Dagegen sind es nur knapp über die Hälfte (52 %) derjenigen, die noch keinerlei Erfahrungen mit diesem Instrument sammeln konnten.

Für den Einsatz von Arbeitsgruppen nach § 28a sind die Unterschiede nicht ganz so gravierend, aber auch vorhanden, und sie weisen – erstaunlicherweise – in die entgegengesetzte Richtung. Hier sind es die Befragten ohne bisherige Erfahrungen in der Nutzung des § 28a, die etwas häufiger angeben, die Bildung einer Arbeitsgruppe zu planen (36 % gegenüber 33 %).

Dieser Befund ist auch deshalb überraschend – und schwer interpretierbar – weil doch die Zufriedenheit mit dem Nutzen der Arbeitsgruppen etwas höher ausfiel als für das Heranziehen sachkundiger Beschäftigter. Möglicherweise kann die Zufriedenheit mit dem Nutzen solcher Beteiligungsformen zwar hoch ausfallen, wenn aber die Voraussetzungen für die Nutzung schwierig sind und die Hindernisse bei der Ausgestaltung der Beteiligungsformen überhand nehmen, wirkt sich dies negativ auf die Planung einer künftigen Nutzung aus. Oder anders ausgedrückt: Hinterher ist man immer schlauer, bilanziert zwar ein zufrieden stellendes Ergebnis, sieht aber auch den Aufwand und die Risiken, die mit diesem Vorgehen verbunden waren und möchte sie nicht noch

einmal eingehen. Jene Beteiligungsformen, die den Beschäftigten weniger Schutz und Regelsicherheit bieten, haben womöglich geringere Zukunftschancen.

Erfahrungen mit Konflikten mit dem Management wirken sich für den zukünftigen Einsatz sachkundiger Arbeitnehmer günstiger aus als Konflikte mit Beschäftigten in dieser Sache. Zumindest ist kein Verzicht auf diese Handlungsoption aufgrund von Schwierigkeiten, das Management von dieser Beteiligungsform zu überzeugen, zu erkennen. Entscheidend für Erfolg und künftige Beteiligungsstrategien sind tatsächlich positive Erfahrungen, die die Beschäftigten mit diesen Beteiligungsansätzen machen.

Für eine Diskussion um Stärkung oder Schwächung von Repräsentation heißt das, Betriebsräte beseitigen durch Teilhabe und durch positive Ergebnisse dieser Beteiligungsmodelle mögliche Zweifel in der Belegschaft und schaffen so Akzeptanz, wenn sie diesen Pfad weiter verfolgen. Sie stärken also genau dann ihre Rolle, wenn Beteiligung keine Eintagsfliege war. Offensichtlich ist jedoch nicht jedes Instrument gleichermaßen zur direkten und wirksamen Einbindung von Beschäftigten geeignet: Während die Zufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen durch Beteiligung mehrheitlich hoch bis sehr hoch ist, wird der künftige Einsatz der beiden hier untersuchten Vorschriften höchst unterschiedlich bewertet. Einen deutlich höheren Zuspruch erfahren demnach Ansätze, in denen einzelne Beschäftigte als Sachkundige herangezogen werden, gegenüber einer Beteiligung durch formalisierte Arbeitsgruppen. Hier mögen ein hoher Vorbereitungsaufwand für die Arbeitsgruppen und die angedeuteten Schutzdefizite, die § 28a gegenüber § 80, 2 (3) aufweist, in die Bilanz der Betriebsräte eingehen. An der Wirksamkeit von hybriden Beteiligungsansätzen scheint jedoch kein Zweifel zu bestehen. Das heißt, die Spezifik der hier untersuchten Beteiligungsformen hat keinen Einfluss auf die stärkende Wirkung von Beteiligung.

## 6

### Betriebliche Reorganisation und hybride Beteiligung

Das Verhältnis von betrieblicher Reorganisation und Beteiligung ist unter dem Gesichtspunkt der eingangs geschilderten

**Tabelle 1: Reorganisation und hybride Beteiligung – Anteil der Befragten in % –**

	Gesamt	Umstrukturierung, Verlagerung, Auslagerung	Keine Umstrukturierung, Verlagerung, Auslagerung
Mindestens eine der beiden Vorschriften bekannt	43,5	50,9	35,5
Nutzung sachkundiger Arbeitnehmer (BetrVG § 80, 2 (3))	67,0	73,9	55,6
Nutzung Arbeitsgruppen (BetrVG § 28a)	44,1	50,0	34,8

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007; eigene Berechnungen.

**WSI** MITTEILUNGEN

Einlösung von Künstler- und Sozialkritik deshalb interessant, weil Unternehmen bzw. deren Management und Eigentümer als zentrale und mit Entscheidungsmacht ausgestattete Akteure den Restrukturierungspfad absichern müssen. Dazu bieten sich verschiedene, mehr oder weniger erfolgversprechende Strategien an: Neben dem Werben um Legitimation für diese Entscheidungen oder auf Einsicht setzende Sinnvermittlung werden Restrukturierungen nicht selten vom Management als Sachzwang inszeniert. Martens (1997, S. 443f.) vermutet eine hohe Neigung von Interessenvertretungsakteuren zu neuen Beteiligungskonzepten, wenn Mitbestimmung durch Restrukturierungen und Rationalisierungsmaßnahmen in die Defensive geraten ist. Dies lässt sich als Hinweis für ein erweitertes Legitimierungsbedürfnis von Restrukturierungsentscheidungen in Verbindung mit der eigenständigen Vermittlung und Entwicklung von Anpassungs- und Umsetzungsstrategien durch die Beschäftigten lesen. Lassen sich dafür tatsächlich Hinweise in der Betriebsrätebefragung mit Blick auf die hybriden Beteiligungsformen finden?

Interessenvertreter aus Unternehmen, in denen es zwischen 2005 und 2007 zu betrieblichen Umstrukturierungen, Auslagerungen oder Verlagerungen von Unternehmensteilen kam, signalisieren eine signifikant höhere Kenntnis (51 %) über mindestens eine der beiden Vorschriften als Betriebsräte aus Nicht-Restrukturierungsbetrieben (36 %, Tabelle 1). In der Anwendung der beiden Beteiligungsmodelle lassen sich ebenfalls signifikante Unterschiede in vergleichbarem Ausmaß beobachten. Dabei spielt es eine große Rolle, um welche der beiden Vorschriften es sich handelt: In Restrukturierungsunternehmen greifen rund 74 % auf sachkundige Arbeitnehmer bzw. 50 % auf Arbeitsgruppenbeteiligung zurück, während in den anderen Unter-

nehmen diese Formen nur von 56 % bzw. 35 % genutzt werden.<sup>5</sup>

Die Hauptthemen für die Betriebsratsarbeit seit 2005 geben Hinweise darauf, dass es an Unsicherheit erzeugenden Arbeitsbedingungen und Restrukturierungsmaßnahmen auch in „Beteiligungsunternehmen“ keinen Mangel gab. Demnach waren Personalabbau und Beschäftigungssicherung, die Ausarbeitung/Aushandlung von Sozialplänen oder Formen des Interessenausgleichs die zentralen Herausforderungen, mit denen Betriebsräte und Belegschaften konfrontiert wurden. Des Weiteren werden die Unterschreitung tariflicher Standards, Ausgliederungen, Schließungen, Zusammenlegungen von Betriebsteilen, Überstunden und Arbeitszeitkonten genannt. Diese Themen sind gleichermaßen, bei leichten Verschiebungen in der Rangfolge, in Beteiligungs- und in Nichtbeteiligungsunternehmen zu finden. Überdurchschnittlich viel Engagement mussten beteiligungsoffene Betriebsräte (also bei Nutzung mindestens einer der beiden Beteiligungsformen) in Themen wie Erhöhung des Leistungsdrucks, Veränderung bei der Arbeitsorganisation und bei den Wünschen der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten stecken. Angesprochen sind damit sowohl Fragen, die die Arbeitssituation von Beschäftigten betreffen – also all das, worauf die Sozialkritik zielt –, als auch Maßnahmen, die der Verbesserung betrieblicher Abläufe dienen, wie sie die Künstlerkritik zum Thema macht. All diese Aspekte sind mit den Beteiligungsansätzen gut vereinbar. Hybride Beteiligungsformen können demnach wirksamen Gegen-

<sup>5</sup> Der Betriebsgrößeneffekt wurde durch simulierte Replikation getestet und ist zwar nicht vernachlässigbar, ändert aber den Befund nicht grundlegend.

druck zu Prozessen der Marktgrenzenverschiebung (Brinkmann 2003; Becker et al. 2007) entfalten.

Wie unterschiedlich die Problemlagen bei Beteiligungsunternehmen gegenüber Nicht-Beteiligungsunternehmen sind, wird noch deutlicher, wenn man nach den größten Differenzen in der Bearbeitungsintensität der seit 2005 für den Betriebsrat relevanten Themen fragt. Die beteiligungsorientierten Betriebsräte nennen hier insbesondere die Einführung neuer Techniken sowie Ausgliederung, Schließung bzw. Zusammenlegung von Betriebsteilen. Dagegen spielen im Gegensatz zu Nicht-Beteiligungsunternehmen die Verschlechterung des Betriebsklimas, ein Mehr an Wochenendarbeit und ein mangelnder Rückhalt des Betriebsrates bei den Beschäftigten bei den Beteiligungsunternehmen eine deutlich geringere Rolle. Diese Defizite geben Hinweise auf die sozialintegrative Wirkung von Beteiligungsansätzen.

## 7

### Fazit

*Boltanski/Chiapello* (2003) analysieren den Versuch der Arbeitgeber, im traditionellen korporatistischen System die Proteste im Gefolge von 1968 zunächst vor allem als Sozialkritik zu lesen und mit dementsprechenden Konzessionen zu beantworten. Demgegenüber wurden Autonomiebestrebungen der Beschäftigten zurückgewiesen, die sich aus der Künstlerkritik speisten. Letztere passten weder ins zeitgenössische hegemoniale Normenorsett noch standen institutionelle Ordnungsrahmen zu ihrer Verwirklichung zur Verfügung.

Man hat heute nicht selten den Eindruck, dass sich die Verhältnisse umgekehrt haben. Mannigfaltige Arten (unverbindlicher) Teilhabeefferten gelten als betrieblich und gesellschaftlich anerkannt, viele Spielarten der Sozialkritik scheinen dagegen

nicht kompatibel mit dem neuen Geist des Kapitalismus. Deutlich wird damit allerdings auch: Wandlungsprozesse dieser Art sind ein Ausdruck historischer Kräftekonstellationen, die sich ändern können.

Die dargestellten hybriden Beteiligungsformen stellen vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen ein probates Mittel zur Verbindung von zentralen Ideen der Künstler- sowie der Sozialkritik dar. Machtvoll umgesetzt verkörpern sie die Möglichkeit, individuelle und kollektive Teilhabe auf Dauer zu stellen, Themen der Sozialkritik (wie den Arbeits- und Gesundheitsschutz) wieder auf die Tagesordnung zu rücken und gleichzeitig der Mitbestimmung ein neues, Legitimation stiftendes Standbein zu verschaffen. Allerdings muss die praktische Umsetzung von partizipativ erarbeiteten Veränderungskonzepten erweisen, ob sich sozialkritisch inspirierte Themen gleichsam auf der Fähre künstlerisch inspirierter Verfahren tatsächlich transportieren lassen.

## 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

**Becker, K./Brinkmann, U./Engel, T.** (2007): Die Haut auf dem Markte. Betrieblicher Gesundheitsschutz im Marktkapitalismus, in: *Prokla* 3, S. 383–401

**Boltanski, L./Chiapello, È.** (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz

**Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R.** (1999): *Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*, Opladen

**Brinkmann, U.** (2003): Die Verschiebung von Marktgrenzen und die kalte Entmachtung der WissensarbeiterInnen, in: Schönberger, K./Springer, S. (Hrsg.): *Subjektivierete Arbeit*, Frankfurt a. M., New York, S. 63–94

**Brinkmann, U./Choi, H. L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H. J./Karakayali, S./Neis, M./Schmalstieg, C.** (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*, Wiesbaden

**Brinkmann, U./Speidel, F.** (2006): Hybride Beteiligungsformen am Beispiel sachkundiger Arbeitnehmer, in: *WSI-Mitteilungen* 2, S. 86–91

**Busch, M.** (2003): *Arbeitsgruppen und Gruppenarbeit im Betriebsverfassungsgesetz*, Berlin

**Dörre, K.** (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und Industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*, Wiesbaden

**Frieke, W.** (2008): *Demokratische Beteiligung, Fundament einer Unternehmenskultur von unten*, in: Benthin, R./Brinkmann U. (Hrsg.): *Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt*, Frankfurt a.M./New York, S. 375–392

**Gramm, R.** (2005): Betriebliche Auskunftspersonen. Experten in eigener Sache, in: *Mitbestimmung* 11, S. 54–57

**Hromadka, W./Maschmann, F.** (2007): *Arbeitsrecht Band 2. Kollektivarbeitsrecht und Arbeitsstreitigkeiten*, Berlin, Heidelberg, New York

**Lenhardt, U./Rosenbrock, R.** (2006): *Wegen Umbau geschlossen. Auswirkungen betrieblicher Reorganisation auf den Gesundheitsschutz*, Berlin

**Martens, H.** (1997): Betriebliche Beteiligungskulturen bei konzernweiten Modernisierungskonzepten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: *Arbeit* 6, S. 429–449

**Martens, H.** (2002): *Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu. Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990ern*, Münster u.a.