

Thomas Haipeter\*

## Industriangestellte – Neue Initiativen der Interessenvertretung in der internen Tertiarisierung\*\*

**Zusammenfassung** – Industriangestellte nehmen an Zahl und Bedeutung zu. Nicht nur stellen sie inzwischen die Hälfte der Beschäftigten in den Kernbranchen der Industrie, sie besetzen auch wichtige Positionen in den betrieblichen Hierarchien mit hohem Primärmachtpotenzial. Die Mobilisierung und Organisierung von Industriangestellten als Wähler, Kompetenzträger und Mitglieder entscheidet deshalb über die Zukunftsfähigkeit der Interessenvertretungen in den Industriebranchen. Während früheren angestelltenpolitischen Ansätzen der Gewerkschaften wenig Erfolg beschieden war, sind in jüngerer Zeit von Gewerkschaften und Betriebsräten neue Initiativen der Angestelltenpolitik entwickelt worden. Diese werden im vorliegenden Beitrag anhand betrieblicher Fallbeispiele untersucht. Die Initiativen haben unterschiedliche thematische Schwerpunkte; gemeinsam ist ihnen jedoch, dass darin die Betriebsräte neue Formen der Rekrutierung und der Arbeitsteilung in den Gremien entwickeln und dass sie Laboratorien neuer Formen der Beteiligung von Beschäftigten einrichten. Interessenvertretungen gewinnen an Bedeutung als Berater und Helfer zur Selbsthilfe. Gewerkschaftliche Organisationswirkungen stehen und fallen mit der Rolle der Gewerkschaft in lokalen Konflikten und ihrer Organisationsstrategie.

### White collar workers: New initiatives of interest representation

**Abstract** – White collar workers in the German manufacturing sector have outpaced blue collar workers in number and they usually have positions with higher power resources in occupational hierarchies. Therefore it is of crucial importance for the future organisational power of unions and works councils to attract, mobilise and organise them as voters, as a resource with competencies and experience and as members. While former attempts to develop white collar policies have had little success, unions and works councils today have created new initiatives which will be analysed in this paper by focusing on the plant level. The initiatives are characterised by different topics like safeguarding of jobs, wages, health or working time flexibility. However, common denominators of the initiatives are new forms of recruitment, new divisions of work in works council committees and new forms of employee participation created in the course of the initiatives. Works councils are gaining importance by playing roles as consultants of employees and as supporters of the individual capability of the workers to defend their interests. Union organising can be successful if the union plays a central role in local conflicts and if it focuses on a strategy of organising.

Key words: **white collar workers, unions and works councils, organising, participation** (JEL: J51, J82, O35)

---

\* Prof. Dr. Thomas Haipeter, Jg. 1967, Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, Forsthausweg 2, D – 47057 Duisburg, E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de.

\*\* Artikel eingegangen: 13.1.2016  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 22.8.2016.

## Einleitung: Industrieangestellte und Interessenvertretungen

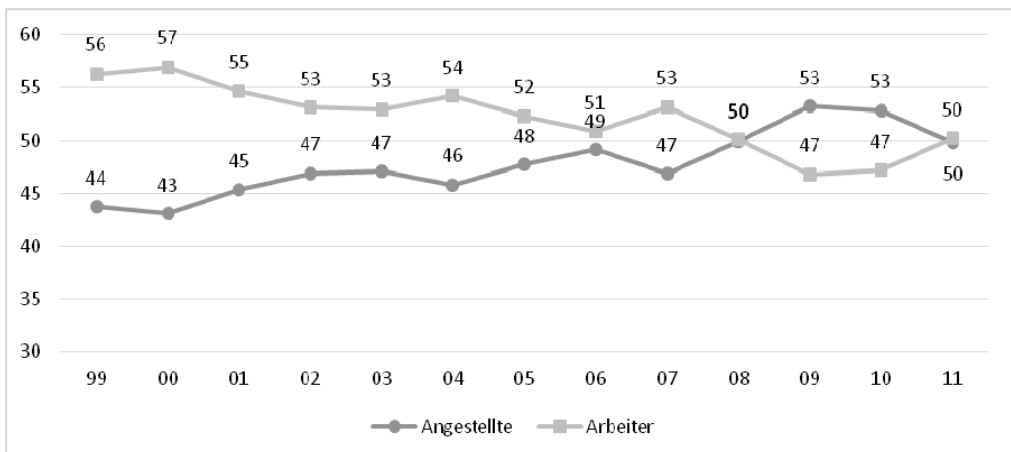
Industrieangestellte prägen die Beschäftigungsstrukturen fortgeschrittener politischer Ökonomien seit der Industrialisierung und die Sozialfigur des Angestellten hat in den letzten 100 Jahren eine wichtige Rolle in den Analysen der deutschen Soziologie gespielt. Die Industrieangestellten haben die Soziologie vor allem deshalb immer wieder beschäftigt, weil ihnen im Vergleich zu den Arbeitern besondere Bewusstseinsformen und Orientierungen zugeschrieben wurden, die sich der Entwicklung eines proletarischen Klassenbewusstseins, mindestens aber eines Arbeiterbewusstseins, zu widersetzen schienen. Bereits Lederer (1912) verortete die Angestellten als „flottierende Schicht“ zwischen Arbeit und Kapital. In den Jahren des Wirtschaftswunders der 1950er Jahren galten die Angestellten als Nachweis dafür, dass die kapitalistische Klassengesellschaft überwunden worden ist (Geiger 1949) und nunmehr – angestelltentypische – Autoritätskonflikte in Organisationen den Klassenkonflikt ersetzen (Dahrendorf 1959). Zwar wurde in den 1970er Jahren unter dem Eindruck des zunehmenden EDV-Einsatzes eine Dequalifizierung und Proletarisierung der Angestellten vorhergesagt (Brandt/Kündig/Papadimitriou/Thomae 1978; Briefs 1978). Allerdings haben sich diese Diagnosen in den nachfolgenden Analysen der Angestelltenarbeit nicht bestätigt. So arbeiteten Baethge und Oberbeck (1986) in ihrer umfassenden Studie zur Zukunft der Angestellten die Aufwertung und Aktualisierung der qualifizierten Sachbearbeitung als zentralen Entwicklungstrend der Angestelltenarbeit heraus, und Littek und Heisig (1987) betonten die Stärke der Angestellten in individuellen Aushandlungsprozessen.

Analoge Befunde lieferten Studien zum Angestelltenbewusstsein. Jaeggi und Wiedemann (1966) zufolge zeichnet Angestellte ein starkes Berufsbewusstsein hinsichtlich des Wertes der eigenen Qualifikation, des Fachwissens und der Arbeitsmoral aus. Nach Braun und Fuhrmann (1970) beruht die „Angestelltenmentalität“ vor allem auf einer Orientierung am Betrieb und an den wirtschaftlichen Interessen des Betriebes. Und Kudera/Ruff/Schmidt (1983) zufolge steht einer instrumentalistischen Orientierung bei den Arbeitern die Identifikation mit dem Betrieb, die Akzeptanz betriebswirtschaftlicher Ziele und das Interesse am betrieblichen Funktionszusammenhang bei den Angestellten gegenüber, die zudem Konflikt nicht als kollektiven Kampf, sondern als klärendes Gespräch mit dem Vorgesetzten definieren. Neuere Forschungsergebnisse zu hochqualifizierten Angestellten bestätigen diese Befunde weitgehend. (Faust/Jauch/Notz 2000, Heise/Ludwig 2004; Hoose/Jeworutzki/Pries 2009; Kotthoff 1997). Danach weisen diese Beschäftigten eine Beitragsorientierung als dominierendes Interessenmuster auf, in deren Rahmen sie im Tausch zu gutem Gehalt, sicheren Arbeitsplätzen, hoher Arbeitsautonomie und Karrierechancen ihren Beitrag zum Erfolg ihrer Unternehmen leisten wollen. Diese geht einher mit einem individualisierten Interessenhandeln, das Konsens im Gespräch vor Konflikt und Anrufung von Interessenvertretungen stellt. Umstritten ist dabei allerdings, ob und in welchem Ausmaß sich in jüngerer Zeit Abweichungen von Beitragsorientierung und individualisiertem Interessenhandeln entwickelt haben. Erste Anzeichen dafür haben bereits Baethge/Denkinger/Kadritzke (1995) beobachtet; sie konstatierten die Begrenztheit individueller Einflussmöglichkeiten als neuartige Wahrnehmung unter Angestellten. Handlungsrelevant

allerdings werden diese Situationsdefinitionen den Autoren zufolge aber zunächst nicht. Weiter gehen Boes und Kämpf (2011) mit der Hypothese, dass die Angestellten unter dem Eindruck von Globalisierung, Verlagerungsdruck und Restrukturierungen zunehmend mit den Risiken der abhängigen Beschäftigung konfrontiert werden und die Beitragsorientierung einer neuen Arbeitnehmerorientierung der Beschäftigten weicht. Eine Abkehr vom Modell des individualisierten Interessenhandelns wird damit aber nicht verbunden. Vielmehr bearbeiten die Beschäftigten demnach die neuen Probleme im Rahmen ihrer gewohnten Handlungsmuster (Boes/ Kämpf 2011; Boes/ Kämpf 2010), nicht zuletzt, weil ihre Arbeitsbedingungen vielfach durch Autonomie und indirekte Steuerung bestimmt sind (Kratzer/Nies 2009).

Für Interessenvertretungen, Gewerkschaften und Betriebsräte sind Industrieangestellte deshalb eine schwierige Klientel. Interessenvertretungspolitik kann weder an einer Verletzung kollektiver Gerechtigkeitsansprüche ansetzen, noch kann sie sich auf eingespielte Muster eines kollektiven Interessenhandelns bei diesen Beschäftigten stützen. Die Interessenvertretungen haben traditionell, und wenig überraschend, aus der Not eine Tugend gemacht und sich auf die Vertretung der organisationsstarken und mobilisierungsbereiten Arbeiter konzentriert. Diese Strategie hat ihnen auf der einen Seite lange Zeit eine erhebliche Organisationsmacht gesichert, auf der anderen Seite aber die Kluft zu den Industrieangestellten eher vergrößert als verringert. Heute allerdings scheint diese Strategie schon deshalb kaum noch tragfähig, weil das Beschäftigtensegment der Arbeiter absolut und relativ schrumpft und die Zahl der Angestellten stetig zunimmt. Verantwortlich dafür sind vor allem zwei Prozesse: der Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten insbesondere im Automobilssektor (Jürgens/Meißner 2005) und die stärkere Anreicherung der Produkte mit begleitenden Dienstleistungen auf der einen sowie die kontinuierliche Rationalisierung der Produktion auf der anderen Seite. Im Ergebnis sind inzwischen im Industriesektor ebenso viele Angestellte wie Arbeiter beschäftigt und die Entwicklungstendenz weist eindeutig in Richtung weiterer interner Tertiarisierung (Abb. 1).

**Abb. 1: Beschäftigungsentwicklung von Industrieangestellten und -arbeitern (in %, Mikrozensus, eigene Berechnung)**



Der Wandel zeigt: Interessenvertretungspolitik für Industrieangestellte ist, anders als früher, keine Politik für Minderheiten mehr, sondern eine Politik für zukünftige Mehrheiten. In der Industriosozilogie ist auf die Gefahr hingewiesen worden, dass sich gerade die Industriegewerkschaften zu fraktalen Organisationen entwickeln könnten, weil sie ihre Politik nur auf bestimmte Beschäftigtengruppen konzentrieren und die legitimen Interessen anderer, vor allem prekär Beschäftigter, außen vor lassen (Dörre 2011). Diese Frage stellt sich mit Blick auf die Industrieangestellten mit weit größerer Brisanz. Denn wenn schon die Entwicklung der Leiharbeit die Gefahr der Fraktalisierung des gewerkschaftlichen Vertretungsanspruchs nach sich zieht, wie groß ist diese Gefahr dann erst bei den Industrieangestellten, die mittlerweile die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse in der Industrie stellen? Zwar scheint der moralische Druck für die Einbeziehung dieser Beschäftigtengruppe in die gewerkschaftliche Solidarität ungleich geringer, handelt es sich doch eher um privilegierte Beschäftigte am Arbeitsmarkt. Organisationspolitisch jedoch ist der Druck sowohl wegen der großen Zahl als auch wegen der höheren Primärmachtpositionen dieser Beschäftigten deutlich stärker. Waren früher die Facharbeiter wegen ihrer Anzahl und ihrer wichtigen Stellung im Produktionsprozess die zentrale Machtquelle für Interessenvertretungen, so verschieben sich die potenziellen Machtquellen mit dem Strukturwandel im Industriesektor zunehmend zu den Ingenieuren oder anderen qualifizierten und hochqualifizierten Angestelltengruppen. Von ihnen hängen mehr und mehr Innovationsfähigkeit und Rentabilität der Unternehmen ab, und die Erschließung ihrer Machtpotenziale scheint daher für die nachhaltige Entwicklung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht unverzichtbar. Was für die Gewerkschaften gilt, gilt unvermindert auch für die Betriebsräte. Industrieangestellte sind nicht nur potenzielle Gewerkschaftsmitglieder, sie sind auch potenzielle Wähler der Betriebsräte und sie sind zudem Träger von Qualifikationen und Kompetenzen, die Betriebsräte für eine kompetente Interessenvertretungspolitik und ein wirksames Mitbestimmungshandeln nutzen können.

Diese Erkenntnisse sind durchaus nicht neu, denn immerhin bemühen sich die Industriegewerkschaften seit mehr als zwei Jahrzehnten um die Industrieangestellten. Bereits Ende 1980er Jahre galt die Organisation der Angestellten als „Überlebensfrage“ (Steinkühler/Bleicher 1988). In der IG Metall wurde Anfang der 1990er Jahre deshalb ein erstes größeres Angestelltenprojekt aufgesetzt. Das Projekt scheiterte aber an unklaren Zielsetzungen, ungenügendem Controlling und organisationsinternen Widerständen (Fröhlich/Kindler/Sombetzki 1996). Ähnlich erging es den Versuchen der Industriegewerkschaften vor und nach der Jahrtausendwende, in den Betrieben der New Economy Fuß zu fassen (IG Metall 2006).

Neu an den aktuellen Ansätzen der gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik gegenüber ihren Vorläufern ist der weit größere Einsatz von Ressourcen sowohl in den Vorstandsbereichen als auch in den Verwaltungsstellen und Bezirken vor Ort sowie der zentrale Fokus auf Mitgliedergewinnung (Tornau 2009). So können die Verwaltungsstellen der IG Metall beim Vorstand Stellen für befristete ProjektsekretärInnen für Angestelltenprojekte beantragen, von denen pro Projekt und Jahr etwa 300 Neueintritte in die Gewerkschaft erwartet werden. Die IG BCE, in der die Angestelltenpolitik als Zielgruppenpolitik organisatorisch neu ausgerichtet wurde, setzt wiederum einen starken Akzent auf AT-Angestellte. Die AT-Beschäftigtengruppe ist aus zwei

Gründen für die Gewerkschaft wichtig: erstens, weil sie an Bedeutung in den Unternehmen zunimmt, und zweitens, weil die IG BCE bei dieser Beschäftigtengruppe in der chemischen Industrie in unmittelbarer Organisationskonkurrenz zum Verband der akademischen Angestellten (VAA) steht (Hoose et al. 2009).

Im Folgenden sollen Initiativen und Ansätze untersucht werden, die Interessenvertretungen in den Betrieben des Industriesektors entwickeln, seien sie von den Gewerkschaften im Rahmen der angesprochenen Kampagnen angestoßen oder seien sie von den Betriebsräten aus eigenem Antrieb entwickelt worden. Was sind die Ausgangspunkte dieser Initiativen? Welche Themen stehen dabei im Vordergrund, welche Prozesse der Einbindung von Angestellten in die Interessenvertretungspolitik zeichnen sich ab? Und wie wirken diese Initiativen auf Deutungsmuster und Interessenhandeln der Angestellten? Diese Fragen wurden in einem von der Hans-Böckler-Stiftung unterstützten Forschungsprojekts verfolgt, dessen Befunde hier vorgestellt werden. Im Rahmen des Projekts wurden insgesamt 17 Fallstudien in Betrieben durchgeführt, in denen die Betriebsräte besonders avancierte angestelltenpolitische Initiativen entfaltet haben. Unter den Betrieben finden sich sowohl reine Angestelltenbetriebe als auch Betriebe mit einer Angestelltenmehrheit unter den Beschäftigten sowie Betriebe, in denen noch die Arbeiter dominieren, in denen aber trotzdem angestelltenpolitische Initiativen entwickelt wurden. Insgesamt wurden in den Betrieben 27 Experteninterviews mit Betriebsräten und 52 Beschäftigteninterviews geführt. Zudem wurden in sechs Fällen Online-Beschäftigtenbefragungen umgesetzt; der Rücklauf belief sich auf über 1.200 Fragebögen. Drei der Betriebe kommen aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie, 14 aus der Metallindustrie; die Betriebe umfassen alle Größenklassen von 90 bis rund 30.000 Beschäftigten.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Im nächsten Abschnitt werden konzeptionelle Überlegungen zum Interessenbegriff und zum Verhältnis von Interessen und Interessenvertretung entwickelt. Daran anschließend wird die Empirie mit drei Schwerpunkten analysiert. Den ersten Schwerpunkt bilden die Themen und Ziele der Initiativen, an denen sich die Gelegenheitsstrukturen erkennen lassen, die die Interessenvertretungen genutzt haben. Der zweite Schwerpunkt behandelt die Prozesse, die in den Initiativen entfaltet wurden und mit deren Hilfe sich die Interessenvertretungen neue Ressourcen erschlossen und neue Deutungsrahmen entwickelt haben. Der dritte Schwerpunkt schließlich betrifft die Auswirkungen der Initiativen auf das Interessenhandeln der Beschäftigten. In den Schlussfolgerungen werden die Befunde zusammengefasst und bewertet.

### **Interessen und Interessenvertretung: Framing, Opportunitätsstrukturen und Ressourcen**

Die Analysen der Angestelltensoziologie haben zwar mit der Betonung der Beitragsorientierung und des Musters individuellen Interessenhandels wichtige und verallgemeinerbare Befunde zu Arbeitsorientierungen, Interessen und Interessenhandeln der Angestellten zu Tage gefördert. Allerdings ist der dabei eingenommene Blickwinkel einseitig. Denn Interessenvertretungen werden in den Forschungen zumeist allein aus der Sicht der Beschäftigten, d.h. der qualifizierten Angestellten betrachtet. Interessenvertretungen erscheinen dabei als statische Institution, nicht aber als handelnde Akteu-

re. Sie sind passive Rezipienten des Geschehens, abhängige Variablen der Angestellteninteressen, aber keine Treiber des Wandels. Im Gegensatz dazu steht die Feststellung von Schmidt und Wenzke (1991), dass die Arbeitsorientierungen, Interessen und Muster des Interessenhandelns der Angestellten sowohl von ihren jeweiligen betrieblichen und biografischen Erfahrungen als auch von der konkreten Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften abhängen. Das würde bedeuten, dass Interessenvertretungen nicht ohne Einflussmöglichkeiten darauf sind, wie die Beschäftigten ihre Arbeitssituation deuten, welche Handlungs- und Interessenperspektiven sie für sich sehen und welche Rolle dabei die Interessenvertretungen spielen könnten. Möglicherweise können Interessenvertretungen doch neue Formen und Ansätze einer Interessenvertretungspolitik entwickeln, die gezielt Deutungen, Interessen und das Interessenhandeln auch von Angestellten beeinflusst.

Damit treten die Wechselwirkungen in den Blick, die zwischen den Handlungsstrategien der Interessenvertretungen auf der einen und den Interessenorientierungen der Angestellten auf der anderen Seite bestehen können. Denn die Präsenz, Strategien und Handlungserfolge von Interessenvertretungen sind entscheidende Elemente der sozialen Kontextbedingungen, unter denen Beschäftigte ihre Arbeitssituation deuten, Interessen konstruieren und Handlungsentwürfe entwickeln (so auch Kudera et al. 1983).

Für die Analyse neuer Angestellteninitiativen werden vor allem drei Aspekte des Interessenhandelns herangezogen, die zentral sind für die Dynamik der Wechselwirkungen zwischen den Interessenorientierungen der Beschäftigten und der Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften (Levésque/Murray 2013; Arbeitskreis Strategic Unionism 2013). Der erste Aspekt sind die Ressourcen der Interessenvertretungen und die Organisationsmacht, die damit verbunden ist. Je mehr Ressourcen an Personal und Zeit die Interessenvertretungen haben und in die Arbeit mit Industrieangestellten investieren können, umso größer ist die Aussicht, dass sie auf diese Weise Interessen und Erwartungen der Angestellten in ihre Politik aufnehmen oder sogar das Interessenhandeln der Angestellten beeinflussen können. Derartige Investitionen könnten beispielweise darin bestehen, dass Interessenvertretungen mehr Zeit für die Kommunikation mit Angestellten aufbringen, dass sie in den Gremien Zuständigkeiten für das Thema bilden, dass sie Ausschüsse oder Arbeitskreise dafür einrichten oder auch, dass die Gewerkschaften eine gesonderte Unterstützung für die Angestelltenpolitik der Betriebsräte organisieren. Die Ressourcen hängen aber auch von einzelnen Personen und ihrem strategischen Handlungsvermögen ab, angestelltenpolitische Initiativen zu entwickeln und dafür Unterstützung zu suchen und zu finden (Heery/Conley 2007).

Zweitens können Interessenvertretungen zugleich auch aktiven Einfluss auf die Deutungsmuster und Interessenkonstruktionen der Beschäftigten nehmen. Dieser Sachverhalt ist in den letzten Jahren in den Theorien sozialer Bewegungen als Framing thematisiert worden (Kelly 1998). Mit Framing wird der Prozess der Schaffung eines gemeinsamen Orientierungs- und Interpretationsrahmens als Grundlage der Mobilisierung und Organisation von Akteuren für kollektive Interessen in kollektiven Organisationen bezeichnet (Gahan/Pekarek 2013). Frames sind Interpretationsschemata, die zwei Funktionen haben: Sinnangebote für die Deutung aktueller Situationen, Zustände

oder Ereignisse zu machen und Unterstützung für kollektive Ziele durch Verweis auf Handlungsmöglichkeiten zu mobilisieren. Frames diagnostizieren ein Problem der Arbeit oder der Arbeitsbeziehungen und zeigen Handlungsbedarf auf; sie prognostizieren auf dieser Grundlage Handlungsziele, definieren Schritte, mit denen diese Ziele erreichbar sind und schaffen einen motivationalen Rahmen für die Beteiligung an diesem Prozess (Heery/Conley 2007). Für die Wirkung der Frames dürfte wichtig sein, wie Probleme und Themen kommuniziert werden. Framing kann zum einen als Vorgabe eines Deutungsrahmens von Oben verstanden werden, kann aber auch darin bestehen, Anregungen und Themen der Beschäftigten beteiligungsorientiert aufzunehmen, zu bündeln und in eine Handlungsstrategie umzusetzen.

Der dritte Aspekt der Wechselwirkungen sind die ebenfalls in der Theorie sozialer Bewegungen betonten politischen Gelegenheitsstrukturen (McAdam/Tarrow/Tilly 2001). Gelegenheitsstrukturen definieren einen extern gegebenen Handlungsspielraum, den soziale Bewegungen oder auch Interessenvertretungen durch Entwicklung eines darauf ausgerichteten Handlungsrepertoires nutzen können. Dazu kann im Falle der Angestellteninteressen gehören, dass in Betriebsräten einzelne Mitglieder angestelltenpolitische Initiativen von Gewerkschaften aufgreifen, um das damit verbundene Unterstützungsangebot zu nutzen oder das Thema zu legitimieren, oder dass sich durch Auslagerungen oder Rationalisierungen die Beschäftigtenstruktur zunehmend zugunsten der Angestellten wandelt und dadurch den Druck erhöht, traditionelle Pfade der Interessenvertretungspolitik in Frage zu stellen. Gelegenheitsstrukturen können auch situative Anlässe sein wie die Aushandlung einer Standortsicherungsvereinbarung, bei der es sich als wichtig erweist, Angestellte als Experten einzubeziehen. Die Aufzählung zeigt, dass hinter den Gelegenheitsstrukturen auch existenzielle Probleme der Beschäftigten oder der Betriebe wie die Androhung von Betriebsschließungen, Entlassungen, gesundheitliche Belastungen oder Entgeltensenkungen stehen können. Der Begriff der Gelegenheit soll diese Probleme nicht beschönigen, sondern darauf hinweisen, dass die Interessenvertretungen diese auf mindestens zwei Weisen angehen können: nämlich entweder mit der Nutzung des bekannten Repertoires an Handlungsstrategien oder aber mittels der Erweiterung des Repertoires und der Entwicklung neuer Strategien. Dies wiederum würde die Neuausrichtung der Ressourcen oder die Erschließung neuer Ressourcen ebenso umfassen wie die Entwicklung neuer Frames. Auch existenzielle Krisen oder Bedrohungen können deshalb Gelegenheiten für neue, und in diesem Fall angestelltenpolitische Initiativen der Interessenvertretungen sein.

### **Betriebliche Initiativen: Neue Themen und Ziele**

Die betrieblichen Initiativen der Angestelltenpolitik des Untersuchungssamples lassen sich vier Konstellationen von Themen oder Zielen der Interessenvertretungspolitik zuordnen, die jeweils an Gelegenheitsstrukturen anknüpfen und von den Interessenvertretungen als Frames der Angestelltenpolitik entwickelt wurden. Die erste Konstellation ist der Kampf um die Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen. Diese Konstellation steht bei den Betrieben *Abgas* und *Kommunikation* im Vordergrund. In beiden Fällen knüpften die Aktivisten und Interessenvertretungen an Ungerechtigkeitsdeutungen an. Sie nutzten diese als Gelegenheiten für die Präzisierung der Prob-

leme und die Formulierung neuer Ziele; in beiden Fällen handelt es sich hierbei um die Tarifbindung der vormals ungebundenen Betriebe. Bei dem kleinen High-Tech-Betrieb *Abgas* stand zudem die Gründung eines Betriebsrats auf der Agenda. Den Stein ins Rollen brachte dort seinerzeit ein Eigentümerwechsel und die Absicht des Managements, Arbeitszeitguthaben zu streichen. Die Unzufriedenheit der Beschäftigten wurde durch Entgeltunterschiede zu einem anderen, tarifgebundenen Standort verstärkt, der dem neuen Eigentümer gehörte. Das Ungerechtigkeitsempfinden war Ausgangspunkt für Initiativen durch zwei bis drei innovative Akteure, die daran arbeiteten, einen neuen Deutungsrahmen zu entwickeln und zugleich dafür Ressourcen zu mobilisieren. Sie forderten die Tarifbindung und die Gründung eines Betriebsrats und warben dafür bei den Beschäftigten. Darüber hinaus suchten sie die Unterstützung der Gewerkschaft, der sie im Gegenzug eine deutliche Steigerung des Organisationsgrades zusagten. Das war eine herausfordernde Aufgabe für die Initiatoren, denn am Beginn der Initiative gab es quasi keine Gewerkschaftsmitglieder im Betrieb. Davon ließen sie sich jedoch nicht abschrecken und begannen mit der Mitgliederwerbung. Von da an gingen Betriebsratswahl und Mitgliederwerbung Hand in Hand. Die Betriebsratswahl konnte schließlich erfolgreich und mit hoher Wahlbeteiligung von 95% durchgeführt werden und im Vorfeld der darauf folgenden Verhandlungen zum Anerkennungstarifvertrag konnte der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten auf über 50% gesteigert werden.

Die Beschäftigungssicherung als zweite Gelegenheitsstruktur der Initiativen stand beispielsweise bei *Dynamo* im Vordergrund. Ausgangspunkt dafür war eine große Unternehmenskrise Anfang des letzten Jahrzehnts, als die Schließung des Standortes erwogen wurde. Der Betriebsrat entwickelte daraufhin die Idee, ein Gegenkonzept zu entwickeln, das den langfristigen Erhalt des Standorts sichern sollte. Allerdings wurde schnell klar, dass er dafür die Kompetenzen und Unterstützung gerade der Angestellten aus der Entwicklung und Konstruktion oder dem Controlling als Experten brauchte. Alleine auf Grundlage des Expertenwissens der Produktion ließ sich ein solches Konzept nicht entwickeln. Deshalb suchte der Betriebsrat den Kontakt zu Experten aus den Angestelltenbereichen und entwickelte ein Expertennetzwerk, das bis heute aktiv ist. Ähnlich ist die Handlungsstrategie der Interessenvertretungen bei *Navigantion*. Auch dort arbeitet der Betriebsrat aktiv an strategischen Standortkonzepten. Anders als bei *Dynamo* unterhält und pflegt er dabei allerdings keine Netzwerke, sondern organisiert Zukunftsworkshops mit Beschäftigten. Im Laufe der letzten ein- und einhalb Jahre hat er insgesamt drei Zukunftsworkshops organisiert, in denen jeweils 20 bis 25 Beschäftigte in ihrer Freizeit einen Nachmittag lang mit dem Betriebsrat für das Unternehmen strategisch relevante Themen (Arbeitszeit, Zukunfts-/Beschäftigungssicherung, Reorganisation) bearbeitet haben.

Die dritte Konstellation sind neue Themen oder Themen, die neu und mit Blick auf die Problemlagen von Angestellten von den Interessenvertretungen aufgegriffen werden. Diese Themen schaffen neue Frames der Angestelltenpolitik in den Betrieben. Dazu gehört insbesondere das Thema Arbeitszeit. Bei *Elektronik* ist ein System von Wahlarbeitszeiten im Rahmen der tariflichen Vollzeitbeschäftigung vereinbart worden, bei dem die Beschäftigten ihre vertraglichen Arbeitszeiten zwischen 35 und 40 Stunden frei wählen und zudem darüber entscheiden können, ob davon Anteile auf



einem Langzeitkonto verbucht werden sollen, das es ihnen erlaubt, bei Bedarf auch größere Arbeitszeitblöcke zu entnehmen. Die Betriebsräte betrachten die Wahlarbeitszeiten als zentrales Element ihrer Angestelltenpolitik, verspricht es den Beschäftigten doch eine Steigerung ihrer Arbeitszeitautonomie. Bei *Anlagenbau* hingegen stehen die Themen Gesundheit und psychische Belastungen im Zentrum der Angestelltenpolitik der Interessenvertretung. Dort hatte sich nach der Betriebsratswahl im Jahr 2010 das neu zusammengesetzte Gremium in Ausschüssen organisiert und dabei auch einen Ausschuss zum Themenbereich Arbeit und Gesundheit eingerichtet. Gleichzeitig wurden im Unternehmen Burnout-Fälle beobachtet. Dies nutzte der Betriebsrat als Gelegenheit, den Themenbereich Arbeit und Gesundheit als dringliches Handlungsfeld zu deuten und eine umfassende Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsmanagement und zur Gefährdungsbeurteilung anzustreben.

Bei der vierten Konstellation schließlich stehen die AT-Beschäftigten im Zentrum der Initiativen. Hier werden von den Interessenvertretungen Themen aufgegriffen, die entweder ausschließlich oder in besonderer Weise die Interessenlagen dieser Beschäftigten betreffen. Traditionell ist die Distanz zwischen AT-Beschäftigten und Betriebsräten groß. Dies ist nicht nur deshalb der Fall, weil die AT-Beschäftigten Betriebsräte traditionell nicht in ihr Interessenhandeln einbeziehen (Hoose et al. 2009), sondern auch, weil die Betriebsräte die AT-Beschäftigten vielfach als Teil des Managements betrachten oder zumindest betrachtet haben und sie ihren Interessenvertretungsanspruch entgegen der Bestimmungen des BetrVG nicht selten auf die Tarifbeschäftigten beschränkt haben (Breisig 2010). Initiativen für AT-Angestellte sind daher, mehr noch als Initiativen für die Industrieangestellten insgesamt, Ausdruck einer grundlegenden Neuorientierung der Interessenvertretungen im Betrieb.

Bei *Ernährung* stand ein Konflikt um die betriebliche Entgeltregelung für AT-Angestellte im Zentrum der Initiative. Die Gelegenheit für die Initiative entstand mit der Kündigung der bestehenden Betriebsvereinbarung zu den AT-Vergütungen durch den Arbeitgeber; es sollten im Rahmen eines Sparpakets Einsparungen erzielt werden. Der Betriebsrat hatte traditionell wenig Kontakt zu den AT-Angestellten und fühlte sich zudem in der Materie nicht hinreichend kompetent. Deshalb ließ er diese Gelegenheit für eine aktive AT-Politik zunächst verstreichen. Dann aber entschied er, sich dem Problem zu widmen und einen Experten aus der Vorstandsverwaltung der IG BCE hinzuzuziehen. Gemeinsam mit den Beschäftigten wurden in Versammlungen die Probleme diskutiert und Verhandlungsziele formuliert, also ein gemeinsames Frame entwickelt. Zu den Zielen gehörten die Einhaltung eines Abstandsgebots von 10% zu den obersten Tarifentgelten und die Einführung individueller Entwicklungspläne, die den Aufstieg in den AT-Bereich regeln.

Die neuen Themen und Ziele, die von den Betriebsräten entwickelt wurden, sind, wie die Gefährdung von Standorten, teilweise als Reaktion auf Notsituationen entstanden, teilweise aber sind Betriebsräte auch von sich aus neue Themen angegangen wie die Arbeitszeit oder AT-Entgelte. In jedem Fall aber haben sie mit der Nutzung dieser Gelegenheiten für sich neue Situationsdefinitionen konstruiert, in deren Rahmen die Angestellten wichtig wurden, sei es als Unterstützer oder sei es als Zielgruppe der Initiativen. Beides stellte die Betriebsräte zugleich vor die Herausforderung, neue Prozesse zu entwickeln mit dem Ziel, die Initiativen voranzutreiben, neue Frames zu

entwickeln und die eigenen Ressourcen zu stärken. Auf diese Prozesse wird nun eingegangen.

### **Betriebliche Initiativen: Neue Prozesse**

Die Prozesse, die von den Betriebsräten entwickelt wurden, hatten drei Schwerpunkte: Die Reorganisation der Gremien, die Einbindung der Beschäftigten und die gewerkschaftliche Organisation. Zur Reorganisation der Betriebsratsgremien zählt die Rekrutierung von kompetenten Angestellten für den Betriebsrat. Ein Beispiel dafür ist das bereits angesprochen Beispiel *Dynamo*. Dort hat der Betriebsrat nicht nur ein Expertenetzwerk von Angestellten gründen können, sondern ist aktiv bemüht, Interessenten aus allen Bereichen des Werkes als Mitglieder für sein Gremium anzusprechen. Damit ist zum einen eine breite Repräsentanz der Belegschaft im Betriebsrat verbunden, die die Legitimität des Gremiums bei den Beschäftigten steigert. Nicht minder wichtig ist aus Sicht des Betriebsrats, dass auf diese Weise Kompetenzen und Kontakte aus allen Betriebsbereichen im Gremium gesammelt werden konnten. Die Betriebsräte sind nicht mehr nur Experten der Produktion, sondern sie vereinen Fachwissen aller wesentlichen Bereiche im Betrieb. Dies ist für die Politik der strategischen Standorticherung des Betriebsrats ein wichtiges Pfund, insbesondere weil der Betriebsrat so Erfahrungen und Kompetenzen der Produktion, der Entwicklung, aber auch des Controlling und der Betriebswirtschaft im Gremium hat. Auf diese Weise kann er die Strategien von Konzern- und Betriebsleitung fachlich beurteilen und seine eigenen Konzepte und Vorschläge entwickeln.

„Dabei geht es uns nicht nur um die Repräsentation, sondern vor allem um das Fachwissen. Gerade das stärkt uns ja. Das ist entscheidend in Verhandlungen, wenn dann auch Leute da sind, die was von den Themen und Bereichen verstehen, um die es jeweils geht. Das ist einfach nicht zu ersetzen für einen Betriebsrat.“ (Betriebsrat Dynamo)

Ein weiterer Weg zu einer angestelltenpolitischen Neuausrichtung der Betriebsratsgremien ist die Veränderung der Arbeitsteilung innerhalb der Gremien wie bei *Walzstahl* oder *Zulieferer*. In diesen Fällen wurden jeweils Arbeitsgruppen aus Angestelltenbetriebsräten entwickelt, die neue Initiativen planen oder den Kontakt zu den Angestellten intensivieren sollten. Während die Gruppen in beiden Fällen die volle Unterstützung des Gremiums hatten, lassen sich bei *Drive* auch Probleme einer mangelnden Unterstützung beobachten. Hier hatte sich die Arbeitsgruppe des Betriebsrats zunächst auf das Thema Arbeitszeit konzentriert. Grundlage dafür waren die Ergebnisse einer Mitgliederbefragung, die von der IG Metall bundesweit vor etwa zwei Jahren durchgeführt wurde und deren Ergebnisse auch nach Betrieben ausgewertet und den Betriebsräten zur Verfügung gestellt wurden. Nach der Auswertung kamen die Betriebsräte zu dem Schluss, dass der aktuelle Arbeitszeitrahmen von den Beschäftigten teilweise als zu restriktiv empfunden wird. Die Arbeitsgruppe fand jedoch für ihren Vorschlag, den Gleitzeitrahmen neu zu regeln, im Betriebsrat schließlich keine Mehrheit. Dies wird von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe als Niederlage gewertet und hat viel von dem Ausgangselan geraubt, mit dem die Betriebsräte an den Start gegangen waren.

„Wir wollten das im Gremium anschieben. Wir haben es gemacht und haben großen Schiffbruch erlitten.“ (Betriebsrat im Gruppeninterview Drive)

Ausschlaggebend dafür waren aus Sicht der Betriebsräte des Arbeitskreises die Machtverhältnisse im Betriebsratsgremium. Denn dort dominierten die Vertreter der Fertigungsbereiche und deren Verständnis für angestelltenpolitische Probleme und Fragestellungen erwies sich als begrenzt.

Der zweite Typus neuer Prozesse, der sich in den Betrieben unseres Untersuchungssamples findet, ist die Einbindung der Beschäftigten. Die Initiativen sind Laboratorien neuer Beteiligungsformen, wobei zwei Formen der Beteiligung unterschieden werden können. Bei der strukturierten Einbindung werden Beschäftigte in kontinuierlicher Form an der Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte und ihrer Entwicklung beteiligt. Ein Beispiel für diese Form der Einbindung ist das Netzwerk, das der Betriebsrat bei *Dynamo* mit Experten und Abteilungsleitern im Konflikt um Beschäftigungssicherung zu Beginn des letzten Jahrzehnts gründen konnte. In dieser Situation fanden sich Betriebsrat und mittlere Führungskräfte erstmals zusammen, um gemeinsam ein Gegenkonzept mit dem Ziel der langfristigen Standortsicherung zu formulieren. Daraus hat sich dann ein ständiger Austausch zu verschiedenen Themen, insbesondere zum Thema der langfristigen strategischen Entwicklung und Ausrichtung des Werks, entwickelt. Die erfolgreiche Standortsicherung war gleichermaßen Geburtsstunde der Vernetzung und das Schlüsselerlebnis für die bis heute bestehende Zusammenarbeit der eigentlich so unterschiedlichen Akteure im Betrieb. Bei *Anlagenbau* hat der Betriebsrat Experten aus den Reihen der Angestellten, die nicht Mitglieder des Gremiums sind, für die Mitarbeit im Wirtschaftsausschuss gewinnen können. Auf diese Weise kann der Betriebsrat vom wirtschaftlichen Sachverstand jener Beschäftigten profitieren, die aus den Reihen der Kaufleute und Betriebswirte kommen.

„Da haben wir zwei bis drei Kollegen, die nicht Betriebsrat sind, in den Wirtschaftsausschuss reingewählt, um entsprechend dort den wirtschaftlichen Sachverstand auch dann zu haben.“ (Betriebsratsvorsitzender Anlagenbau)

Noch häufiger als die strukturierte Einbindung der Angestellten, und nicht selten auch mit dieser kombiniert, ist in den Fällen unseres Untersuchungssamples ihre punktuelle Einbindung in die Interessenvertretungspolitik zu beobachten. Dazu zählen Befragungen, die Einbindung als fachliche Experten oder auch die Aufnahme in Tarif- und Verhandlungskommissionen. Auf diese Weise erfragen die Betriebsräte das Erfahrungswissen der Beschäftigten und nutzen ihre Kompetenzen für die Erarbeitung und Weiterentwicklung von Themen und Initiativen. Und zugleich verschaffen sie damit ihren Initiativen eine gesteigerte Legitimation unter den Beschäftigten, die gefragt worden sind und ihre Ideen und Interessen in den Initiativen wiederfinden können.

Weit verbreitet ist in unseren Fällen das Instrument der Befragung. Der Betriebsrat von *Kommunikation* hat eine allgemeine Befragung der Beschäftigten zur Identifizierung von Themen und Problembereichen ihrer Arbeit durchgeführt. Im Anschluss an die Befragung wurden Kleingruppen gegründet, die mehr als 100 Verbesserungsvorschläge entwickelt haben. Diese Vorschläge wurden dann vor Ort an die Abteilungen delegiert; sie reichen von der Reorganisation von Abteilungssitzungen bis hin zu Fragen der Software und der Lärmbelästigung in Großraumbüros. Nach Aussage des Betriebsrats stand der Grad der Umsetzung in umgekehrtem Verhältnis zu den damit verbundenen Kosten. Meetings konnten schnell neu organisiert werden, Zwischenwände in den Großraumbüros wurden, wenn überhaupt, dann allenfalls zögerlich ein-

gebaut. Bei *Anlagenbau* hingegen war die Befragung thematisch fokussiert, und zwar auf das Thema Gesundheit. Ihr voraus gingen umfangreiche Einzel- und Gruppengespräche mit Beschäftigten zum Thema. Die Beschäftigtenbefragung diente dem Betriebsrat dazu, Probleme im Bereich Arbeit und Gesundheit betriebsöffentlich zu machen, auf die Agenda zu setzen und Druck auf die Geschäftsleitung auszuüben.

Der vierte Prozesstyp schließlich ist die Steigerung der Ressourcen der Interessenvertretungen durch gewerkschaftliche Organisierung. In den Fallbetrieben unseres Untersuchungssamples finden sich dazu zwei Varianten. In der ersten Variante werden Mitglieder in akuten Konflikten geworben; in der zweiten Variante werben die Betriebsräte neue Mitglieder unter den Angestellten als Teil des Alltagsgeschäfts. Die Mitgliederwerbung im Konflikt hat in den einzelnen Fällen erstaunliche Mitgliederzuwächse nach sich gezogen, die alltägliche Mitgliederwerbung wird hingegen von den Betriebsräten als zäher und mühsamer Prozess beschrieben, der lediglich inkrementelle Erfolge verspricht. Erfolgreiche Mitgliederwerbung in Konflikten ließ sich bei *Abgas*, *Kommunikation* und *Ernährung* beobachten. Bei *Ernährung* beispielsweise spielte die Gewerkschaft eine zentrale Rolle in den Verhandlungen, die maßgeblich von einem Sekretär der Vorstandsverwaltung zusammen mit der Verhandlungskommission des Betriebsrats geführt wurden. Es war klar, dass der Sekretär fachlich unverzichtbar und eine treibende Kraft der Verhandlungen war. Für die Mitgliederentwicklung entscheidend erwies sich dann, dass beide, Sekretär und Betriebsratsvorsitzender, erstens die AT-Beschäftigten in Abteilungsversammlungen beteiligt haben und zweitens dort unermüdlich betont haben, dass die Gewerkschaft die Entgeltinteressen der Beschäftigten nur dann vertreten kann und wird, wenn diese auch Mitglieder werden und ihr dadurch Legitimation und Organisationsstärke verschaffen. Andernfalls bliebe den Beschäftigten die individuelle Klage. Dazu aber hätten sie sich gegenüber dem Unternehmen exponieren und den Entgeltkonflikt individuell austragen müssen.

„Dann wurden auch von Seiten der IG BCE die Möglichkeiten eröffnet, dass man sie hier richtig vertreten kann... Um dieses zu erreichen war natürlich klar, muss ein gewerkschaftlicher Hintergrund da sein, weil die IG BCE setzt sich nicht für jemanden ein, der nicht Mitglied ist.“ (Betriebsratsvorsitzender Ernährung)

Schließlich sind 80% der ATler des Betriebs in die Gewerkschaft eingetreten. Daraus lässt sich folgern, dass größere Mitgliedereffekte dann wahrscheinlich sind, wenn den Beschäftigten der Zusammenhang zwischen gewerkschaftlicher Organisationsmacht und Erfolgswahrscheinlichkeit der kollektiven Ziele vermittelt werden kann. Unter dieser Voraussetzung erscheint die individuelle Beitrittsentscheidung als wichtiger Beitrag zum Erreichen der Ziele und damit als rationale individuelle Wahlentscheidung.

Ohne Konflikte und unmittelbare Präsenz der Gewerkschaft ist dieser Zusammenhang hingegen schwerer zu vermitteln. Die Mitgliedergewinnung als Alltagsgeschäft der Betriebsräte ist deshalb deutlich mühseliger. Hierbei lassen sich in unserem Untersuchungssample aktivere von weniger aktiven Betriebsräten unterscheiden. In Fällen wie *Dynamo*, oder *Mineral* begreift der Betriebsrat die gewerkschaftliche Organisierung als eine seiner zentralen Aufgaben und spricht die Beschäftigten systematisch und beweist hierbei einen langen Atem an.

„Sie kriegen Leute nur mit Sachargumenten und Kompetenz. Und dann muss man halt ganz viele kleine Einzelpunkte setzen. Einzelnen Leuten helfen. Da haben sie beim

Angestellten halt ein Problem. Dem müssen sie fünfmal helfen, bis man mal irgendwann sagt: „pass mal auf, jetzt wird es hier mal Zeit, dass du mal so einen roten Zettel unterschreibst, das wäre ganz gut.“ (Betriebsrat Mineral)

Zugleich gibt es aber auch Fälle, in denen die Betriebsräte offen sagen, dass sie auf die Organisierung der Beschäftigten kaum oder zu wenige Ressourcen verwenden oder verwendet haben.

Die Einführung neuer Organisations- und Beteiligungsprozesse ist ein zentrales Charakteristikum der angestelltenpolitischen Initiative. Diese Prozesse sind deshalb so bedeutsam, weil sich die Betriebsräte damit zum einen neue Ressourcen erschließen können, sei es durch die Verbesserung der Arbeitssteilung in den Gremien und die verstärkte Einbeziehung von Angestellten in die Gremienarbeit, oder sei es durch die Erfragung des Expertenwissens der Beschäftigten. Zum anderen können die Betriebsräte ihre Legitimation und ihre Organisationsmacht steigern, indem sie die Beschäftigten an der Entwicklung von Themen und Zielen beteiligen, ihre Repräsentanz als Interessenvertretungen in den Angestelltenbereichen verbessern und aktiv für Gewerkschaftsmitgliedschaft werben.

### Interessenhandeln der Beschäftigten

Welche Auswirkungen haben die angestelltenpolitischen Initiativen im Betrieb auf das Interessenhandeln der Beschäftigten? Mit Blick auf die Bewertung der Initiativen durch die Beschäftigten lässt sich sagen, dass es den Interessenvertretungen in vielen der untersuchten Fälle offensichtlich gelungen ist, wirkungsvolle Frames zu entwickeln, indem sie zentrale Themen aufgedeckt oder angesprochen haben, die die Beschäftigten bewegen. Durch die dabei angestoßenen Reflexionsprozesse und durch die Handlungsziele, die von der Interessenvertretung oder auch in Beteiligungsprozessen von den Beschäftigten selber artikuliert werden, erreichen die Interessenvertretungen die Beschäftigten und beeinflussen ihre Deutungsmuster. Ein gutes Beispiel dafür ist die Debatte um lange Arbeitszeiten bei *Verwaltung*, wo die Interessenvertretungen eine Kampagne für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes entwickelt und damit das Rechtsempfinden der Beschäftigten aktiviert haben. Im Ergebnis hinterfragen sogar Führungskräfte ihr eigenes Arbeitszeithandeln:

„Ich frage mich selber manchmal, ob das noch sinnvoll ist, was wir hier tun. Die langen Arbeitszeiten, auch am Wochenende oder an Feiertagen.“ (Führungskraft Verwaltung).

Auch bei *Anlagenbau* äußern die Beschäftigten die Einschätzung, dass die Gesundheitsinitiative des Betriebsrats ein wichtiges Thema aufgreift. Sie betonen, dass dadurch ein bislang latent gehaltenes Phänomen betriebsöffentlich und damit überhaupt erst zu einem Problem, auf das sich ein Handlungsinteresse richten kann, gemacht wird. Durch die Befragung werden diese Interessen für alle im Unternehmen sichtbar:

„Ich meine, das ist gut, dass man mal die ganzen Schwerpunkte der Arbeit sieht und welche Probleme in dem Bereich bestehen.“ (Angestellter 1 Anlagenbau)

Ähnliches gilt für die Strategie der Beschäftigungssicherung und der Einbindung der Beschäftigten bei *Dynamo*, die das Deutungsmuster einer gemeinsamen Schnittmenge der Interessen zur Interessenvertretung gestärkt hat. Sie weist zugleich den Betriebsrat als kompetenten Akteur aus, zu dessen Kompetenzen es auch gehört, die Kompeten-

zen der Beschäftigten einzubinden. So formuliert es ein höher qualifizierter Angestellter aus dem Expertennetzwerk:

„Sein fachliches Wissen ist hoch. Das liegt auch daran, dass der Betriebsrat viele Expertengespräche führt, so auch mit mir.“ (Angestellter 7 Dynamo)

Als letztes Beispiel sei *High-Tech* angeführt. Auch dort bewerten die Beschäftigten die Ergebnisse des AT-Projekts, in dessen Rahmen immerhin vier neue Betriebsvereinbarungen abgeschlossen und damit die Arbeitsbedingungen der AT-Beschäftigten fast vollständig neu geregelt wurden, überaus positiv. Ein Beschäftigter findet die Ergebnisse

„...gut und richtig, vor allem wichtig, dass es ein Ergebnis gibt in einem annehmbaren Zeitrahmen.“ (Angestellter 4 High-Tech)

In der Befragung gaben über 97% der Teilnehmer bei *High-Tech* an, dass sie die AT-Initiative und die Betriebsvereinbarungen kennen. 90% von ihnen fühlen sich beteiligt, bei der Form der Beteiligung liegen die Teilnahme an Veranstaltungen mit 78% und die Teilnahme an einer Befragung mit 75% mit Abstand vorne. Alleine an den fünf „Foren“, themenbezogene Betriebs- und Abteilungsversammlungen, auf denen vom Betriebsrat über Projektfortschritte informiert und in Form von Marktplätzen in größeren Gruppen diskutiert wurde, nahmen etwa jeweils 20% der AT-Beschäftigten, also 200-250 Angestellte, teil. Mit den Ergebnissen der Initiative sind 84% vollkommen bzw. sehr zufrieden oder zufrieden.

In der Internetbefragung gaben über 25% aller befragten Beschäftigten an, vom Betriebsrat bereits nach ihrer fachlichen Meinung gefragt worden zu sein. Dies ist vor dem Hintergrund der in der Literatur unterstellten Distanz der Beschäftigten gegenüber den Betriebsräten ein überraschend hoher Wert. Der Anteil variiert im Einzelnen stark nach Betrieben. Ausschlaggebend für die Unterschiede sind die Beteiligungsformen, die dort jeweils praktiziert wurden, sowie die Bedeutung, die darunter der Einbeziehung der Beschäftigten als Betroffene und Experten zukam. Diese war bei *Ernährung* durch die gut besuchten Abteilungssitzungen besonders groß; dementsprechend hoch ist dort der Wert mit 47%.

Trotz der intensiven Beteiligung an den betrieblichen Initiativen sind die in den Fällen des Untersuchungssamples zu beobachtenden Veränderungen des Interessenhandelns der Beschäftigten auf den ersten Blick verhalten; der Wandel des Interessenhandelns der Beschäftigten vollzieht sich in vielen der Untersuchungsfälle eher inkrementell. Ein Beispiel dafür ist *Elektronik*. Dort stand die Einführung von Wahlarbeitszeiten, die im Rahmen eines Ergänzungsstarifvertrages ausgehandelt wurden, als Initiative im Zentrum der Angestelltenpolitik. Die Regelung sieht vor, dass Beschäftigte ihre Wochenarbeitszeiten zwischen 35 und 40 Stunden frei wählen können und dass sie die über das Tarifniveau von 35 Stunden hinausgehenden Arbeitszeiten ganz, teilweise oder auch gar nicht auf ein dafür vorgesehenes Langzeitkonto zum späteren Zeitausgleich buchen können. Die Absprachen dazu sind mit dem Vorgesetzten zu treffen, bei möglichen Konflikten können die Beschäftigten Betriebsrat und Personalabteilung hinzuziehen. Letzteres fand bislang kaum statt. Allerdings konsultieren die Beschäftigten den Betriebsrat häufiger in der Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit ihnen das Langzeitkonto eröffnet und welche kollektivvertraglichen Ressourcen sie dabei nutzen können. Deshalb beschränkt sich die Rolle des Betriebsrats in der

Aushandlung von Nutzungsoptionen der Arbeitszeit faktisch auf informierende und beratende Funktionen. Als Stellvertreter oder als Verhandlungsakteur wird der Betriebsrat kaum gebraucht. Im Gegenteil, dem Betriebsrat ist daran gelegen, in den Beratungsgesprächen den Eindruck zu zerstreuen, dass seine Konsultation eine neue Eskalations- und Konfliktstufe bedeutet. Er schaltet sich nur in Aushandlungen ein, wenn die Beschäftigten dies wünschen, und dies auch nur in einer Art und Weise, die mit den Beschäftigten abgesprochen wird. Diese neue Rolle der Betriebsräte lässt sich als Hilfe zur Selbsthilfe bezeichnen.

Nach den Ergebnissen der Internetbefragungen haben gut 28% der Beschäftigten im Durchschnitt der Betriebe den Betriebsrat bereits aufgesucht. Deutlich höher als der Anteil derer, die bereits zum Betriebsrat gegangen sind, ist mit über 52% der Anteil derjenigen, die angeben, bislang noch kein gravierenderes Problem gehabt zu haben, die aber einen Betriebsrat aufsuchen würden, wenn sich ihnen ein solches stellt. Ihr Anteil ist, wenig überraschend, dort höher, wo die Beschäftigten bislang den Betriebsrat seltener aufgesucht haben. Der Anteil der Beschäftigten, die unter keinen Umständen, Probleme hin oder her, den Betriebsrat aufsuchen würden, liegt mit gut 16% insgesamt weit niedriger.

### **Schlussfolgerungen**

Betriebsräte und Gewerkschaften entwickeln neue Wege der Interessenvertretung von Industrieangestellten. Sie nehmen die innere Tertiarisierung der Industrie zunehmend als zentrale Herausforderung für die Interessenvertretungspolitik wahr, auf die neue Antworten gefunden werden müssen, soll die Organisations- und Handlungsmacht der Interessenvertretungen in ihrem Stammland des Industriesektors auch zukünftig erhalten bleiben. Denn wachsende Angestelltenanteile und schwacher gewerkschaftlicher Organisationsgrad oder auch niedrige Wahlbeteiligungen dieser Beschäftigtengruppe bei Betriebsratswahlen gehen in vielen Betrieben Hand in Hand.

In unserer Untersuchung angestelltenpolitischer Avantgardebetriebe konnten wir einen grundlegenden Wandel der Interessenvertretungspolitik der Betriebsräte feststellen. Dazu gehört zunächst, dass Betriebsräte bestimmte Probleme als Gelegenheiten genutzt haben, neue Themen und Ziele mit Blick auf die Angestellten zu entwickeln. Die Inhalte der konkreten Initiativen sind breit gefächert. Sie reichen von der Einführung eines Betriebsrats über Entgeltregelungen für AT-Angestellte bis hin zum Thema mobile Erreichbarkeit. Dabei haben die Betriebsräte neue Situationsdefinitionen konstruiert, in deren Rahmen die Angestellten wichtig wurden, sei es als Unterstützer oder sei es als Zielgruppe der Initiativen.

Die Betriebsräte standen zugleich vor der Herausforderung, neue Prozesse zu entwickeln mit dem Ziel, die Initiativen voranzutreiben, zu legitimieren und für Unterstützung zu sorgen. Die Einführung neuer Organisations- und Beteiligungsprozesse hat sich deshalb als zentrales Charakteristikum der Initiativen erwiesen. Neben der Erschließung und Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen durch neue Rekrutierungsstrategien und Veränderungen der Arbeitsteilung im Betriebsrat stehen dabei vor allem die vielfältigen Beteiligungsprozesse ins Auge, die im Rahmen der Initiativen eingeführt wurden. In den Betrieben wurden Laboratorien neuer Beteiligungsformen geschaffen, und zwar sowohl der langfristigen Beteiligung durch strukturierte Einbin-

derung der Beschäftigten als auch ihrer punktuellen Beteiligung durch Befragungen, die Organisation von Diskussionen und runden Tischen, die Einbeziehung einzelner Experten oder auch die Beteiligung in Tarifkommissionen oder ähnlichem. Mit diesen Beteiligungsverfahren konnten neue Themen generiert oder die Problemlagen der Beschäftigten bei vorher festgelegten Themen erfasst werden. Darüber hinaus gewannen die Betriebsräte dadurch eine neuartige Legitimation ihres Interessenhandelns, weil sie die Themen gemeinsam mit den Angestellten entwickelten. Die Prozesse sind waren allerdings keine Selbstläufer. Wie das Beispiel *Drive* unseres Samples zeigt, stellen angestelltenpolitische Initiativen immer auch Machtfragen innerhalb der Betriebsratsgremien, und in Gremien, in denen nach wie vor Beschäftigte aus der Produktion dominieren, kann ihre Entwicklung auf Blockaden stoßen, weil diese Machtverschiebungen zugunsten der Angestelltenvertreter verhindert werden sollen.

Die rege Beteiligung an den Initiativen hingegen ist ein Indikator dafür, dass sich im Zuge der Initiativen das Interessenhandeln der Beschäftigten verändert hat. Angestelltenpolitische Initiativen können Einfluss auf das Interessenhandeln der Angestellten haben; die Hypothese der Wechselwirkungen zwischen Angestellteninteressen und der Politik der Interessenvertretungen hat sich bestätigt. Diese Veränderungen erfolgten freilich nicht als radikaler Bruch; aus den Angestellten wurden nicht plötzlich Werker, die ihren Betriebsrat im Konflikt mit dem Meister herbeirufen. Sie blieben beitragsorientiert und entwickelten keine umfassende Arbeitnehmerorientierung. Für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten gilt zudem nach wie vor, dass sie ihre Interessen selber verfolgen und ihre Probleme eigenständig lösen wollen. In diesem Rahmen sind jedoch zwei Veränderungen feststellbar, die zwar inkrementeller Natur sind, in der Summe aber als Wandel des Interessenhandelns gedeutet werden können.

Die erste Veränderung ist die rege Beteiligung der Beschäftigten an den Initiativen. Hier zeigt sich, dass die Entwicklung neuer Frames sowie die neuartige Einbindung der Beschäftigten erfolgreiche Instrumente sein können, den Angestellten neue kollektive Handlungsperspektiven aufzuzeigen. Zumindest im Rahmen der Initiativen werden neue Formen kollektiven Interessenhandelns praktiziert. Dies geschieht allerdings nicht in der traditionellen Form mit voranschreitenden Betriebsräten und folgenden Belegschaften, sondern die Beschäftigten bestimmen mit über die Themen und Ziele, die kollektiv erreicht werden sollen. Kollektive Frames werden kollektiv konstruiert und nicht mehr stellvertretend durch die Interessenvertretungen definiert.

Die zweite Veränderung besteht darin, dass die Angestellten die Betriebsräte nun häufiger kontaktieren, um sich zu informieren oder beraten zu lassen. Die Betriebsräte gewinnen damit als Informations- und Beratungsinstanz an Bedeutung. Die Einschaltung des Betriebsrats als Stellvertreter ihrer Interessen, der für sie in die Bresche springt und ein Problem mit den Vorgesetzten klärt, ist für die Angestellten hingegen nur eine letzte Option, die die meisten nur dann ziehen würden, wenn sie mit ihren individuellen Handlungsmöglichkeiten nicht mehr weiterkämen.

Interessenvertretung in den Angestellteninitiativen zielt nicht mehr in erster Linie darauf ab, im Sinne einer „privaten Interessenregierung“ (Streeck/Schmitter 1999) Interessen stellvertretend für die Beschäftigten zu behandeln und durchzusetzen. Vielmehr bestehen die Ziele der Interessenvertretungspolitik darin, zum einen Probleme mit den Beschäftigten zu diskutieren und gemeinsame Lösungen zu entwickeln und



ihnen zum anderen Haltegriffe und Instrumente an die Hand zu geben, ihre Interessen selber in der betrieblichen Hierarchie zu vertreten. Dazu gehört, die Beschäftigten bei Bedarf zu informieren und zu beraten, kollektive Regulierungen auszuhandeln, die den Beschäftigten Gestaltungsspielräume gewähren und schließlich bereit zu stehen, wenn die Beschäftigten an die Grenzen ihrer Durchsetzungsfähigkeit gelangen und ihnen Hilfe zur Selbsthilfe zu geben, wenn sie darum bitten. Beide Prinzipien laufen darauf hinaus, die Beschäftigten als Akteure der betrieblichen Arbeitsbeziehungen ernst zu nehmen, und zwar sowohl als Experten ihrer eigenen Arbeit und Arbeitsbedingungen als auch als Experten ihrer eigenen Interessen.

Für die Gewerkschaften zählt jedoch nicht nur die angestelltpolitische Aktivierung der Betriebsräte, sondern naturgemäß noch mehr, ob und wie auf diese Weise neue Mitglieder gewonnen werden können. Denn die Mitgliederfrage wird für die Gewerkschaften mehr und mehr zur zentralen Zukunftsfrage. Nicht von ungefähr werden die gewerkschaftlichen Angestelltenprojekte vor allem nach ihren Mitgliederwirkungen bewertet. Auch hierzu gestattet unsere Untersuchung wichtige Befunde. Dazu gehört erstens, dass schnelle Mitgliederwirkungen durch eine Aktivierung der Betriebsräte alleine nicht zu erwarten sind. Betriebsräte müssen die Mitgliederfrage zu einem Problem ihrer Arbeit machen und sie aktiv angehen. Doch dies ist ein steiniger Weg der alltäglichen Arbeit. Immerhin aber bietet er gute Chancen, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf mittlere oder lange Sicht allmählich zu steigern. Schnelle und starke Effekte, dies ist der zweite Befund, sind aber auch möglich, und dafür können drei Bedingungen identifiziert werden. Erstens müssen Interessenvertretungen die Beschäftigten in Konflikten mobilisieren, die von den Beschäftigten als wichtig für ihre arbeitsbezogenen Interessen betrachtet werden. Die zweite Bedingung lautet, dass in diesen Konflikten die Gewerkschaften als Akteure präsent sind, sei es, weil sie die Verhandlungen führen oder sei es, weil sie diese zumindest an entscheidender Stelle unterstützen und begleiten, und diese Präsenz muss auch klar für die Angestellten erkennbar sein. Und die dritte Bedingung schließlich ist, dass die gewerkschaftliche Organisationsmacht und die Mitgliedschaft als notwendige Voraussetzungen für die Zielerreichung kommuniziert werden und dass dies notfalls mit dem Hinweis versehen wird, ohne Mitgliederzuwächse das Vertretungshandeln einzustellen.

## Literatur

- Arbeitskreis Strategic Unionism (2013): Jenaer Machtressourcenansatz 2.0. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt: 345-375.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt, New York.
- Boes, A. / Kämpf, T. (2011): Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen. Berlin.
- Boes, A./Kämpf, T. (2010): Offshoring and new insecurities: Towards new types of 'white collar consciousness' in globalised working environments. In: Work Organisation, Labour and Globalisation, 1: 104-119.
- Brandt, G./Kündig, B./Papadimitriou, Z./Thomae, J. (1978): Computer und Arbeitsprozeß. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes. Frankfurt.

- Braun, S./Fuhrmann, J. (1970): *Angestelltenmentalität*. Neuwied.
- Breising, T. (2010): *AT-Angestellte. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Frankfurt.
- Briefs, U. (1978): Vom qualifizierten Sachbearbeiter zum Bürohilfsarbeiter. In: *WSI-Mitteilungen*, 31: 84-91.
- Dahrendorf, R. (1959): *Class and class conflict in industrial society*. Stanford.
- Dörre, K. (2011): Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: 261-301.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): *Befreit und enturzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer*. München und Mering.
- Fröhlich, D./Kindler, B./Sombetzki, M. (1996): *Drahtseilakt. Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung*. München und Mering.
- Gahan, P./Pekarek, A. (2013): Social movement theory, collective action frames and union theory: A critique and extension. In: *British Journal of Industrial Relations*, 51(4): 745-776.
- Geiger, T. (1949): *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Köln und Hagen.
- Heise, U./Ludwig, T. (2004): *Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech-Unternehmen*. IAW Forschungsbericht 6. Bremen.
- Heery, E./Conley, H. (2007): Frame extension in a mature social movement: British trade unions and part-time work 1967-2002. In: *Journal of Industrial Relations*, 49(1): 5-29.
- Hoose, F./Jeworutzki, S./Pries, L. (2009): *Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie*. Frankfurt und New York.
- IG Metall (2006): *Arbeiten ohne Ende – Erfahrungen aus sieben Betrieben*. Bericht Vorstand März 2006. Frankfurt.
- Jaeggi, U./Wiedemann, H. (1966): *Der Angestellte in der modernen Industriegesellschaft*. Stuttgart.
- Jürgens, U./Meissner, H.R. (2005): *Arbeiten am Auto der Zukunft. Produktinnovationen und Perspektiven der Beschäftigten*. Berlin.
- Kelly, J. (1998): *Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism and long waves*. London, New York: 24-38.
- Kotthoff, H. (1997): *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitgeber?* Berlin.
- Kratzer, N./Nies, S. (2009): *Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentsgelt*. Berlin.
- Kudera, W./Ruff, K./Schmidt, R. (1983): *Blue Collar – White Collar: Grey Collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie*. In: *Soziale Welt*, 34: 201-227.
- Lederer, E. (1912): *Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung*. Tübingen.
- Littek, W./Heisig, U. (1987): *Rationalisierung und Angestellte. Subjektive Reaktionen auf neue Technologien und Organisationsstrukturen in der Industrieverwaltung. Papers on the Rationalization of White-Collar Work and Employee Reactions*. Bremen.
- McAdam, D./Tarrow, S./Tilly, C. (2001): *Dynamics of contention*. Cambridge.
- Schmidt, R./Wentzke, T. (1991): *Bewußtsein und Sozialcharakter von Angestellten. Eine empirische Untersuchung*. Erlangen. Unveröff. Manuskript.
- Steinkühler, F./Bleicher, S. (Hg.) (1988): *Zwischen Aufstieg und Rationalisierung. Die Angestellten*. Hamburg.
- Streeck, W./Schmitter, P.C. (1999): *Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände? Der mögliche Beitrag von privaten Interessenregierungen zur sozialen Ordnung*. In: Streeck, W. (Hg.): *Korporatismus in Deutschland*. Frankfurt, New York: 191-222.
- Tornau, J.F. (2009): *Die Metall und die Ingenieure*. In: *Die Mitbestimmung*, 55: 16-19.