

Wilfried Kruse

Vertretungsmacht und Vereinsamung Betriebsratsarbeit in einem globalen Unternehmen und das schwierige Feld der Direkten Beteiligung

Für Klaus Hering, nach über 40 Jahren auf der Bremer Hütte

Klaus Hering schied im Sommer 2021 aus der Bremer Hütte aus, wo er als Elektriker gelernt und als Techniker in der Nachrichtentechnik gearbeitet hatte und seit 2002 Mitglied im Betriebsrat und für zehn Jahre – von 2008 bis 2018 – sein Vorsitzender war. Der Beginn seines Engagements im Betriebsrat fiel zusammen mit einem „Pauenschlag“: nach der Übernahme der Hütte durch den europäischen Konzern Arcelor drohte dieser mit der Schließung, wenn nicht in einem definierten Zeitraum die Produktivität bei verringerter Belegschaft durchgreifend verbessert werde. Bei dem Krisentreffen von Betriebsrat, IG Metall und Arbeitsdirektor, das im Sommer 2002 im Hotel Schomaker in Lilienthal stattfand, begegneten wir uns das erste Mal¹. Der Betriebsrat entschied schließlich, sich am Rationalisierungsprojekt FIT² zu beteiligen, aber hierfür selbst starke Bedingungen zu stellen. Der damals von der stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden Christiane Woltersdorf formulierte Anspruch „Wir wollen, dass diese Belegschaft den Prozess nicht erleidet, sondern ihn mitgestaltet“ wurde nicht nur die Leitlinie für FIT, sondern in gewisser Weise auch Richtschnur für die Betriebsratsarbeit von Klaus Hering. Damit rückt Direkte Beteiligung ins Zentrum. Direkte Beteiligung der Arbeitenden ist als Konzept so einfach wie überzeugend, aber schwer zu machen, weil sie in den Kern von Verfügung, Macht und Herrschaft im Betrieb führt. Da sie den traditionellen und in der Stahlindustrie besonders ausgeprägten Mustern hierarchischer Entscheidungen entgegenläuft, benötigt Direkte Beteiligung nicht nur eine generelle betriebskulturelle Veränderung, sondern stetiger Impulse, weil sie nur bei dynamischem Antrieb lebendig bleibt. Unter den gegebenen Interessenkonstellationen sind Impulse und eine treibende Begleitung auf Seiten des Betriebsrats unverzichtbar, weil nur auf diese Weise die Arbeitenden ein ausreichendes Vertrauen gewinnen können, dass Beteiligung am Ende nicht zu ihren Lasten geht. Insofern ist der Zustand Direkter Beteiligung im Betrieb immer auch ein Seismograph nicht nur für die Haltung von Unternehmensleitung und Betriebsrat zu ihr, sondern auch für Durchsetzungswillen und Durchsetzungsmacht des Betriebsrats in diesem Feld. Da Klaus Hering seit 2002 der zentrale Fürsprecher und Treiber für Direkte Beteiligung war, gilt dies vor allem auch für ihn. Die Bilanz ist – soweit ich sehen kann – durchwachsen. Darauf soll auch die Überschrift zu diesem Text – Vertretungsmacht und Vereinsamung – hinweisen.

Nimmt man die Bremer Tageszeitung Weserkurier als Spiegel, dann ist auch noch im Dezember 2020 und im März 2021 Klaus Hering die Stimme der Stahlwerke-Belegschaft. Im

¹ Damals wurde ich zum offiziellen Berater des Betriebsrats für den FIT-Prozess. Es entstand eine über ein Jahrzehnt lange enge und dann auch freundschaftliche Zusammenarbeit mit Klaus Hering, die zwischen 2014 und 2016 noch einmal intensiver wurde. Unser vertrauensvoller Kontakt brach nie völlig ab.

² Zum FIT-Prozess gibt es zusammen mit Michael Breidbach ein gemeinsames Buch, auf das im Folgenden mehrfach zurückgegriffen wird: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung. Stahl-Betriebsräte „vor Ort“: machtvoll & ohnmächtig? Bremen als Beispiel, Hamburg

Dezember geht es um das Ende der durch die Corona-Krise mit verursachten Kurzarbeit³, die durch die notwendige Reparatur des inzwischen wieder zugestellten Hochofens 3 für Bremen besonders massiv ausfiel. Klaus Hering betont in diesem Zusammenhang, dass der abgeschlossene Zukunftstarifvertrag⁴ kein kurzfristiges Kriseninstrument sei, sondern Gestaltung und Schutz für die nächsten Jahre sichere⁵. Im März folgt ein Artikel zur Anpassung der Hütte an die Erfordernisse des Klimawandels, die zentrale technologische, wirtschaftliche und soziale Herausforderung der nächsten Jahre⁶. Und wieder ist es neben AMB-Chef Reiner Blaschek Klaus Hering, der zu Wort kommt und darauf verweist, dass der Bau der für Bremen geplante Großanlage zur ‚Direktreduktion von Eisenerz zu Eisenschwamm‘ stark von der bisher noch nicht gesicherten finanziellen Unterstützung von Bund⁷ und EU abhängig sei.

Aber: Es ist nicht mehr der Betriebsratsvorsitzende der Stahlwerke Bremen, der dort zu Wort kommt. Das war Klaus Hering von 2008 bis 2018, nun gewechselt von dieser Schlüsselfunktion in die formal weniger gewichtige Funktion des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden⁸.

Eine starke Rolle – und ihre Grundlagen

Nach langer Diskussion im März 2018 als Betriebsratsvorsitzender wiedergewählt, tritt Klaus Hering Ende September zurück, weil – wie er selbst sagt – die Unterstützung immer geringer wurde und – auch als Ausdruck hiervon – über seine Stellvertretung kein Einvernehmen erzielt werden konnte. Im Nachdenken darüber, was dazu führte, dass Klaus Hering nach 10 Jahren als Vorsitzender 2018 die Unterstützung der Betriebsratsmehrheit verlor, kann man an seinem seit dem FIT-Konflikt stetig gewachsenen enormen faktischen Gewicht in der Interessenvertretung nicht vorbeigehen.

Dieses zunächst kontinuierlich gewachsene Gewicht hatte vor allem sechs Gründe:

- (1) Die strategische Lage der Stahlwerke Bremen hatte sich durch ihre Integration in den einen supergroßen, global agierenden Stahlkonzern mit Zentralen, die in London und Luxemburg, aber nicht mehr in Deutschland liegen, Grund legend verändert. Dieser mit dem Stichwort „Globalisierung“ nur sehr pauschal benannte Prozess war erstmals beim FIT-Konflikt massiv wirksam.
- (2) Vor allem in der globalen Finanzkrise 2008/2009 wird Krisenanfälligkeit des auf Expansion orientierten Konzerns besonders deutlich, mit dem Auf&Ab von Boom und Crash⁹ und dem hiervon ausgehenden enormen und konstanten Rationalisierungsdruck.

³ Denn die Kurzarbeit begann schon vor der Corona-Krise. Das war Thema eines Interviews mit Klaus Hering, das der Weserkurier unter einem Zitat von Hering als Überschrift „Mitarbeiter des Stahlwerks sind relativ gefasst“ am 18.10.2019 brachte.

⁴ Vergl. hierzu weiter unten: Beteiligung: stark in Vereinbarungen

⁵ Stahlharte Zeiten. Weserkurier vom 21.12.2020

⁶ Milliarden für den grünen Stahl aus Bremen. Weserkurier vom 15.3.2021

⁷ ArcelorMittal Bremen berichtet in einer eigenen Pressemitteilung vom 28.Mai 2021: „Grüner Stahl aus Wasserstoff: Bundesregierung will ArcelorMittal-Projekte fördern“

⁸ Der „Gesamtbetrieb“ ArcelorMittalBremen besteht aus den Stahlwerken in Bremen und einer Kokerei mit 450 Beschäftigten in Bottrop.

⁹ So eine Kapitelüberschrift auf S.21 in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung. Stahl-Betriebsräte „vor Ort“: machtvoll & ohnmächtig? Bremen als Beispiel, Hamburg

Auf die Finanzkrise als Zäsur auch für die internen Unternehmensorganisationen weist Dörre bereits 2009 hin: „Entscheidungssysteme und Organisationsstrukturen der Unternehmen werden einer straffen Profitsteuerung unterworfen, die das an längeren Planungsfristen ausgerichtete ‚Regime der organisierten Zeit‘ durch einseitige Gewinnorientierung und kurzzyklisch agierendes Managementregime ersetzt“ „Das fordistische Primat der Produktions- gegenüber der Marktökonomie kehrt sich um“.¹⁰

- (3) Eine nach langen Jahrzehnten eher punktueller technologischer Weiterentwicklung nun eine massive Durchdringung der Produktions- und wie allem auch der administrativen Prozesse mit Digitalisierung.

Dass dabei Digitalisierung nahezu als eine „Naturgewalt“ erscheint, es aber nicht ist, darauf weist Schaupp 2021 – gewissermaßen schon fast rückblickend - noch einmal explizit hin: „... dass die Digitalisierung in vielen Konzeptionen implizit als eine Art Naturgewalt verstanden wird, die man Manager:innen und Ingenieur:innen vollstreckt wird, während die Beschäftigten als passive Objekte oder Opfer dieses Prozesses dastehn.“– „Tatsächlich ist die Entwicklung, Implementierung und Nutzung digitaler Technologie,..., jedoch ein hochpolitischer Prozess im Kontext gegensätzlicher Interessen. Technopolitik zeigt sich als eine der zentralen politischen Arenen unserer Zeit“. Folgerichtig lenkt er den Blick auf die Konflikte und Aushandlungsprozesse zwischen Management und Betriebsrat, u.z. sowohl auf der (strategischen) Ebene der Implementierung als auch auf der Ebene der „Aneignung“ in betrieblichen Steuerungs-, Organisations-, Arbeits- und Kontrollprozessen, auch im Sinne einer „kybernetischen Arbeitsverdichtung“¹¹.

Dass eine durchgreifende Digitalisierung enorme Auswirkungen auch für die Arbeitenden haben würde, war den klarsichtigen Betriebsräten in Bremen bewusst.

- (4) In der zweiten Hälfte der 10er Jahre zeichnete sich immer stärker ab, dass klimaneutrale Produktionslösungen zu einer Überlebensfrage werden.
- (5) Neben den enormen Hemmnissen einer europäischen Interessenvertretung hatte zugleich der personelle Wandel im Bremer Betriebsrat erhebliche Konsequenzen für das „Profil“ der dortigen Interessenvertretung und schließlich – last but not least –
- (6) die herausragenden und sich immer weiter verfeinernden konzeptionellen und strategischen Fähigkeiten von Klaus Hering selbst, die mit hohem Respekt ihm gegenüber seitens der Unternehmens- und Konzernführung, aber mit abnehmender Anschlussbildung im eigenen Betriebsrat einherging.

¹⁰ Klaus Dörre 2009: Die neue Landnahme: Dynamiken und Grenzen des Finanzkapitalismus, in: Klaus Dörre, Stephan Lessenich, Hartmut Rosa: Soziologie. Kapitalismus. Kritik, Frankfurt am Main, S. 21-86, hier: S.60

¹¹ Simon Schaupp 2021: Technopolitik von unten. Algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung, Berlin, hier: S.en 284, 290, 293

Einfluss – und zugleich Vereinsamung?

Die lokale Interessenvertretung in Bremen ist also in ein immer komplexeres und in gewisser Weise auch abstrakter werdendes Bedingungsgefüge eingelagert: globaler Konzern, Weltmarkt und interne Standortkonkurrenz, umfassende Digitalisierung und die Überlebensfrage „grüner Stahl“. Wie also auf der Höhe dieser Entwicklung bleiben und sie eben nicht als „Sachzwang“ anzuerkennen, sondern in ihr Gefährdungen und Chancen für die Arbeitenden zu erkennen und gestaltend – oder im Zweifel auch: protestierend und sich verweigernd – Einfluss zu nehmen, während zugleich das strukturelle Ungleichgewicht – gemessen an den zur Verfügung stehenden Ressourcen - zwischen Management und Betriebsrat zunimmt?

Die Anforderungen an einen Betriebsrat, der dem standhalten will, wachsen also ständig, weil es zugleich sehr wichtig ist, den Kontakt zur Belegschaft nicht zu verlieren und nach wie vor in den vielfältigen Alltagsfragen präsent zu sein. Die konzeptionelle (oder größer: strategische) Vermittlung dieser verschiedenen Ebenen und eine saubere und vertrauensvolle Arbeitsteilung und Kooperation im Betriebsrat werden also nicht nur zu Erfolgsbedingungen, sondern erhalten und fördern auch die Identifizierung „mit der gemeinsamen Sache“.

Aber gerade diese Gemeinschaftlichkeit ist durch die Komplexität und krisenhafte Dynamik der Unternehmensentwicklung einer besonderen Belastung ausgesetzt. Je nach Zusammensetzung des Betriebsrats¹² läuft dies rasch auf eine Überforderung hinaus, mit der seine verschiedenen Mitglieder unterschiedlich umgehen, in einem breiten Spektrum von unterstützendem strategischen Interesse, Übernahme von Verantwortung und Qualifizierung, Rückzug auf die traditionell verstandenen Kernaufgaben von unmittelbarem Schutz und direkter Verbesserung für „die Kollegen“, Abtauchen, Verfolgung persönlicher Karriereinteressen, usw.

Wie immer man die Entwicklung im Bremer Betriebsrat im Einzelnen beurteilen mag: im Ergebnis blieb er als Kollektiv im Laufe der Jahre - so mein Eindruck aus „naher Ferne“ - hinter den „objektiv“ immer weiterwachsenden Anforderungen an seine konzeptionelle Kraft und seine reflektiert solidarische Handlungsfähigkeit zurück.

Um nicht missverstanden zu werden: Betriebsräte als Wahlgremien unterliegen, was ihre Mitglieder betrifft, einer steten Veränderung, Generationswechsel sind im Betriebsrat stets erhebliche Herausforderungen, auch, weil es um die Weitergabe von Erfahrungen und Einsichten geht, die vielfach sehr personengebunden sind. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Anforderungen an den Betriebsrat reicht; selbst große Solidität in der betriebsrätlichen Alltagsarbeit, um die sich jeder Betriebsrat bemüht, nicht mehr aus, um

¹² Über die Entwicklung des Betriebsrats bis 2012 findet sich ein Kapitel in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013, S. 251 – 270. Besonders schmerzhaft in diesem Sinne dürfte das schrittweise Ausscheiden von Kollegen aus dem Kreis der Betriebsräte, die die schwierige Phase der Jahre 1972ff mitgestaltet haben, gewesen sein.

Interessenvertretung „auf Augenhöhe“ erfolgreich zu machen. Betriebsräte müssen sich also unter heutigen Bedingungen in jeder Wahlperiode gewissermaßen „neu erfinden“; wie sie sich entwickeln, ist zu Beginn ihrer Amtszeit offen.

Klaus Hering sah sich in der Verantwortung, der Bremer Belegschaft in den konzernweiten und standortbezogenen Entscheidungen eine hörbare und nicht wegzuwischende Stimme zu geben. Da es nicht gelang, den konzeptionellen „gap“ zwischen ihm und wenigen Mitstreiterin um ihn herum und dem gesamten Betriebsrat zu schließen oder mindestens zu verringern, wuchs die Distanz. Ein solcher *Distanzraum* schafft dann auch Platz für Manöver verschiedenster Art, sei es von anderen Listenvertretern, sei es „aus den eigenen Reihen“. Mag auch im Jahr 2018 eine umstrittene Entscheidung über die Auslagerung von Dienstleistern in ein eigenes Unternehmen eine Rolle gespielt haben; dieser vergleichsweise „banale“ Konflikt erklärt den Verlust an Unterstützung nicht, der schließlich zu seinem Rücktritt führte. Das wird möglich, weil ich über die Jahre zu viel Distanz angestaut hatte.

Mit Vereinsamung ist eine sehr persönliche Ebene angesprochen, die in einer eher strukturbezogenen Betrachtung gern „außen vor“ gehalten wird. Unterschätzt wird dabei, was es persönlich gedeutet, unter diesen immer komplexer und riskanter gewordenen Bedingungen herausgehobene Verantwortung zu übernehmen und *zu leben*.

Der Kasseler Soziologe Janosch Schobin macht einen wichtigen Unterschied zwischen sozialer Isolation und Vereinsamung: „Soziale Isolation ist eine Zustandsbeschreibung. Leute haben wenig Kontakt zu Personen, zu denen sie eine positive affektive Bindung haben. Also notwendig ist, es müssen schon gute Bindungen sein und die müssen fehlen. Das andere ist Einsamkeitsempfindungen, die können Menschen ohne soziale Isolation haben, einfach weil ihnen etwas fehlt, was nicht da ist.“¹³

Mit aller Vorsicht würde ich das, was Klaus Hering in den letzten Jahren im Betriebsrat erfährt, in diesem Sinne „Vereinsamung“ nennen: nämlich die fortschreitende Reduzierung enger, vertrauensvoller und offener kollegialer Beziehungen, die durchaus als ein Verlust erlebt wird. Ihre betriebspolitische Seite wird nicht „nur“ beim Rücktritt als Vorsitzender wirksam, sondern eben auch durch eine Einbuße von Durchsetzungsmacht, die das Feld der „Direkten Beteiligung“ besonders trifft, eben, weil diese sich gegen komplexe Widerstände behaupten können muss.

Im Zentrum: Der Betrieb. Ein zentrales Anliegen: Direkte Beteiligung

Angesichts der turbulenten Entwicklungen im Zuge der krisenhaften Globalisierung von Konzern und Stahlmarkt und der Ferne der Konzernführung zur lokalen Betriebstradition wird der Betriebsrat zum wichtigsten Vertreter einer *Orientierung am Betrieb*¹⁴ mit seinen kulturellen, sozialen, lebensweltlichen und persönlichen Dimensionen.. Wie der Betriebsrat damit umgeht, hängt von vielen Faktoren ab. Für Klaus Hering gehörte jedenfalls eine in diesem Sinne verstandene Betriebsorientierung zu den Essentials seiner Tätigkeit. Dem

¹³ Zitiert in: Doris Arp 2019: Analyse eines ambivalenten Gefühls, Deutschlandfunk am 29.5.2019

¹⁴ Erhard Tietel 2009, Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, Akademie für Arbeit und Politik Universität Bremen (Arbeitspapier), S.11f

widerspricht nur auf den ersten Blick, dass er – wenn auch mit gewissen Vorbehalten – eine Einsicht aus den turbulenten Entwicklungen seit 2002 mittrug, nämlich: die „Abhängigkeit vom Einzelbetrieb verringern“¹⁵.

Dieses schwierige Austarieren einer Betriebsbindung, die mit Gebrauchswertorientierung, Produzentenstolz und lebensweltlicher Sicherheit zu tun hat, und der gleichzeitigen Verringerung einer risikoreich die Arbeitsmarktchancen einschränkenden Abhängigkeit vom Betrieb war im Übrigen einer der zentralen konzeptionellen Linien, die sich seit 2002 durch die von Klaus Hering stark geprägte Betriebsratspolitik durchzog.

Genau in diesen Zusammenhang gehört, dass zu den mit immer wieder neuen Anläufen verfolgten wichtigen Anliegen von Klaus Hering über die ganzen Jahre und bis heute die *Direkte Beteiligung* der Belegschaften gehörte, konkretisiert für die Stahlwerke Bremen. Ist dies Engagement für direkte Beteiligung im FIT-Konflikt mit dem Ziel, vernünftige Kosteneinsparungen zu erzielen, die aber nicht zulasten der Beschäftigten gehen sollten, noch sehr plausibel – und blieb dennoch auch damals nicht unumstritten -, so ist sein Beharren auf der Notwendigkeit direkter Beteiligung auch nach FIT erklärungsbedürftig – und bekam weder beim Betriebsrat noch bei der Unternehmensleitung eine mit der FIT-Phase vergleichbare positive Aufnahme.

Aus meiner Sicht waren für das Eintreten von Klaus Hering für Direkte Beteiligung folgende Grundüberzeugungen ausschlaggebend:

- (1) ein tiefer, im eigenen beruflichen Erleben als Handwerker auf der Hütte und auch in einer gewissen arbeiterpolitischen kulturellen Tradition wurzelnder großer Respekt vor den fachlichen Kompetenzen der Hüttenarbeiter, ob mit Ausbildung oder angelernt, aber mit langjähriger beruflicher Erfahrung,
- (2) der Beleg, der für diese Annahme durch die Fülle der fachlich gut entwickelten und den Gebrauchswert der Produktion achtenden Vorschläge in der FIT-Phase erbracht wurden,
- (3) die Notwendigkeit, der alten Stahltradition der hierarchischen Anweisungen eine Kultur der „Fehlerfreundlichkeit“ entgegenzusetzen, um Probleme und Risiken frühzeitig erkennen zu können,
- (4) die durch die forcierte Einführung digitaler Steuerungen und Vernetzungen und durch die Markterfordernisse der „Just-in-time-Produktion“ veränderte Produktionslogistik, die die Qualitätskontrolle nur am Ende des Prozesses als zunehmend dysfunktional zeigte, sondern es erforderlich machte, sie an jeder Stelle des komplexen, miteinander vernetzten Prozesses zu etablieren, gewissermaßen als eine „Basis-Qualitätskontrolle“ durch direkte Beteiligung,
- (5) vor diesem Hintergrund konnte „Direkte Beteiligung“ als ein wichtiger Baustein einer Standortsicherung betrachtet werden,
- (6) zugleich hat Direkte Beteiligung im Sinne des nicht nur praktischen, sondern auch theoretisch-analytischen Umgangs mit Arbeits- und Produktionsprozessen und der damit verbundenen Entfaltung von Arbeitsprozess-Wissen¹⁶ immense qualifizierende Wirkungen,

¹⁵ „Die Verringerung der Abhängigkeit vom einzelnen Unternehmen wird also zu einem Gebot der Vernunft, dem sich ein Betriebsrat, der weiß, dass es keine dauerhafte Arbeitsplatzsicherheit (mehr) gibt, nicht verschließen kann.“ Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013, S. 335f

¹⁶ Wilfried Kruse 2002: Moderne Produktions- und Dienstleistungskonzepte und Arbeitsprozesswissen. In: Martin Fischer, Felix Rauner (Hrsg): Lernfeld: Arbeitsprozess. Ein Studienbuch zur Kompetenzentwicklung von Fachkräften in gewerblich-technischen Aufgabenbereichen. Baden-Baden, S. 87-109

die zugleich Identifikation *und* Distanz zum täglichen Arbeiten erbringt und damit potenziell auch Abhängigkeiten verringert,

(7) schließlich wird „Direkte Beteiligung“ im Grunde auch für die Interessenvertretung objektiv immer wichtiger, weil sie angesichts der Abstraktheit konzernbezogener Steuerungsdaten als Gegengewicht das konkrete Arbeitsprozess-Wissen als „Frühwarnsystem“ und die direkte Beteiligung als eine Art Gegenmacht braucht, anders: je komplexer und abstrakter die Konzernsteuerung wird, desto wichtiger wird direkte Beteiligung, und schließlich

(8) für die Interessenvertreter*innen, die sich notgedrungen auf der Ebene komplexer betriebswirtschaftlicher, technologischer und logistischer Fragen mitbewegen müssen, kann „Direkte Beteiligung“ - wenn sie gut mit ihrer Tätigkeit verknüpft ist, also z.B. über den Betriebsrat erfolgt – ein Gegenmittel gegenüber Entfremdung zu den konkreten Arbeitsprozessen und Arbeitenden und auch ein Gegenmittel gegen Vereinsamung sein.

War „Direkte Beteiligung“ in der Existenzkrise des Jahres 2002 als Vorgehensweise konzipiert, bei einem massiven Rationalisierungsprozess die Interessen der Arbeitenden zu sichern, so wurde das vielfältige Potenzial, das in ihr liegt, erst bei ihrer Umsetzung und in der Folge des FIT-Prozesses greifbar.

Eine neue Beteiligungsdebatte, auch schon vorbei: Zwischen der List der Verhältnisse und einem fröhlichen Optimismus

Viel später, nämlich anfangs der 10er Jahre und nach der Finanzkrise, die übrigens auf der Hütte eher zu einem Stillstand von Direkter Beteiligung geführt hatte, flammt in der Arbeitssoziologie kurzzeitig eine Debatte um Beteiligung auf. Ausgegangen wird, z.B. bei Dieter Sauer 2013, davon, dass die Finanzkrise zu einer noch stärkeren Marktorientierung der Unternehmensziele geführt habe, die über eine neue Leistungssteuerung in Anforderungen an die Beschäftigten übersetzt werde und sie insbesondere als Subjekte – sprich: als bewusst handelnde Arbeitende – stärker fordere. Dies sei ein arbeitspolitischer Paradigmenwechsel:

Das entscheidende politische Prinzip in diesem Prozess sei das der *direkten Partizipation*.¹⁷ Hierin werden Risiken und Chancen gesehen, die einer Rahmung durch eine erneuerte staatliche Arbeitspolitik bedürften. Die widerspruchsvollen und komplizierten, aber durchaus auch pragmatisch erfolgreichen Ansätze betrieblicher Gestaltung und die Rolle der Betriebsräte wird nicht in den Blick genommen.

Es ist also die „List“ einer tiefgreifenden Verwertungskrise in den Unternehmen und der sie aufgreifenden neuen Managementstrategien¹⁸, die Chance für Direkte Beteiligung eröffnet, nicht aber (auch) das beharrliche In-Wert-Setzen des produktiven Beitrags der Arbeitenden durch die betrieblichen Interessenvertretungen, oder vielleicht auch des Zusammenspiels beider.

¹⁷ Dieter Sauer 2013: Die organisatorische Revolution, Hamburg, S. 97-99

¹⁸ Die Faszination vieler Arbeitssoziologen vom vorgeblich vorwärtstreibenden Managementhandeln, das aus einer Art von „Kapitallogik“ abgeleitet wird, ist nicht neu: vergl. hierzu die Auseinandersetzung in: Wolfgang Hindrichs, Wilfried Kruse 1988: Woher kommen die neuen Produktionskonzepte? Einige Anmerkungen zur vergessenen Produzentenrolle der Arbeitenden, in: Fricke, Werner/Jäger, Wieland (Hrsg.): Sozialwissenschaften und industrielle Demokratie, Bonn, S. 241–257

Jenseits der empirischen Ebene der tatsächlichen Auseinandersetzungen um Direkte Beteiligung entsteht so eine Art fröhlicher arbeitspolitischer Optimismus: „Arbeitspolitik, die Rahmenbedingungen für die qualifizierte Aufwertung von Arbeit schafft, Heteronomie zurücknimmt, Arbeitsteilung und Hierarchie abbaut, shop floor und indirekte Bereiche durchlässig macht, ausführende und planerische Aufgaben neu zusammen bringt im Rahmen einer zusammengeführten Betriebs- und Arbeitsorganisation –eine solche Arbeitspolitik schafft zugleich Terrain für eine solidarische Interessenpolitik.“(Detje, Sauer 2012¹⁹, S.85)

Die betriebliche Wirklichkeit im Feld Direkter Beteiligung ist demgegenüber ernüchternd, aber – wie die Entwicklung in Bremen zeigt – nicht aussichtslos.

Durchsetzung und Lebendigkeit Direkter Beteiligung – ein Prüfstein für Macht und Einfluss?

In der Bilanz einer – zumindest aus naher Ferne betrachtet – außerordentlich erfolgreichen Betriebsratsarbeit bleibt – wie stets – immer auch etwas zurück, was nicht so gelungen ist, wie es angezielt war und sinnvoll und vielleicht auch erforderlich gewesen wäre: der Umstand, dass die Direkte Beteiligung keine wirkliche Dynamik aufgenommen hat, gehört sicherlich dazu. Während sie nämlich programmatisch und auch auf der Vereinbarungsebene weiterentwickelt wurde, fehlt ihr nach FIT eine wirksame und vor allem *lebendige* Verankerung im Betriebsalltag und zwar auch jenseits der immer wieder aufgelegten neuen Rationalisierungsprojekte.

Das ist aber vielleicht doch mehr als ein „Schönheitsfleck“, auf einer ansonsten eher makellosen „Performance“, wie das neudeutsch heißt. Denn die Durchsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Beteiligung trifft auf „kompakte soziale Hemmnisstrukturen“²⁰. Sie zu überwinden oder zumindest zu verringern, ohne zuzulassen, dass Beteiligung von der Unternehmensseite instrumentalisiert wird, setzt voraus, dass sie von der Seite der Beschäftigten und vor allem ihrer Interessenvertretungen gewollt, aktiv mitgestaltet und gesichert wird.

Weil Direkte Beteiligung auch für die Beschäftigten ambivalent ist, steht und fällt ihre Qualität und damit auch die aktive Zustimmung durch die Beschäftigten, von der sie lebt, von ihrer betriebspolitischen Platzierung und Absicherung, also vor allem auch von der Haltung des Betriebsrats zu ihr²¹. Der Umstand, dass es über Jahre hinweg Klaus Hering als Betriebsratsvorsitzenden immer weniger gelungen ist, den Betriebsrat aktiv, überzeugt und

¹⁹ Richard Detje, Dieter Sauer 2012: Vom Kopf auf die Füße stellen. Für eine arbeitspolitische Fundierung wirtschaftsdemokratischer Perspektiven, in: Werner Fricke, Hilde Wagner (Hrsg): Demokratisierung der Arbeit, Hamburg, S. 55-86

²⁰ Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft 2003: Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität, Münster

²¹ Wie schwierig es auch schon im FIT-Prozess für den Betriebsrat war, mit dem ambivalenten – zwiespältigen - Charakter von Beteiligung gut umzugehen, hat einer der damaligen Betriebsratsprotagonisten auf einer internationalen Arbeitstagung einprägsam geschildert: Ralf Niemann 2010: Direct participation as a way of safeguard a plant? The example of a German steel company, in: Francesco Garibaldi, Volker Telljohann (eds): The Ambivalent Character of Participation, Frankfurt am Main, S. 429-435

enthusiastisch hinter dem Anliegen „Beteiligung“ zu versammeln, ist deshalb – wie kaum ein anderes Handlungsfeld – Indiz für einen schleichenden Machtverlust.

Beharrungsallianzen

Direkte Beteiligung stellt traditionelles hierarchisches Denken und Handeln infrage. Das scheint zunächst in erster Linie die unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten zu betreffen, die sich ohnehin oft genug in einer „Pufferstellung“ zwischen der Leitungsebene und den Arbeitenden sehen, denen sie oftmals auch aufgrund der eigenen Biografie nahestehen. Die unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten haben aber zugleich besser und genauer als die Leitung die Kompetenzen der Arbeitenden im Blick und anerkennen sie. Denn, was vorhanden ist und „abgerufen“ werden kann, ist eine gediegene „erfahrungsgeleitete Organisationskompetenz“²². Von daher ist davon auszugehen, dass nicht sie, sondern die ihnen übergeordnete mittlere Leitungsebene in besonderer Weise beteiligungsfern orientiert ist, auch, weil nach Zuschreibung wie Selbstverständnis sie sich für „Organisation“ zuständig sehen. Sie zu gewinnen und zu einem veränderten Verständnis von Arbeitsteilung und eigener Rolle zu führen, ist einer der „Knackpunkte“ für eine wirksame Verankerung von Direkter Beteiligung. Dies ist im Übrigen auch die Ebene, auf der die Bereichsbetriebsräte ihre Verhandlungen führen.

Zu beobachten war - und nicht nur beim Gegenstand „Beteiligung“ – eine Art „stiller Allianz“ zwischen einem Teil des Betriebsrats und der Personalabteilung, die zum Ressort des Arbeitsdirektors gehört, und zwar im Sinne einer konservativen Haltung des Misstrauens gegenüber einer Aufwertung der Stellung der einzelnen Beschäftigten. Denn die traditionell hierarchisch abhängige Stellung der Beschäftigten macht sie gleichermaßen zum „Objekt“ der Personalabteilung wie zum „Objekt“ klassischer betriebsrätlicher Interessenvertretung. In dieser Hinsicht wirft also die Stärkung Direkter Beteiligung – wenn sie mehr ist als ein vorübergehendes Krisenphänomen – für beide so etwas wie die „Sinnfrage“ auf.

Es zeigte sich, dass auch die jene Arbeitsdirektoren, die „theoretisch“ der Ausweitung direkter Beteiligung zustimmten, sich in ihrer Personalabteilung nicht durchsetzen konnten (oder es vielleicht auch letzten Endes nicht wollten – zu viel wäre möglicher Weise in Bewegung geraten). Festzuhalten ist, dass in einem mitbestimmten Unternehmen wie den Stahlwerken gewerkschaftlicher Hintergrund ebenfalls von beiden Seiten – also im Betriebsrat wie in der Personalabteilung – reklamiert wird. In dieser Hinsicht ist im Übrigen auch die Haltung der zentralen IG Metall nicht wirklich förderlich: sie verharrt gerade in diesen entscheidenden Jahren bei einer eher skeptischen, jedenfalls nicht prononciert positiven Haltung zu Direkter Beteiligung. Erkennbar ist dies auch an dem geringen Interesse, das die weitreichende

²² „Erfahrungsgeleitete Organisationskompetenz fußt auf den *subjektiven Voraussetzungen* der Beteiligten bzw. der Akteure: den aus der bisherigen Organisationsbiografie mitgebrachten, den in der aktuellen Arbeitssituation möglichen und den im Rahmen der Reorganisation neu ermöglichten Organisationserfahrungen“ Jürgen Strauß, Wilfried Kruse 2004: *Erfahrungsgeleitetes Organisieren und Reorganisation*, in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Jürgen Strauß, Wilfried Kruse 2004: *Erfahrungsgeleitetes Organisieren und Reorganisation*, in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Sevsay-Tegethoff (Hrsg): *Die Bewältigung des Unplanbaren*, Wiesbaden, S.130 - 163

experimentelle Praxis bei den Bremer Stahlwerken gefunden hat. Erst später schien sich hier eine stärkere Öffnung anzubahnen²³.

Wenn schon Direkte Beteiligung im engeren Bereich einer Abteilung oder eines Prozessabschnitts auf Beharrungen stößt, so wird dies noch einmal schwieriger, wenn sie diese Grenzen überschreiten soll, was bei der dichten Verkettung der Produktion in der Prozessindustrie angezeigt wäre. Es ist aber davon auszugehen, dass die durch Zuständigkeiten definierten Grenzen gehütet werden, so dass eine Beobachtung, die im Rahmen einer Studie in zwei Metallbetrieben gemacht wurde²⁴, auch hier zutreffend sein wird: „Charakteristisch für beide Betriebe ist eine Mischung aus relativ hohen Kompetenzen zur Selbstorganisation der eigenen Arbeit im Team und einer ausgesprochen geringen *Bereitschaft*, über den ‚Tellerrand‘ der eigenen Abteilung zu blicken und sich mit den dortigen organisatorischen Vorgängen und Problemen zu befassen, geschweige denn, sie sich *zu eigen* zu machen.“²⁵

Eine unter Beteiligungsaspekten „geschönte“, dennoch eindrucksvolle Bilanz

Die Fallstudie von Olaf Katenkamp, die 2018 veröffentlicht wurde²⁶, skizziert die Entwicklung nach FIT unter dem Aspekt von „Arbeitsgestaltung und Beteiligung“. Er charakterisiert die Stahlwerke als einen beteiligungsorientierten Betrieb, wobei ein sehr breites und deswegen auch ungenaues Verständnis von „Beteiligung“²⁷ unterlegt wird: es umfasst im Grunde jede Form der Einbeziehung der Belegschaft und markiert eine gegenüber dieser Einbeziehung offene Haltung der Unternehmensleitung und des Managements. Eingeschlossen sind also auch alle Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats, sodass sich Direkte Beteiligung und die durchaus ambivalente Haltung ihr gegenüber²⁸ wenig fokussiert findet.

²³ Detlef Wetzel (Hrsg.) 2015. *Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg*

²⁴ Jürgen Strauß, Wilfried Kruse 2004: *Erfahrungsgelitetes Organisieren und Reorganisation*, in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Jürgen Strauß, Wilfried Kruse 2004: *Erfahrungsgelitetes Organisieren und Reorganisation*, in: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer, Nese Sevsay-Tegethoff (Hrsg): *Die Bewältigung des Unplanbaren*, Wiesbaden, S.130 - 163

²⁵ Jürgen Strauß, Wilfried Kruse 2004 S.155

²⁶ Olaf Katenkamp, Uwe Dechmann, Kerstin Guhle, Jens Maylandt, Christina Meyn, Helmut Martens, Arno Georg und Gerd Peter mit einem arbeitsrechtlichen Beitrag von Wolfhard Kohte 2018: *Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation. Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungspraxis der §§ 90/91 in Düsseldorf*, S. 139-162

²⁷ Die Mehrdeutigkeit von „Beteiligung“ ist auch aus der Sicht von Klaus Hering eine der Schwierigkeiten: „Das Grundproblem in der Thematik ‚Beteiligung‘ ist die Deutungsvielfalt des Wortes selbst. Es ist leicht zu ‚missbrauchen‘ und noch leichter, sich sein eigenes Verständnis dafür zu entwickeln, ohne die Brisanz darin zu erkennen. Dazu müsste ständig eine Diskussion und Qualifizierung stattfinden, um dies auszuschließen. Das gilt für alle Ebenen und Funktionen. Das reicht von der Deutung ‚Wenn alle ihre Aufgaben korrekt gemacht haben, sind alle beteiligt‘ bis ‚Jeder kann doch Vorschläge einbringen‘. Um das von vornherein zu verhindern, benötigt man einen anderen, nicht so simpel zu missdeutenden Begriff“. (In einem mail vom 16.9.2021 an mich)

²⁸ Das scheint nur am Ende der Zusammenfassung kurz durch ein Zitat von Klaus Hering auf: „Zuzulassen, dass ich nicht als Betriebsrat derjenige bin, der alles weiß, sondern zuzulassen und das auch einzufordern, dass Menschen an den Entscheidungen beteiligt sind und ihre Rolle dort definieren. Das wir eher als Bedrohung als eine Aufgabenstellung betrachtet“ (Katenkamp, S. 162)

Es wird aber deutlich, dass der Konzern fortlaufend neue Rationalisierungspläne auf den Weg brachte, die dann am Standort umzusetzen waren: nach FIT dann ein alpha-Plan, SPRINT, COS als neue Organisationsstruktur und schließlich AMBition als Bremer Rationalisierungs- und Innovationsvariante, mit jeweils unterschiedlichen Bezügen zum Thema Beteiligung. Parallel hierzu waren Formen der Direkten Beteiligung gegenstandsbezogen ausgebaut und stabilisiert worden: Fokusgruppen, Gesundheitszirkel, Schichtgespräche und Sicherheitsviertelstunden, ergänzt um „Betriebsbarometer“ genannte regelmäßige Befragungen. Absicherungen der Mitarbeiterbeteiligung erfolgten verschiedenen Rahmenvereinbarung²⁹.

Katenkamp hebt hervor, dass es gelungen sei, in jeder der – in immer kürzeren Abständen aufeinander folgenden – Krisen Beteiligung abzusichern, als Ergebnis von Betriebsratshandeln auf der einen und einer beteiligungsoffenen Orientierung des Managements andererseits- so ist das wohl zu verstehen. Unterschätzt wird dabei die initiative Rolle des Betriebsrats, die im Grunde nur bei der Beschreibung des FIT-Prozesses deutlich wird.

Vor allem aber fehlt eben eine differenzierte Betrachtung von Beteiligung. Es macht nämlich einen Unterschied, ob sie sich vom Gegenstand her auf Gesundheit und Unfallschutz bezieht, für die ein aktiver Beitrag der Beschäftigten unstrittig ist und der auch in den unmittelbaren Mitbestimmungskontext des Betriebsrats fällt, oder ob es um Direkte Beteiligung in Hinblick auf die Qualität und Rationalität der Arbeitsprozesse geht, wie etwa bei FIT. Arbeitsgestaltung nämlich ist der interessenpolitische Dreh- und Angelpunkt³⁰. Und in dieser Hinsicht fällt die Bilanz weniger positiv aus: wenn, dann wird Direkte Beteiligung in Krisenzeiten akzeptiert, als *Alltagsbeteiligung* ist sie schwer durchsetzbar. Das Bild, das Katenkamp malt, ist also viel zu einseitig positiv.

Sommer 2014: ein weiterer Anlauf zur Einführung Direkter Beteiligung, die ihren Namen verdienen könnte

Im Sommer 2014 lud der damalige Arbeitsdirektor Paul Benteler³¹ mich zu Beratungen über eine Initiative zu Beteiligung ein, die er ergreifen wollte. Es folgte bis etwa Mitte 2016 Austausch und Weiterentwicklung von Konzeptpapieren und Beratungsgespräche in Bremen, an denen auch Klaus Hering teilnahm. Im Verlaufe dieser Konzeptentwicklungen wurden u.a. einige Hauptabteilungsleiter konsultiert und es fand im Frühjahr 2016 eine Präsentation im Vorstand³² statt. Benteler ging im Februar 2017 in Rente, schon im September des Vorjahres

²⁹ siehe hierzu auch weiter unten: *Beteiligung: stark in Vereinbarungen*

³⁰ Wilfried Kruse in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013, S.344

³¹ Dr. Paul Benteler, geboren 1950, kannte ich schon aus der 2. Hälfte der 80iger Jahre, als wissenschaftlicher Referent am Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bonn tätig, u.a. mit einem Modellversuch zur Kaufmännischen Ausbildung. Ich treffe ihn wieder, dann verantwortlich für die Personalentwicklung bei den Stahlwerken, in den turbulenten Jahren von FIT, später als Leiter der Personaldienste. Dem folgte eine Zeit als Koordinator für Human Resources im Konzern, in der er viele Standorte kennenlernte. Bremen blieb er als Mitglied des Aufsichtsrats verbunden und war von 2014 bis 2017 Arbeitsdirektor. Die Zusammenarbeit intensivierte sich erneut; sie war stets lebendig, fair und interessiert. Mehrfach war Paul auch Gastreferent auf Tagungen der von mir koordinierten Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative, einem Zusammenschluss bildungsaktiver Kommunen. Zuletzt traf ich ihm im kleineren Abschiedskreis für Klaus Hering. Kurz danach hatte er zugesagt, sich den hier vorliegenden Text anzusehen. Dazu kam es nicht mehr. Er verstarb am 30.11.2021.

³² Dass es im Vorstand angesichts der erheblich zunehmenden Qualitätsprobleme eine gewisse Offenheit für das Thema Beteiligung gibt, zeigt z.B. eine in der Bremer Tageszeitung ‚Weserkurier‘ vom 18.12.2014 wiedergegebene Äußerung des damaligen Vorstandschefs Dr. Dietmar Ringel: „Es könnte durchaus sein, dass ein

war sein Nachfolger nominiert worden. Alles, was in diesen beiden Jahren entwickelt wurde, blieb Konzept, d.h. eine Umsetzung *in die Praxis* blieb aus, wenngleich die eine oder andere Überlegung Eingang in das dortige betriebliche Denken gefunden hat, was sich auch an Vereinbarungen zeigt³³.

Welche Richtung die konzeptionelle Diskussion in diesem kleinen Kreis in dieser Zeit genommen hat, ist dennoch sehr interessant, weil sie die Anforderungen an Beteiligung in der modernen Prozessindustrie unter globalen Marktbedingungen ebenso spiegelt wie die Besonderheiten des „Bremer Wegs“, der insbesondere durch den FIT-Prozess Grund gelegt wurde, aber auch Ambivalenzen, also Chancen, Hemmnisse und Risiken, die mit Direkter Beteiligung verbunden sind.

- *Ein erster Impuls...*

Der Arbeitsdirektor setzte im Juli 2015 selbst mit „Ideen und Stichwortsammlung“ zu „Personal- und Sozialpolitik 2014ff“ *einen ersten Impuls*, auf den ich mit Kommentierungen Anfang August antwortete. Ein Diskussionspapier des Betriebsrats zu einer Betriebsvereinbarung für das Programm AMBition schärfte zusätzlich verschiedene Aspekte. Ausgangspunkt der Überlegungen dazu war, dass der Konzern mit AMBition von der vorherigen dezidierten Kostensparpolitik abrückte und mit AMBition ein eher ganzheitlich orientiertes qualitatives Verbesserungsprogramm verfolgte, verbunden mit dem Ziel der Vollauslastung der vorhandenen Produktionskapazitäten, die als optimierte Vollauslastung, aber ohne Personalzuwachs gedacht war.

Die damit absehbar verbundene Leistungsverdichtung für die Belegschaft bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn der qualifizierten Arbeit als „erfolgskritischem Faktor“ bildete den Hintergrund für die Forderungen des Betriebsrats, aber auch für die konzeptionellen Überlegungen zur Weiterentwicklung von Beteiligung. Der Arbeitsdirektor führt in diesem Impuls „Beschäftigungsfähigkeit“ als zentrale Zielkategorie ein; dies aber würde eine Fortführung der klassischen Defizitunterstellung bei Arbeitskräften bedeuten und deren betriebliche Rahmenbedingungen ausblenden. Ich plädiere demgegenüber für eine Orientierung an einem Verständnis von Arbeitsqualität, das zwei Bereiche, die gleichsam unter Druck stehen, miteinander vermittelt, nämlich Produktqualität *und* die Qualität von Arbeit und Arbeitsbedingungen, was zugleich den Bedeutungsgewinn von qualifizierter Arbeitskraft in dieser Phase der hochrationalisierten industriellen Prozessfertigung reflektiert.

Unstrittig war, dass das bisherige eher statische Qualitätsmanagement an seine Grenzen gekommen ist; benötigt wird ein in die verkoppelten und verknüpften Prozesse eingebautes fortlaufendes und präventives Qualitätsmanagement, in meinen damaligen Worten als „Frühwarnsystem Arbeitsqualität“ und dies sei ohne eine *Revitalisierung von Beteiligung* nicht

Teil der Mitarbeiter künftig neue Aufgaben bei uns übernehmen muss. Wobei wir großen Wert auf die Beteiligung der Beschäftigten legen. Sie sollen die Möglichkeit haben – und wir wollen sie dazu ermuntern –, sich mit eigenen Vorschlägen in diesen Verbesserungsprozess einzubringen.“

³³ siehe hierzu weiter unten: *Beteiligung: stark in Vereinbarungen*

machbar. In Anknüpfung an die Argumentation aus Breidbach/Hering/Kruse 2013³⁴ wird *Arbeitsqualität hier als Zweck und Mittel zugleich* verstanden.

Bemerkenswert und wichtig ist, dass der Arbeitsdirektor selbst schon in den ersten Papieren und Diskussionen den Blick auf die *Funktionen des Personalbereichs* lenkt und über ein „pro-aktives Personalmanagement“ nachdenkt. Das wird dann im Weiteren noch eine erhebliche Rolle spielen.

- *Klärung: Arbeitsqualität muss Alltagsbeteiligung einschließen*

Eine *zweite Phase* der konzeptionellen Arbeit wird durch Papiere von Januar bis März 2015 belegt. Geklärt war offenbar nun, beim Thema Beteiligung von *Alltagsbeteiligung* zu sprechen. Entscheidend für diese Begriffswahl war, Beteiligung aus ihrer bisherigen engen Verkettung mit Optimierung und Einsparung zu lösen. Denn: obwohl tatsächlich die Beteiligung bei FIT weit darüber hinausging und Aspekte der Arbeitsqualität wie auch der arbeitsbiografischen Anerkennung mitumfasste, blieb doch das „Etikett“ des vorrangigen Kostensparens an ihr hängen. Zumal eben unternehmensseitig das Interesse an Beteiligung sofort nach Erreichen der FIT-Ziele erlahmte. Die gemeinsamen Diskussionen gingen nun um die Dimensionierung und Operationalisierung von Alltagsbeteiligung. Auch dem Arbeitsdirektor war diese Wendung wichtig, was man daran erkennen kann, dass er erörterte, inwieweit verschiedene Dimensionen und Aspekte von Alltagsbeteiligung schon jetzt im vorhandenen Kennziffersystem, also nachvollzieh- und bewertbar abgebildet seien.

Welches sind nun die Dimensionen von Qualität, auf die Alltagsbeteiligung in diesem Verständnis abzielt:

- Optimierung und Sparsamkeit im Ressourceneinsatz bleiben immer wichtige Dimensionen von Beteiligung, aber nicht die einzigen,
- Vermeidung von Verschlechterung und frühzeitige Aufdeckung von Risiken, also eine konservative Dimension von Qualitätssicherung, operativ auch als Frühwarnung zu verstehen,
- Sicherung und Optimierung von Arbeitsbedingungen, sich substantziell auf eine angemessene Balance von Leistung und Gegenleistung beziehen und nicht nur zulassen, sondern fördern, dass die Beschäftigten ihre Arbeitskraft erhalten und weiterentwickeln können („Rucksack“-Prinzip).

In einer Zusammenfassung des Stands der Gespräche vom 22.2.2015 wird der „Ball“ zum Personalbereich wiederaufgenommen: Bei Alltagsbeteiligung handele es sich „um einen erheblich ganzheitlichen Ansatz, in dem Führungskräfte- und Personalentwicklung integrativ eingebaut sind. In allen drei Dimensionen sei „P“ herausgefordert und müsse als Stützung und Korrektiv „vor Ort“ präsent sein, zumal die „prozessnahen Vorgesetzten“ zu einer kritischen Funktion würden.

Der Personalbereich kommt also immer stärker in den Blick; zunächst aber wird ein anderer Gedankengang weiterverfolgt, nämlich „*defacto*“ *Alltagsbeteiligung hochzufahren* um sie

³⁴ Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013: Globale Unternehmen. Lokale Interessenvertretung. Stahl-Betriebsräte „vor Ort“: machtvoll & ohnmächtig? Bremen als Beispiel, Hamburg

besser erfahrbar zu machen und damit dazu beizutragen, dass Haltungs-/Verhaltensrepertoire gegenüber Beteiligung im Betriebsalltag zu verändern. Die Idee einer halben Stunde pro Woche Beteiligung (mit den Stichworten: Frühwarnung, Optimierung und Gute Arbeit) entstand und es wurden Entwürfe für eine „Mitteilung an die Belegschaft“ und eine „Kommunikation für Führungskräfte und Betriebsräte“ entwickelt.

In dieser Phase gibt es das stärkste Tempo, vielleicht auch, weil sie Konstellationen im Vorstand günstig erscheinen.

- *Die Personalabteilung rückt in den Blick – und: Die Initiative verläuft sich*

So folgt gewissermaßen als *eine dritte Phase* der Einbau der bisherigen Überlegungen zu Alltagsbeteiligung in den übergreifenden AMBition- Rahmen, mit dem Versuch, Arbeitsqualität als Schlüsselkonzept der AMBition-Periode zu definieren und damit die Alltagsbeteiligung strategisch zu legitimieren. Ende April/Anfang Mai präsentiert der Arbeitsdirektor dann die bisherigen Überlegungen in einer Vorstandsklausur. Während die allgemeinen konzeptionellen Einbettungen sich auf der Linie der bisherigen Überlegungen bewegen, merke ich in einem mail an ihn³⁵ an: „mir fehlt... ein klarer Vorschlag, wie weiter verfahren werden soll“.

Mit der Einbettung in die übergreifende AMBition-Strategie ist in den Gesprächen in der kleinen Gruppe zugleich der Ansatz verbunden, die betriebliche Personalpolitik aus ihrer der Technik nachgeordneten, ihr gewissermaßen zuarbeitenden Rolle in Richtung einer „gleichen Augenhöhe“ zu befreien³⁶. Es ist bemerkenswert, dass auch in den Papieren von Benteler die Frage, wie es mit der Personalabteilung weitergeht, immer stärker ins Zentrum rückt. So ist der Entwurf eines Grundsatzpapiers im Juli 2015 mit der Überschrift „Arbeitsqualität als Schlüsselkonzept in der AMBition-Periode und seine Konsequenzen für die Personalarbeit“ vor allem dieser Frage gewidmet. Auf mehreren Seiten werden Fragen an die Personalarbeit und die Personalpolitik entwickelt, die erhebliche Konsequenzen für Ausrichtung, Selbstverständnis und Organisation der Personalabteilung hätten, so z.B.

- ganz nah bei den kritischen Prozessen „vor Ort“ sein,
- die personalpolitischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Arbeitsqualität und Alltagsbeteiligung zu schaffen, zu sichern und zu verbessern,
- effektiv und wirtschaftlich zu arbeiten im Sinne einer wirksamen und kostenbewussten Bereitstellung von qualifiziertem Personal und dessen Weiterbildung im Kontext von Alltagsbeteiligung,
- für die Mitarbeiter des Personalbereichs attraktiv, angesehen, umsetzungsorientiert und zukunftsgerichtet zu sein.

Der lange Katalog liest sich wie eine sehr (selbst-)kritische Bestandsaufnahme zum Personalbereich und signalisiert zumindest, dass dieser bei den Überlegungen zu

³⁵ Mail vom 24.April 2015

³⁶ Arbeitspapier Kruse vom 2.5.2015: „Das besondere Gewicht des Dreiecks Produkt/Ergebnis – Arbeitsqualität – Mitarbeiter macht erforderlich, dass sich Technik und Personal zur Sicherung und Weiterentwicklung von Arbeitsqualität auf gleicher Augenhöhe begegnen. P ist in diesem Sinne zugleich Dienstleister und Mitgestalter“.

Alltagsbeteiligung und der Veränderung der Rolle von „P“ bisher nicht ausreichend mitgenommen worden ist.

Von einer *vierten Phase* im Sinne einer nochmaligen Weiterentwicklung kann keine Rede sein. Die Initiative verläuft sich.

Beteiligung: stark in Vereinbarungen

Die „*Rahmenbetriebsvereinbarung zur Mitarbeiterbeteiligung*“ vom 1.7.2009 gründet auch auf Erfahrungen, die im FIT-Prozess gemacht worden sind und soll von daher die Weiterentwicklung einer „gelebten Beteiligungskultur“ absichern. Sie bezieht sich explizit auf *Veränderungsprozesse*, ohne diese weiter zu definieren. Unterschieden wird zwischen drei Stufen der Beteiligung: Mitreden, Mitwirkung und Mitentscheidung.

Für jeden Veränderungsprozess muss die jeweilige Beteiligungsform vereinbart werden; in der Vereinbarung heißt es hierzu: „Grundsätzlich wird die Beteiligungsstufe ‚Mitentscheidung‘ angestrebt. Diese wird so beschrieben: Die betroffenen Belegschaftsmitglieder sind (...) an den Entscheidungen selbst beteiligt oder treffen Entscheidungen autonom.“ Hinzugefügt ist: Die Übernahme der mit der Entscheidung verbundenen Verantwortung, ohne dass dies weiter definiert wird. Ein paritätisch besetzter Ausschuss „Beteiligung“ wird gebildet. Gewünschte Themenfelder für Beteiligung sind aufgeführt und Mindestanforderungen an den Beteiligungsprozess, für den es eine gesonderte Durchführungsbestimmung gibt, werden stichpunktartig genannt. Die Themenliste umfasst konventionelle Felder, wie Arbeitssicherheit und Gesundheit, aber auch organisatorische Veränderungen und Projekte.

Die *Durchführungsbestimmungen* vom 1.3.2015 fassen das Unternehmensziel Beteiligung nun doppelseitig, nämlich hinsichtlich der Produktivität des Unternehmens und hinsichtlich der Qualität der Arbeit. Dies wird zugleich als förderlich für die Beteiligungsbereitschaft verstanden. Inhalte und Gegenstände von Beteiligung werden nun in das Verständnis einer *kontinuierlichen Veränderung* eingebettet und auf Risiken und Fehlentwicklungen bei Veränderungen ausgedehnt. Das auf der Ebene der Hauptbereiche angesiedelte Gremium für Personalentwicklung, in dem der Bereich, der Bereichsbetriebsrat und die Personalabteilung vertreten sind, wird als Entscheidungs- und Kontrollorgan für die Beteiligung vor Ort genannt. Ausdrücklich wird formuliert: „Beteiligung soll in den betrieblichen Arbeitsalltag integriert sein“, neu erwähnt wird überdies die Möglichkeit zur Beteiligung in transversalen, also abteilungsübergreifenden Projekten und Themen. Schließlich wird unmissverständlich festgestellt: „Beteiligungszeit ist Arbeitszeit“³⁷.

Der vor allem auf Initiative des *Gesamtbetriebsrats* unter dem Vorsitz von Klaus Hering initiierte und ausgehandelte, vom AMB und der IG Metall unterzeichnete *Zukunftstarifvertrag*

³⁷ Die am 1.6.2021 hinzugefügte Anlage 2 bezieht sich auf Absicht von AMB, die Arbeitsprozesse in den S.S.G&A-Bereichen zu optimieren, also vor allem für Finanz- und Neubaubereiche, aber auch für die Personaldienste. Wiederum wird von dem doppelten Ziel der Verbesserung der Qualität der Leistungserstellung und der Arbeitsqualität für die Mitarbeiter*innen ausgegangen. Vereinbart wird die Beteiligungsstufe ‚Mitwirkung‘. Ein langer Abschnitt der Vereinbarung widmet sich dem Thema „Ablauf und Umgang mit Versetzungen“, da Versetzungen offenbar als Ergebnis des Projekts erwartet werden bzw. nicht ausgeschlossen werden können.

vom 18.12.2020 stellt Beteiligung explizit in einen neuen standortpolitischen Zusammenhang für die Standorte Bremen und Bottrop. Dieser Tarifvertrag, der auch ‚Standortvereinbarung AMBition 2025‘ genannt wird und eine Laufzeit von fünf Jahren hat, orientiert sich an einem *Zukunftsbild*, das insbesondere von der Weiterentwicklung in Bremen zu *einem vollintegrierten ‚grünen‘ Stahlwerk* ausgeht, also der Transformation der kohlebasierten Stahlproduktion zu einer CO2 neutralen Produktion.

Das Zukunftsbild und die für seine Erreichung wichtigen Teilprozesse umfassen immer auch die Sicherung von Arbeitsplätzen, eine respektvolle Betriebs- und Mitbestimmungskultur, Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Erhalt einer leistungsfähigen Belegschaft durch ein aktives Personalmanagement und: „Die Mitarbeiter werden zur Stabilisierung der Prozesse, Entwicklung weiterer Maßnahmen und der Wertschätzung ihres Know-Hows in allen Teilzielen verbindlich beteiligt und zur aktiven Mitgestaltung aufgefordert.“

Der § 3 des Tarifvertrags befasst sich ausführlich mit der „Beteiligung der Beschäftigten am Gesamtprozess“. Die „verbindliche Beteiligung und Einbeziehung aller Beschäftigten“ wird von den Vertragsparteien als eine „grundlegende Voraussetzung“ zum Erreichen der Ziele angesehen. Um dies sicherzustellen, werden konkrete Maßnahmen vereinbart, und zwar unter den Überschriften Transparente Informationen zum AMBition Prozess, Beteiligung ist ein Teil der Arbeitsorganisation, Umsetzung der Beteiligung. Der letzte Punkt steht dabei unter der Voraussetzung, die so formuliert sind: „Beteiligung ist kein ‚Selbstläufer‘ und erfordert eine kontinuierliche Unterstützung“.

Zur Sicherstellung werden jeweils hauptbereichsweise und in der zentralen Projektleitung zusätzlich Personen beauftragt, um den Beteiligungsprozess über die Laufzeit des Prozesses zu initiieren, die Einhaltung der Eckpunkte sicherzustellen und im Lenkungsausschuss einen regelmäßigen Bericht über den Status der Beteiligung in den Hauptbereichen anzugeben.“ Zur Förderung der Beteiligung wird das vorhandene *Ideenmanagement* neugestaltet. Für die Konkretisierung von Beteiligung in den verschiedenen Prozessen und Zielfeldern wird auf die bestehenden *Betriebsvereinbarungen* und ihre Weiterentwicklung verwiesen.

Es zeigt sich, dass auf der Ebene der Vereinbarungen ein immer differenzierteres und an den Erfahrungen und innerbetrieblichen Diskursen gereiftes Konzept von Beteiligung konsensfähig wird. Allerdings bleibt Beteiligung nach weiterhin vor allem mit Rationalisierungsprozessen und den für diese gewünschte aktive Identifikation der Arbeitenden verbunden; Alltagsbeteiligung tritt dem gegenüber zurück und bleibt unscharf³⁸.

Betriebsratsvorsitzender als „paradoxe Führungskraft“

Als langjähriger Vorsitzender des Bremer Betriebsrats und seit 2018 als Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats hat Klaus Hering diese Vereinbarungen entscheidend mitgeprägt. Dabei

³⁸ Auf die Zwiespältigkeit einer solchen Vorgehensweise weist Detlef Gerst hin: „Eine instrumentelle Beteiligung ist auch aus Sicht der Wettbewerbsfähigkeit nicht von Vorteil, denn die Bereitschaft, selbstverschuldete Rationalisierungsfolgen wie den Verlust von Arbeitsplätzen oder eine Erhöhung von Arbeitsbelastungen in Kauf zu nehmen, nimmt mit jeder Optimierungsrunde im KVP ab.“ Detlef Gerst 2012: Zwischen Wettbewerbspakt und Produzentendemokratie, in: Werner Fricke, Hilde Wagner (Hrsg) 2012: Demokratisierung der Arbeit, Hamburg, S.181f

ist immer auch die besondere Rolle als Betriebsratsvorsitzender zu beachten: nämlich als „paradoxe Führungskräfte“³⁹. Erhard Tietel. Dieser sieht das Paradoxe der Situation von Betriebsratsvorsitzenden darin, dass sie de facto betriebliche Führungskräfte sind, im Betriebsrat aber nach dem Betriebsverfassungsgesetz „Gleicher unter Gleichen“, also formal keinerlei hierarchisches Sonderrecht haben. Zugleich aber sind sie herausgehoben, weil sie den Betriebsrat nach außen vertreten, Gesprächspartner der Unternehmensleitung sind und dem Betriebsratsgremium vorsitzen, in diesem Sinne also auch für dessen Arbeit eine herausgehobene Verantwortung tragen.

Das ist natürlich nicht neu: Schon immer waren starke Betriebsratsvorsitzende de facto auch betriebliche Führungskräfte, weil ihre Stimme erhebliches Gewicht bei Unternehmensentscheidungen hatte und ihr Einfluss im Betriebsrat und bei der Belegschaft dabei in die Waagschale kam. In den letzten Jahrzehnten ist überdies – vor allem auch vermittelt über die vielfältigen Krisen – die Anerkennung des Betriebsrats und insbesondere auch von starken Vorsitzenden seitens der Unternehmensleitungen stark gewachsen⁴⁰, was u.a. dazu führt, dass diese dazu neigen, den Betriebsratsvorsitzenden stärker „einzubinden“, zumal er in der Regel auch Sitz in den Aufsichtsgremien des Unternehmens hat. Ihnen wird auf diese Weise so etwas wie „Ko-Management“ nahegelegt, was in Krisen oftmals auch als notwendig erscheint und auf jeden Fall verführerisch ist und die Wahrung der durch die Interessenunterschiede erforderlichen Distanz zu einer Herausforderung für die Betriebsratsseite macht⁴¹. Dies findet in der spezifischen betrieblichen Kultur montanmitbestimmter Unternehmen überdies eine besondere Ausformung.

Sich nicht vereinnahmen lassen

Kooperation *ohne* Vereinnahmung ist eine der schwierigen Anforderungen an Betriebsräte und insbesondere auch die Vorsitzenden, was eine betriebspolitisch-konzeptionelle Festigkeit, eine unterstützend kritische Begleitung durch das Betriebsratsgremium wie auch durch gewerkschaftliche Vertrauensleute⁴² ebenso voraussetzt wie die Verweigerung von Privilegien. Dennoch ist auch dann nicht auszuschließen, dass Verdacht aufkommt und ggf. von verschiedenen Seiten genährt wird.

³⁹ So bezeichnet in: Erhard Tietel 2009: Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, Akademie für Arbeit und Politik Universität Bremen (Arbeitspapier)

⁴⁰ Allerdings: „fühlen sich alle Befragten gleichwohl von ihrer Geschäftsleitung weniger anerkannt als es ihr Wunsch oder ihr Anspruch ist“(Tietel, S.11)

⁴¹ Es gibt viele Beispiele, wo diese „Vereinnahmung“ insbesondere der Betriebsratsspitze durch die Unternehmensleitung gelingt. Kooperation *ohne* Vereinnahmung ist eine der schwierigen Anforderungen an Betriebsräte und insbesondere auch die Vorsitzenden, was eine betriebspolitisch-konzeptionelle Festigkeit, eine unterstützend kritische Begleitung durch das Betriebsratsgremium ebenso voraussetzt wie die Verweigerung von Privilegien. Dennoch ist auch dann nicht auszuschließen, dass Verdacht aufkommt und ggf. von verschiedenen Seiten, womöglich auch aus dem Betriebsrat selbst, genährt wird.

⁴² Das Magazin brandeins macht die schwierige Rolle von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten 2014 zum Thema: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2014/vertrauen/zwischen-den-stuehlen>. Erhard Tietel formuliert: „Das scheinbar unaufhaltsame Schwinden des Vertrauenskörpers als drittem gewerkschaftlichen Akteur in den Betrieben“, Kapitel 17 in Erhard Tietel 2006: Konfrontation-Kooperation-Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin. S. 313-318. Die Entwicklung der Vertrauensleutearbeit in Bremen bleibt in meinem kurzen Beitrag leider außer Betracht.

Bis in die 90er Jahre hinein dominierte bei den Betriebsratsvorsitzenden wohl der Typ des „Patriarchen“, der durch ein persönliches Gewicht, das er kollegial-autoritär auszuspielen wusste, die mangelnde institutionelle Macht auszugleichen versuchte⁴³. Studien aus den Jahren 2008/2009 zeigten nun: „Die heutigen BR-Vorsitzenden ... zeichnen sich ausnahmslos durch ein demokratisches, dialogisches und professionell-arbeitsteiliges Selbstverständnis aus. Dadurch ist ihre Rolle im Gremium komplexer und widersprüchlicher geworden...“⁴⁴. Denn: ihre herausgehobene Position bleibt⁴⁵ und sie wird – wie skizziert wurde – dann noch stärker, wenn auf der einen Seite die Anforderungen komplexer und auch ‚strategischer‘ werden und auf der anderen Seite der Betriebsrat als Gremium in diesem Sinne nicht ‚mitwächst‘ oder auch nicht entsprechend mitwachsen kann, weil seine personelle Zusammensetzung dies nicht zulässt bzw. die zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht ausreichen.

Die menschliche Seite

Wenige Forschungsergebnisse gibt es darüber, wie es den Betriebsratsvorsitzenden dabei geht, also zur subjektiven Seite dieser schwierigen Tätigkeit. Tietel/Hocke⁴⁶ versuchen eine Erklärung: „Diese Leerstellen der Mitbestimmungsforschung hängen unseres Erachtens damit zusammen, dass der Betriebsrat in erster Linie unter gesellschaftlichen, institutionellen und (betriebs- und gewerkschafts-)politischen Aspekten ins Blickfeld der Forschung gerät und weniger die Betriebsräte/Betriebsrätinnen als Personen, deren Betriebsratstätigkeit in den Kontext der persönlichen und beruflichen Biografie eingebunden ist.... Damit spiegelt sich in der Betriebsräteforschung in gewisser Weise die gängige (wenngleich oft eher normativ aufgeladene als im Alltag tatsächlich vorfindliche) Haltung in der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung wider, die ‚Person hinter die Sache‘ zu stellen und sich als Individuen nicht in den Vordergrund zu drängen.“⁴⁷

Klaus Hering würde sich darin vermutlich wiederfinden, auch in der Zurückhaltung, wenn es um Gefühle geht, wie zum Beispiel einer Würdigung zum Ausscheiden aus dem Betrieb: „Ist nicht mein Ding- bin dafür zu hanseatisch- bremisch. Die Möglichkeiten lassen das auch nicht zu“, so an mich kürzlich in einer mail. Das heißt aber genau nicht, dass das, was mit anderen und mit ihm selbst geschieht, an ihm gewissermaßen „abtropfen“ würde, in „hanseatisch-

⁴³ Einige dieser klassenbewussten und kämpferischen „Betriebsratspatriarchen“ haben wir portraitiert in: Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens 2000: Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre, Essen

⁴⁴ Ob die zweite Annahme von Tietel in diesem Zusammenhang zutreffend ist, sei dahingestellt. Er behauptet: „... sie haben es auch mit einem mündiger gewordenen Gremium, sprich: mit einem größeren Anteil an selbstbewussten und eigensinnigen Gremienmitgliedern zu tun“ (Tietel 2009, S. 4)

⁴⁵ Vergl. hierzu die Grundlegenden empirischen Studien von Hermann Kotthoff und auch zusammenfassend: Hermann Kotthoff 2013: Betriebliche Mitbestimmung *im Spiegel* der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen, 20(4): 323-341

⁴⁶ Erhard Tietel, Simone Hocke 2015: Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Baden-Baden, S. 19

⁴⁷ Den damit verbundenen Anspruch löst die Studie selbst aber nur sehr eingeschränkt ein, weil sie sich auf den berufsbiografischen-persönlichen Ausstieg aus der Freistellung konzentriert. Die sozialen und emotionalen Konflikte in der Betriebsratstätigkeit selbst werden mitthematisiert, sind aber nicht im Zentrum. Nur in den Kapiteln 2.6. bis 2.8 geht es um Konflikte innerhalb des Gremiums, um schwindenden Rückhalt und Nichtwiederwahl. Dort wird annäherungsweise die damit verbundene Belastungssituation spürbar. Tietel/Hocke 2015, S.

bremischer“ Distanz. Meine Bekanntschaft mit ihm reicht eben bis in dieses entscheidende Jahr 2002 zurück. Und ich sehe ihn in vielen persönlichen Gesprächen mit Betriebsräten und Betriebsrätinnen, um sie zu ermuntern und den Rücken zu stärken, ich sehe ihn darum kämpfen, dass Weggefährten dabeibleiben und nicht aussteigen. Und ich erlebe ihn betroffen, wenn er sich missverstanden fühlt und den Grundkonsens in Position und vor allem auch persönlichen Verhalten vermisst, den er für die Betriebsratsarbeit unter immer schwierigeren Bedingungen für unabdingbar hält. In diesem Sinne nimmt auch die emotionale Belastung mit den Jahren zu, zumal der Kreis der Vertrauten kleiner wird.

Diese emotionale Seite hat eine besondere Ausprägung auch dadurch, dass Klaus Hering tief in diesem Betrieb Stahlwerke verwurzelt ist. Was bei Tietel „Betriebsorientierung“ genannt wird, die angesichts der raschen Wechsel in Management, Besitzverhältnissen und Markturbulenzen immer stärker vom Betriebsrat nahezu allein vertreten werde und sich bei Hürtgen in der Formulierung findet, die Betriebsräte seien „die eigentlichen Vertreter der konkreten Betriebsleistung“⁴⁸, hat auch eine starke emotionale Seite, und zwar – wie schon erwähnt - im doppelten Sinne der Menschen, die einen Großteil ihres Lebens in den Betrieb investieren, und des Gebrauchswerts, den sie schaffen.

Tietel geht in Anlehnung an die Familien- und Geschwisterpsychologie davon aus, dass „Gleicher unter Gleichen“ zu sein, „geradezu prädestiniert für den ‚Geschwisterneid‘ „sei; beim Wechsel in die Position des Vorsitzenden „wechselt er quasi aus der Geschwisterposition partiell in eine ‚elterliche‘ Position über“. Auch, wenn dieser Vergleich möglicherweise als weit hergeholt erscheint, können Neid, Verdächtigungen, Kritik an Arroganz und Überheblichkeit bei gleichzeitiger hoher Erfolgserwartung eine brisante Mischung bilden, die für den Betriebsratsvorsitzenden frustrierend und belastend sein kann. Um nicht missverstanden zu werden: in Beziehungsfragen gibt es immer mehrere „Wahrheiten“ und Kritik an eigenmächtigen und autoritären Verhaltensweisen von exponierten Personen und ihre vermeintliches oder tatsächliches „Abgehobensein“⁴⁹ ist oftmals berechtigt; entscheidend ist zu vermeiden, dass es zu persönlichen Verletzungen kommt und – vor allem – dass die „gemeinsame Sache“ Schaden nimmt.

Betriebsrat mit einem neuen Verständnis: Professionalität und Teamarbeit?

Was Klaus Hering betrifft, so wird im gemeinsamen Buch aus dem Jahr 2013 anlässlich der Übernahme des Betriebsratsvorsitzes durch ihn im Jahr 2008 formuliert: „Die Periode des ‚Duos‘ ist vorbei, dessen gemeinsame Arbeit von großer Wichtigkeit für die Überleitung des Betriebsrats aus der spezifischen Hüttentradition zu einem neuen Profil war. *Klaus Hering* ist im Betriebsrat nicht unumstritten: Als Vorsitzender und Repräsentant eines Betriebsrats, der hohes Ansehen in der Belegschaft und beim Vorstand genießt, wird er gewünscht und ist auch intern akzeptiert. Als jemand, der mit einer gewissen Ungeduld Leistung einfordert und auch Konflikte nicht scheut, wird er auch als Bedrohung oder als Kontrahent erlebt; sein am

⁴⁸ Stefanie Hürtgen 2008: Transnationales Co-Management. Betriebliche Politik in der globalen Konkurrenz, Münster, S. 181

⁴⁹ Insbesondere der enorme Informationsvorsprung, der auch aus den vielfältigen Kontakten mit dem Management auf betrieblicher wie auch auf überbetrieblicher Ebene (also auf der Ebene europäischer Konzernspitze) resultiert, kann einem solchen Bild Vorschub leisten. Die europäische Ebene, die für Klaus Hering zunehmend zu einem wichtigen, wenn auch zwiespältigen Arbeitsfeld wurde, bleibt in diesem kurzen Beitrag ebenfalls ausgespart.

Ergebnis orientierter Führungsstil setzt manche unter Druck und löst auch Unwillen und Rückzug aus.“⁵⁰

Auch gegenüber der Belegschaft ist der Vorsitzende Sprecher und Repräsentant des Betriebsrats, was betriebsöffentlich wirksam vor allem in Betriebsversammlungen zur Geltung kommt. Auf der anderen Seite führt die Vielzahl der Aufgaben, die der Betriebsratsvorsitzende wahrnehmen muss, vor allem in großen Betrieben dazu, dass sein unmittelbarer Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz stark eingeschränkt ist – und im Zweifelsfall fast gegen Null geht. Entfremdungen sind hier dann nahezu unvermeidlich, wenn die Einbettung des Vorsitzenden in ein unterstützendes Gremium, dessen Mitglieder ihrerseits den Kontakt zu den Menschen am Arbeitsplatz halten, brüchig wird. Der Betriebsrat kommt hier also *auch* als eine Art *Vermittlungsort* zwischen der Betriebsratsspitze, die in einer ambivalenten Anforderungssituation agiert, und der „Basis“ in den Blick.

Grenzgänger: auch zwischen unterschiedlichen Zeitstrukturen

Aufgrund seiner komplexen Bezüge nach „Innen“ – in den Betriebsrat- - und „Außen“ bezeichnet Tietel den Betriebsratsvorsitzenden als „Grenzgänger“ Er weist auch darauf hin, dass die Herausforderung noch darüber hinausgeht. Gerade für diejenigen Betriebsratsvorsitzenden, die überzeugt und mit ihrer Haltung für eine demokratische Struktur und Willensbildung im Betriebsrat stehen – und hierin auch eine Art betriebspolitisches Modell sehen -, besteht die Aufgabe darin, „zwei widersprüchliche Strukturen zu verbinden und sie miteinander kommunikationsfähig zu halten: die hierarchische Struktur des Betriebs und die demokratische Struktur“ im Betriebsrat.

So kann es z.B. sein, dass auch die Zeitstrukturen für Entscheidungsprozesse zwischen diesen beiden Systemen so stark auseinandertreten, dass der „vermittelnde“ Vorsitzende unter erheblichen Zeitdruck gerät, gegenüber dem eigenen Gremium ungeduldig wird und schließlich „einsame“ Entscheidungen trifft. Auch dies ist also eine Gradwanderung zwischen einer sinnvollen Entschleunigung von betrieblichen Entscheidungen und den damit verbundenen Risiken. Dies wird über die Jahre zu einem immer aktuelleren Problem, weil der Konzern über die Etablierung eines Systems der „in-time“ – Kontrolle aller für ihn wichtigen Kennziffern und die kontinuierliche Abfolge neuer Rationalisierungsprogramme – hiervon war schon die Sprache – einen enormen Zeitdruck erzeugt. Begonnen hat dies mit dem Zeitdruck, der 2002 auf den Betriebsrat ausgeübt wurde, dem FIT Programm innerhalb weniger Tage zuzustimmen.

Betriebsräte: Angst vor Direkter Beteiligung?

Auch an dieser Stelle und aus dieser Perspektive wird die Bedeutung Direkter Beteiligung – und ihre Umstrittenheit – deutlich: sie würde den betrieblichen Alltag teilweise enthierarchisieren und vor allem die Hierarchien *versachlichen*.

Aus der Perspektive von Betriebsräten ist folglich Direkte Beteiligung mehr als zwiespältig: sie ist kritisch gegenüber dem *Vertretungsmonopol* des Betriebsrats und bedeutet für ihn

⁵⁰ Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013, S.260

möglicherweise einen Funktions- und *Kontrollverlust*, jedenfalls dann, wenn sich die Betriebsräte in ihren Bereichen nicht selbst intensiv mit den Gegenständen von Direkter Beteiligung – also auch mit den Arbeitsprozessen in ihren technischen und wirtschaftlichen Dimensionen – befassen⁵¹. – Von daher kann es sein, dass die Konzeptionsarbeit, die mit Arbeitsdirektor Paul Benteler und auf dessen Initiative hin erfolgte – und in die punktuell der Vorstand und betriebliche Führungskräfte einbezogen wurden – auch deswegen eine eher „abstrakte Übung“ war, wenngleich sie teilweise in Vertragsgestaltungen einfluss, wie wir gesehen haben, weil dies parallel *nicht* mit dem Betriebsrat systematisch bearbeitet wurde.

Nimmt man eine andere Einsicht hinzu, die in unserem Buch formuliert wurde, nämlich die eines enormen Bedeutungsgewinns qualifizierter Arbeitskraft⁵², dann kann es auch sein, dass der Betriebsrat – je nachdem, wie er zusammengesetzt ist - in seiner eigenen Fachlichkeit, die auch aus einer Kombination von Betriebswissen und Interessenvertretungswissen bestehen muss, hinter der Belegschaft zurückbleibt.

Auf der anderen Seite bleibt richtig, was Detlef Gerst so formuliert: „Meiner Einschätzung nach sind die Legitimationsprobleme angesichts unvermeidbarer ambivalenter Folgen von Innovationen ohne eine Einbindung der Belegschaft in die Betriebsratsarbeit unmöglich zu bewältigen. Handeln Betriebsräte ausschließlich stellvertretend für die Belegschaft, dann beschneiden sie die betriebliche Demokratie und riskieren langfristig, dass die von ihnen Vertretenen nach und nach ihre Bindung an die Interessenvertretung verlieren und möglicherweise sogar die Mitbestimmung als etwas Fremdes und als Institution wahrnehmen, die im Hinblick auf ihre Interessen ambivalent agiert.“⁵³

Früher waren auch die Kämpfe besser?

Mit dem Ausscheiden von Klaus Hering geht sehr wahrscheinlich auch ein Traditionsstrang endgültig verloren, der mit „Arbeiterpolitik“ nur unzureichend gekennzeichnet ist, jedenfalls sich durch ein strategisches Zusammenspiel von präzise fokussierten Konflikten und Kooperation auszeichnete. Das war nur möglich, weil das Bild eines von Interessengegensätzen zwischen „Kapital“ und „Arbeit“ durchprägten Betrieb nicht nur abstrakte Überzeugung war, sondern als analytischer Zugriff auf die verschiedenen betrieblichen Aushandlungsgegenstände wirksam wurde. Geht diese Konkretisierungsebene

⁵¹ Eine vollständige Freistellung von Betriebsräten von ihrer bisherigen Arbeit für ihre Betriebsratsstätigkeit, die üblicherweise als Durchsetzungserfolg und Fortschritt gesehen wird, kann dann zu einem Problem werden, wenn sie mit einem massiven Verlust alltäglicher Berührungen mit den Produktionsprozessen verbunden ist. – Die Beschreibung eines typischen Betriebsratshandelns bei Bürger, bei dem Rundgänge in den Abteilungen und Unterwegssein vor allem auch der Demonstration der eigenen Aktivität dienen, macht in dieser Hinsicht nachdenklich: Michael Bürger 1996: Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln, Münster

⁵² Unter der Überschrift „Eine andere Belegschaft“, S. 314 ff in: Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013

⁵³ Gerst 2012, S.168

verloren, dann bleibt es eher bei einem Zugleich von zuweilen wortradikalen Aussagen und eilfertiger Zusammenarbeit⁵⁴.

Insofern geht auch die Kritik, die in LabourNet am 21. Januar 2014⁵⁵ erschienen und von G.B. unterzeichnet ist und unser Buch zum Ausgangspunkt nimmt, fehl. Dort heißt es: „Durch die Beteiligung der Belegschaft an diesem Rationalisierungsprozess“ – gemeint ist FIT und seine Folgeprojekte – „ist es gelungen, die kapitalistische Logik des Gewinnmachens und der ständigen Kostensenkung in die Köpfe zu bringen und alle auf ‚ihre‘ Firma und ‚ihren‘ Betrieb einzuschwören.“ Und: „Die Kolleginnen und Kollegen werden wieder lernen müssen, sich zu wehren und auch den IGM-Vertrauenskörper und Betriebsrat wieder zu ihrer eigenen Interessenvertretung zu machen“. Und, in gewissem Widerspruch dazu: „Der heutige Betriebsrat und die IG Metall stehen vor der Frage, wie sie Kräfte in der Belegschaft finden wollen, um sich gegen Arbeitsdruck, die Unterbesetzung und den Druck durch die Vorgesetzten zu wehren“.

Etwas diskreter, aber in dieselbe Richtung der Kritik weist die zeithistorische Studie⁵⁶, die angeblich die Geschichte des Kampfes um die Bremer Hütte rekonstruiert, aber 1994 endet und die Auseinandersetzungen des Jahres 2002 folgende mit *keinem Wort* erwähnt. Insofern ist schon der Untertitel anmaßend: denn Stahl wird in Bremen heute noch produziert, weil es den Kampf 1992-94 *und* die konfliktreiche Auseinandersetzung der Jahre 2002 folgende gab, allerdings unter gänzlich anderen Bedingungen. Implizit aber deutlich wird der Kampf 1992-1994 als *Gegenmodell* zur nachfolgenden Entwicklung präsentiert. Dies geschieht in der Einleitung durch eine Abgrenzung von – im Übrigen stark verzerrt wiedergegebenen – Ergebnissen der Studie zum „Langen Abschied vom Malocher“⁵⁷, die angeblich zu dem Schluss kam, dass die Betriebsräte der 69er-Generation die Modernisierung in der Stahlindustrie „sozialintegrativ“ unterstützt hätten.

Dem wird das auf Hochglanz gebrachten und mystifizierten Handlungsmodell der Jahre 1992-94 entgegengehalten: „Die Belegschaftsvertreter des Werks passten sich im Laufe der Krise nicht einer betriebswirtschaftlichen Logik an, nach der sich das Management in seinen Entscheidungen richtete. Sie folgten eigenen Handlungsgrundsätzen, an deren Spitze das Interesse an der Sicherung und dem Erhalt der Arbeitsplätze stand. Sich der Politik des Arbeitgebers unterzuordnen – und sei es auch nur für eine kurze Zeit – in der Erwartung, dadurch zugleich den Interessen der Beschäftigten nachzukommen, kam für sie nicht infrage“⁵⁸.

⁵⁴ Ein bisschen hiervon hört man z.B. in Video-Statements der VKL zum Zukunftstarifvertrag, wie dem von Maren Wolter vom 5.7.2021: „Die Belegschaft hat tolle Ideen. Die sollen nun zur Umsetzung kommen. Und der Arbeitgeber gibt es dafür die Zeit. So steht es im Vertrag. Wie geil ist das denn!“

⁵⁵ Stellungnahme zur Rationalisierungspolitik des Betriebsrats und der IG Metall bei ArcelorMittal Bremen, Labournet Germany, 21. Januar 2014

⁵⁶ Karl Lauschke, unter Mitarbeit von Peter Sorgel und Eike Hemmer 2017: Widerstand lohnt sich! Die Geschichte der Bremer Hütte – oder: Wieso wird heute noch Stahl in Bremen produziert? Hamburg

⁵⁷ Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens 2000

⁵⁸ Karl Lauschke, unter Mitarbeit von Peter Sorgel und Eike Hemmer 2017, S.15 Perfide sind diese Passagen auch insofern, als sie mit der Kritik an der Malocher-Studie, an der ich maßgeblich beteiligt war, eine Kontinuitätslinie zum Berater im FIT-Prozess suggerieren. – Die mit großem Aufwand in Bremen öffentlich inszenierte Veröffentlichung dieser Studie wirkt – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – als eine Abwertung der weniger

Ignoriert wird, was nach 1994 geschah, um den Standort zu erhalten *und* die betriebliche Lage der Arbeitenden zu verbessern, und zwar – wie skizziert – unter gänzlich veränderten Bedingungen. Entstanden ist auch eine *andere* Belegschaft. Alle Ergebnisse und Erfolge, die in erheblichem Umfang mit Betriebsrat mit durchgesetzt, teils auch erzwungen, ausgehandelt und mitgestaltet wurden, blieben allerdings auch zwiespältig und vor allem stets bedroht. Sie gehören zu einer neuen ‚Epoche‘ der Stahlwerke, in der sich auch die Bedingungen für die Durchsetzung der Interessen der Arbeitenden radikal verändert haben.

In unserem Buch haben wir abschließend versucht, die Instabilität und stete Gefährdung des immerhin Erreichten zu fassen: „Gestiegenes fachliches Selbstbewusstsein, die erprobte Fähigkeit zu teamorientierten Lösungen, geringere Hierarchielastigkeit und die Erfahrung, gefragt und gehört zu werden, prägen diese andere Belegschaft. Der FIT-Impuls konnte demnach- vor allem durch den Betriebsrat und jene Teile der Führungsmannschaft, die im Zuge des FIT-Prozesses Verantwortung übernommen hatten, wirksam umgesetzt und verbreitert werden (...) Die neuere Geschichte der Hütte beginnt in diesem Sinne mit FIT. Zugleich demonstrieren diese Erfahrungen, wie lange es dauert, bis sich eine *andere* Belegschaft produktiv geformt hat... Aber es gibt auch Indizien dafür, dass das neue Selbstbewusstsein nach wie vor fragil ist, weil es sich gegen eine generationenlange Erfahrung der ‚Maloche‘ unter pointiert autoritären Betriebsführungsverhältnissen behaupten muss... ‚Gleiche Augenhöhe‘ wurde im geschichtlichen Bewusstsein der Stahlarbeiter allenfalls im ‚Kampf‘ hergestellt und war keineswegs Wirklichkeit im Betriebsalltag. FIT war also ein Einstieg in eine wichtige Erfahrung der ‚Differenz‘ gegenüber der Vergangenheit. Diese ‚Differenz‘-Erfahrung ist also auch nach zehn Jahren noch nicht wirklich stabil und kann in sich zusammenbrechen.“⁵⁹

(September/Dezember 2021)

spektakulären, gleichwohl im Sinne der Sicherung von Arbeitsplätzen und Stahlproduktion in Bremen erfolgreichen Auseinandersetzungen der Jahre 2002ff.

⁵⁹ Michael Breidbach, Klaus Hering, Wilfried Kruse 2013, S. 314f