



Empirische Arbeitsforschung

Empirische Beiträge aus der Psychologie, Soziologie
und Pädagogik der Arbeit

Nr. 03, April 2007

Erhard Tietel

Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topografie des Betriebes



Web: www.empirische-arbeitsforschung.de
Herausgeber: Michael Dick & Theo Wehner
ISSN: 1614-1415

Empirische Arbeitsforschung

Herausgeber & Redaktion

Prof. Michael Dick & Prof. Theo Wehner

Otto-von-Guericke Universität

Zschokkestraße 32

Gebäude 40

39104 Magdeburg

Telefon: (0391) 67 - 16111

Fax: (0391) 67 - 16581

Email: kontakt@empirische-arbeitsforschung.de

Web: www.empirische-arbeitsforschung.de

ISSN: 1614-1415

Empirische Arbeitsforschung

Nr. 03, April 2007

Erhard Tietel

**Der Ort des Betriebsrats in der
sozialen Topographie des Betriebes**

Zusammenfassung

Seit den 90er Jahren verändert sich die Rolle von Betriebsräten erheblich. Dies gilt nicht nur hinsichtlich deren Beziehung zur Geschäftsleitung, sondern auch zu (heterogener werdenden) Beschäftigtengruppen und zur Gewerkschaft. „Wie erleben und verarbeiten Betriebsräte selbst diesen Wandel ihrer Rolle und wie gelingt es ihnen, handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben?“ Diese Frage stand im Zentrum des Forschungsprojektes mit dem Titel „Subjektive Erfahrung von Betriebsräten“. Ein zentraler Aspekt betriebsrätlicher Erfahrung betrifft die sozio-räumliche Verortung des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes. Die Frage nach dem Ort des Betriebsrats im sozialen Gefüge eines Betriebes wird erstmals im vorliegenden Text untersucht.

Betriebsräte, so kann zusammenfassend gesagt werden, erleben ihren Platz gegenüber der Geschäftsleitung sozio-räumlich tiefer und damit von der sozialen Position her niedriger angesiedelt, als dies ihren eigenen Vorstellungen und Ansprüchen entspricht. Dies weist darauf hin, dass sie sich nach wie vor vom Management nicht in dem Maße anerkannt sehen, wie sie das anstreben. Hinsichtlich der Beschäftigten trifft man auf ein komplementäres Phänomen: Ihrem Ideal nach würden sich viele der Befragten gerne mit den von ihnen Vertretenen auf einer Ebene situieren, wobei ihnen jedoch klar ist, dass sie in der sozialen Topographie des Betriebes faktisch über der Belegschaft residieren.

Auch wenn der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes der Position von mittleren Führungskräften ähnelt, zeigt die vorliegende Studie, dass die Verortung von Betriebsräten paradoxer ist, da diese sich weder dem ‚Oben‘ unterzuordnen noch denen ‚unten‘ Anweisungen zu geben haben und sie sich obendrein auf eigentümliche Weise zugleich oben und unten dazugehörig fühlen. Betriebsräte haben sozusagen einen Ort ‚neben-und-zugleich-unter‘ der Geschäftsleitung und ‚bei-und-zugleich-über‘ der Belegschaft. Diese paradoxe Verortung legt es nahe, den Betriebsrat stärker als dies bisher geschieht, in Kategorien des ‚In-Beziehung-zu‘ zu denken, also in seinen heterogenen Beziehungsverhältnissen, die sich nur schwer als zusammenhängende Einheit fassen und in die strukturelle und hierarchische Ordnung einer Organisation einpassen lassen.

Inhalt

Zusammenfassung	2
Inhalt	3
1 Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes	4
2 Der Ort der Geschäftsleitung in der sozialen Topographie des Betriebes aus Sicht von Betriebsräten	9
2.1 Die Geschäftsleitung residiert da, wo die Sonne scheint	10
3 Verortungen des Betriebsrats im Hinblick auf die Geschäftsleitung	13
3.1 Verortungen des Betriebsrats auf der vertikalen Achse	13
3.1.1 Heterogene Verortungen in der Betriebsratsspitze der LEGAT AG.....	14
3.1.2 Der Ort des Betriebsrat im ‚Neben-und-zugleich-unter‘ der Geschäftsleitung	16
3.2 Verortungen auf der horizontalen Achse:	18
Exkurs: Das Abseits als wenig zukunftssträchtiger Ort: Eine melancholisches ‚Gemälde‘ aus der Betriebsratsspitze der SOLUTIONS GmbH	19
3.3 Außen vor – Die Verortung des Betriebsrats in verschiedenen Anbauten	22
3.4 Die Verortung des Betriebsrats im Keller	25
3.5 Die Vision: Auf gleicher Ebene und auf Augenhöhe.....	26
4 Die Suche nach einem Ort des Betriebsrat zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft	28
4.1 Der Wunsch nach Einheit	30
5 Verortungen im Hinblick auf die Beschäftigten	32
5.1 Der Betriebsrat bei der Belegschaft.....	32
5.2 Die Mitte des Betriebes als Ort der Erreichbarkeit	34
5.3 Der Ort des Betriebsrats bei-und-zugleich-über den Beschäftigten.....	36
6 Schlussbemerkungen.....	38
7 Literaturverzeichnis	39

1 Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes

„Und wo sitzt der Betriebsrat? Also nicht im Erdgeschoss. Also nicht so ganz an der Basis. Also im ersten Geschoss oder im Übergang zum Dach, irgendwo so. Ja irgendwo so dazwischen.“

Ein Betriebsrat von TEMP

Dieser Artikel entstand im Kontext eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes zur „Subjektiven Erfahrung von Betriebsräten“. Darin ging es um die Frage, wie Betriebsräte die gegenwärtigen Veränderungen ihrer Rolle erleben und wie sie diese Veränderungen – die eingebettet sind in einen Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen – zu bewältigen bzw. zu gestalten suchen¹. Ausgehend von dem Konzept der „Institution, wie sie sich in der Erfahrung darstellt“, das von Long, Newton und Chapman (1997) und Long (2001) entwickelt wurde², ging ich der Frage nach, wie sich die Institution Betriebsrat für diejenigen darstellt, die sie durch ihre tagtäglichen Aktivitäten, ihre Wahrnehmungs- und Erlebnisweisen, ihre (persönlichen wie kollektiven) Interpretationen, Handlungen, Verarbeitungs- und Bewältigungsformen zuallererst mit ‚Leben‘ erfüllen und mit Sinn und Bedeutung versehen: die Betriebsrätinnen und Betriebsräte selbst. Die „Institution, wie sie sich in der Erfahrung darstellt“ – sowohl der kognitiven als auch der emotionalen Erfahrung – prägt Long (2001, S. 60) zufolge die Art und Weise, wie sich Organisationsmitglieder mit ‚ihrer‘ Organisation sowie mit ihrer jeweiligen Gruppe

¹ Die Studie beruht auf ca. 20 Experteninterviews, 40 themenzentrierten Interviews, 7 Gruppendiskussionen und umfangreichen teilnehmenden Beobachtungen in sechs Betrieben: Zwei Kleinbetrieben: FINANZ und TECHNO (100–150 Beschäftigte), zwei Mittelbetrieben: DACHS und TEMP (400–600 Beschäftigte) und zwei Großbetrieben: SOLUTIONS und LEGAT (2000–3000) Beschäftigte. Bis auf LEGAT, einem eher traditionellen Produktionsbetrieb, sind die anderen Betriebe Dienstleistungsunternehmen (der IT- und Finanzbranche) oder Produzenten komplexer Simulationsanlagen bzw. Analysegeräte mit einem hohen Anteil an (hoch)qualifizierten Beschäftigten. DACHS ist die Hauptverwaltung und Forschungsabteilung eines Chemiemultis und hat ebenfalls eine hochqualifizierte Beschäftigtenstruktur. Die Firmennamen sind anonymisiert.

² Dieser Ansatz bezieht sich auf die Institution/Organisation, wie sie die Menschen im (Hinter-)Kopf haben, also auf die bewussten und unbewussten Vorstellungen, die man von der Institution/Organisation hat, deren Mitglied man ist.

(hier: dem Betriebsratsgremium) identifizieren und wie sie ihre Rolle in der Interaktion mit den anderen Mitgliedern der Organisation annehmen und gestalten. Das heißt auch, dass die Erfahrungen in und mit der Institution Betriebsrat, die sich in inneren Bildern von dieser Institution niederschlagen, zum Bestandteil der Betriebsratsrolle werden. Denn, so Long, „wie man eine Rolle annimmt, ist bewusst oder unbewusst davon abhängig, wie die Organisation gesehen wird, wie man glaubt, dass andere in ihr handeln, welche emotionale Dynamik von Rolleninhabern im Auftrag der Organisation übernommen wird und so fort“ (ebenda).

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes: der Anerkennungskampf mit der Geschäftsleitung, die Ambivalenzen des Vertretungsverhältnisses im Hinblick auf die Beschäftigten, die tendenzielle Ablösung der gewerkschaftlichen durch eine stärker betriebliche Orientierung sowie – im Hinblick auf all die genannten Akteursgruppen – das Ringen um einen eigenen ‚dritten‘ Ort im Betrieb und somit die Notwendigkeit der Entwicklung „triadischer Kompetenz“ in den Betriebsratsgremien, sind an anderer Stelle dargestellt (Tietel 2006).

Im vorliegenden Text geht es über die im genannten Buch dargestellten Zusammenhänge hinaus um einen weiteren zentralen Aspekt der betriebsrätlichen Erfahrung: um den Ort, d.h. um die sozio-räumliche Verortung des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes. Eine Frage, die ich allen Betriebsräten stellte, war die nach ihrer eigenen sozio-räumlichen Verortung im Betrieb. Hierfür stand folgendes Gedankenexperiment Pate: Sie sollten sich vorstellen, sie malten ein Bild von ihrem Betrieb als einem Haus und sollten sich überlegen, wo in diesem Haus die Geschäftsleitung und wo der Betriebsrat säßen. Häufig kam es bei den geschilderten Bildern zu zwei verschiedenen Verortungen: Zu einem Bild vom gewünschten oder beanspruchten Platz und einem zweiten vom tatsächlich erlebten Ort im Betrieb. Etwa: ‚Eigentlich finde ich, wir sollten oben auf dem Flur der Geschäftsleitung angesiedelt sein, sozusagen auf gleicher Augenhöhe. Dem ist aber nicht so, in Wirklichkeit sitzen wir ...‘ – und für diese ‚Wirklichkeit‘ werden dann die verschiedensten Orte angegeben.³

Konzeptioneller Hintergrund der Frage nach dem Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebs ist die Annahme, dass soziale und kulturelle Erfahrungen häufig in räumlich codierter Form vorliegen und man über räumliche Metaphern und Bilder einen Zugang zu latenten Dimensionen betrieblicher Erfahrungen und betriebspolitischer Beziehungsverhältnisse bekommen kann. Die Auf-

³ Zitate ohne Quellenangabe sind durchweg wörtliche Zitate aus Interviews und Gruppendiskussionen

forderung, sich ein gemaltes Bild vom Betrieb vorzustellen, reduziert die Komplexität und lässt prägnante Lokalisierungen hervortreten, bildhafte Verdichtungen sozialer Verhältnisse – vor allem der betrieblichen Anerkennungsverhältnisse.

Auf Indizien der räumlichen Codierung sozialen Erlebens stößt man in der Alltagssprache auf Schritt und Tritt: ‚seinen Platz einnehmen‘, ‚im Vorder- bzw. Hintergrund stehen‘, eine ‚linke‘ oder eine ‚rechte‘ Gesinnung haben oder aber ein ‚Mann der Mitte‘ zu sein usw. Kruse und Graumann (1978, S. 179) zufolge sind wir mit „raumbezogenen Bewegungsausdrücken“ so eng verwoben, dass diese uns „als genuin und nicht als metaphorische Rede“ erscheinen. Raumtheoretisch bewegen wir uns nicht nur im physikalischen Raum, sondern immer auch in „sozialen Räumen“.⁴ In diesem Sinne schreibt Bourdieu (1985, S. 13): „Was existiert, das ist ein Raum von Beziehungen, ebenso wirklich wie der geographische, worin Stellenwechsel und Ortsveränderungen nur um den Preis von Arbeit, Anstrengungen und vor allem Zeit zu haben sind.“ Auch die Verortung in der betrieblichen Wirklichkeit wird in räumlichen Metaphern interpretiert und verarbeitet (Popitz et al. 1957, S. 7f.). Der soziale Raum des Betriebes kann als relationaler Raum, als ein ‚Raum von Beziehungen‘ aufgefasst werden, in dem jeder individuelle und kollektive Akteur sowohl einen Ort zugewiesen bekommt als auch um seine Verortung ringt. Popitz’ et al. (1957) Studie über „Das Gesellschaftsbild des Arbeiters“ kann als eine der ersten Arbeiten angesehen werden, die die Mächtigkeit von sozio-räumlichen Bildern und Metaphern in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen analysiert. Die Autoren sprechen von einer „sozialen Bilderwelt“, die, obgleich sie von konkreten Erfahrungen ihren Ausgang nimmt, gegenüber der empirischen Erfahrungswelt ein Eigenleben entwickeln kann (1957, S. 3).

Bei der Frage nach der Verortung in der sozialen Topographie des Betriebes geht es also um die Erfassung der räumlichen Bilder und Metaphern, die Aufschluss über das gelebte und erlebte betriebspolitische Beziehungsgeflecht geben. In Anlehnung an den psychoanalytischen Begriff der Repräsentanz sehe ich die erhobenen sozio-räumlichen Bilder und Metaphern als die teils bewussten, teils latenten und impliziten affektiv-kognitiven Vorstellungen an, durch die im sozialen Raum des Betriebes sowohl die eigene Akteursgruppe als auch andere betriebliche Akteure als

⁴ In der Literatur stößt man auf ausgesprochen heterogene Diskurse über Räume und Räumlichkeiten, angefangen vom mathematischen, geometrischen oder physikalischen Raum, bis hin zum erlebten und gelebten Raum in phänomenologischen Ansätzen. Nicht zuletzt das Konzept des ‚hodologischen Raums‘ oder auch ‚Lebensraums‘ bei Lewin hat die psychologische und sozialwissenschaftliche Forschung inspiriert (siehe Tietel 2003, S. 28ff.).

Niederschlag von phantasie- und erfahrungsgeleiteten Interaktionserfahrungen einen Ort erhalten. Jedes Betriebsratsmitglied und jedes Betriebsratsteam erwirbt und festigt im Laufe seiner Tätigkeit eine Art subjektives und kollektives „inneres Bild“ von der sozio-räumlichen Verortung der relevanten Akteure in der betriebspolitischen Arena. Diese inneren Bilder (die beständig Veränderungen unterworfen sind, aber auch gegenüber gesellschaftlichen und betrieblichen Prozessen ‚Ungleichzeitigkeiten‘ bewahren), prägen, so meine These, die Wahrnehmung, Verarbeitung und Bewältigung der tagtäglichen Betriebsratserfahrung und die Gestaltung der Betriebsratsrolle in erheblichem Maße mit. Entscheidend ist, dass diese inneren Bilder nicht als etwas rein Persönliches angesehen werden, sondern als Niederschläge konkreter Interaktionserfahrungen.⁵

Um vorweg einen Gesamteindruck zu formulieren: Ein zentrales Ergebnis der Frage nach der Verortung des Betriebsrats besteht darin, dass die Befragten den Ort des Betriebsrats gegenüber der Geschäftsleitung sozio-räumlich tiefer und damit von der sozialen Position her niedriger angesiedelt erleben, als dies ihren eigenen Vorstellungen entspricht. Dies weist darauf hin, dass sie sich – trotz aller Fortschritte in dieser Frage – vom Management nicht in dem Maße anerkannt sehen, wie sie das wünschen, anstreben oder auch einfordern. Beispielhaft hierfür steht die Äußerung einer Betriebsrätin aus der Betriebsratsspitze eines Großbetriebes:

„Also die Geschäftsleitung sitzt oben, in der Mitte wir und dann die anderen unten. Wobei mein Wunsch wäre, ich würde mit denen oben auf einer Ebene sitzen. So stelle ich mir Betriebsratsarbeit auch vor. Aber das ist noch ein langer Weg.“

Meine Forschungsergebnisse legen nahe, dass der Anspruch von Betriebsräten, als betriebliche Führungskraft wahrgenommen und behandelt zu werden, deutlich gestiegen ist (wozu sicher auch die Diskussion der letzten Jahre über Co-Management beigetragen hat) und damit der „Wunsch, mit denen oben auf einer Ebene zu sitzen“. Die Zurückweisung dieses Anspruchs durch Geschäftsleitungen führt zu den an anderer Stelle beschriebenen Enttäuschungs- und Missachtungserlebnissen (Tie-

⁵ In der kognitiv orientierten Tradition werden diese inneren Bilder als „mental maps“ oder als „mentale Modelle“ bezeichnet. Diese ‚mental maps‘ umfassen nicht nur „kognitive Landkarten“ der „auf Erfahrungen, Assoziationen oder Projektionen beruhenden emotionalen oder normativen ‚Besetzung‘ von Lokaltäten, Orten, Territorien und Entfernungen“ (Pries 2004, S. 17), sondern auch „die Raumvorstellungen über soziale Ungleichheitsstrukturen oder über ‚das Eigene‘ und ‚das Fremde‘“ (ebenda). Senge u.a. (1997, S. 271) zufolge sind ‚mentale Modelle‘ „Bilder, Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst, von unseren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt in unseren Köpfen tragen“. Sie bestimmen darüber, was wir wahrnehmen und ohne sie könnten wir uns in der Welt nicht orientieren.

tel 2006), die in den erhobenen ‚Gedankenbildern‘ zur Verortung des Betriebsrats noch einmal eindrücklich zu Tage treten.

Verorten sich die befragten Betriebsräte in Hinblick auf die Geschäftsleitung unterhalb der Ebene, die sie eigentlich für angemessen halten, trifft man hinsichtlich der Beschäftigten auf ein komplementäres Phänomen. Denn dem Anspruch (oder Ideal) nach würden sich nicht wenige der befragten Betriebsräte nach wie vor gern (auch) als Teil der von ihnen Vertretenen verstehen und sich mit ihnen ebenfalls auf einer Ebene situieren, wobei ihnen nur allzu klar ist, dass sie in der sozialen Topographie des Betriebes faktisch über der Belegschaft residieren.

Unter der Geschäftsleitung und über der Belegschaft – ist das nicht der Ort im vermittelnden ‚Dazwischen‘, von dem spätestens seit Fürstenberg (1958) die Rede ist? Die Antwort lautet Ja, wenn damit die Funktion der Vermittlung, die intermediäre Position der Institution Betriebsrat (Müller-Jentsch 1997, S. 281) gemeint ist. Die Antwort lautet hingegen Nein, weil es weniger um einen Ort in der Mitte geht, sondern um zwei sehr unterschiedliche relationale Orte: um den Ort ‚neben-und-zugleich-unter‘ der Geschäftsleitung und den Ort ‚bei-und-zugleich-über‘ der Belegschaft. Nicht zuletzt die folgenden Interpretationen haben mich dazu geführt, stärker beziehungsabhängige Aspekte der Rolle und Identität von Betriebsräten zu konstatieren: den Betriebsrat-in-Beziehung-zur-Geschäftsleitung und den Betriebsrat-in-Beziehung-zur-Belegschaft (und im weiteren auch den Betriebsrat-in-Beziehung-zur-Gewerkschaft); also beziehungsabhängige Aspekte, die über eine gewisse Eigenständigkeit verfügen und zuweilen relativ lose miteinander verbunden sind. Wenn sich Betriebsräte, die im Alltag ihres Betriebsratsbüros in Jeans und kariertem Hemd sitzen, auf dem Weg zum Vorstand in ein Jackett zwängen und eine Krawatte umbinden, sie aber auf dem Weg zur Betriebsversammlung den Blauermann anziehen, dann scheint dieser Aspekt in einer szenisch wahrnehmbaren Weise auf, ohne dass man dies als Maskerade ansehen muss. Denn während der Betriebsrat als Grenzinstitution (Fürstenberg 1958) konstitutiv auf der Grenze des Interessengegensatzes situiert ist, haben Betriebsräte als Grenzgänger längst auf beiden Seiten Platz genommen.

Im Folgenden werde ich darstellen, wie Betriebsräte ihre Geschäftsleitung in der sozialen Topographie des Betriebes situieren (1) und wie sie sich selbst in Hinblick auf die Geschäftsleitung verorten (2). Nach einem Abschnitt über die Schwierigkeit von Betriebsräten, einen Platz zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft zu finden (3), wende ich mich abschließend den Verortungen von Betriebsräten in Hinblick auf die Beschäftigten zu (4).

2 Der Ort der Geschäftsleitung in der sozialen Topographie des Betriebes aus Sicht von Betriebsräten

Erwartbarerweise sitzt die Geschäftsleitung oben. Und entsprechend fallen auch die Ausführungen über die sozio-räumliche Positionierung der Geschäftsführung aus, wobei von nicht Wenigen hinzugefügt wird, dass diese „ganz oben“ sitzt, was die hierarchische und sozial distinguierte Stellung der Geschäftsführung unterstreicht:

- *„Der Vorstand würde natürlich ganz oben unter dem Dach sitzen.“*
- *„Also die Geschäftsleitung sitzt im Hochhaus auf der obersten Etage.“*
- *„Ganz oben sitzt die Geschäftsleitung schon irgendwie dick und fett.“*
- *„Ganz oben, um alles zu überwachen, sitzt der Vorstand.“*
- *„Oben auf einer Empore, damit sie auch den Überblick hat.“*

Die Betonung des „ganz oben“ wirft die Frage auf, ob neben diesem Akteur an der Spitze des Unternehmens überhaupt ein Platz für einen weiteren Akteur frei wäre – beziehungsweise, um es auf die dieses Bild ‚zeichnenden‘ Betriebsräte zu beziehen, wie weit man sich eigentlich selbst wirklich vorstellen kann, den Anspruch auf einen Platz in diesem „ganz oben“ zu erheben. Denn dieses „ganz oben“ ist hinsichtlich der tatsächlichen wie erlebten Exklusivität dieser Position an der Spitze eines Unternehmens gefühlsmäßig doch ziemlich weit weg. „Ganz oben“ heißt dann nicht nur in einem räumlichen Kontinuum einige Stockwerke höher, sondern jenseits einer Scheidelinie, die zusätzlich zur bestehenden Interessen- und Machtdifferenz eine atmosphärische ‚Unnahbarkeit‘ konstituiert und dieses exklusive ‚Oben‘ spürbar vom Rest des Betriebes abhebt und abgrenzt.⁶ In der Metapher vom „Olymp“ wird dieser Aspekt einer von allen – letztlich auch vom Betriebsrat – akzeptierten sozialen Barriere von einer Betriebsratsvorsitzenden in ironisch zugespitzter Weise gefasst: Göttergleich residiert der Geschäftsführer „oben auf dem Olymp“ und es wäre ihnen schon, wie sie anfügt, sehr damit gedient, wenn er sich ab und zu mal dazu bewegen ließe, in die Niederungen des Betriebes hinunter zu steigen. Ne-

⁶ Klatt (1994 S. 15) symbolisiert diese soziale Distanz, indem er in seinem Bild der Unternehmenspyramide zwischen Belegschaft und Betriebsrat auf der einen und der Geschäftsleitung auf der anderen Seite eine Kluft lässt, die durch den Interessengegensatz markiert wird. Die Spitze der Pyramide (die Geschäftsleitung) schwebt dadurch bildlich gesehen abgelöst über der betrieblichen Basis.

ben ‚göttlichen‘ finden sich auch ‚feudale‘ Anklänge, so wenn es in einem Interview über den Vorstand heißt: „Er ist natürlich unser König der Firma oder des Unternehmens, das ist klar!“ Doppler weist darauf hin, dass Anklänge an eine gewisse Unnahbarkeit bereits im Wort Hierarchie gegeben sind: In der „Bezeichnung der Position selbst“ – z.B. Vorstand – wird „die Botschaft mit zum Ausdruck gebracht, dass man gut daran tut, besser nicht an dieser grundsätzlichen ‚Oben‘-Stellung zu rühren – wohl wissend um die eigentliche Bedeutung des Wortes Hierarchie: heilige Herrschaft oder Herrschaft der Heiligen“ (2003, S. 25).

2.1 Die Geschäftsleitung residiert da, wo die Sonne scheint

Geschäftsführungen sitzen nicht nur oben, sondern lassen es sich da auch ziemlich gut gehen. Darauf verweisen all die Äußerungen, die jene in einem luxuriösen und komfortablen ‚Oben‘ platzieren. Äußerungen in diese Richtung gibt es von Betriebsräten nahezu aller Betriebe und zwar meist nicht, wie man vermuten könnte, von nichtfreigestellten Betriebsräten, also jenen, die ihre Firmenleitung tatsächlich aus größerer Ferne wahrnehmen und erleben, sondern von jenen, die als Freigestellte oder als Vorsitzende einen regelmäßigen Kontakt zur Geschäftsleitung unterhalten. Es schwingt eine Portion Respekt mit, wenn ein ‚Betriebsrats-Oldtimer‘ von LEGAT auf die Frage, wo die Geschäftsleitung sitzt, äußert:

„Als Realist würde ich sagen, also die idealste Etage, die es geben würde, mit Sonne und allem drum und dran. Also wenn ich so ein Haus malen würde, dann würde da der Vorstand sitzen.“

Es ist ihm wichtig, zu betonen, dass er kein übertriebenes Bild von der Situierung des Vorstandes zeichnen will, sondern „als Realist“ das, was er sagt, wirklich so empfindet. In der Vorstellung von der „Sonne und allem drum und dran“ schwingt – vielleicht ein wenig augenzwinkernd – mit, dass ihr Vorstand die ‚Lichtgestalt‘ des Unternehmens ist, was sich noch im höfischen Kosenamen widerspiegelt, der jenem im informellen Sprachgebrauch verliehen wurde. Die Tendenz zu einer mehr oder weniger ausgeprägten Idealisierung des Ortes der Geschäftsführung und nicht zuletzt der Person, die diesen Ort einnimmt und mit ihrer persönlichen Aura versieht, verschafft sich mit der „idealsten Ebene“ sogar wörtlichen Ausdruck.

Weitere Positionierungen verweisen auf andere privilegierte und luxuriöse Orte: Sei es, dass die „Geschäftsleitung oben auf der Veranda“ oder in einer „Loggia sitzt“, sei es, dass sie „in einem Penthouse“ residiert, oder sei es, dass der „Vorstand an

einer exponierten Stelle mit einer schönen Aussicht säße, also irgendwo oben, wo man überall alles gut im Blick hat“.

In diesen Bildern scheint neben der sozialen Distanz, die von Betriebsräten nach wie vor erlebt wird, eine gewisse Abgeschottetheit und Selbstherrlichkeit auf. Die abgehobene Stellung von Geschäftsleitungen wird mit ambivalenten Gefühlseinstellungen belegt, die sich im Spannungsfeld zwischen Kritik und Bitterkeit auf der einen und Bewunderung und Idealisierung auf der anderen Seite bewegen – eine Ambivalenz, in der sich nicht zuletzt latente Unterlegenheits- und Ausgeschlossenheitsgefühle bemerkbar machen. Diese Gefühlsambivalenz erschwert psychologisch betrachtet nicht nur den Umgang mit der Geschäftsleitung, sie macht auch die eigene Verortung jenen gegenüber außerordentlich schwierig.⁷ Dies betrifft vor allem die latente Idealisierung der Annehmlichkeiten von Geschäftsleitungen. Ist die Position von Managern aber wirklich so komfortabel, wie mancher Arbeitnehmervertreter den Eindruck hat? Sicher, sie verdienen gut und der zum Teil exorbitante Abstand des Gehalts von Vorständen zum Einkommen von Beschäftigten und Betriebsräten ist aus guten Gründen Gegenstand der öffentlichen Kritik. Geschäftsführer sind zudem mächtig und einflussreich und können sich an der Spitze ihres Unternehmens nach innen offenbar einen Habitus der nahezu unangreifbaren Herrschaft erlauben, der sich in den Anspielungen auf feudale Herrscher und Weltenlenker Ausdruck verschafft. Und doch beruhen diese metaphorischen Zuspitzungen darauf, dass die ‚Kehrseite‘ dieses ‘Oben’, die Anforderungen und Belastungen, die mit der Leitung eines Unternehmens verbunden sind, ausgeblendet wird: Handlungs- und Erfolgsdruck, Verantwortung, Abhängigkeit von der Konzernspitze, Shareholdern und Märkten, die Widersprüche, die nicht nur der Betriebsrats-, sondern auch der Managerrolle inhärent sind und nicht zuletzt auch Sorgen und Ängste, angesichts der sich rasch wandelnden Bedingungen einer globalisierten Wirtschaft die eigene Handlungsfähigkeit (und Position) zu verlieren. Es ist Teil dieser Projektion, dass die Sorgen- und Belastungsseite fast ausschließlich der betriebsrätlichen Seite zugeschrieben wird – worin sich der Umstand spiegelt, dass es im betrieblichen Alltag vor allem um Probleme und Sorgen geht, wenn sich

⁷ Doppler (2003, S. 26) beschreibt die Ambivalenz gegenüber Mächtigen in Organisationen eindrücklich: „Es ist diese Art von Macht, die wir hoch achten (sollen), weil sie sich einfach als von oben gesetzt gibt – angeblich zum allgemeinen, also auch zu unsrem Wohl. Es ist diese Art von Macht, die wir gleichzeitig fürchten, weil sie über uns zu herrschen scheint, ohne dass wir uns ihr entziehen können. Es ist diese Art von Macht, die uns fasziniert wie ein großes Schauspiel, in dem wir Zuschauer und gleichzeitig beteiligt sind als Claqueure, bewunderndes Volk, Hofschranzen, Mitglieder des Hofstaates, Hofnarren oder höhere Würdenträger. Es ist diese Art von Macht, an der wir einerseits teilhaben wollen und an der wir uns andererseits stoßen oder reiben.“

Beschäftigte an den Betriebsrat wenden. Diese Spaltung, zugespitzt formuliert: dort oben der Ort der Sonne und des Glanzes und hier unten bei uns das Reich des Dunkels, der Mühe und der Plage symbolisiert eine Tiefenschicht der „sozio-emotionalen Matrix“ (Tietel 2003) der Arbeitsbeziehungen. Je mehr dieser projektive Aspekt die Beziehungen zu den Geschäftsleitungen atmosphärisch ‚tönt‘, desto weniger können die ‚anderen Seiten der anderen Seite‘ wahrgenommen und realistische Beziehungen zu jenen hergestellt werden.

3 Verortungen des Betriebsrats im Hinblick auf die Geschäftsleitung

Wo sieht nun der Betriebsrat seinen Ort in der sozialen Topographie des Betriebes? Hier tritt zutage, dass die eigene soziale und hierarchische Verortung im Betrieb wesentlich davon abhängt, wie man sich von den relevanten betrieblichen Akteursgruppen anerkannt sieht und welches Selbstverständnis man selbst im Hinblick auf Geschäftsleitung und Belegschaft hat. In die Selbstverortung des Betriebsrats geht sowohl die Erfahrung ein, welchen Ort man in der betriebspolitischen Arena zugewiesen bekommt, als auch der Anspruch, welchen Ort man einzufordern und zu behaupten gewillt ist und – last but not least – der Wunsch, welchen Ort man gerne einnehmen möchte. Die Bilder, die die befragten Betriebsräte bezüglich ihrer Beziehung zur Geschäftsleitung ‚zeichnen‘, besitzen deshalb eine große Bandbreite. Sie zeigen, wie wenig definiert, wie widersprüchlich und letztlich wie paradox der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie eines Betriebes ist.

3.1 Verortungen des Betriebsrats auf der vertikalen Achse

Begonnen sei mit einer Äußerung, die zeigt, wie weit der erlebte soziale Ort des Betriebsrats von der Geschäftsleitung entfernt sein kann. Aus der Sicht einer nicht-freigestellten, jedoch ausgesprochen engagierten Betriebsrätin von LEGAT

„ist es sogar so, es gibt die Vorstandsebene, die ist oben, sehr weit oben und den Betriebsrat, der hier ganz unten sitzt. Und leider würde ich mir das auch in der Praxis immer so vorstellen.“

Die Ergänzung: „sehr weit oben“, verdeutlicht, wie weit entfernt und hochstehend ihr die „Vorstandsebene“ vorkommt und wie viel Respekt sie als Neue im Betriebsrat vor dieser hat. Und ähnlich, wie sie die Geschäftsleitung erhöht, platziert sie den Betriebsrat „ganz unten“, also am unteren Ende der sozialen Topographie. Doch das „hier“, womit sie das Betriebsratsbüro meint, in dem auch das Interview stattfindet, ist durchaus nicht „ganz unten“, sondern immerhin im Hochparterre (worauf andere Interviewte auch großen Wert legen!). Was führt dazu, dass sie eine so große Kluft zwischen den betriebspolitischen Parteien erlebt? Ihre Antwort auf diese Frage gibt Aufschluss:

„Ja, weil der Betriebsrat halt immer, also nicht als minderwertig, aber als störend empfunden wird, also versucht man vielleicht auch räumlich etwas Platz zu schaffen.“

Der Betriebsrat ist und bleibt unten, weil er ihrem Eindruck zufolge – trotz aller Bereitschaft, sich an Kosteneinsparungen und der Reorganisation des Unternehmens zu beteiligen – nach wie vor „als störend empfunden wird“. Dies wirft die Frage auf, was es für das eigene betriebsrätliche Selbstgefühl bedeutet, wenn man sich derart unerwünscht vorkommt. Ihre Verneinung⁸ bietet hierauf einen Fingerzeig: „Weil der Betriebsrat halt immer, also nicht als minderwertig, aber als störend empfunden wird“. Als „störend“ wird er empfunden, weil das Management nicht so schalten und walten kann, wie es das ohne einen Betriebsrat könnte. Aber warum kommt ihr der Gedanke und das Wort „minderwertig“ in den Sinn? Das kann auf sehr verschiedene Dinge verweisen. Zum Beispiel darauf, dass man zwar bei betrieblichen Dingen mitreden und zum Teil auch mitentscheiden kann, letztlich aber doch ‚nur‘ Betriebsrat bleibt, ein Akteur, der seine Abkunft aus den ‚Niederungen‘ des Betriebes nie ganz wird ablegen können. „Minderwertig“ vielleicht aber auch ganz persönlich, weil sie das Gefühl hat, als junge Betriebsrätin in den oberen Etagen des Betriebes – und vielleicht nicht nur dort – nicht wirklich ernst genommen zu werden. „Minderwertig“ schließlich, weil das mit ihrem eigenen Gefühl korrespondiert, für die gegenwärtig zu bewältigenden Aufgaben noch lange nicht hinreichend gewappnet zu sein. Das Gefühl des eigenen Ungenügens und die verspürten Vorbehalte seitens Dritter verstärken sich wechselseitig und können einen im Verbund mit dem Eindruck, ein Störenfried zu sein, schon sehr am eigenen Wert zweifeln lassen.

3.1.1 Heterogene Verortungen in der Betriebsratsspitze der LEGAT AG

Die fünf freigestellten Mitglieder, auf denen die Arbeit des Betriebsrats von LEGAT fast zur Gänze ruht, verorten ihr Gremium hinsichtlich der Geschäftsleitung ausgesprochen unterschiedlich. Die Spanne reicht von der Einordnung „Mindestens auf der Ebene der leitenden Angestellten direkt unter dem Vorstand“ über mittlere Platzierungen: „Keine zwei Etagen unter der Geschäftsleitung“ sowie „Die

⁸ Freud (1925) zufolge ist die Verneinung die Sprachform, die es gestattet, einen verpönten Gedanken auszusprechen, ohne den dazu gehörigen Affekt spüren zu müssen. Bedeutungsvoller als die Verneinung – hier: *nicht als minderwertig* – ist Freud zufolge der gedankliche Einfall, der sich in Gestalt der Verneinung Ausdruck verschafft (hier: *minderwertig*), denn es ist eben eine bestimmte Vorstellung bzw. ein bestimmter Inhalt, der sich im Kontext eines bestimmten Themas oder einer bestimmten Situation aufdrängt und dem es ermöglicht wird, mittels Verneinung quasi in verkleideter Form ins Licht der Öffentlichkeit zu treten.

Geschäftsleitung sitzt oben und wir in der Mitte“ bis hinunter zum „Hochparterre“, also knapp über dem Erdgeschoss. In diesen Verortungen spiegelt sich die Bandbreite der subjektiven Erfahrungen, Eindrücke und Gefühlslagen. In der Äußerung, dass der Vorstand oben sitzt und die besten Räume hat, „der Betriebsrat aber gar nicht weit weg davon sitzt“, drückt sich der Stolz des alten Gewerkschafters aus, wie sehr doch in den Jahrzehnten seiner aktiven Laufbahn die Bedeutung des Betriebsrats gewachsen ist und sich dessen Stellung gefestigt hat. Der Betriebsrat, sagt er, „hat heute eine große Rolle hier im Haus“. Und das war nicht immer so:

„Das war früher mal vom Denken der Geschäftsleitung her und auch vom Umgang mit dem Betriebsrat anders. Das ist so. Zur konservativen Zeit. Da war der ziemlich weit unten, da war er im Erdgeschoss“.

Bringen diese Äußerungen die Zufriedenheit darüber zum Ausdruck, wie angesehen man mittlerweile im Unternehmen ist, drückt sich in der folgenden Feststellung seines ebenfalls freigestellten Kollegen aus, wie weit sie gleichwohl noch von der erhofften Anerkennung entfernt sind. Mit ein wenig Sarkasmus bringt er die nach wie vor bestehende Distanz zur Geschäftsleitung zum Ausdruck:

„Wenn wir denn ganz zwingend gebraucht werden, dann sitzen wir vielleicht im ersten Stock. Sonst, ich sag’ mal im Normalfall, da sitzen wir, wo wir auch hier sitzen: im Hochparterre.“

„Braucht uns die Geschäftsleitung“, so die Mitteilung, „dann hofiert sie uns schon mal und bietet uns ordentliche Räume „im ersten Stock“ an“ und damit schon fast in Hörweite. „Im Normalfall“ sitzen wir zwar „nicht im Keller“, wie er zuvor feststellt, aber doch bloß im „Hochparterre“ und es kommt im Alltag eher selten vor, dass sich da mal wer von der Geschäftsleitung hinverirrt. Dass der subjektiv erlebte Abstand zur Firmenspitze erheblich größer sein kann, als es die manifeste Bedeutung des Betriebsrats in der Firma erwarten lässt, kann man aus der Äußerung eines weiteren Mitglieds der Betriebsratsspitze ablesen, der die Geschäftsleitung zwar nur „zwei Stockwerke“ über ihnen verortet, gleichzeitig aber hinzufügt, dass „der Weg nach oben hin irre weit und irre lang“ sei. Damit ist nicht nur die soziale Entfernung zwischen Vorstand und Betriebsrat angesprochen, hier drückt sich auch eine persönliche Ferne aus, das innere Bild einer gewissen Unnahbarkeit des Vorstandes, das dazu führt, dass man immer wieder große Kraft aufwenden muss, die eigenen inneren Widerstände zu überwinden und sich auf diesen „irre weiten und irre langen Weg nach oben“ zu begeben.

3.1.2 Der Ort des Betriebsrat im ‚Neben-und-zugleich-unter‘ der Geschäftsleitung

Frau Martens, Ingenieurin bei TECHNO, seit mehreren Amtszeiten im Betriebsrat aktiv, malt auf unsere Frage hin die Verortung beider Akteure sehr plastisch aus:

„Sagen wir mal ein dreigeschossiges Haus und jeweils 6 Fenster. Dann sitzt – halt, Moment – dann gibt es noch ein halbes Geschoss da drüber. Also mein erster Gedanke war: 3 Fensterreihen á 6 Fenster und der Betriebsrat sitzt dann beim zweiten Fenster in der obersten Reihe und die Geschäftsleitung beim fünften Fenster. Aber das wäre nicht ganz richtig. Auf der gleichen Ebene nicht. Also die Geschäftsleitung hat eben doch schon eine halbe Etage mehr, also die sitzen dann oben auf der Veranda.“

Das Haus, das vor ihrem inneren Auge entsteht, ist breiter als hoch: nur drei Stockwerke hoch – also keine sehr großen hierarchischen Abstände von unten nach oben, dafür aber um so breiter, um, wie sich aus dem Kontext des gesamten Interviews erschließt, genug Raum zu haben für die Darstellung des für sie nach wie vor zentralen Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit. Wichtiger als die Oben-unten-Achse ist ihr die horizontale: Beide Akteure sitzen auf einer Ebene, aber nicht dicht beieinander, sondern in angemessenem Abstand voneinander. Sie sitzen auch nicht, wie das in einem anderen Betrieb zum Ausdruck kommt, ganz außen und damit abgelegen; sowohl neben dem Betriebsrat als auch neben der Geschäftsleitung ist noch je ein Fenster zur Ecke des Hauses frei. Es ergibt sich so eine durchaus moderate Verortung beider Akteure. Während des Sprechens merkt sie, dass ein Aspekt dieser spiegelbildlichen Konstruktion doch zu symmetrisch geraten ist: dem Interessengegensatz ist Genüge getan, doch die Differenz in Hierarchie, Macht und Einfluss, die von ihr erlebt wird, geht bei der Verortung beider auf dem gleichen Stockwerk verloren. Und so trägt sie nach, dass beide doch nicht auf der gleichen Ebene sitzen, aber auch nicht eine ganze Etage auseinander. Die Geschäftsleitung thront nicht über dem Betriebsrat und der Betriebsrat rangiert nicht unter der Geschäftsleitung. So kommt es zu einer ersten Formulierung jenes Zwischen, das für den Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes charakteristisch zu sein scheint: Die Geschäftsleitung hat nach oben „schon eine halbe Etage mehr“, sie sitzt „oben auf der Veranda“ – aber auf einer Veranda wohlgemerkt, die zwar „schon“, aber doch auch ‚bloß‘ eine halbe Etage über dem dritten Geschoss angebracht ist. Halb ist der Betriebsrat auf der Höhe der Geschäftsleitung, zur anderen Hälfte residiert die Geschäftsleitung – und vor allem

deren angesehener und durchsetzungskräftiger Geschäftsführer – über dem Betriebsrat.

Irgendwie auf einer Ebene mit der Geschäftsleitung, aber in bestimmten Dingen dann doch ein Stück darunter, verortet auch der folgende Freigestellte von SOLUTIONS den Betriebsrat:

„Also ich würde beide auf eine Ebene setzen, auf welche Ebene kann ich nicht sagen, aber ich würde beide auf einer Ebene sehen. Weil, ich maße mir eigentlich an, in ganz vielen Sachen mitsprechen zu können. Von daher würde ich sagen, das muss schon, das müsste schon eigentlich eine Ebene sein. Also in geschäftlichen Sachen ist die Geschäftsführung etwas hervorgehoben, ist ganz klar. Sagen wir, die haben so'n kleinen Podest da, aber mehr auch nicht.“

Auch hier wird der Betriebsrat sowohl neben als auch partiell unter der Geschäftsleitung platziert. In der Textbewegung von: „Ich würde beide auf einer Ebene sehen“ zu: „Das muss schon, das müsste schon eine Ebene sein“ scheint jedoch ein Zögern darüber auf, ob die Gleichrangigkeit beider Akteursgruppen Realität („würde sie auf einer Ebene sehen“), Anspruch („muss“) oder Appell („müsste“) ist. Auch das „Podest“ ist nicht ohne eine gewisse Zwiespältigkeit: Einerseits erhöht er die Geschäftsführung, indem er sie auf ein Podest setzt und andererseits holt er sie von diesem Podest sogleich auch wieder herunter, indem er hinzufügt, dass es nur „so'n kleinen Podest“ sei und zur Bestärkung der Kleinheit unterstreicht: „aber mehr auch nicht“.

Der Hinweis darauf, in welcher Hinsicht die Geschäftsleitung „hervorgehoben“ auf einem „kleinen Podest“ anzusiedeln ist, führt zu einer Einschränkung, auf die ich oft gestoßen bin, wenn es darum ging, den Betriebsrat mit der Geschäftsleitung auf gleicher Augenhöhe zu verorten. Selbst dieser Betriebsrat aus dem höheren Angestelltenmilieu, der sich in der Lage sieht, „in ganz vielen Sachen“ qualifiziert „mitsprechen zu können“, macht hiervon eine wesentliche Ausnahme: „Also in geschäftlichen Sachen ist die Geschäftsführung etwas hervorgehoben, ist ganz klar“. Hier ist er bereit anzuerkennen, dass die Geschäftsführung nun mal die Geschäfte führt. Selbst Betriebsräte wie er, die den Anspruch haben, im Sinne des Co-Managements ein ganzes Stück weit mitzumanagen, machen hinsichtlich der Reichweite dieses Mitmanagens diese Einschränkung.

3.2 Verortungen auf der horizontalen Achse:

Markiert die vertikale Ebene die Differenz von Oben und Unten, so lässt sich auf der Horizontalen die Unterscheidung von Links und Rechts oder von Hüben und Drüben darstellen. Dabei ist die horizontale Achse jedoch uneindeutiger als die Vertikale: Während die letztere relativ eindeutig hierarchische Über- und Unterordnungsverhältnisse symbolisiert, eignet sich die horizontale Achse sowohl für die Darstellung von Gleichheit – beide sind auf derselben Ebene verortet – als auch für die Darstellung von (Interessen)Gegensätzen: Man steht auf der einen oder auf der anderen Seite. Sofsky und Paris (1994, S. 203) sprechen in diesem Sinne von der „dichotomischen Topographie des Betriebes“. Beide Aspekte finden sich im Bild einer Betriebsrätin von LEGAT:

„Also da muss ich sagen, ich würde sie auch da nicht nebeneinander haben wollen. Vielleicht schon auf derselben Etage, aber jeder an einer anderen Ecke, also schon etwas Distanz wahren. Betriebsrat und Vorstand sollten schon räumlich getrennt voneinander sein, einfach auch, was den Eindruck nach außen angeht. Also ich denke, dass die Belegschaft das auch merkwürdig empfinden würde, wenn der Betriebsrat direkt neben dem Vorstand sitzt.“

Beide „auf derselben Etage, aber jeder an einer anderen Ecke“. Auf Augenhöhe, aber ohne dass die betriebspolitische „Distanz“ zwischen den beiden Akteursgruppen verloren geht. Dies vor allem wegen der Beobachterposition des Dritten, der Belegschaft, die in der Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung immer (mehr oder weniger latent) präsent ist und die es als „merkwürdig empfinden würde, wenn der Betriebsrat direkt neben dem Vorstand“ säße. Ein Aspekt, der nicht zufällig von einer nichtfreigestellten Betriebsrätin thematisiert wird, die stärker als ihre Kollegen aus dem Betriebsratsbüro damit konfrontiert ist, wie die Zusammenarbeit der Betriebsratsspitze mit der Geschäftsleitung im Betrieb bäugt wird.

Sehen die meisten horizontalen Thematisierungen des Interessengegensatzes von der hierarchischen Dimension und damit von der Machtungleichheit eher ab und betonten im Bild der differierenden Seiten die Unterschiede in den Interessen und Perspektiven, so verbindet hingegen die Betriebsratsvorsitzende von TEMP beide Aspekte, wenn sie hinsichtlich des Orts des Betriebsrats äußert:

„Auf einem anderen Flur und nicht auf der gleichen Höhe wie die Geschäftsleitung.“

Hier zeigt sich bei genauer Betrachtung, dass es neben der vertikalen und der horizontalen Achse noch eine weitere Dimension gibt, nämlich die (Tiefen-)Dimension des ‚Vorne und Hinten‘. Sie malt ein Bild (sie malt tatsächlich während des Inter-

views ein Bild), in dem die Geschäftsleitung und der Betriebsrat auf einem Stockwerk, aber auf verschiedenen Fluren sitzen, und ergänzt diese den Interessengegensatz andeutende Differenz der Flure durch die Äußerung: „und auch nicht auf der gleichen Höhe wie die Geschäftsleitung“. Wie die „Höhe“ in der vertikalen Dimension, so signalisiert auch in der räumlichen Tiefendimension „Höhe“ (im Sinne von weiter vorn, also wichtiger) einen Unterschied von Macht und sozialer Bedeutung. Und in dieser IT-Firma ist der Betriebsrat in der Bedeutung sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Beschäftigten doch ein wenig in den Hintergrund gerückt.

Exkurs:

Das Abseits als wenig zukunftssträchtiger Ort: Eine melancholisches ‚Gemälde‘ aus der Betriebsratsspitze der SOLUTIONS GmbH

Ein nachdenkliches Bild von der Verortung des Betriebsrats zeichnet Herr Bernfeld, Mitglied der Betriebsratsspitze von SOLUTIONS. Seine Schilderung beginnt zunächst mit einer symmetrischen Verortung von Geschäftsleitung und Betriebsrat, der dann bemerkenswerte Erweiterungen folgen: *„Gut. Realität ist, dass die meisten Geschäftsführer sich, wenn ich das als Schloss betrachte, in einem Turmzimmerchen befinden und in einem anderen Turmzimmerchen sitzt der Betriebsrat – auch wenn er da räumlich eigentlich nicht hingehört – weil beide haben mit der Belegschaft herzlich wenig zu tun.“*

Auf den ersten Blick könnte man geneigt sein, Schloss und Turmzimmer den bereits besprochenen Phantasien über luxuriöse Behausungen für Geschäftsleitungen zuzuordnen, stellte sich nicht doch rasch der Gedanke ein, dass ein „Turmzimmerchen“ für eine Gruppe von Geschäftsführern ebenso wie für ein großes Betriebsratsgremium eher eine Art innerbetriebliches Exil darstellt. Er platziert zwar beide im Oben eines Turmes, damit aber zugleich im betrieblichen Abseits – „*versteckt*“, wie er gleich noch nachschieben wird. Ist die Ferne von der Belegschaft für die Geschäftsleitung vielleicht noch angemessen und diese von daher zurecht in einem etwas einsamen Oben verortet, so ist das „*eigentlich*“ nicht der rechte Ort für einen Betriebsrat, so jedenfalls interpretiere ich den Einschub: „*auch wenn er da räumlich eigentlich nicht hingehört*“ – eigentlich gehört er da nicht hin, soll das wohl heißen, denn es geziemt einem Betriebsrat nicht, „*mit der Belegschaft herzlich wenig zu tun zu haben.*“ Der Fortgang der Schilderung legt nahe, dass sich die beiden Turmzimmerchen nicht in unmittel-

telbarer Nachbarschaft, sondern eher an entgegengesetzten Ecken des Schlosses befinden. Doch zuvor erläutert Herr Bernfeld, warum er auch den Betriebsrat in einem Turmzimmerchen sieht: *„Ein Stück weit, weil wir durchaus eine exponierte Lage haben im Unternehmen und durchaus einen Spielraum haben, der, wenn man's ehrlich nimmt, irgendwo auch toleriert werden muss. Das heißt, das Unternehmen lässt ja zu, dass hier bis zu 25 Personen herumtoben, die Abläufe aus Sicht der Geschäftsführer nervenstörend beeinflussen und ihr Eigenwesen treiben.“*

Das Turmzimmerchen symbolisiert damit auch die „*exponierte Lage*“ des Betriebsrats, eine herausgehobene Position, die bezüglich der Geschäftsleitung selbstverständlich ist und für diese nicht mehr eigens begründet werden muss. Und das Turmzimmerchen symbolisiert den „*Spielraum*“, den sich der Betriebsrat nimmt und den er genau betrachtet – *„wenn man's ehrlich nimmt“* – dadurch hat, dass das Unternehmen ihm diesen einräumt – dem zumindest nicht wirklich etwas entgegensetzt. Nicht ohne eine gewisse Selbstgefälligkeit, wohl aber mit einer Prise Selbstkritik gewürzt, formuliert dieser ‚alte Betriebsratshase‘, dass sie es geschafft haben, dass eine große Personengruppe – freigestellte und nicht-freigestellte Betriebsräte sowie gewerkschaftliche Vertrauensleute – auf der Betriebsratsetage *„herumtoben“* und der Geschäftsleitung das Leben schwer macht. Im Kontext des von der Belegschaft abgehobenen Turmzimmerchens droht der „*Spielraum*“ jedoch zu einer „*Spielwiese*“ zu werden, auf der man *„herumtoben“* und die betrieblichen Abläufe hier und da *„nervenstörend beeinflussen“* kann – sich aber nicht sicher sein kann, wie sehr das *Eigenwesen*, das man in seinem Turmzimmerchen kultiviert, noch hinreichend im Kontakt ist mit den Vorgängen im restlichen Schloss, mit dem betrieblichen Alltag also, den man vielleicht doch zuweilen allzu sehr aus der Perspektive seines nostalgischen betriebsrätlichen Elfenbeinturms betrachtet.

Im Fortgang seiner Schilderung differenzieren sich nun die Bilder über die Geschäftsleitung und den Betriebsrat und es kommen hinter der zunächst gezeichneten Symmetrie der Turmzimmerchen große Unterschiede zum Vorschein: *„Mein Bild wäre, dass das Haus wenige Etagen hätte, das Bild des Schlosses wäre eher so eine Art Sanssouci oder so was, wo irgendwo versteckt diese Turmzimmerchen sind. Wo die Geschäftsführer zwar die große Fabne des Betriebs noch an ihrem Turmzimmerchen haben, während wir eine kümmerliche, traurige IG Metall-Fabne in der Ecke stehen und nicht mal hinaus gehängt haben. Also da wären sicherlich noch äußere Unterschiede: Bei uns eben nicht vergoldet, bei den anderen frisch vergoldet. Mit allem Respekt stehen bei denen Kaleschen vor der Tür, während wir bei uns die Treträder drin haben. Und damit wir*

ja keine Reifen drankriegen, sind die Treträder auch mit Energieverlustbremsen oder so Dingen ausgestattet. Aber eigentlich beide nicht hinreichend effektiv für ein zukünftiges Unternehmen. Beide nicht!“

Wenngleich sowohl Geschäftsleitung als auch Betriebsrat in diesem Bild „irgendwo versteckt“ in ihren Turmzimmern residieren, abgesondert von der alltäglichen Arbeitskultur und den lebensweltlichen Beziehungen im Betrieb, gibt es in diesem Bild – sprich: im Erleben des dieses Bild ‚zeichnenden‘ Betriebsrats – dennoch entscheidende Unterschiede zwischen den beiden Akteuren. Immerhin hängt die Geschäftsführung die „große Fahne des Betriebs“ noch in den Wind; sie zeigt sich damit nicht so sehr nach innen – obgleich man die Fahne vom Schlosshof aus vielleicht doch sehen kann – sie präsentiert jedoch zumindest die Firma nach außen und vertritt den Betrieb und dessen Produktpalette gegenüber den Anteilseignern, den Kunden und auch der Politik (die für dieses Unternehmen eine größere Rolle spielt, als für die anderen Betriebe unseres Forschungssamples): „Hier sind wir! Und das bieten wir!“ Wie anders dagegen fällt sein Bild der Metaller aus, der Betriebsratsfraktion, zu der er selbst zählt und für deren Identität ‚ihre Gewerkschaft‘, die IG Metall, nach wie vor eine zentrale Rolle spielt. Zeigt die Geschäftsleitung wenigstens noch nach außen Flagge, haben sie ihre roten Fahnen längst eingerollt und weggepackt und nur noch „eine kümmerliche, traurige IG Metall-Fahne in der Ecke stehen“. Von denen, die sich einst hinter dieser Fahne versammelt haben, die Gruppe der gewerkschaftlich organisierten gewerblichen Arbeitnehmer, sind nicht mehr viele übrig geblieben. Und auch die, die noch in den wenigen Fabrikationshallen oder den produktionsnahen Bereichen arbeiten, haben wenig gemein mit dem organisierten Facharbeiter der späten 60er, der 70er und frühen 80er Jahre, an die sich die meisten Mitglieder der gegenwärtigen Betriebsratspitze noch gut erinnern können. Und bei der ungefähr zur Hälfte aus Ingenieuren und anderen technisch-akademischen Berufen bestehenden Belegschaft (zusätzlich einem weiteren knappen Drittel Techniker und technische Angestellte) gewinnen sie mit der IG Metall-Fahne kaum (noch) einen Blumentopf. Hier ist die zentrale Identitäts-Problematik der diesen Betriebsrat tragenden Mehrheitsfraktion auf den Punkt gebracht: mit der ‚Fahne‘ des Betriebes, dem Unternehmen und seinen Produkten sowie dessen Führungskräften können sie sich nur bedingt identifizieren, was von ihrer Seite her eine stärkere Co-Management-Orientierung nur zögerlich und vor allem nur sehr ambivalent möglich macht (was ihre Gegenüber in der Geschäftsleitung natürlich wahrnehmen). Andererseits reicht ihre bisherige gewerkschaftliche Identität

fizierung und Identität nicht mehr hin, um in diesem Betrieb erfolgreich als Betriebsrat zu wirken, und doch halten sie daran fest, als Gewerkschafter, genauer: als ‚Metaller‘ Betriebsratsarbeit zu machen, in der Hoffnung, dass auch die Fahne der IG Metall vielleicht einmal wieder restauriert und gestärkt im Wind steht⁹. So verwundert es nicht, dass Herrn Bernfeld zu den „Treträdern“ des Betriebsrats das Bild von „Energieverlustbremsen“ einfällt. In seiner Formulierung klingt es so, als würden es vor allem äußere Mächte sein, die zu verhindern suchen, dass der Betriebsrat ordentliche Reifen auf die Räder und damit frischen Schwung und Beweglichkeit bekommt. Mindestens genauso wichtig wäre es meines Erachtens jedoch für diesen Betriebsrat, darüber nachzudenken, wie sehr sie selbst zum „Energieverlust“ beitragen und wie es ihnen gelingen könnte, für eine gegenüber der Gewerkschaft eher resistente Belegschaft dennoch als Betriebsrat ‚verwendbar‘ und von Wert zu sein. Doch seine Prognose für das Management fällt insgesamt auch nicht viel besser aus: Zwar glänzt es dort mehr („frisch vergoldet“) und es stehen „respektvolle Kaleschen“ vor der Türe, aber eben „Kaleschen“, als Symbol vergangener Epochen. Und so schließt seine Bildbeschreibung mit der etwas melancholisch-besorgt klingenden Bemerkung, dass „eigentlich beide nicht hinreichend effektiv für ein zukünftiges Unternehmen“ ausgestattet sind, dass beide betriebspolitischen Akteursgruppen sich, wie er später hinzufügt, bezogen auf Kunden, Märkte und die Belegschaft – und vielleicht auch, wovon er nicht spricht: bezogen auf ihr Verhältnis zueinander – neu zu situieren hätten.

3.3 Außen vor – Die Verortung des Betriebsrats in verschiedenen Anbauten

Während er unter dem Stichwort „Realitätsbild“ die Geschäftsführung in einem „Penthouse oben unter dem Dach“ verortet, sieht Herr Heikert, ein nur teilweise freigestellter Betriebsrat von SOLUTIONS, den Betriebsrat gar nicht richtig im Haus angesiedelt:

„Den Betriebsrat würde ich, so wie er jetzt für mich angesiedelt ist, in einem Anbau sehen, ja. Und dieser Anbau ist nicht mal richtig durchgängig mit dem Haus verbun-

⁹ Der Hinweis auf die IG-Metall-Fahne bezieht sich hier nicht nur auf die IG Metall als außerhalb des Betriebes existierende Interessenvertretungsorganisation, sondern so stark wie in keinem anderen der von uns untersuchten Betriebe auch auf sie selbst als IG-Metaller. Im Betrieb sind sie die IG Metall. Betrachtet man die zitierte Äußerung unter dieser Perspektive, so drückt sich darin das Gefühl aus, dass ein Teil von ihm (von ihnen) – ein „Selbstobjekt“, wie man psychologisch sagen würde – *traurig in der Ecke steht*.

den. Ich würde sogar sagen, man muss erst nach draußen gehen, um dahin zu kommen. Aber er ist schon am Haus dran, er ist nicht separiert, wie früher das alte Lokus oder so was.“

Während die Geschäftsleitung abgeschottet gegen Störungen im Penthouse logiert, hat der Betriebsrat in diesem Bild eine isolierte Verortung: Außerhalb des Hauses in einem „Anbau“ – weit von der Geschäftsführung entfernt, aber auch von der das Haus ausfüllenden Belegschaft. Denn auch für letztere gilt: „Man muss erst nach draußen gehen, um dahin“ – zum Betriebsrat –, „zu kommen“. Zwar nicht so abgelegen, wie es früher das kleine ‚Örtchen‘ war, sondern „am Haus dran“, aber aus Sicht derer, die sich im Haus befinden, eben doch außen vor! Hierin drückt sich das Gefühl eines Betriebsrats aus, mit seiner betriebspolitischen Sichtweise zu den ‚ordentlichen‘ Geschäftsprozessen nicht wirklich dazuzugehören, ein Stück weit sowohl außen vor gehalten zu werden, als auch sich außen vor zu fühlen – letztlich wenig erwünscht zu sein. Möglicherweise hat sich der Betriebsrat im Laufe der Jahre auch selbst ein Stück weit in einen Anbau zurückgezogen. Dass der Anbau „nicht durchgängig mit dem Haus verbunden ist“, kann dann auch so gelesen werden, dass in diesem Anbau eine von der vorherrschenden Arbeits- und Unternehmenskultur deutlich unterschiedene Betriebsratskultur gelebt wird, und dass diese nur in einer partiellen Abgeschlossenheit eines Anbaus gepflegt werden kann. Meinem Eindruck zufolge wollen die Metaller beides: Sowohl dazugehören, wie der Anbau „schon am Haus dran ist“, gleichzeitig aber auch ihre eigenen Wege gehen und ihre politischen Ziele verfolgen und sich nicht von der etablierten Kultur des Betriebes vereinnahmen lassen. Das Bild des Anbaus erweist sich also bei genauerer Interpretation nicht so einseitig, wie es die Äußerungen von Herrn Heikert zunächst nahe legen; die Trennung zwischen Haus und Anbau und der weite Weg zwischen dem Anbau und dem Penthouse beruhen bei Licht besehen auf einer wechselseitig gepflegten Distanz.

In der nächsten Äußerung malt Herr Heikert das Bild des Anbaus detaillierter aus:

„So wie ein Anbau, der nachträglich rangesetzt wurde, aber keinen Durchbruch zum Haus hat, sondern man muss erst nach draußen gehen, um das bildlich zu fassen. Und während die Geschäftsleitung, sag’ ich mal, eine sehr sehr große Möglichkeit hat, sich oben im Penthouse auf die Dinge, die kommen, einstellen zu können – die werden auf den Etagen nach oben erst mal abgeklopft –, landet bei uns alles, was durch die Türe kommt, sofort auf dem Tisch. Und wenn der BR irgendwas hat, muss er sich von dort aufmachen und sich auf den Weg nach oben erst wieder mit einreihen. Und wenn es draußen regnet“ -

dann wird der Betriebsrat, so kann man ergänzen, erst einmal mal nass, bis er sich in die Warteschlange vor den Penthouse-Türen der Geschäftsführung „wieder mit einreihen“ kann. Immer wieder finden sich in den Interviews Hinweise darauf, wie wenig Pufferzone der Betriebsrat um sich herum hat: Während die Geschäftsleitung ganze Stäbe beschäftigt, die die Anliegen vorsortieren und vieles schon erledigen, „landet“ beim Betriebsrat – wie es später noch heißen wird – „ungefiltert alles sofort auf dem Tisch“. Das heißt, im subjektiven Erleben dieses Betriebsrats soll sich die Arbeitnehmervertretung immer gleich um alles (um jeden Scheiß!) kümmern, während sich die Geschäftsleitung Zeit nehmen und den Betriebsrat mit seinen Anliegen auch mal warten lassen kann.

In einem „Anbau“ lokalisiert auch Herr Alexander, Betriebsratsvorsitzender von DACHS, den Betriebsrat. Er begründet dies damit, dass er sich nicht als wirtschaftlichen Co-Manager sieht und von daher auch keine unmittelbare Verantwortung für die geschäftliche Entwicklung des Hauses trägt. Im Anschluss präzisiert er sein Bild des Anbaus wie folgt:

„Ich hatte eben noch, als ich „Anbau“ sagte, hab’ ich ein Bild vor Augen gehabt, wo man sich jetzt wirklich so ein Haus vorstellt. Und das ist kein Anbau, der hier unten irgendwo so dran sitzt, sondern eher an allen Etagen hier der Länge nach und man hat überall den Zugang zu den Dingen. So ist eher das Bild, nicht. Wie so ein Silo, das da angebaut ist an der Seite, so nicht.“

Wie anders ist doch dieses Bild eines Anbaus! Was bleibt ist, dass es Perspektiven gibt, unter denen der Betriebsrat außen vor ist und sich auch außen vor fühlt – hier jedoch nicht in der Abgeschlossenheit eines Anbaus, in den man sich einerseits verbannt sieht, in dem man sich aber auch selbst ein Stück weit eingerichtet hat. Im Gegenteil: Hier finden wir das Bild eines Anbaus, der eher nach einer Fahrstuhlkonstruktion klingt, die außen am Haus angebracht ist und einen unverzüglich zu allen Etagen – von der untersten bis zur obersten – bringt und den Zugang zu allen Bereichen des Hauses ermöglicht. Es ist dies das Bild eines nicht abgeschotteten, sondern ausgesprochen durchlässigen Außen: durchlässig von außen nach innen und auch durchlässig von unten nach oben.¹⁰ Es ist ein beweglicher Ort, denn Herr

¹⁰ Darin spiegelt sich die Erfahrung eines Betriebsratsvorsitzenden, der in einer Weise, von der die Betriebsräte aller anderen befragten Betriebe nur ‚träumen‘ können, tatsächlich bei den für ihn relevanten betrieblichen Akteuren – vom Vorstandsvorsitzenden über die Personalchefin bis zum ein oder anderen (Haupt-)Abteilungsleiter - offene Türen und offene Ohren findet. In gewisser Weise erinnert dieses Bild des Silos an das von Schelsky geprägte Bild des Betriebsrats als „institutionalisierte Nebenhierarchie“ (Eberwein u. Tholen 1982, S. 32).

Alexander verortet den Betriebsrat nicht fest auf einer Ebene; er will nicht auf der oberen Etage neben der Geschäftsleitung residieren, hier will er möglichst unbeschränkten Zugang haben, hier will er aber auch wieder gehen (können), um sich auf den unteren Ebenen bei den Kollegen niederzulassen. Das Bild des Silos betont noch einmal den Charakter des Betriebsrats als Grenzgänger (Tietel 2001 und 2006): Sein Ort liegt quer zu den hierarchischen, funktionellen und kulturellen Grenzen einer Organisation. Nicht zuletzt ist es ein Ort auf der identitätsrelevanten Grenze (Hirschhorn und Gilmore 1993) zwischen Dazugehören und Außen-vor-sein: In gewisser Weise gehört der Betriebsrat auf allen Ebenen des Betriebes dazu, und in gewisser Weise bleibt er gleichzeitig den verschiedenen Arbeitszusammenhängen und Arbeitskulturen gegenüber außen vor und bildet eine eigene und eigenwillige Kultur.

3.4 Die Verortung des Betriebsrats im Keller

Die Zeiten, in denen sich Betriebsräte angesehener deutscher Firmen in den Tiefen des Kellers angesiedelt sahen, scheinen vorbei zu sein. Im Keller, dem Inbegriff der Nichtanerkennung (aber auch des ‚Überwinterns‘), verortet kaum eine/r der befragten BetriebsrätInnen ihren Betriebsrat. Eher taugt der Keller als Abgrenzungsmetapher nach unten: der Betriebsrat rangiert zwar bei einigen Betriebsräten „irgendwo unten“, aber eben doch nicht ganz im Keller. So betont ein Mitglied der Betriebsratsspitze der LEGAT AG: „Also im Keller sitzen wir nicht. Im Keller sitzen wir nicht“. So auch seine Kollegin: „Ich fühl’ mich nicht im Keller!“ Oder die BR-Vorsitzenden von FINANZ:

„Der Betriebsrat, klar, der sitzt natürlich nicht im Keller oder so was, aber er sitzt auch nicht auf der Stufe, wo die Geschäftsleitung sitzt, durchaus nicht!“

Wenngleich der Keller meist dazu dient, die eigene Verortung in Abgrenzung zu einem Ort zu definieren, der noch weiter unten ist, gibt es doch Betriebsräte, die die Interessenvertretung ziemlich im Keller sehen. Es verwundert nicht, dass es sich hierbei meist um Betriebsräte handelt, die sich gegenwärtig in der Opposition befinden und die Position und das Ansehen ihres Betriebsrats – sprich der augenblicklichen Mehrheitsfraktion – kritisch bewerten. So beispielsweise in der Äußerung eines Mitglieds der Betriebsratsopposition von SOLUTIONS:

„Also wenn Sie den Geschäftsführer jetzt fragen würden, wäre der Betriebsrat wahrscheinlich im Keller.“

3.5 Die Vision: Auf gleicher Ebene und auf Augenhöhe

Im Gegensatz zur insgesamt als niedrig erlebten Platzierung im Hinblick auf die Geschäftsleitung dominiert das Bild, mit jener auf einer Ebene zu sitzen, die Vorstellungen von Betriebsräten darüber, wie man sich die eigene Verortung wünscht beziehungsweise, welche sozio-räumliche Platzierung man als angemessen empfinden würde. Pointiert formuliert folgender Nichtfreigestellter von DACHS, auf welcher Ebene des Betriebes sie seines Erachtens sitzen müssten, wo sie, wie er sagt, „eigentlich hingehörten“:

„Also ich persönlich sehe uns noch nicht da, wo wir eigentlich hingehörten. Ich hab’ den Anspruch, dass unser Gremium deutlich eigentlich auf der gleichen Ebene sitzen müsste, wie der Vorstand, das ist mein Ziel. Als gleichberechtigter Partner.“

Klingt in diesen Worten zunächst noch die Klage mit, von der Anerkennung als „gleichberechtigter Partner“ ein ganzes Stück entfernt zu sein, konkretisiert er kurz darauf seine Vorstellung von ‚Partnerschaft‘, insofern er es sich gut vorstellen könnte, dass immer „ein Betriebsrat an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnimmt.“ Ein Mitglied der Betriebsratsspitze von LEGAT äußert einen ähnlichen Gedanken, jedoch im Bewusstsein, dass dies angesichts ihrer betrieblichen Verhältnisse ein „Wunsch“ oder, wie er auch sagt, eine „Utopie“ ist, die er in den verbleibenden Jahren seiner BR-Tätigkeit wohl nicht mehr erleben wird:

„Mein Wunsch wäre, das wäre natürlich schön, aber das ist Utopie, in der gleichen Etage zu sitzen.“

Seine Kollegin aus der Betriebsratsspitze äußert ebenfalls, dass ihr

„Wunsch wäre, mit denen oben auf einer Ebene sitzen. So stelle ich mir Betriebsratsarbeit auch vor.“

Wenn sie im weiteren formuliert, dass sie, wenngleich nicht auf der Ebene der Geschäftsleitung, so aber doch zumindest auf der Ebene der leitenden Angestellten sitzt –

„Ich bin mindestens auf der Ebene wie die leitenden Angestellten, da gehör’ ich hin, direkt unter dem Vorstand. Aber nicht von dem geleitet und gesteuert, sondern eben als Gesprächspartner. Da ist mein Ort, das ist, wo ich stehe!“

– dann sieht sie sich diesem Ziel ein ganzes Stück näher, als das von ihren männlichen Kollegen aus der Fünfferrunde der Freigestellten erlebt wird. Ein Ort „direkt unter dem Vorstand“, aber im Gegensatz zu den „leitenden Angestellten“ der Linienorganisation „nicht von dem geleitet und gesteuert“, das heißt, mit einer Auto-

nomie ausgestattet, von der die dem Vorstand direkt unterstehenden Führungskräfte nur träumen können. Sie vertritt hier am ausgeprägtesten von allen BetriebsrätInnen unseres Samples die Vorstellung, dass die Betriebsratsspitze zur Führungsebene des Betriebes gehört (Tietel 2007).

4 Die Suche nach einem Ort des Betriebsrat zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft

Die prototypische Verortung des Betriebsrats in der Mitte zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft (Traxler 1984) wurde nicht häufig genannt. Ein Beispiel für diese Platzierung ist die Äußerung einer Betriebsrätin von TECHNO:

„Also ich würde sagen, der Betriebsrat sitzt mitten drin, so als Schnittstelle, so würde ich den Betriebsrat sehen, so richtig zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung, als Bindeglied, das würde ich so sehen.“

Der Betriebsrat in der Position des Vermittlers, so richtig „mitten drin“. Das kann sie auf dem Hintergrund ihrer Erfahrung bei TECHNO auch selbstbewusst formulieren, wo der Betriebsrat den Eindruck hat, selbst angesichts ihrer akademischen Belegschaft inmitten des Betriebes beheimatet zu sein. Intuitiv benennt sie die zentralen Aspekte des Vermittlungsverhältnisses: der Betriebsrat sitzt an der „Schnittstelle“, also da wo getrennte Interessen aufeinander stoßen und an der man sich auch mal ‚schneiden‘ kann – und der Betriebsrat ist „Bindeglied“, ein Akteur, der die differierenden Interessen zusammenbringt und zusammenhält.

An dieser Stelle ist eine methodenkritische Bemerkung angebracht. Erwies sich die Aufgabenstellung, die sozio-räumliche Positionierung von Geschäftsführung und Betriebsrat im Bild eines Hauses zu symbolisieren, als produktiv und aufschlussreich, so stößt die Verortung des Betriebsrat jedoch dann an Grenzen, wenn es darum geht, seine Position gleichzeitig in Bezug auf Geschäftsleitung und Belegschaft zu bestimmen. Hier erweist sich das Bild des Hauses als zu statisch, weil es zu räumlichen Zuordnungen auf zweidimensionalen Achsen führt, so dass mit der Nähe zum einen Pol automatisch die Entfernung zum anderen einhergeht. Die gleichzeitige Nähe zur Geschäftsleitung und zur Belegschaft kann damit nicht gut dargestellt werden und auch die ‚Mitte‘ zwischen beiden drückt dies nicht aus.

Denkt man dies mit, so beleuchten die Bilder, in denen die Befragten ihre Verortung hinsichtlich der Belegschaft mit aufnehmen, noch einmal von einer anderen Seite das Rollen- und Identitätsproblem, in das Betriebsräte kommen, wenn sie sich sowohl quer zur Hierarchie als auch zum Interessengegensatz verorten. Betrachten wir hierfür die folgende Schilderung eines Freigestellten von LEGAT:

„Wenn ich mir das wünschen würde, von der Anerkennung her, würde ich schon sagen, wenn das Haus drei Stockwerke hat und der Vorstand ganz oben unter dem Dach sitzt, dann würde ich schon zusehen, dass wir im dritten Stock landen. Nur dann sitzen ja die anderen, sag' ich mal, im ersten und zweiten Stock und dann müssten die ja nun noch mehr zu uns raufgucken. Und das würde ich auch nicht gut finden. Also von daher ist es schwierig, uns da einzuordnen. Und genauso ist es anders herum. Wenn ich sagen würde: O.k., dann sitzen wir mit im Parterre oder im ersten Stock, dann gucken die Anderen nun von der anderen Seite – von oben – auf uns herab. Also von daher ist das schwierig, eine eindeutige Zuordnung zu finden, wo sitzen wir denn eigentlich?“

Sein – von Vielen geteilter – Wunsch wäre es, sowohl nahe bei der Geschäftsleitung lokalisiert zu sein (und von dort die entsprechende „Anerkennung“ zu bekommen), als auch der Belegschaft eng verbunden zu bleiben. Gleichwohl aber durch diese Vorortung bei und in der betrieblichen Basis die Akzeptanz durch die Geschäftsleitung ebenso wenig zu riskieren wie im umgekehrten Falle den Anschluss an die Belegschaft, wenn man sich immer weiter nach oben bewegt. Schwierig wird das Verhältnis also durch die Beobachterperspektive des jeweiligen Dritten, was auf die vertrackte Problematik triadischer Beziehungen verweist (Tietel 2003). In ihrer Beziehung zum Vorstand haben die Betriebsräte weniger Berührungspunkte als zu früheren Zeiten. Sie werden in die Entwicklungen und Perspektiven des Unternehmens einbezogen und wollen auch ihrerseits, soweit es ihre Ressourcen und Kompetenzen erlauben, zumindest all das mitgestalten, was die Arbeitsverhältnisse und die Ausgestaltung der betrieblichen Sozialwelt betrifft. Wäre da nicht der ‚ausgeschlossene‘ Dritte, die Belegschaft, die nicht ohne Misstrauen beäugt, wo sich ihr Betriebsrat zunehmend mehr tummelt und wie dadurch auch dessen Verständnis für die Reorganisationsvorstellungen des Vorstandes wächst. Hier kommt ins Spiel, dass die Belegschaft das Gefühl haben könnte, „nun noch mehr“ zum Betriebsrat „raufgucken zu müssen“. Das „noch mehr“ impliziert, dass die (freigestellten) Betriebsräte heute schon den Eindruck haben, reichlich weit weg von der Alltagskultur im Schichtbetrieb in den Hallen und den Werkstätten zu sein. Dies wird ihnen auch oft genug vorgehalten, wenn sie sich mal aus dem Büro hinaus in die Niederungen des Betriebes begeben. Bleiben sie hingegen in ihren Themen und Identifizierungen der Herkunft der meisten ihrer Mitglieder aus dem gewerblichen Bereich eng verhaftet, müssen sie fürchten, dass die soziale und hierarchische Kluft auch sie erfasst und die Führungskräfte „nun von der anderen Seite“ – von „oben – auf sie herabgucken“. Die Schwierigkeit, in diesem Spannungsfeld zweier gleichzeitiger Identifizierungen eine Zuordnung zu finden, ist

nicht nur der ihnen von mir gestellten Aufgabe geschuldet, komplexe Macht- und Interaktionsverhältnisse in ein zweidimensionales Bild zu übertragen, sondern verweist auf die zugrundeliegende soziale Schwierigkeit, einen angemessenen Ort in der komplexen und widersprüchlichen sozialen Topographie des Betriebes zu finden. Eine „eindeutige Zuordnung“, wie sie dieser Arbeitnehmervertreter gerne hätte, ist weder hier noch da zu erzielen.

4.1 Der Wunsch nach Einheit

Eine eigene Kategorie von Bildern sind jene, in denen soziale Differenzierungen keine Rolle spielen sollen und der Wunsch nach einer betrieblichen Gemeinschaft, der latent bereits in manchem Bild steckt, bei dem Geschäftsleitung und Betriebsrat auf einer Ebene situiert werden, auch die Beschäftigten mit einschließt. Der Wunsch nach Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit artikuliert sich in folgender Äußerung eines Freigestellten von SOLUTIONS:

„Am Liebsten wäre mir ein eingeschossiges Haus, da könnte ich alle auf eine Ebene setzen. Das wäre mir am Liebsten, denn die Belegschaft gehört ja auch dazu.“

„Alle“ gehören dazu, und alle sollen auf einer Ebene sitzen. Bringt die Metapher der „gleichen Augenhöhe“ noch ein Spannungsverhältnis zum Ausdruck, das an der Differenz der um Anerkennung ringenden Personen, Status- und Interessengruppen festhält, artikuliert sich in der Vorstellung einer jeder Differenzierung vorausgehenden Zusammengehörigkeit die Idee eines ‚Bundes‘, die immer dann zum Träger eines regressiven Wunsches wird, wenn sie nicht durch die Arbeit und die Mühen des ‚Bündnisses‘ (also ausgehandelter und durchgearbeiteter Verhältnisse) flankiert wird (Heinrich 1987).

Ein Betriebsrat von FINANZ formuliert:

„Also wenn es nach mir gehen würde, dann gäbe es hier eigentlich nur eine Ebene. Da säße dann die Geschäftsleitung, der Betriebsrat und die Belegschaft.“

Es ist sein gewerkschaftlicher Anspruch, der – wie er zuvor geschildert hat – Geschäftsleitung und Betriebsrat „in die Mitte“ setzen lässt, mitten unter die Belegschaft, ohne die verhassten Privilegien der ‚Oberen‘ und ohne die Unterwürfigkeit seiner Kollegen unter die betriebliche Macht – so auch in der Formulierung einer Kollegin von ihm, die ihren Wunsch auf eine betriebsumspannende Zusammenarbeit wie folgt zum Ausdruck bringt:

„So, wie ich mir das wünschen würde, würden wir auf einer Ebene mit dem Vorstand sitzen, damit wir wirklich vernünftig zusammenarbeiten könnten, aber dass es alles eine Ebene ist. Also der Vorstand mit den Führungskräften, mit den Mitarbeitern und mit dem Betriebsrat. Dass es ein Team ist. Das ist das Wunschdenken, das ich da habe.“

Die gesamte Firma als „ein Team“ – niemand soll übergeordnet, niemand ausgeschlossen sein. Alle gehören zusammen, „alles ist eine Ebene“. Hinter der zunächst einmal rationalen Vorstellung von funktionalen Kooperations- und Kommunikationsverhältnissen – „damit wir wirklich vernünftig zusammenarbeiten könnten“ – scheint der Subtext der ‚Betriebsfamilie‘ auf, der Wunsch nach einer ungetrennten, fraglosen (und damit auch konfliktlosen) Einheit.

So wie sich die betriebspolitischen Dichotomien durch binäre Gegenüberstellungen (Hüben und Drüben, Oben und Unten) artikulieren (wofür symbolisch die „Zwei“ steht) und die entwickelten Formen sozialer Aushandlungsverhältnisse triadische Gestalt besitzen (wofür symbolisch die „Drei“ steht), wird die ‚symbiotische‘ Sehnsucht nach Gemeinsamkeit und Ungetrenntheit durch die „Ein(s)heit“ symbolisiert: Ein Betrieb, ein eingeschossiges Haus, eine Ebene – eine große Betriebsfamilie, umhüllt von einer zusammenhaltenden sozialen Haut. Es macht wenig Sinn, diese Phantasie oder Vorstellung als ideologisch oder illusionär zu diskreditieren, denn die Sehnsucht nach Einheit und Bindung kann als eine zutiefst menschliche Gefühlsregung angesehen werden. Der psychoanalytischen Erfahrung zufolge sind die Sehnsucht nach Ein(s)heit, die Faktizität polarer Spaltungslinien (die Zweiheit) und die Potentiale entwickelter triangulärer Aushandlungsverhältnisse (die Triade mit ihrer Toleranz für Diskrepanzen und Anerkennung von Differenzen) drei beständig wirksame, synchron wirkende Erfahrungsmodi, die den alltäglichen Wahrnehmungen ihre jeweilige emotionale Bedeutung verleihen und in ihrem Zusammenspiel die sozio-emotionale Erfahrungsmatrix einer Organisation bilden (Tietel 2003). Und so finden sich alle drei Aspekte – wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß – auch in den Bildern vom Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes.

5 Verortungen im Hinblick auf die Beschäftigten

Ogleich ich nach der Verortung des Betriebsrats im Hinblick auf die Beschäftigten nicht explizit gefragt habe, kamen hierzu von vielen Befragten spontane Äußerungen. Die diesbezüglichen Verortungen sind kaum weniger komplex, als die soziale Platzierung im Hinblick auf die Geschäftsleitung. Und auch hier treffen wir auf die Schwierigkeit, für sich einen angemessenen Platz zu finden. Die hauptsächlichen Verortungen des Betriebsrats im Hinblick auf die Belegschaft sind „unten bei der Belegschaft“, „mitten unter der Belegschaft“, und „über der Belegschaft“, was sich – spiegelbildlich zu der paradoxen Verortung im Hinblick auf die Geschäftsleitung – in der Formulierung ‚bei-und-zugleich-über‘ den Beschäftigten verdichten lässt.

5.1 Der Betriebsrat bei der Belegschaft

Die Beschäftigten sitzen sozio-räumlich gesehen ziemlich durchweg „unten“ im Haus. In manchen Bildern füllen sie das Innere des Hauses aus. Und entsprechend wird der Betriebsrat in den Bildern, in denen die Nähe zur Belegschaft ausgedrückt werden soll, mal „unten bei der Belegschaft“ oder aber „in der Mitte und die Belegschaft drum herum“ verortet. In diesem Sinne formuliert ein Betriebsrat von TECHNO, wo alle Betriebsräte aufgrund ihrer Nichtfreistellung tatsächlich ‚unter‘ ihren KollegInnen in einem großen Flachbau sitzen:

„Insofern würde ich mal sagen, also der Betriebsrat in diesem Gebäude sitzt mit der Belegschaft zusammen auf einer Ebene, nicht mal in getrennten Zimmern.“

In einigen der Bilder, in denen der Wunsch nach einer Verortung in der Nähe zur Belegschaft zum Ausdruck gebracht wird, geht es spürbar um Identifikationen, um eine erlebte oder gewünschte Verwurzelung in der Belegschaft, um einen Ort, an dem man sich heimisch fühlen kann. Und um die subjektive Erfahrung, dass der Schritt in den Betriebsrat allzu leicht mit einer Entfernung und Entfremdung von der eigenen Basis einhergeht. So äußert eine Betriebsrätin aus dem produktionsnahen Bereich von SOLUTIONS:

„Von der Wichtigkeit her, also vom Gefühl her, würde ich das Büro lieber nach unten setzen. Vom Gefühl her, wo steh’ ich – steh’ ich oben oder steh’ ich unten? Da würde ich mich zu den Kollegen setzen. Deswegen arbeite ich auch noch zu fünfzig Prozent. Also ich darf da nicht weg und ich will angebunden sein an die Kollegen.“

Die eigene Verortung ist nicht nur eine Frage betriebspolitischer Entscheidung, sie ist wesentlich auch eine Frage der Identifikation. Auf die Frage, wo sie sich der Geschäftsleitung gegenüber lokalisieren würde, hatte sie keinen Zweifel daran gelassen, dass der Ort des Betriebsrats oben neben dem Management zu sein hat; geht es jedoch darum, welcher Ort ihr selbst „wichtig“ ist und vor allem um ihr „Gefühl“, so betont sie genauso entschieden, dass sie das Betriebsratsbüro „lieber nach unten setzen“ würde. Dies ist auch der Grund dafür, dass sie selbst in dieser Firma, in der sehr großzügige Selbstfreistellungsmöglichkeiten bestehen, mit der Hälfte ihrer Arbeitszeit in ihrer Abteilung zu bleibt, um „an die Kolleginnen und Kollegen angebunden zu sein“. Geht für manche ihrer Betriebsratskollegen von dem „Oben“ ein Reiz, wenn nicht gar ein gewisser Sog aus, so scheut sie zwar den Gang nach „oben“ nicht, wenn sie „für die Kollegen“ etwas erreichen will, hat aber doch Angst, dass eine volle Freistellung ihr „Angebunden“-Sein im „Unten“ gefährden könnte:

„Ich geh’ nach oben für die Kollegen, ja, aber angebunden fühle ich mich unten. Ich hab’ nur die Angst, wenn ich hundertprozentig freigestellt wäre, würde mir dieses Feedback der Kollegen fehlen, und ich will nahe an den Kollegen arbeiten, mit den Kollegen arbeiten.“

Eine Freigestellte desselben Betriebes führt ebenfalls ihr „Gefühl“ an, wenn sie von ihrer ‚inneren Verortung‘ in der Nähe der Kollegen spricht. Während auch sie auf den Anspruch des Betriebsrats auf einen geschäftsleitungsnahen Platz pocht, auf das Recht des Betriebsrats, die wichtigen Dinge mit dem jeweils Verantwortlichen aus der Geschäftsleitung zu klären, stellt sie dieser „offiziellen Sichtweise“ ihre „gefühlsmäßige Sichtweise“ zur Seite:

„Aber das ist die offizielle Sichtweise und die gefühlsmäßige Sichtweise ist dann doch etwas anders. Also ich persönlich fühle mich eigentlich noch am meisten hingezogen zu den gewerblichen und den angrenzenden Bereichen. Das liegt wahrscheinlich daran, dass ich hier gelernt habe und das so die Abteilungen sind, die ich durchlaufen habe. Da kenne ich viele Leute, da fühle ich mich einfach zu Hause.“

Wie ihre Kollegin fühlt auch sie sich nach wie vor zu den Bereichen hingezogen, aus denen sie stammt – und in beiden Fällen sind dies die produktionsnahen Bereiche. Hier hat sie ihre Wurzeln, hier hat sie nach wie vor persönliche Beziehungen, hier fühlt sie sich „einfach zu Hause“. In diesem „da fühle ich mich einfach zu Hause“ steckt das Erleben eines fraglosen Dazugehörens, steckt die Möglichkeit, sich aus den betriebspolitischen Konflikten, den spannungsgeladenen Sitzungen mit Vertretern der anderen Seite (oder der anderen Fraktionen) oder den oft nicht

sehr ergiebigen Gesprächen mit hochqualifizierten Angestellten mal ein Stück zurückziehen und so sein zu können, wie sie sich fühlt, ohne dies hinter einer betriebsrätlichen Vertretungsmaske verbergen zu müssen.

Eine weitere Betriebsrätin von SOLUTIONS – und hier zeigt sich die enge gewerkschaftliche Identifizierung und basisnahe, ja nostalgische ‚Sehnsucht‘ (Tietel 2006) der Metallbetriebsrätinnen dieser Firma, „würde sich wünschen, dass der Betriebsrat ganz unten auf dem Boden sitzt“, also ebenfalls an der betrieblichen Basis:

„Also wenn es ein Haus wäre mit mehreren Etagen, dann würde ich die Geschäftsführung ganz nach oben setzen und würde mir wünschen, dass der Betriebsrat ganz unten auf dem Boden sitzt, aber ich fürchte, der sitzt dann eher doch so in der zweiten oder dritten Etage. Irgendwo dazwischen. Liegt einfach in der Art.“

Auch hier spricht sich der Wunsch aus, dass der Betriebsrat seine Bodenhaftung bei den Beschäftigten behält und eine gewisse Bodenständigkeit nicht verliert. Dass dieser persönliche Wunsch und dieses gewerkschaftspolitische Ideal in einem Betrieb ihrer Größe mit über 20 Betriebsräten und einer entfalteten Betriebsratsorganisation nicht so einfach zu realisieren ist, ist ihr als ‚Profibetriebsrätin‘ klar. Und dennoch entbehrt es nicht einer gewissen Wehmut, wenn sie „fürchtet“, dass der Betriebsrat „dann eher doch so in der zweiten oder dritten Etage sitzt. Irgendwo dazwischen“. Sie ist realistisch genug zu sehen, dass der Betriebsrat in der sozialen Topographie des Betriebes ein ganzes Stück über der Belegschaft rangiert. „Irgendwo dazwischen“, sagt sie. Wieder der Verweis auf ein „Dazwischen“ als nicht genau zu bezeichnender Ort; das „Irgendwo“ verstärkt hier noch die Unbestimmtheit dieses Ortes. Und zwar nicht nur für sie und ihre subjektive Erfahrung, sondern, wie sie hinzufügt: Das „liegt einfach in der Art“ – sprich: es gehört zum Wesen der Institution und der Rolle Betriebsrat.

5.2 Die Mitte des Betriebes als Ort der Erreichbarkeit

In den Interviews, in denen der Betriebsrat hinsichtlich der Belegschaft in der Mitte des Betriebes platziert wird, steht oft der Gedanke Pate, dass es wichtig für den Betriebsrat ist, dass er von den Beschäftigten gut „erreicht“ werden kann. Der Wunsch nach einer größeren Nähe zur Belegschaft ist hier eher funktional. So heißt es in der Äußerung einer Betriebsrätin von SOLUTIONS:

„Den Betriebsrat würde ich so setzen, dass er mittig ist, für alle Belegschaftsmitglieder zu erreichen. Wo alle vorbeikommen, wo jeder reingehen kann.“

Ganz ähnlich der stellvertretende BR-Vorsitzende von DACHS:

„Wenn ich es mir aussuchen könnte, würde ich eher in der Nähe von Orten sitzen wollen, die sowieso von Leuten besucht werden, ob es die Kantine ist oder ob es die Poststelle ist oder so was, wo man mal vorbeigehen kann, ohne dass man einen Umweg machen muss. So in Laufnähe.“

Mit der Verortung „in Laufnähe“ verbindet sich die Hoffnung, dass auch in einem Unternehmen, in dem ein guter Teil der Beschäftigten dem Betriebsrat eher verhalten gegenübersteht, der eine oder andere Kollege doch mal durch seine meist offene Türe tritt, wenn sie/er auf dem Weg zur Poststelle oder zur Kantine an dieser vorbeikommt. Es ist für das eigene betriebsrätliche Selbstgefühl sicher nicht sehr aufbauend, wenn man den Eindruck hat, dass man für diejenigen, deren betriebspolitischer Vertreter man immerhin ist, nicht mal einen Umweg wert ist – und die gewünschte „Laufnähe“ weist auch auf das Gefühl hin, dass man den geschätzten KollegInnen im betriebsrätlichen Alltag doch mehr hinterher läuft, als man sich das vorgestellt hat. Von dieser Erfahrung geprägt ist auch die folgende Schilderung eines Betriebsrats von TEMP:

„Ich würde für den Betriebsrat einen Raum schaffen, der innerhalb der Firma recht öffentlich ist. Der einfach erreichbar ist. Bei dem andere auch einfach mal so vorbeikommen, weil er irgendwo am Weg liegt. Ich würde mir dort eine kleine Kommunikations-Kaffee-Ecke einrichten, wo auch die Mitarbeiter sich hinsetzen können und mal eine Pause machen. Auch, damit man mit denen reden kann, in Kontakt kommt.“

Auch in diesem Wunsch nach dem Betriebsratsbüro als belegschaftsnahem, offenem und öffentlichem Bereich, spricht sich aus, dass die Interessenvertretungen in den Firmen mit überwiegend aus hochqualifizierten Angestellten bestehenden Beschäftigten, darunter leiden, dass der Betriebsrat eine von der Belegschaft wenig gefragte Sphäre ist. Drückt sich der Wunsch nach Anerkennung durch die Geschäftsleitung in der Vorstellung aus, auf gleicher Ebene angesiedelt zu sein und auf gleicher Augenhöhe miteinander zu verkehren, so der Wunsch nach Anerkennung durch die Belegschaft darin, dass man, wie es dieser Arbeitnehmervertreter formuliert, für die Beschäftigten „erreichbar“ ist, dass man mit ihnen in „Kontakt kommt“ und dass man das Gefühl hat, von den Kolleginnen und Kollegen mit seinen betriebsrätlichen Perspektiven und Kompetenzen ‚gefragt‘ und für sie in seiner organisatorischen Rolle als Betriebsrat ‚verwendbar‘ zu sein.

Wie sehr diese Vorstellung davon geprägt ist, dass er ihren Betriebsrat nicht als einen dergestalt öffentlichen und gefragten Ort erlebt, dokumentiert der Fortgang seiner Äußerung:

„Ich finde das immer so ein bisschen ungünstig, wenn das alles so räumlich abgetrennt ist und es dann so eine Tür gibt, so wie hier zum Beispiel, wo dann so ein Gefahrenschild hängt, auf dem steht: „Betriebsrat“. Das ist traditionell, aber in meinen Augen nicht unbedingt geeignet.“

Eine geschlossene Türe mit einem „Gefahrenschild“: „Vorsicht Betriebsrat! Betreten auf eigene Gefahr“. Von wo oder von wem droht die Gefahr? Muss man sich Sorgen machen, vom Vorgesetzten gesehen zu werden, wenn man zum Betriebsrat geht? Oder drückt sich in dieser Äußerung das Gefühl eines Betriebsrats aus, dass in der Arbeitskultur des Betriebes der Betriebsrat selbst ein Stück weit unter ‚Quarantäne‘ gestellt ist und viele KollegInnen lieber einen Bogen darum herum machen – es sei denn, sie haben ein so gewichtiges persönliches Anliegen, dass sie sich von dem Warnschild nicht abschrecken lassen? Es sind häufig die beiläufigen Metaphern, die subjektive Erlebensweisen und atmosphärische Zusammenhänge ans Licht bringen.

5.3 Der Ort des Betriebsrats bei-und-zugleich-über den Beschäftigten

In vielen Äußerungen deutet sich ein „Irgendwo Dazwischen“ an, das den Betriebsrat sowohl mit den Beschäftigten verbindet als auch von ihnen unterscheidet. Mitten unter den Beschäftigten und doch ein wenig darüber bestimmt eine der Freigestellten von SOLUTIONS ihren Ort bezüglich der Beschäftigten:

„Der Betriebsrat sitzt mittendrin, in etwas gehobener Position. Das liegt auch daran, wie man so gesehen wird und viele sich selbst vielleicht auch so sehen.“

Diese Position zugleich bei und über den Beschäftigten kommt explizit in den Schilderungen der Betriebsrätin von TECHNO zum Ausdruck, die in ihrem ‚Bild‘ die Geschäftsleitung erst neben und dann eine halbe Etage über dem Betriebsrat platziert hat. Sie gerät in ein ähnliches Dilemma, wenn sie versucht, die Belegschaft in das Bild mit einzubeziehen. Anknüpfend an ihre Vorstellung von drei Etagen, wobei sich Betriebsrat und Geschäftsleitung in der obersten Etage befinden, formuliert sie nun für die Belegschaft:

„Und dazwischen, darunter, dazwischen befindet sich die gesamte Belegschaft. Es sitzen welche ganz weit links neben dem Betriebsrat und dann sitzen welche gar nicht so

weit rechts von der Geschäftsleitung und dann eine ganze Menge dazwischen. Und der Betriebsrat und die Geschäftsleitung sitzen halb so da drüber.“

Wie in den meisten Bildern von TECHNO sitzt auch hier die Belegschaft um den Betriebsrat und die Geschäftsleitung herum; weder der Betriebsrat noch die Geschäftsleitung sind besonders weit abgehoben vom produktiven und sozialen Geschehen in der Firma. Und doch formuliert diese Betriebsrätin nun auch hier eine Abstufung: „Dazwischen darunter, dazwischen befindet sich die gesamte Belegschaft“. Wir finden erneut ein Schwanken zwischen der gleichen Ebene: „dazwischen“ und einer hierarchischen Abstufung: „darunter“; aber auch mit dem „darunter“ ist sie nicht ganz glücklich, so dass sie erneut zum „dazwischen“ zurückkehrt. Belegschaft und Betriebsrat sind ihrem Eindruck zufolge, so kann man das Hin-und-her-Schwanken verstehen, weder wirklich auf einer Ebene, noch wirklich auf unterschiedlichen Ebenen. Das ‚Daneben‘ stimmt ebenso nur zur Hälfte wie das ‚Darunter‘. Und wie schon in der Beziehung zur Geschäftsleitung, führt sie jetzt auch hier eine Zwischen-Etage ein: „Betriebsrat und Geschäftsleitung sitzen halb so da drüber“. Hinsichtlich der Verortung des Betriebsrats hat sie damit den Ort gefunden, der ihre Unentschiedenheit zwischen dem „Dazwischen“ und dem „Darunter“ aufzulösen erlaubt: „halb-darüber“, also in der Zwischensphäre des Bei-und-zugleich-über den Beschäftigten.

6 Schlussbemerkungen

In gewisser Weise ähnelt die ambivalente Verortung des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes der Position von mittleren Führungskräften, die wie der Betriebsrat „transferielle Funktionen in beide Richtungen wahrnehmen“ (Freimuth u.a. 2003, S. 24) und hierbei ebenfalls der „Ambivalenz“ unterliegen, „zugleich Führungskraft und Mitarbeiter zu sein“ (ebenda). Doch während für mittlere Führungskräfte zumindest klar ist, dass von oben „die Umsetzung der Vorgaben“ erwartet wird, während sie sich nach unten hin, zu ihren eigenen Mitarbeitern „behaupten und durchsetzen“ müssen, sie tatsächlich in einer hierarchisch abgestuften Mitte situiert sind, ist die Verortung von Betriebsräten paradoxer, da sie sich weder dem ‚Oben‘ unterzuordnen noch denen ‚unten‘ Anweisungen zu geben haben und sich obendrein auf eigentümliche Weise zugleich oben und unten dazugehörig fühlen. Damit sind sie stärker noch als mittlere Führungskräfte von einer grundlegenden „Statusunsicherheit“ betroffen, die Seidl (1999, S. 69) als einen der zentralen Stressfaktoren für Betriebsräte ermittelt hat. Nicht zuletzt die Tatsache, dass das Bild der vermittelnden Mitte angesichts dieser auseinanderfallenden Identifizierungen – wobei jene mit der Gewerkschaft hier noch ausgelassen ist – nicht recht trägt, hat mich dazu geführt, den Betriebsrat stärker in Kategorien des ‚In-Beziehung-zu‘ zu denken, also nicht nur als einheitlichen Akteur in den betriebspolitischen Beziehungen, sondern auch in seinen heterogenen Beziehungsverhältnissen, die sich nur schwer als zusammenhängende Einheit fassen und in die strukturelle und hierarchische Ordnung einer Organisation einpassen lassen.

7 Literaturverzeichnis

- Bourdieu, Pierre (1985): *Sozialer Raum und ‚Klassen‘*. Frankfurt/M: Suhrkamp
- Doppler, Klaus (2003): Die natürliche Allgegenwart von Macht. In: *Supervision* 4, 2003, S. 23 – 31
- Eberwein, Wilhelm und Jochen Tholen: *Belegschaften und Unternehmer*. Universität Bremen: Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung „Arbeit und Betrieb“, 1982
- Freud, Sigmund (1925): Die Verneinung. In: *Gesammelte Werke*, Band XIV, S. 11 – 15
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10. Jg., S. 419 – 429
- Heinrich, Klaus (1987): In: *Denken, das an der Zeit ist*. Hrsg. von Florian Rötzer. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 129-146
- Hirschhorn, Larry und Thomas Gilmore (1993): Die Grenzen der flexiblen Organisation. In: *Harvard Business Manager*, 16. Jg., Heft 1, S. 29 – 39
- Klatt, Rüdiger (1994): Betriebsratspolitik à la carte. In: *Die Mitbestimmung* Nr. 6/1994, S. 15 – 17
- Kruse, Lenelis und Carl F. Graumann (1978): Sozialpsychologie des Raumes und der Bewegung. In: Kurt Hammerich und Michael Klein (Hrsg.): *Materialien zur Soziologie des Alltags*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 177 – 219
- Long, Susan (2001): Wer bin ich bei der Arbeit? Ein Beitrag zur Identifikation und Identität bei der Arbeit. In: *Freie Assoziation*, 4. Jg., Heft 1, S. 47 – 69
- Long, Susan; Newton, John und Jane Chapman (1999): *Working Across the Tensions: Organisational Role Analysis with Pairs from the Same Organisation*. Vortrag auf dem Symposium der International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, Toronto
[<http://www.sba.oakland.edu/ispsso/html/1999Symposium/Long1999.htm>]
- Müller-Jentsch, Walther (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. Aufl. Frankfurt/M u. New York: Campus
- Popitz, Heinrich, Hans Paul Bahrdt, Ernst August Jüres und Hanno Kesting (1957): *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters*. Tübingen: Mohr
- Pries, Ludger (2004): Integration als Raumentwicklung – Soziale Räume als Identifikationsräume. In: Johannes Müller und Matthias Kiefer (Hrsg.): *Grenzenloses ‚Recht auf Freizügigkeit‘?*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 1 – 44 [zit. nach dem Download von der Homepage des Autors]
- Seidl, Martin (1999): *Befindensbeeinträchtigungen und Beanspruchungen von betrieblichen Interessenvertretern*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag
- Senge, Peter M., Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts und Richard Ross: *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett Cotta, 1997

- Sofsky, Wolfgang und Rainer Paris (1994): *Figurationen sozialer Macht*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Tietel, Erhard (2001): „Das hat mich also Schweiß gekostet, weil ich ja der Puffer bin“ - Grenzgänger zwischen Betriebsrat und Beteiligungsprojekt. In: *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen*. Hrsg. von E. Senghaas-Knobloch. Münster, Hamburg und London: LIT-Verlag, S. 83-103
- Tietel, Erhard (2003): *Emotion und Anerkennung in Organisationen*. Münster: Lit-Verlag
- Tietel, Erhard (2006): *Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle*. Berlin: Edition Sigma
- Tietel, Erhard (2007): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte. In: Rolf Haubl und Bettina Daser (Hrsg.): *Macht und Psyche in Organisationen*. Göttingen und Zürich: Vandenhoeck & Ruprecht

Bitte referenzieren Sie diese Ausgabe der *Empirische Arbeitsforschung* wie folgt.

Tietel, E. (2007, April). Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes. *Empirische Arbeitsforschung - Empirische Beiträge aus der Psychologie, Soziologie und Pädagogik der Arbeit*, Nr. 03. Verfügbar über: <http://www.empirische-arbeitsforschung.de> [Zugriff 1.04.2007].