

Heiner Minssen, Christian Riese

Qualifikation und Kommunikationsstrukturen des Co-Managers – Zur Typologie von Betriebsräten

Abstract

Der Betriebsratstypus des Co-Managers zieht zunehmend Aufmerksamkeit auf sich. Wir untersuchen in diesem Artikel am Beispiel von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr, ob dieser Betriebsratstypus sich von anderen (konventionellen, engagierten oder ambitionierten) Betriebsratstypen hinsichtlich seiner Qualifizierungsprozesse und seiner Kommunikationsstrukturen unterscheidet. Basierend auf einer schriftlichen Befragung aller Betriebsräte zeigt sich, dass der Co-Manager mehr Weiterbildungsangebote in Anspruch nimmt und die dadurch erworbenen Kompetenzen häufiger durch interne Wissensvermittlungsprozesse an andere Betriebsratsmitglieder weitergibt. Die Kontaktflächen zur Geschäftsleitung sind deutlich ausgeprägter, ohne dass dies mit einer Reduzierung der Kontakte zu Gewerkschaften einhergeht. Darüber hinaus wird ein Schwerpunkt im Kontakt zu Betriebsräten anderer Unternehmen gelegt; hier sind Co-Manager deutlich variantenreicher und differenzierter als ihre Kollegen aus den anderen Betriebsratstypen.

1 Einleitung

Das System der industriellen Beziehungen in Deutschland steht unter Druck (Schmierl 2001; Funder 2001). Der Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände und als Folge davon auch der Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Tarifbindung nimmt ab (vgl. die Zahlen in Müller-Jentsch/Ittermann 2000), so dass trotz aller Anpassungstendenzen (Streeck/Rehder 2003) von einer „Krise des Flächentarifvertrags“ (Bahnmüller 1997) gesprochen werden muss. Dies geht einher mit einer zunehmenden Verbetrieblung der kollektiven Regulierung, die mehr und mehr die Beziehungsstruktur zwischen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern zugunsten einer Akzentuierung von dezentralen Vereinbarungen (Schroeder/Weinert 2003) erodiert. Dem Betriebsrat wächst zunehmende Bedeutung zu, da sich der Regelungsbedarf auf der betrieblichen Ebene permanent erhöht.

Restrukturierung und Modernisierung stellen heute keine Einzelereignisse mehr dar, sondern sind längst zum innerbetrieblichen Dauerphänomen geworden, dem sich die Betriebsräte nicht entziehen können. Dies stellt sie vor neue Aufgaben und Herausforderungen, aber auch Zumutungen. Zwar stellten Betriebsräte bei Reorganisationsprozessen (zumindest im Maschinenbau) auch schon früher „keine randständige Größe“ (Funder/Seitz 1997, 61) dar, doch die etablierte „politische Kultur der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen“ (Bosch 1997) verändert sich grundlegend. Zunehmend scheint sich ein Betriebsratstypus herauszubilden, der als „Co-Manager“ bezeichnet wird. Die von ihm¹ verfolgte Politik des Co-Manager-

¹ Wir benutzen hier und im Folgenden keine geschlechtsneutrale Bezeichnung, weil es sich bei den Betriebsräten unseres Samples – von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen – ausschließlich um Männer handelt.

ments ist freilich durchaus umstritten: Während die einen (etwa Lacher/Springer 2002) den Betriebsräten eine solche Politik angesichts der neuen Herausforderungen geradezu empfehlen, befürchten andere (vgl. einige der Beiträge in Klitzke u.a. 2000) eine zu starke Anpassung an betriebliche Erfordernisse. Dies hängt freilich auch damit zusammen, dass der Bedeutungsgehalt von Co-Management keineswegs klar ist; er changiert zwischen „Einbringen eigener strategischer Vorschläge“ (Deiß 2000, 135) auf der einen und „Exekution der Interessen der Kapitaleigner“ (Bierbaum 2000, 155) auf der anderen Seite.

Wir wollen deswegen mit empirischem Material etwas Licht in das Dunkel bringen². Zunächst werden wir genauer darstellen, was unter dem Betriebsratstyp des Co-Managers zu verstehen ist, wobei wir uns auf einen Vorschlag von Müller-Jentsch u.a. (1998) stützen werden. Eine Politik des Co-Managements kann nur gelingen, wenn dieser Betriebsratstypus über entsprechendes Wissen und entsprechende Kommunikationskanäle zur Geschäftsleitung, aber auch zu den Gewerkschaften verfügt. Deswegen werden wir untersuchen, ob der Co-Manager sich in dieser Hinsicht von anderen Betriebsratstypen unterscheidet. Abgeschlossen werden unsere Ausführungen mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick³.

2 Der Betriebsratstypus des Co-Managers

Betriebsräte als Akteure industrieller Beziehungen rückten in den vergangenen Jahren mehr und mehr in den Fokus empirischer Forschungsarbeiten; vor allem vor dem Hintergrund sich wandelnder Unternehmensstrukturen und -anforderungen sind sie zu Objekten von besonderer industriosozilogischer Relevanz avanciert. Zu den diesbezüglich prominentesten Untersuchungen zählen die Studien, die sich mit den Formen der betrieblichen Mitbestimmung im Lichte der Interaktionsmuster zwischen Betriebsräten und Managern beschäftigt haben (vgl. etwa Kotthoff 1994; Osterloh 1993; Müller-Jentsch u.a. 1998; Artus u.a. 2001). Aus diesen Forschungsbeiträgen wurden eine ganze Reihe von Differenzierungsmerkmalen abgeleitet, deren verbindendes Element die Unterscheidung typischer Reaktions- und Handlungsmuster von Betriebsräten im Rahmen der Austauschbeziehungen zum Management ist.

Die entsprechende Argumentation wird zumeist über die Bildung sogenannter Betriebsratstypen geführt, deren wesentliche Definitionskriterien das Verhältnis zwischen den Unternehmensparteien sowie die Beschäftigung des Betriebsrats mit entsprechend vielgestaltigen Aspekten der Unternehmenspolitik sind. In der aktuellen Diskussion spielen unterschiedliche, jeweils empirisch gehaltvolle Typologien eine Rolle, deren konzeptionelle Wurzeln teilweise bis in die achtziger Jahre zurückreichen. Hier lassen sich im wesentlichen die Typologien von Kotthoff (1981; 1994), Bosch u.a. (1999), Müller-Jentsch u.a. (1998), Artus u.a. (2001) und neuerdings von Nienhäuser (2005) unterscheiden.

Wir werden uns im folgenden auf die Typologie von Müller-Jentsch u.a. (1998) stützen⁴. Sie basiert (vgl. auch die Kurzfassung bei Müller-Jentsch/Seitz 1998) auf dem Kriterium der Beschäftigung der Betriebsräte mit inhaltlichen Schwerpunkten. Es wird danach gefragt, in

2 Unsere Daten sind erhoben worden im Rahmen des Projektes „Organisation von Betriebsräten - Was macht den Co-Manager zum Co-Manager?“, das vom März 2003 bis zum April 2005 von der Hans-Böckler-Stiftung und der Gewerkschaft Verdi gefördert worden ist (Projektnummer 2002-428-2). Eine ausführliche Ergebnispräsentation findet sich bei Minssen/Riese (2005a).

3 An anderer Stelle haben wir die interne Arbeitsorganisation des Co-Managers dargestellt; vgl. Minssen/Riese 2005b.

4 Zu den Gründen vgl. Minssen/Riese (2005a).

welcher Intensität und Bandbreite sich betriebliche Arbeitnehmervertreter mit aktuell im Betrieb anstehenden Reorganisationsthemen beschäftigen und in welchem Umfang sie z. B. durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen Einfluss auf eine Arbeitnehmerinteressen berücksichtigende Implementierung nehmen. Die Typologie ist also eng verknüpft mit den im Unternehmen diskutierten oder bereits vollzogenen Restrukturierungsmaßnahmen.

Müller-Jentsch u.a. (1998, 82 ff.) unterscheiden vor diesem Hintergrund vier Typen von Betriebsräten: Der *konventionelle Betriebsrat* konzentriert sich auf die Wahrnehmung traditioneller Mitbestimmungsaufgaben und befasst sich wenig mit neuen Konzepten wie der Qualitätssicherung oder neuen Arbeitsorganisationsformen, was auch damit zu tun hat, dass solche Konzepte in seinem Umfeld eine nur geringe Rolle spielen. Der zweite Typus, der *engagierte Betriebsrat* beschäftigt sich zwar mit neuen Themenfeldern und versucht auch Einfluss darauf auszuüben, über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung gehen diese Versuche der Einflussnahme aber nicht hinaus. Im Gegensatz zum engagierten Betriebsrat versucht der *ambitionierte Betriebsrat* nicht nur Einfluss auf betriebliche Veränderungsprozesse zu nehmen, sondern es gelingt ihm auch. Der *Co-Manager* als vierter Typus schließlich übt einen starken Einfluss auf betriebliche Reorganisationsmaßnahmen aus und erweitert damit das gesetzlich abgesteckte Arbeitsfeld der Betriebsratstätigkeiten. Co-Management bedeutet infolgedessen, dass sich Betriebsräte an gestalterischen Aufgaben beteiligen. Die Unterschiede zum ambitionierten Betriebsrat sind freilich fließend; im Vergleich zu diesem hat der Co-Manager es mit einer größeren Vielfalt von Themen zu tun, wobei insbesondere die Themen „Reorganisation“ und „neue Arbeitszeitmodelle“ eine prominente Rolle spielen, für deren Gestaltung er auch eigeninitiativ tätig wird (vgl. ausführlicher Minssen/Riese 2005a).

Die Einstufung in die unterschiedlichen Betriebsratstypen (vgl. auch Müller-Jentsch 1998, 382 ff.) beruht auf einer Vergabe von Punkten⁵. Bei einem Punkt sprechen wir von einem konventionellen Betriebsrat, der Typus des engagierten Betriebsrates erzielt zwei bis fünf Punkte, der ambitionierte Betriebsrat sechs bis neun Punkte und bei mehr als zehn Punkten sprechen wir vom Co-Manager.

Co-Management ist zunächst einmal also nichts anderes als die Bezeichnung einer Interessenvertretungspolitik, die sich aufgrund bestimmter Merkmale von anderen Formen der Interessenvertretung, eben konventioneller, engagierter oder ambitionierter abgrenzen lässt. Es ist keine „bessere“ im Sinne einer erfolgreicherer Politik betrieblicher Interessenvertretung. Keinesfalls ist mit Co-Management gemeint, dass die Arbeit der „Gegenseite“ erbracht wird, sondern Co-Management meint eine Form von Interessenvertretung, die durch Mitgestaltung bei betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen Belegschaftsinteressen Gehör verschaffen will. Dies schließt im Selbstverständnis dieses Betriebsratstypus Konflikte mit der Geschäftsführung nicht nur nicht aus, sondern eher ein; Co-Manager betrachten sich jedenfalls mehr als ihre konventionellen, engagierten und ambitionierten Kollegen auch als Gegenspieler der Geschäftsleitung (Minssen/Riese 2005b).

5 In dem an die Betriebsräte versandten Fragebogen wurde die Beschäftigung mit neuen Themen, der Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu diesen Themen, das Vorhandensein von Gruppenarbeit (und deren Ausgestaltung), von Qualitätszirkeln und von flexiblen Arbeitszeitmodellen und schließlich die Einflussnahme des Betriebsrats auf diese Maßnahmen erhoben; je nach Intensität wurde dies mit einem unterschiedlichen Punktwert gewichtet. Vgl. ausführlich dazu Minssen/Riese 2005a.

In den von uns untersuchten Unternehmen⁶ sind die vier Typen von Betriebsräten⁷ in unterschiedlicher Stärke vertreten: mit 43% dominiert der Typus des engagierten Betriebsrats; ein gutes Viertel der Betriebsräte sind der Kategorie „ambitioniert“ zuzurechnen. Die Antipoden des Zuordnungsschemas „konventioneller Betriebsrat“ und „Co-Manager“ sind mit 17% bzw. 14% anteilig deutlich weniger häufig anzutreffen. Addiert man freilich die relativen Häufigkeiten der ambitionierten Betriebsräte und der Co-Manager, dann ergibt sich, dass immerhin 40% der Betriebsräte im ÖPNV einer Interessenvertretungspolitik zuzuordnen sind, die sich intensiv mit Restrukturierungsthematiken und Reorganisationserfordernissen beschäftigen und einen nicht unerheblichen Einfluss auf deren Ausgestaltung zu nehmen versuchen.

Die Politik des Co-Managements scheint auf dem Vormarsch zu sein, wie sich im Vergleich mit einer Studie von Piorr/Wehling (2004) zeigt, die rund zwei Jahre vor unserer Erhebung mit einer identischen Differenzierungssystematik ebenfalls im ÖPNV arbeiteten. Insbesondere an den Antipoden der Typologie – also bei den konventionellen Betriebsräten und den Co-Managern – ist es zu Verschiebungen gekommen; der prozentuale Anteil der Co-Manager hat zugenommen, während die relative Häufigkeit konventioneller Betriebsräte deutlich abgenommen hat (Minssen/Riese 2005b). Dabei gibt es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Betriebsratstypus und Betriebsgröße. Den Typus des Co-Managers finden wir insbesondere in großen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten; hier lässt sich darüber hinaus lediglich der ambitionierte Betriebsrat nachweisen, während der konventionelle wie auch der engagierte Betriebsrat in diesen großen Unternehmen nicht existent sind. Lediglich bis zu einer Betriebsgröße von 700 Beschäftigten sind alle vier Betriebsratstypen anzutreffen⁸.

Beim Co-Management geht es, wie gesagt, darum, auch jenseits der im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten sozialen und personellen Angelegenheiten, bei denen dem Betriebsrat unterschiedliche Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte eingeräumt werden, Einfluss zu nehmen, und zwar gestalterischen Einfluss. Dies kann nur gelingen vor dem Hintergrund einer Legitimation durch die Belegschaft, die dem Betriebsrat die erforderliche Macht verschafft, um auf der Leitungsebene der Unternehmen ernst genommen und anerkannt zu werden, was den Betriebsräten, zumindest den Betriebsräten unseres Samples, durchaus zu attestieren ist (vgl. dazu Minssen/Riese 2005c). Erforderlich ist zudem eine Mindestausstattung mit sachlichen und personellen Ressourcen. In dieser Hinsicht kann der Co-Manager gewisse Vorteile verbuchen; zwar lassen sich keine Unterschiede hinsichtlich der Mitgliederstärke zu den anderen Betriebsratstypen nachweisen und im Vergleich zu den ambitionierten Betriebsräten verfügt der Co-Manager sogar über deutlich weniger Mitglieder, er kann aber mehr als seine Kollegen auf freigestellte Mitglieder zurückgreifen (Minssen/Riese 2005b).

Allerdings ist eine höhere Freistellungsquote nur eine Bedingung, die Co-Management erleichtert. Voraussetzung einer solchen Politik jedoch ist eine hohe Professionalisierung (Wannöffel 2002), eine hohe Verhandlungs- und Gestaltungskompetenz (Lacher/Springer

6 Unsere Befunde beruhen auf einer Untersuchung im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), in dem sich durch das Inkrafttreten europäischer Vorschriften seit einigen Jahren ein grundlegender Wandel der Wettbewerbsverhältnisse vollzieht, der die Unternehmen unter beträchtlichen Modernisierungsdruck stellt. Mit einem schriftlichen Fragebogen wurden die Betriebs- und Personalräte aller ÖPNV-Unternehmen in Deutschland befragt; die Rücklaufquote betrug 30%. Ergänzend wurden in 12 Unternehmen Fallstudien durchgeführt, die bei der folgenden Ergebnispräsentation jedoch nicht berücksichtigt werden.

7 Diese Bezeichnung schließt die Personalräte ein.

8 Wir werden unsere Betrachtungen deswegen im Folgenden auf diese Betriebe beschränken, um so einen nicht auszuschließenden intervenierenden Einfluss der Variablen „Betriebsgröße“ auf die anderen Variablen – soweit wie möglich – zu kontrollieren.

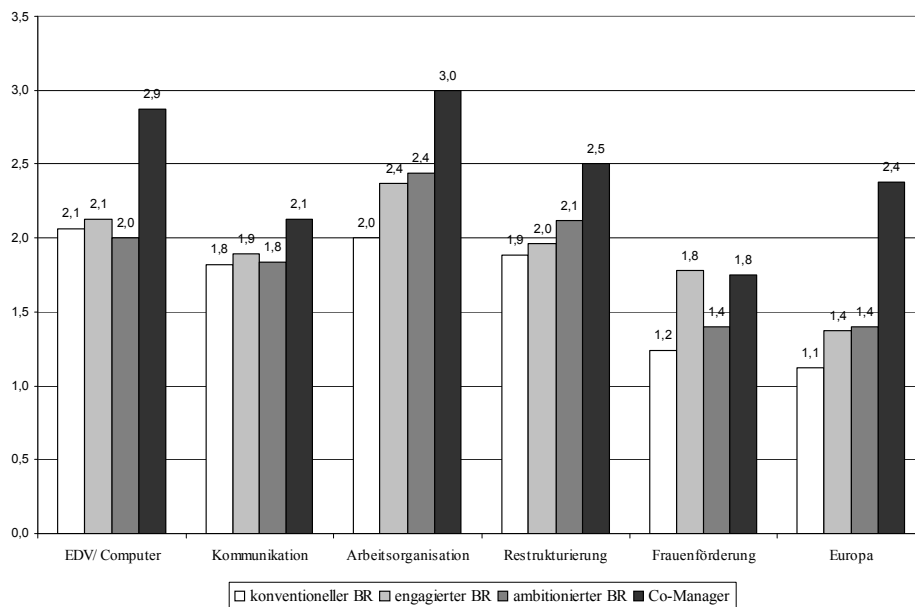
2002) und die Verfügbarkeit über das erforderliche Wissen, erworben etwa durch Weiterbildung (Wassermann 2002). Wir wollen deswegen nun zeigen, dass der Co-Manager sich in der Tat von seinen Kollegen durch die Intensität und Organisation seiner Weiterbildung unterscheidet.

3 Externe und interne Weiterbildung

Co-Management setzt ein besonderes Qualifikationspotenzial voraus, das nicht nur über die qualifikatorischen Grundanforderungen eines „klassischen“ Betriebsrats hinausgeht, sondern auch Praktiken integriert, die eine zielgerichtete Weiterleitung von Wissen und Erfahrungen innerhalb des Gremiums gewährleisten; um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen, ist eine intensive Weiterbildung des gesamten Gremiums erforderlich.

Unterschiede zwischen den Betriebsräten werden bereits an der Zahl der besuchten Weiterbildungsveranstaltungen deutlich: Von Co-Managern werden im Mittel nahezu doppelt so viele Weiterbildungsveranstaltungen pro Legislaturperiode besucht wie von den anderen Betriebsratstypen. Dabei zeigen sich kaum Unterschiede hinsichtlich der gewissermaßen klassischen Themen wie Betriebsverfassungsgesetz, Arbeits- und Gesundheitsschutz oder Fahr- und Dienstplangestaltung; solche Themen stehen nicht seltener auf der Agenda der Co-Manager als bei den anderen Betriebsräten auch. Deutlich häufiger werden jedoch, wie die Abb. 1 zeigt, Weiterbildungsmaßnahmen zu innovativen Themen in Anspruch genommen.

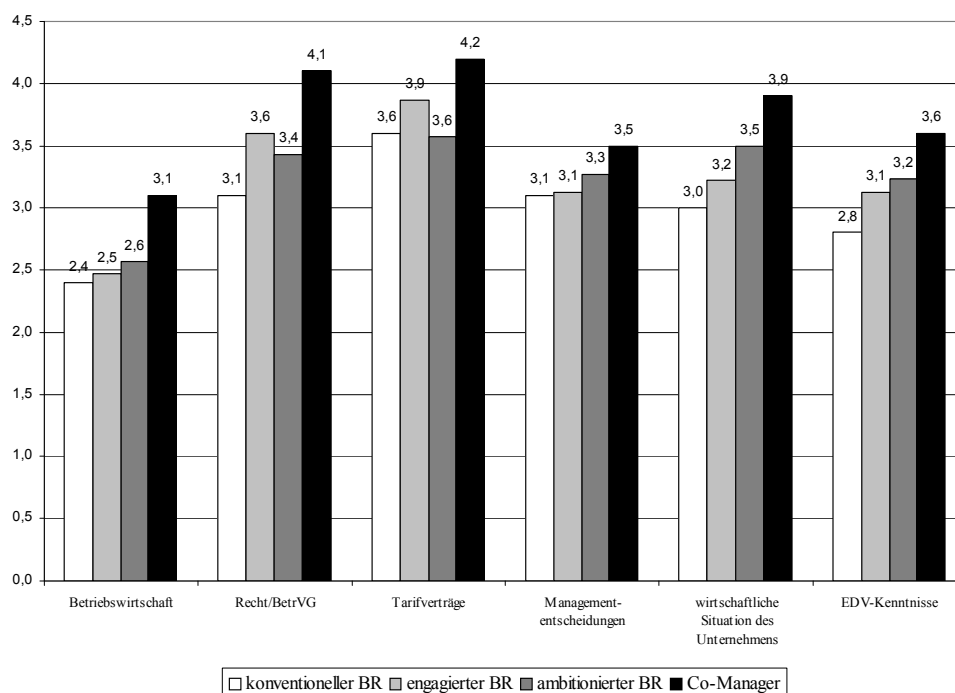
Abb. 1: Inhalte von Weiterbildungsangeboten



(N = 96; Mittelwerte: 1 = „nicht vorhanden“, 5 = „sehr stark vorhanden“)

Vor allem hinsichtlich der Themen EDV/Computer, Arbeitsorganisation, Restrukturierung und Europa heben die Co-Manager sich von ihren Kollegen ab. Sie nutzen die gesamte Bandbreite von Weiterbildungsangeboten für Betriebsräte intensiver als die anderen Interessenvertretungstypen. Der Typus des Co-Managers versucht offenbar, den durch ein erweitertes Aufgabenfeld gestiegenen Kompetenzanforderungen mit einer Offensive von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu begegnen, was nicht ohne Einfluss auf das subjektive Erleben der eigenen Expertise bleibt (Abb. 2).

Abb. 2: Kompetenzeinschätzung des Betriebsrats und Betriebsratstypus

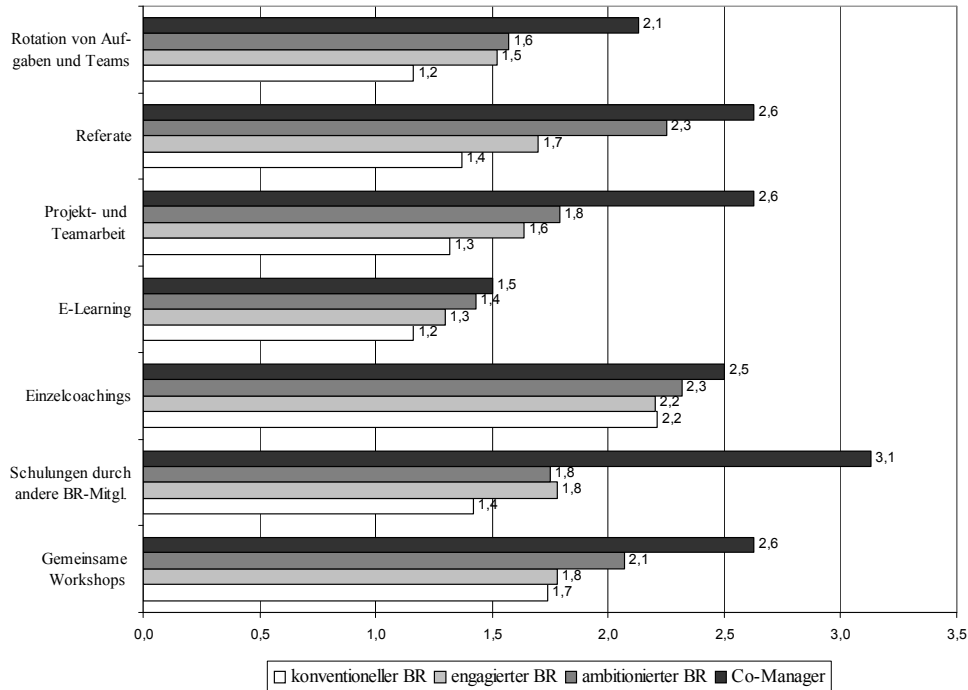


(N = 117; Mittelwerte: 1 = „mangelhaft“, 5 = „sehr gut“)

Co-Manager schreiben sich in allen Bereichen eine höhere Kompetenz zu als die anderen Betriebsratstypen. Besonders deutlich und zugleich statistisch relevant werden diese Wahrnehmungsunterschiede im Vergleich zu den konventionellen Betriebsräten in den Themenfeldern „Recht“, „Tarifverträge“, „Kenntnisse über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens“ sowie „EDV-Kenntnisse“.

Für den offenkundigen und auch selbst wahrgenommenen Kompetenz- und Qualifikationsvorsprung der Co-Manager lassen sich weitere Indizien anführen, wenn man die organisatorischen Bedingungen und Voraussetzungen für einen Kompetenztransfer innerhalb des Gremiums näher beleuchtet (Abb. 3):

**Abb. 3: Formen der betriebsratsinternen Weiterbildung/
Wissensvermittlung und Betriebsratstypus**



(N = 105; Mittelwerte: 1 = „trifft nicht zu“, 5 = „trifft vollständig zu“)

Co-Manager greifen im Gegensatz zu den anderen Betriebsratstypen auf eine ganze Reihe von Maßnahmen zurück, um die interne Wissensvermittlung sicher zu stellen. Sie führen signifikant häufiger Schulungen aus den Reihen der Gremiumsmitglieder durch als dies beim konventionellen Typus der Fall ist und sie veranstalten zum Zwecke des Wissenstransfers häufiger interne Workshops; sie lassen sich weiterbilden durch Referate von Externen, aber auch Gremiumsmitgliedern, die Seminare besucht haben oder auf andere Weise zu Experten in bestimmten Themenstellungen geworden sind, und sie bewerkstelligen die Wissensvermittlung durch die Rotation von Aufgaben und Teams sowie durch Projekt- und Teamarbeit.

Wissensvermittlung bzw. die Sicherstellung des Kompetenztransfers wird innerhalb der Betriebsratsgremien der Co-Manager also vor allem über den Einsatz interner Maßnahmen gewährleistet und beschränkt sich nicht allein auf die bloße Teilnahme an Schulungsmaßnahmen. Mit dieser Symbiose aus der Nutzung breiter Schulungsangebote und deren gerichteter Verbreitung innerhalb des Betriebsrats unterscheiden sich die Co-Manager insgesamt sehr deutlich von allen anderen Betriebsratstypen. Gleichzeitig weisen sie eine signifikant positivere Wahrnehmung ihrer eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen auf, was angesichts ihrer erweiterten Aufgaben- und Verhandlungsfelder vor allem vor dem Hintergrund einer mit Ausnahme von Freistellungen ähnlichen Ressourcenausstattung wie die anderen Betriebsräten (dazu Minssen/Riese 2005b) für sich betrachtet ein erstaunliches Ergebnis ist. Die strukturelle und inhaltliche Arbeitserweiterung endet demzufolge nicht in Signalen der

Resignation oder Überforderung, sondern mündet – flankiert von entsprechenden Maßnahmen und Strukturen – in einer ungleich höheren Selbstwirksamkeit, die ihrerseits positive Effekte auf die motivationale Handlungsgrundlage des Betriebsratsgremiums haben dürfte.

4 Kommunikationsstrukturen

Betriebsräte befinden sich im Rahmen ihrer betrieblichen Funktion in einem Geflecht aus Erwartungen und Erfordernissen, die ihnen arbeitgeber-, gewerkschafts- und nicht zuletzt belegschaftsseitig entgegen gebracht werden. Im Zentrum dieser Triade stehend spielen ihre Kommunikationswege eine zentrale Rolle. Im Zusammenhang mit der Diskussion um das Co-Management wurde auch die Beziehung zwischen den Interessenvertretungen und den Geschäftsleitungen einer intensiven Betrachtung unterzogen (vgl. Kotthoff 1981 und 1994; Osterloh 1993) und dabei nicht selten die Qualität der Kommunikation als ein starkes diagnostisches Indiz zur Kategorisierung als Co-Manager herangezogen.

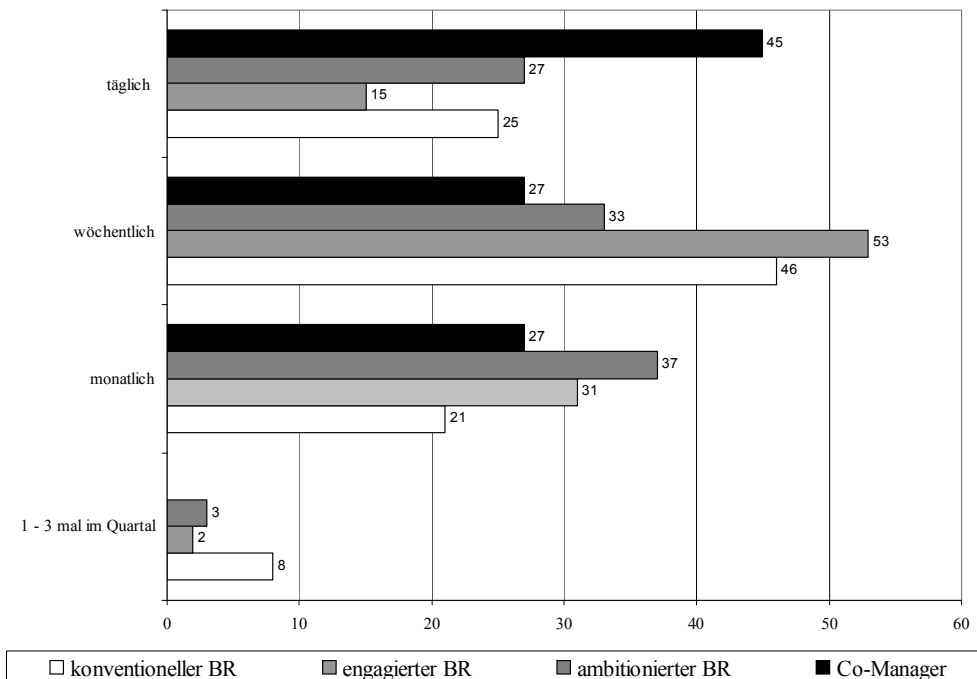
Im Folgenden geht es uns aber weniger um qualitative Aspekte der Kommunikations- und Austauschbeziehungen von Betriebsräten, sondern vielmehr um deren Formalaspekte wie Strukturen, Wege und Frequenzen. Wir konzentrieren uns dabei auf die Kommunikation zur Geschäftsleitung und zu den Gewerkschaften⁹.

4.1 Kommunikationsstrukturen zur Betriebsleitung

Die Intensität des Dialogs zwischen betrieblichen Interessenvertretern und dem Management dürfte – so ist zu vermuten – positiv korrelieren mit einer zunehmenden Bandbreite innerbetrieblicher Verhandlungs- und Abstimmungsinhalte (wie sie z. B. im Zusammenhang mit Restrukturierungsprozessen auf den Agenden der betrieblichen Verhandlungspartner stehen). Konkret bedeutet dies: Der intensiv mit Restrukturierungsinhalten befasste Typus des Co-Managers, der insbesondere im Vergleich zum konventionellen Betriebsrat mit den Betriebsleitungen über eine erheblich erweiterte Menge an Themenstellungen in Verhandlungen steht, sollte sich auch durch einen intensivierten, wenn nicht gar differenzierteren Kontakt zu den Unternehmensverantwortlichen auszeichnen.

Dieser Überlegung folgend interessiert uns zunächst, mit welcher Frequenz Betriebsrat und Unternehmensführung Kontakt zueinander aufbauen. Die Abbildung 4 gibt einen Überblick:

⁹ Die Kommunikationsstrukturen zur Belegschaft sind dargestellt in Minssen/Riese (2005c). Dabei zeigt sich, dass die Einbindung der Belegschaft beim Co-Manager deutlich am ausgeprägtesten ist. Er hält mehr Veranstaltungen auch über die üblichen Belegschaftsversammlungen hinaus ab, er bezieht die Belegschaft stärker als seine Kollegen in Form von Ausschüssen und Projekten, die auch für Belegschaftsangehörige offen stehen, in die tägliche Betriebsratsarbeit ein, hält sich an feste Sprechzeiten und ist darüber hinaus jederzeit ansprechbar. Diese Intensität der Kommunikation zur und mit der Belegschaft ist ein Spezifikum des Co-Managers; er nutzt auf diese Weise stärker als andere Betriebsräte das vor Ort in jedem Betrieb vorhandene Expertenwissen für seine Arbeit.

Abb. 4: Frequenz der Kontakte zur Geschäftsleitung und Betriebsratstypus

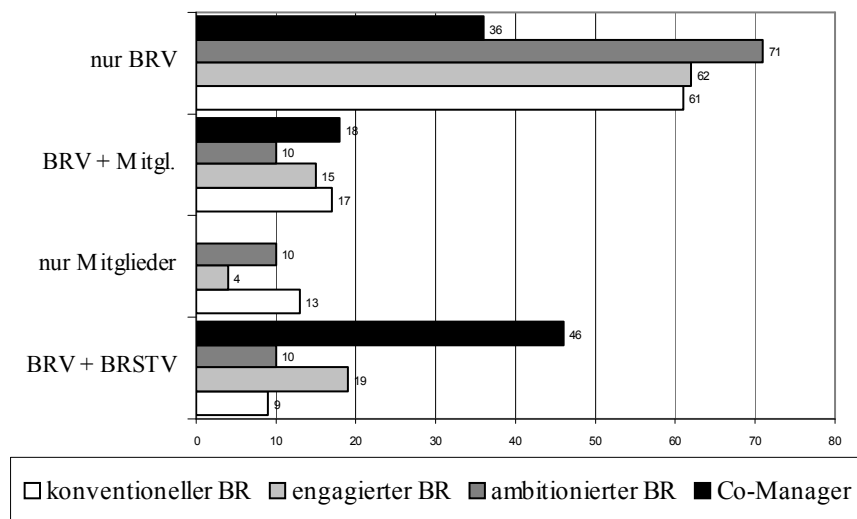
(N = 120; alle Angaben in Prozent)

Nahezu die Hälfte aller Co-Manager gibt an, täglich mit der Betriebsleitung Kontakt zu haben, während dies bei den anderen Betriebsratstypen im Höchsthalle bei gut einem Viertel (konventioneller und engagierter Typus) der Fall ist. Allerdings bestehen hinsichtlich der Kontakte zu den Unternehmensleitungen aber auch innerhalb eines jeden Typus erstaunliche Varianzen. So geben immerhin auch 27% der (insgesamt kontaktintensiven) Co-Manager an, nur monatlich mit den Vertretern der Unternehmensspitze zu tun zu haben. Ähnlich seltene Kontaktfrequenzen lassen sich in vergleichbarer Höhe auch bei den anderen Betriebsratstypen ausmachen, so dass insgesamt unterstellt werden darf, dass das Vorhandensein eines bestimmten Betriebsratstypus nicht in allen Fällen (bzw. zwangsläufig) in einer linear erhöhten Kontaktdichte resultiert.

Dennoch zeigt sich deutlich, dass bei vielen Co-Managern der Kontakt zur Unternehmensleitung im Vergleich zu allen anderen Typen erheblich gesteigert ist. Dies ist jedoch offenbar nicht allein auf die Intensität des innerbetrieblichen Restrukturierungsprozesses und den daraus resultierenden Kommunikationsbedarf zurückzuführen, denn dann hätten sich auch die ambitionierten Betriebsräte ebenfalls deutlich von den engagierten und insbesondere von den konventionellen Vertretern unterscheiden müssen. Da dies aber zumindest in unserem Sample nicht der Fall ist, bleibt zu konstatieren, dass das Kriterium „intensiver Kontakt zur Geschäftsleitung“ als ein Alleinstellungsmerkmal der Co-Manager zu betrachten ist, von denen viele mehr als alle anderen Betriebsratstypen den Kontakt zur Geschäftsleitung als besonders geeignet für die Interessenvertretung zu betrachten scheinen.

Die Kommunikationsfrequenz ist sicherlich ein wesentliches, aber keinesfalls hinreichendes Kriterium zur Beschreibung kommunikationsstruktureller Unterschiede an der Schnittstelle zwischen Betriebsrat und Management. Von grundlegender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, von welchen Akteuren aus den Reihen des Betriebsrats der Kontakt zu den Managementvertretern ausgestaltet und aufrechterhalten wird. Co-Manager nutzen deutlich stärker die ihnen zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, während insbesondere bei den konventionellen Interessenvertretern die Kernaufgaben des Betriebsrats in der Person des Betriebsratsvorsitzenden zentralisiert werden (vgl. Minssen/Riese 2005b). Insofern stellt sich nun die Frage, ob sich dieser Trend auch im Hinblick auf die Kommunikation mit den Managementvertretern fortsetzt.

Abb. 5: Kontaktpersonen zur Geschäftsleitung und Betriebsratstypus

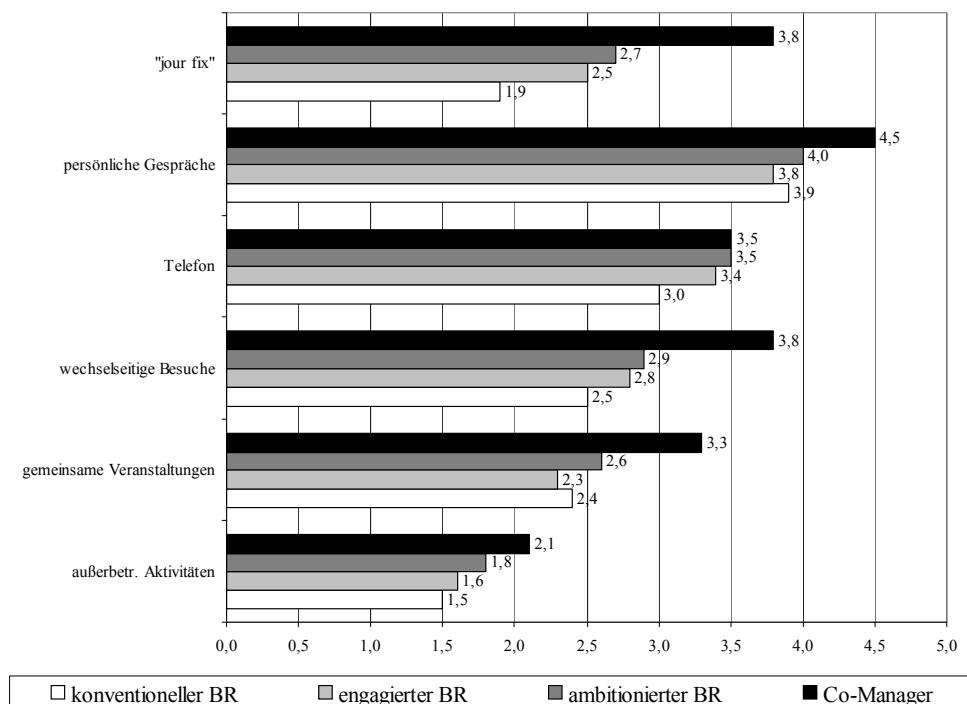


(N = 118; alle Angaben in Prozent)

Aus der Abbildung 5 wird zunächst ersichtlich, dass – abgesehen vom Typus des Co-Managers – die Kontaktgestaltung zum Management von den ÖPNV-Betriebsräten in der Regel zu den exklusiven Aufgabenbereichen des Betriebsratsvorsitzenden (BRV) zu rechnen ist. Während dies lediglich bei etwas mehr als einem Drittel der Co-Manager der Fall ist, geben zwischen 60 und 70% der übrigen Betriebsratstypen an, Gespräche mit den Geschäftsleitungen ausschließlich über den Vorsitzenden abzuwickeln. Eine zweite Besonderheit zeigt sich im Hinblick auf die Kombination Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter (BRV + BRSTV) als „doppeltes Sprachrohr“ zum Management: Während diese Option bei den konventionellen und ambitionierten Vertretern keine und bei den engagierten Betriebsräten zu nicht einmal einem Fünftel der Befragten eine Rolle spielt, bildet nahezu die Hälfte der Co-Manager ein derartiges Tandem, was einmal mehr als ein deutliches Indiz dafür gewertet werden kann, dass innerhalb der Gremien des Co-Managers Betriebsratsarbeit eben *nicht* vor allem in der Person des Betriebsratsvorsitzenden konzentriert ist, sondern vielmehr die Integration anderer Gremiumsmitglieder in wichtige Aufgaben- und Schnittstellenfunktionen umfasst.

Eine zusätzliche Untermauerung erfährt diese Beobachtung, wenn man einen vertiefenden Blick auf die konkrete Umsetzung der innerbetrieblichen Kontakte zwischen Betriebsrat und Management wirft. Konkret ging es uns um die Erfassung der Art und Weise der Ausgestaltung der Kontaktaufnahmen. In der Abbildung 6 wird die Intensität der Nutzung verschiedener Kommunikationsformen in Abhängigkeit vom Betriebsratstypus dargestellt:

Abb. 6: Formen der Kommunikation zur Geschäftsleitung und Betriebsratstypus



(N = 89; Mittelwerte: 1 = „trifft gar nicht zu“, 5 = „trifft vollständig zu“)

Persönliche Gespräche und Telefonate mit den Unternehmensverantwortlichen gehören zu den Kommunikationsformen, die von allen Betriebsratstypen am häufigsten genutzt werden, wengleich dies bei den Co-Managern insbesondere im Vergleich zu ihren engagierten Kollegen am intensivsten geschieht. Deutlicher noch werden die Unterschiede zwischen den Co-Managern und den anderen Typen bei den übrigen Kommunikationsformen. Während die Co-Manager ihre Kontakte zu den Unternehmensleitungen über regelmäßige Gesprächszirkel („Jour fix“) auch formal systematisieren, spielen solche Interaktionen bei den anderen Betriebsräten (vor allem bei den konventionellen Vertretern) nur eine untergeordnete Rolle. Analog lassen sich zwischen diesen beiden Antipoden auch erhebliche Unterschiede im Hinblick auf das Kriterium „wechselseitige Besuche“ nachweisen; Unterschiede in den Häufigkeiten der Kontakte bei „gemeinsamen Veranstaltungen“ zeigen sich ebenfalls beim Vergleich zwischen dem Co-Manager und dem konventionellen Betriebsrat sowie insbesondere zwischen dem Co-Manager und dem engagierten Typus. Kontakte bei außerbetrieblichen

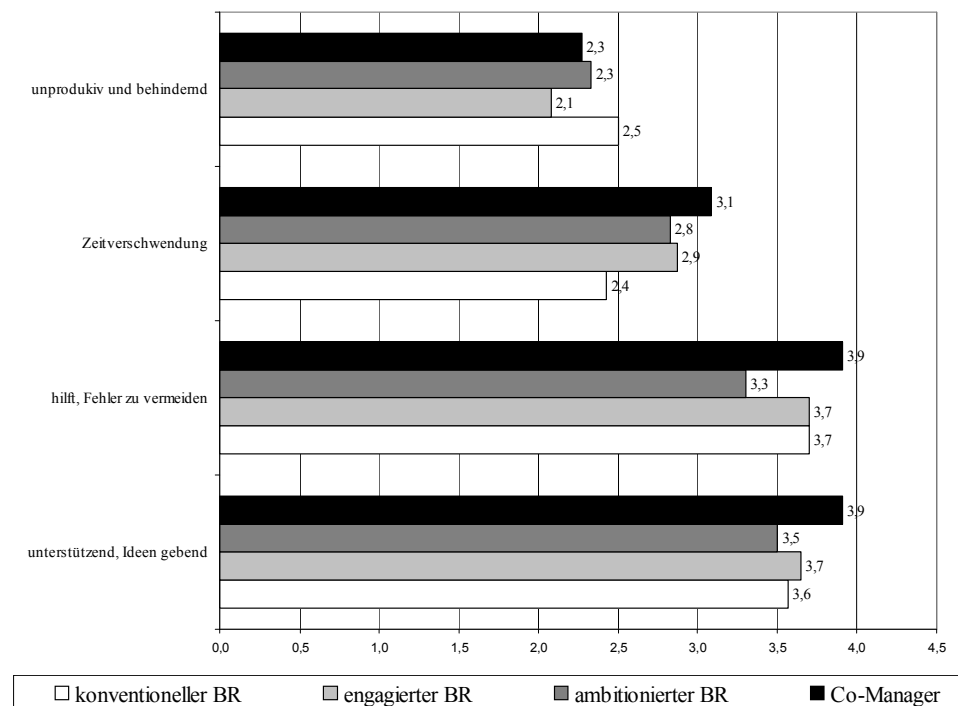
Aktivitäten spielen über alle Betriebsratstypen hinweg nur eine nebensächliche Rolle; dennoch lassen sich diese Interaktionen – sofern sie überhaupt zu verzeichnen sind – ebenfalls überzufällig häufiger bei den Co-Managern nachweisen.

Aus der Zusammenschau dieser Befunde lässt sich festhalten, dass Co-Manager ihre Kontakte zur Betriebsleitung über eine wesentlich größere Bandbreite abwickeln, die sowohl informelle als auch formelle Formen des Zusammentreffens einschließt. In Addition zu ihrer ebenfalls höheren Kontaktfrequenz zur Geschäftsleitung und ihrer wesentlich intensiver praktizierten Inszenierung über das Tandem Betriebsratsvorsitzender und Stellvertreter ergibt sich ein Bild der Kommunikationsstruktur, das den Co-Manager von den anderen Betriebsratstypen abhebt. Die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Management erfährt beim Typus des Co-Managers eine wesentliche stärkere Differenzierung. Dies resultiert in einer im Vergleich zu den anderen Interessenvertretungstypen als deutlich höherwertig eingeschätzten Qualität der Kommunikation. Insbesondere im Vergleich zum konventionellen Typus, aber auch mit Blick auf die subjektiven Einschätzungen der engagierten und ambitionierten Betriebsräte beurteilen Co-Manager den innerbetrieblichen Dialog zum Management signifikant positiver. Dies bedeutet freilich keineswegs eine Aufgabe von Interessenpositionen; Co-Manager sehen sich, wie eingangs erwähnt, mehr noch als ihre Kollegen auch als Gegenspieler zur Geschäftsleitung.

Stellt man diese Ergebnisse in Bezug zu den Kommunikationsstrukturen innerhalb des Gremiums und zur Belegschaft, dann lässt sich konstatieren, dass die Co-Manager in allen Kommunikationsbereichen über differenzierte und zugleich stark strukturierte Kontaktflächen verfügen, die es ihnen ermöglichen, einen intensiven Dialog zu den verschiedenen Adressaten aufrecht zu halten und gleichzeitig den infolge des erhöhten Arbeitsaufwandes gestiegenen Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf konstruktiv aufzulösen.

4.2 Überbetriebliche Kontakte

Betriebsräte setzen nicht selten gestalterische Akzente in überregionalen oder gar transnationalen Netzwerken. Nachdem die kommunalen Verkehrsanbieter mehr und mehr aus ihren Schutzzonen gedrängt werden, wird es zunehmend auch für die betrieblichen Interessenvertretungen wichtiger, Kontakte im außerbetrieblichen Umfeld zu generieren, um ggf. mehr Einfluss auf Entscheidungsträger und –prozesse nehmen zu können. Bei diesen außerbetrieblichen Kontakten spielen die Gewerkschaften eine zentrale Rolle. Die Frage ist dann, unter welchen Vorzeichen die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften von den ÖPNV-Betriebsräten gesehen wird und ob diese Beziehung von den Co-Managern anders betrachtet wird.

Abb. 7: Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und Betriebsratstypus

(N = 114; Mittelwerte: 1 = „trifft gar nicht zu“, 5 = „trifft vollständig zu“)

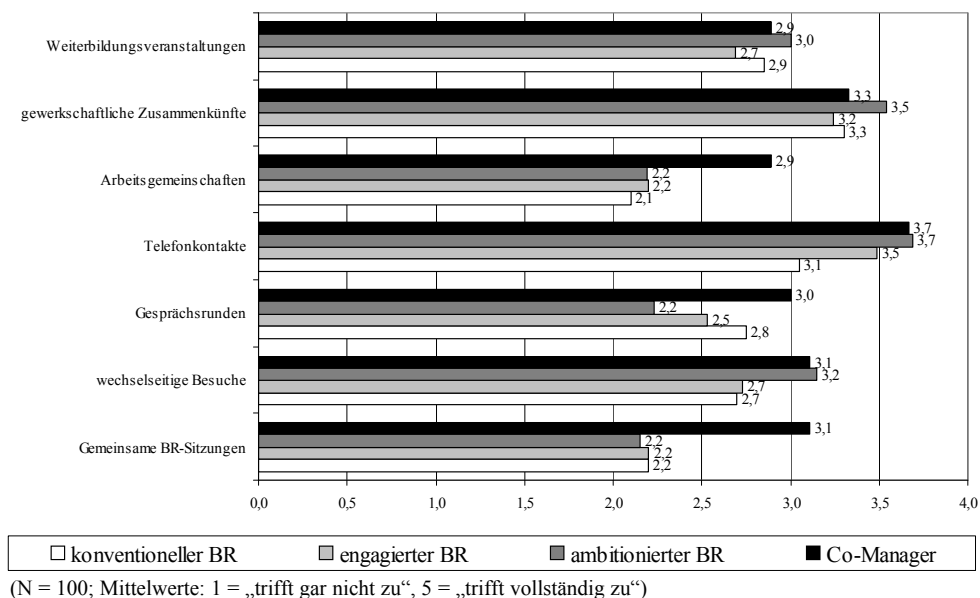
Aus der Abbildung 7 lässt sich zunächst ablesen, dass seitens der ÖPNV-Betriebsräte über alle Typen hinweg eher positive Attribute im Zusammenhang mit den Beziehungen zu den Gewerkschaften angeführt werden. Unabhängig vom jeweiligen Typus erscheint vielen Betriebsräten die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften als „unterstützend“ bzw. „Ideen gebend“ und hilft zudem in vergleichsweise hohem Maße, Fehler im Handeln zu vermeiden. Nur eine Minderheit in allen Betriebsratstypen hält diese Interaktionsbeziehung für „unproduktiv und behindern“. Zwar zeigt sich bei Co-Managern hinsichtlich der Frage, ob die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften letztlich Zeitverschwendung sei, eine vergleichsweise hohe Zustimmung zu dieser Aussage, wobei sich diese Einschätzung signifikant von der Beurteilung der konventionellen Vertreter unterscheidet, doch ist dies wohl eher als Ausdruck eines insbesondere bei manchen Co-Managern vorfindlichen Selbstbewusstseins zu werten, das auf der erwähnten Selbstzuschreibung an hoher Kompetenz beruht, die bei einigen den Rückgriff auf Expertise seitens der Gewerkschaften als nicht unbedingt erforderlich erscheinen lässt.

Insgesamt fällt das Votum über die Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften über alle Interessensvertretungstypen hinweg recht positiv aus. Die Kooperation mit den Gewerkschaften wird über alle Betriebsratstypen hinweg als zufriedenstellend eingeschätzt, wobei diese Einschätzung in besonders hohem Maße von den Co-Managern geäußert wird. Statistisch sind die Unterschiede in der Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Betriebsratstypen jedoch unbedeutend; die Güte der Koope-

ration zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften ist – zumindest aus Sicht der betrieblichen Interessenvertreter – offenkundig unabhängig von der Form der praktizierten Interessenvertretungspolitik.

Neben den Gewerkschaften eröffnet sich mit den Interessenvertretungen anderer ÖPNV-Unternehmen ein weiterer wichtiger Kooperationspartner im außerbetrieblichen Umfeld. Je nach Betriebsratstypus geben zwischen 91% (engagierter Betriebsrat) und 97% (ambitionierter Typus) an, in regelmäßigem Kontakt mit Interessenvertretungen aus anderen ÖPNV-Unternehmen zu stehen. Werden diese Kontakte hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausgestaltung weiter ausdifferenziert, ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 8):

Abb. 8: Formen der Kooperation mit anderen Betriebsräten und Betriebsratstypus



Zwischenbetriebliche Kontakte zu anderen ÖPNV-Betriebsräten kommen am häufigsten per Telefon, durch gewerkschaftlich organisierte Zusammenkünfte (wie z. B. „Betriebsratsmessen“) und durch die Teilnahme an Weiterbildungsseminaren zustande. Hinsichtlich dieser Kontaktmöglichkeiten unterscheiden sich die vier zugrunde gelegten Interessenvertretungstypen nicht wesentlich voneinander. Dieses Bild ändert sich jedoch, wenn man einen Blick auf die anderen Formen der überbetrieblichen Kontaktgestaltung zwischen den Betriebsräten wirft. So spielen bei den Co-Managern gemeinsame Sitzungen mit anderen Betriebsräten oder überbetriebliche Arbeitsgemeinschaften insbesondere im Vergleich zu den konventionellen Interessenvertretungen eine signifikant wichtigere Rolle. Wie schon bei der Ausgestaltung betriebsinterner Kontaktflächen zeigen sich die Co-Manager auch in der Zusammenarbeit mit Betriebsratskollegen aus anderen Betrieben variantenreicher und differenzierter. Diese vergleichsweise hohe Ausdifferenzierung überbetrieblicher Kontakte setzt sich auch im Hinblick auf die Inhalte der Zusammenarbeit fort. Besonders intensive Unterschiede zeigen

sich (jeweils im Vergleich mit den konventionellen Vertretern) in den Themenfeldern „Effizienzsteigerung“, „neue Formen der Arbeitsorganisation“, „Fragen des Lohn- und Leistungsentgelts“, „Aus- und Weiterbildung“ sowie „Fahr- und Dienstplangestaltung“.

Neben den gewerkschaftlichen Kontakten und den überbetrieblichen Verbindungen zu anderen Betriebsräten interessierten uns auch andere Netzwerke, in denen sich die ÖPNV-Betriebsräte engagieren. Wie bereits angedeutet, können strategische Kontakte im kommunalen Bereich auch für die betrieblichen Interessenvertretungen von Vorteil sein, wenn mit ihnen eine Einflussnahme auf unternehmenspolitische Prozesse und Veränderungen nicht unwahrscheinlich erscheint¹⁰. Dass Lobby- und Netzwerkarbeit auch für betriebliche Interessenvertretungen im ÖPNV mehr und mehr an Gewicht gewinnt, ist vor dem Hintergrund der uns vorliegenden Daten allerdings eher zweifelhaft. Denn Netzwerkkontakte, die über Gewerkschaftsverbindungen oder Kooperationen mit anderen Betriebsräten hinausgehen, spielen im Sample der ÖPNV-Betriebsräte faktisch überhaupt keine Rolle. Offenkundig beschränken sich die Betriebsräte im ÖPNV auf außerbetriebliche Kontakte, die vergleichsweise eng mit ihrem angestammten Handlungsfeld korrespondieren.

5 Zusammenfassung

Der Co-Manager zeichnet sich vor allem im Unterschied zum konventionellen Betriebsrat hinsichtlich der hier behandelten Themen durch eine Reihe von Besonderheiten aus. Sie können an fünf Punkten deutlich gemacht werden.

Erstens nimmt er mehr Weiterbildungsangebote in Anspruch; die dadurch erworbenen Kompetenzen bleiben nicht an einzelne Personen gebunden, sondern werden *zweitens* durch ein System der internen Wissensvermittlung auch an die Betriebsratsmitglieder weitergegeben, die nicht an den entsprechenden Seminaren, Konferenzen, Tagungen etc. teilgenommen haben. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass die Co-Manager sich insgesamt eine hohe Kompetenz zubilligen.

Drittens sind die Kontaktflächen zur Geschäftsleitung deutlich ausgeprägter und ausdifferenzierter als bei den anderen Betriebsratstypen; dies ist eine wesentliche Voraussetzung, um auf betriebliche Reorganisationsmaßnahmen gestaltend Einfluss nehmen zu können, was ja gerade das Spezifikum des Betriebsratstypus Co-Manager ist. Dies geht *viertens* nicht einher mit einer Reduzierung von Gewerkschaftskontakten; auch bei Co-Managern überwiegt insgesamt eine positive Einschätzung der Interaktion mit den Gewerkschaften. Allerdings setzen sie *fünftens* offenbar einen Schwerpunkt im Bereich außerbetrieblicher Kontakte auf die Kooperation mit Betriebsräten anderer ÖPNV-Unternehmen; in dieser Hinsicht sind sie sowohl in Bezug auf die Formen wie auch die Inhalte deutlich variantenreicher und differenzierter als ihre Kollegen aus den anderen Gremien, vor allem im Vergleich mit dem konventionellen Betriebsrat. Möglicherweise zeichnet sich hier eine Entwicklung ab, in deren Gefolge der Kooperation zwischen den Betriebsräten ein größerer Platz eingeräumt wird als der Kooperation mit den Gewerkschaften – was durchaus zu der eingangs kurz angesprochenen Verbetrieblichung der Interessenvertretung passen würde.

Ob die Politik des Co-Managers nun freilich erfolgreicher ist als die Politik der anderen Betriebsratstypen, können wir mit unserem Material nicht beurteilen. Dies muss weiterer

¹⁰ Man denke etwa an den Nutzen kommunalpolitischer Kontakte im Zusammenhang mit der Ausschreibung kommunaler Nahverkehrsangebote.

Forschung vorbehalten bleiben, wobei dann allerdings erst noch zu bestimmen wäre, was den Erfolg von Betriebsratspolitik ausmacht und wie dieser gemessen werden kann. Ebenfalls weiterer Forschung vorbehalten bleiben muss die Überprüfung der implizit gebliebenen Unterstellung einer wechselseitigen Abhängigkeit von Unternehmens- und Betriebsratspolitik. Die Differenzierung von Betriebsratstypen wurde, in dieser Hinsicht Müller-Jentsch u.a. (1998) folgend, anhand der unterschiedlichen Intensität einer Beschäftigung mit betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen vorgenommen. Von solchen Reorganisationsmaßnahmen lernen Betriebsräte, und der Co-Manager zeichnet sich ja unter anderem gerade dadurch aus, dass er das, was als moderne Managementkonzepte diskutiert wird und mit denen er sich auseinandersetzen muss, auch auf seine eigene Arbeitsorganisation anwendet (dazu Minssen/Riese 2005b). Betriebsräte allerdings in Unternehmen, die nur in bescheidenem Maße Reorganisationsmaßnahmen verfolgen, haben demzufolge keine Chance, zu Co-Managern zu avancieren; sie organisieren ihre Arbeit weiterhin auf traditionelle Weise. Unterstellt wird damit nicht nur, dass jedes Unternehmen in gewisser Weise den Betriebsrat hat, den es „verdient“, sondern angenommen wird auch ein unternehmensinterner Prozess der Isomorphie, der bislang vor allem in Bezug auf Strukturen im interorganisationalen Vergleich untersucht worden ist. Die weitere Auslotung dieser Unterstellung scheint uns durchaus organisationstheoretischen Ertrag zu versprechen.

Literatur

- Artus, Ingrid u.a. (2001): Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. *Betriebliches Interessenhandeln*, Bd. 2. Opladen
- Bahn Müller, Reinhard (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen; in: Dieter Sauer (Hg.): *Dienst - Leistung(s) - Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen* (ISF Forschungsberichte). München, 35-60
- Bierbaum, Heinz (2000): Moderne Unternehmenskonzepte und Co-Management; in: Udo Klitzke, Heinrich Betz, Mathias Möreke (Hg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*. Hamburg, 147-158
- Bosch, Aida (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*. München und Mering
- Bosch, Aida, Peter Ellguth, Rudi Schmidt, Rainer Trinczek (1999): *Betriebliches Interessenhandeln*, Bd. 1 – Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen
- Deiß, Manfred (2000): Betriebsrat - quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten; in: Udo Klitzke, Heinrich Betz, Mathias Möreke (Hg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*. Hamburg, 117-146
- Funder, Maria (2001): Mitbestimmung in der reflexiven Moderne – ein Auslaufmodell?; in: Jörg Abel, Hans Joachim Sperling (Hg.): *Umbrüche und Kontinuitäten – Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen*. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering, 153-168
- Funder, Maria, Beate Seitz (1997): Unternehmens(re)organisation und industrielle Beziehungen im Maschinenbau - Ergebnisse einer repräsentativen Studie; in: *WSI-Mitteilungen*, 50, 1, 57-64
- Klitzke, Udo, Heinrich Betz, Mathias Möreke (Hg.) (2000): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*. Hamburg
- Kotthoff, Hermann (1981): *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt a. M./New York

- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering
- Lacher, Michael, Roland Springer (2002): Leistungspolitik und Co-Management in der Old Economy; in: WSI-Mitteilungen, 55, 6, 353-358
- Minssen, Heiner, Christian Riese (2005a): Organisation von Betriebsräten – Was macht den Co-Manager zum Co-Manager?, Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Bochum
- Minssen, Heiner, Christian Riese (2005b): Der Co-Manager und seine Arbeitsweise – Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten; in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 12, 4, 367-392
- Minssen, Heiner, Christian Riese (2005c): Die Legitimation des Co-Managers, Ms. Bochum
- Müller-Jentsch, Walther, Peter Ittermann (2000): Industrielle Beziehungen – Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt/New York
- Müller-Jentsch, Walther, Norbert Malinowski, Beate Seitz (1998): Betriebsrätebefragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau. Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau. Abschlußbericht zum DFG-Forschungsprojekt, Ms. Bochum
- Müller-Jentsch, Walther, Beate Seitz (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau; in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 5, 4, 361-387
- Nienhäuser, Werner (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 12, 1, 5-27
- Osterloh, Margit (1993): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Stuttgart
- Piorr, Rüdiger, Pamela Wehling (2004): ÖPNV - Abschied vom Standstreifen. Eine Branche wird modern. Eine Studie über Modernisierungsprozesse in Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs und das Engagement von Betriebsräten. Aachen
- Schmierl, Klaus (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik - Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus; in: Soziale Welt, 52, 4, 427-448
- Schroeder, Wolfgang, Rainer Weinert (2003): Zwischen Verbetrieblung und Europäisierung. Oder „Can the German Model Survive“?; in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 10, 1, 97-117
- Streeck, Wolfgang, Britta Rehder (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel; in: Industrielle Beziehungen - Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 10, 3, 341-362
- Wannöffel, Manfred (2002): Professionalisierung der Betriebsratsarbeit?; in: Forschungsinstitut Arbeit Bildung Partizipation e.V. (Hg.): Jahrbuch Arbeit Bildung Partizipation Band 19/20 2001/02. Recklinghausen, 141-152
- Wassermann, Wolfram (2002): Betriebsräte - Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt. Münster

Anschrift der Verfasser

Prof. Dr. Heiner Minssen
Christian Riese
Ruhr-Universität Bochum
Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und -gestaltung
Universitätsstraße 150, NB 1/30
D-44801 Bochum

Schlagwörter: Industrielle Beziehungen, Qualifikation/Aus- und Weiterbildung