

Die VW-Affäre und ihre Lehren für die Mitbestimmungsforschung

(Erweiterte Fassung des Aufsatzes Die VW-Affäre – Lehrstück zu den Risiken deutschen Co-Managements?, erscheint in: Industrielle Beziehungen 3/2009)

Im Juni 2005 geriet eine Affäre ins Licht der Öffentlichkeit, wie sie die Bundesrepublik noch nicht gekannt hatte: Einige Spitzenrepräsentanten der Belegschaft von VW hatten über Jahre hinweg Privilegien erhalten sowie Ressourcen des Unternehmens für private Zwecke missbraucht, jenseits von Recht und Moral.

Zunächst ging es um eigentümliche Vergnügungen, welche der Konzern dem Betriebsratsvorsitzenden Volkert und einigen Mitgliedern des Gesamtbetriebsausschusses, des höchsten Organs der Interessenvertretung der deutschen VW-Werke, finanziert hatte: Treffen mit Prostituierten, die Alimentierung der brasilianischen Geliebten Volkerts, eine Wohnung für diskrete Begegnungen, kostbare Geschenke für Ehefrauen etc. Autorisiert durch Personalvorstand Peter Hartz war dies alles von der Personalabteilung abgewickelt worden, vor allem über ein spezielles Spesenkonto, das nicht mehr als selbst erstellte Belege, Eigenbelege, verlangte. Im Zuge der folgenden Ermittlungen, kam dann noch zutage, dass Hartz seit 1994 das Gehalt von Volkert auf das Niveau eines Spitzenmanagers gehievt hatte, vor allem auch durch die irreguläre und sorgsam geheim gehaltene Zuweisung von Sonder-Boni.¹

Gegen verschiedene Personen wurden Strafverfahren eingeleitet, so auch gegen drei ehemalige oder noch amtierende Betriebsräte, allesamt Mitglieder des Gesamtbetriebsausschusses. Im Mittelpunkt der Verfahren standen freilich Hartz und Volkert. Volkert wurde wegen Beihilfe und Anstiftung zur Untreue und zur Begünstigung von Betriebsräten in zahlreichen Fällen im Februar 2008 zu einer Gefängnisstrafe verurteilt.

Hartz, wegen Untreue und Begünstigung von Betriebsräten verurteilt, kam dagegen nach einem Deal mit der Staatsanwaltschaft mit einer zur Bewährung ausgesetzten Gefängnisstrafe und einer Geldbuße weg.

Obwohl es nur um – im Vergleich zu anderen Korruptionsfällen - kleine Schadenssummen ging, hat die Affäre doch enorme Aufmerksamkeit erregt. Dies nicht nur, weil Volkswagen einer der bedeutendsten Konzerne der Bundesrepublik ist und die Affäre sich zeitlich überschneidet mit dem Beginn der Auseinandersetzungen um die herkömmliche Governancestruktur des Unternehmens - die Ablösung des VW-Gesetzes und die Übernahme durch Porsche. Volkswagen stand auch für enge sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen einem mächtigen Unternehmen und einer mächtigen

¹ Im Rekordjahr 2002 kam Volkert so auf ein Einkommen von 692 000 €. Auch ein Dutzend weiterer Betriebsräte erhielt in Form regulärer Boni Zulagen in sechsstelliger Höhe erhielt (SZ 22.11.06).

betrieblichen Interessenvertretung, galt weithin als Modell deutschen Co-Managements: der weitreichenden Mitwirkung des Betriebsrats an strategischen und operativen Unternehmensentscheidungen und des gelungenen Ausgleichs zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen. Die Affäre schien nun diese Zusammenarbeit als Korruptionsverhältnis zu entlarven, als Kauf des Betriebsrats durch das Management, zumindest aber als Vetternwirtschaft oder Filz.

Angesichts der großen medialen Aufmerksamkeit ist überraschend, wie wenig Beachtung der Skandal bislang in der Wissenschaft gefunden hat und insbesondere in jenen Disziplinen, wie Soziologie und Politikwissenschaften, die sich in der Vergangenheit ausgiebig mit Mitbestimmung in Deutschland oder auch speziell mit Governance, Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitiken bei Volkswagen befasst haben. Nur wenige Vertreter haben sich überhaupt zu dem Fall geäußert. Das Feld wurde vielmehr jenen überlassen, die ihn wie der Jurist Michael Adams als willkommene Schützenhilfe für den Beschluss des deutschen Systems der Mitbestimmung nutzten (Adams 2006).

Der Fall Volkswagen wirft aber vielfältige Fragen gerade auch für die Mitbestimmungsforschung auf. Zunächst geht es überhaupt um eine Einschätzung der Verfehlungen vor dem Hintergrund der eigenartigen Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung. Inwieweit ist es angemessen, sie als Korruption – im Sinne des Kaufs oder der Käuflichkeit der Interessenvertretung - zu bezeichnen. Wieweit trifft überhaupt die strafrechtliche Definition hinreichend die Beziehungen?

Für die Mitbestimmungsforschung wichtiger ist aber die Frage, welche Bedeutung der Fall für die deutschen Industriellen Beziehungen hat: Ist es ein spezifischer Fall, im ‚System Volkswagen‘ angelegt und durch eine einmalige Konstellation von Situationen und Personen hervorgebracht? Oder ist es ein exemplarischer Fall von Korruptionsrisiken, die im deutschen Mitbestimmungsmodell – genauer: im Muster des Co-Managements – enthalten sind? Damit richten sich die Fragen auch an die wissenschaftliche ‚Zunft‘, die sich mit den Arbeitsbeziehungen und –politiken in Deutschland befasst hat. Wie lässt sich der Fall Volkswagen in ihre Befunde einordnen? Wieweit ist ihr Schweigen auch ein beredter Ausdruck für ihre Defizite?

In diesem Aufsatz gehe ich zunächst davon aus, dass sich die Betriebsratsaffäre bei VW aus der besonderen Form des Co-Managements bei VW, den spezifischen Bedingungen des Unternehmens und einer spezifischen Personenkonstellation erklärt. Die zugrunde liegende Machtstruktur deutet jedoch, über den besonderen Fall VW hinaus, auf allgemeine, strukturell angelegte Risiken des Co-Management hin. Die VW-Affäre erweist sich als ein Lehrstück sowohl über die Stärken als auch über die Risiken von Co-Management. Der außerordentliche Einfluss des Betriebsrats im Co-Management rührt aus einer Konzentration von Machtressourcen her, welche die Spitzenvertreter des Gremiums, zusätzlich zu den

betrieblichen Mitbestimmungsrechten, aus ihren zentralen Rollen in verschiedenen Arenen – Aufsichtsrat, Gewerkschaft, Politik – beziehen, bündeln und nutzen können. Starkes Co-Management ermöglicht den kompromisshaften Ausgleich von Unternehmens- und Beschäftigteninteressen; es hat aber Hierarchisierung und Machtkonzentration der Interessenvertretung zur Kehrseite und birgt hohe Risiken der Intransparenz und der Einschränkung von Partizipation – Aspekte, die in Mitbestimmungsdiskurs und -forschung kaum thematisiert werden, ja sogar tabuisiert zu sein scheinen.

Im Folgenden werde ich mich zunächst mit dem Fall selbst befassen und das heißt mit den Verfehlungen, die im Mittelpunkt der Affäre stehen (I). Es geht mir dabei aber nicht so sehr um die strafrechtlichen Aspekte, die auch nur einen kleinen Ausschnitt der Affäre betreffen, jedenfalls soweit sie durch die Presse und die Strafverfahren aufgeheilt worden sind.² Es geht mir vielmehr darum, die Verfehlungen vor dem Hintergrund der Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat zu interpretieren. Dazu werde ich zwei Beispiele von Betriebspolitik resümieren, an denen Volkert und der Betriebsrat großen Anteil hatten, und mich vor allem auf arbeitssoziologische Studien und die in ihnen vorfindliche Einschätzung der Interessenpolitik bei VW stützen. In einem zweiten Schritt werde ich dann die VW-spezifischen Bedingungen des Falls herausarbeiten und die Machtstruktur der Interessenvertretung behandeln (II und III), um dann der Frage nachzugehen, wieweit die im Fall VW sichtbar gewordenen Strukturbedingungen im Lichte der neueren Mitbestimmungsforschung auch für das Co-Management in anderen Bereichen gelten und letztlich Risiken der Intransparenz und der Einschränkung demokratischer Partizipation in sich bergen können (IV). Schließlich werde ich Defizite der Mitbestimmungsforschung benennen (V) und interpretieren (VI).

I. VW-Affäre – ein Bestechungsfall?

Dass die Affäre solche Wogen schlug, hatte vor allem einen Grund: Es handelte sich hier nicht einfach um Untreue von Angestellten des Unternehmens oder um gemeinschaftlichen Betrug von Betriebsangehörigen, nicht um die rechtswidrige Privilegierung und Amtsmissbrauch eines normalen Beschäftigten, sondern um die von Betriebsräten.

1. Der Betriebsrat als ‚institutionalisierte Nebenhierarchie‘

Der Betriebsrat ist ein betriebliches Organ zur Vertretung der Interessen der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsleitung. Er handelt in einem gesetzlichen Rahmen und ist mit Mitbestimmungsrechten – so vor allem in personellen, sozialen und organisationellen Fragen - ausgestattet, welche die Entscheidungsfreiheit des Unternehmens einschränken und das Management unter Verhandlungs- und Kompromisszwänge setzen. Die Mitglieder des

² Hier ist insbesondere die investigative Arbeit von Journalisten der Süddeutschen Zeitung, darunter vor allem von Hans Leyendecker hervorzuheben.

Betriebsrats sind Beschäftigte des Unternehmens, werden aber nicht vom Unternehmen ernannt und ermächtigt, sondern von der Belegschaft gewählt und legitimiert.³

Insgesamt also eine eigentümliche Institution: Teil des Betriebs, aber nicht der betrieblichen Hierarchie, die Mitglieder Beschäftigte und zugleich in ihrer Tätigkeit nicht dem betrieblichen Weisungsrecht unterworfen, gewählte Interessenvertretung und zugleich nach dem Modell der repräsentativen Demokratie autonom gegenüber der Belegschaft. Bereits in den 1950er Jahren bezeichnete Helmut Schelsky den Betriebsrat als „institutionalisierte Nebenhierarchie“, und als „genau so ... selbständige(n) und legitime(n) betriebliche(n) Autoritätsträger ... wie die Betriebsleitung“. Als komplementäre Institutionen bilden erst beide zusammen „die legitime Betriebsführung“ (Schelsky 1955, 192).

Das Betriebsverfassungsgesetz, die rechtliche Grundlage der Institution Betriebsrat, enthält verschiedene Bestimmungen, welche die Unabhängigkeit des Betriebsrats von der Geschäftsleitung und damit seine Kontroll- und Konfliktfähigkeit absichern sollen. Dazu gehört nicht nur ein besonderer Kündigungsschutz. Auch soll das Mandat der betrieblichen Weisungsbefugnis entzogen und als Ehrenamt geführt werden. Betriebsräte werden, „soweit es nach Umfang und Art des Betriebs zur ordnungsgemäßen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist“, von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgelts freigestellt. Sie dürfen sich dabei aber nicht schlechter stehen als vergleichbare Arbeitnehmer „mit betriebsüblicher beruflicher Entwicklung“ (BetrVG § 37).

Um eine autonome Interessenvertretung zu sichern, stellt das Gesetz in § 119 zudem nicht nur die Behinderung des Betriebsrats und die Benachteiligung seiner Mitglieder unter Strafe, sondern auch die Begünstigung – die „sachlich nicht gerechtfertigte Besserstellung eines Betriebsratsmitglied“ (Bachner 2007). Es ist dieser Vorwurf, der neben dem der Untreue den strafrechtlich relevanten Kern der Affäre und der Verfahren gegen Hartz und Volkert ausmacht. Das Begünstigungsverbot soll verhindern, dass, wie Bachner schreibt, „Betriebsräte oder einzelne seiner Mitglieder durch Gewährung besonderer Vorteile ihrer gesetzlichen Aufgabe zulasten der Beschäftigten nicht mehr nachkommen. Im Grunde geht es um Bestechlichkeit bzw. Käuflichkeit, etwa durch die Gewährung besonderer finanzieller Zuwendungen oder die Zahlung überhöhter Entschädigungen für Auslagen oder Reisekosten“ (ebda).

Das Begünstigungsverbot nach dem BetrVG stellt auf eine besondere Art von Korruptionsrisiken ab, die der eigentümlichen Stellung des Betriebsrats entspricht. Gemeinsam ist der Bestechung und der Begünstigung das *quid pro quo*, die explizite oder implizite, auf jeden Fall geheime Übereinkunft über Leistung und Gegenleistung. Während aber die Tauschbeziehung der Bestechung gewöhnlich Organisationsgrenzen überschreitet,

³ Eine gute Übersicht über Geschichte und Struktur der Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene findet sich bei Müller-Jentsch 2003. Zum Betriebsrat s.auch Schmidt/ Trinczek 1999; Kotthoff 2003.

die Beteiligten nicht derselben Organisation angehören, kann die Begünstigung als innerbetrieblicher Tausch verstanden werden, da Management und Betriebsrat Organe ein und derselben Organisation sind. Der Betriebsrat ist materiell vom Unternehmen abhängig. Er verfügt zugleich aber über gesetzliche Ressourcen, mit denen er Entscheidungen des Managements beeinflussen, in einzelnen Bereichen gar blockieren kann. Das Management ist daher auch vom Betriebsrat abhängig, nämlich in den Entscheidungsbereichen, in denen der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte hat und auch geltend macht. Auf diese Beziehung stellt das Begünstigungsverbot ab: Es soll verhindern, dass Unternehmen durch persönliche Zuwendungen – Geld, Aufstieg oder Privilegien – Betriebsräte dazu bewegen, ihre ‚Amtspflichten‘ zu verletzen und Belegschaftsinteressen zu ‚verkaufen.‘

Der VW-Skandal erhielt seine strafrechtliche wie auch politische Bedeutung aus diesem Grunde: Die Privilegierung des Betriebsrats wurde in den Strafverfahren als Begünstigung, in der öffentlichen Diskussion vielfach als Bestechung des Betriebsrats durch das Unternehmen gesehen. So hieß es in der Süddeutschen Zeitung kurz und bündig: „Der Vorstandsvorsitzende Piech machte de facto einen Handel: Privilegien für den Betriebsrat gegen Handlungsfreiheit des Chefs“ (SZ 17.1.07) und Dietmar Hawranek schrieb im Spiegel: „Der bekannteste Personalmanager und oberste Arbeitsmarktreformer Deutschlands hat versucht, den mächtigsten Betriebsrats-Chef des Landes zu kaufen.“ Und auch die übrigen an den Vergnügungen beteiligten Betriebsräte, allesamt auch noch Mitglieder im Aufsichtsrat, konnten, so Hawranek weiter, „ihrer Kontrollfunktion nicht mehr unvoreingenommen nachkommen.... Es ging dabei nicht um eine konkrete Entscheidung, die es zu beeinflussen galt.“ Andere sahen nicht das Management, sondern den Betriebsrat als Initiator, den korrupten Tausch eher als Form der Erpressung des Management durch den Betriebsrat. So betrachtet der Wirtschaftsjurist Michael Adams den VW-Fall als ein Beispiel dafür, „wie Betriebsräte sich durch das gesetzliche Drohpotential die eigenen Taschen füllen. Die Macht der Obstruktion wird in persönliche Vorteile gemünzt.“ (FA Sonntags-Zeitung 28.1.07)

Ob den Verfehlungen bei VW eher der Charakter der Bestechung oder der Erpressung zugeschrieben wird – es ist diesen Interpretationen gemeinsam, dass sie einen Ver- oder Abkauf von Interessen um persönlicher Vorteile willen und zu Lasten des Unternehmens und/ oder der Beschäftigten unterstellen.

Die Protagonisten der VW-Affäre wurden wegen der Begünstigung und der Untreue bzw. der Anstiftung angeklagt. Sicherlich sind ihre Verfehlungen als korrupt zu bezeichnen, wenn Korruption nach der sehr weiten Definition von Transparency International als „Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil“ bestimmt wird (www.

transparency.de).⁴ Aber lassen sich die Zuwendungen des Management als Abkauf, die Verhaltensweisen des Betriebsrats als Verkauf von Interessen interpretieren?

2. Mitbestimmung bei Volkswagen im Lichte von sozialwissenschaftlichen Untersuchungen – zwei Fallbeispiele

Volkswagen ist wohl eines der deutschen Unternehmen, das am häufigsten und kontinuierlichsten von Sozialwissenschaftlern empirisch untersucht worden ist. In den letzten beiden Jahrzehnten waren es vor allem zwei spektakuläre Projekte, welche die Aufmerksamkeit auf sich zogen: die Einführung der Vier-Tage-Woche und das Programm 5000 x 5000. An beiden Projekten waren Hartz und Volkert maßgeblich beteiligt.

Das VW-Modell der Vier-Tage-Woche

Als Ferdinand Piech Anfang 1993 in einer akuten Kosten- und Absatzkrise Vorstandsvorsitzender wurde und ein Personalüberhang von rund 30 000 Beschäftigten (oder etwa einem Viertel der inländischen Belegschaft) kalkuliert wurde, griff das Unternehmen nicht auf das herkömmliche Mittel zurück, Personal durch Abfindungen und vorgezogene Verrentung loszuwerden und den Abbau durch von der Bundesanstalt für Arbeit subventionierte Kurzarbeit zu strecken (Dombois 1976). Statt dessen entwickelte der neue, im Herbst 1993 eingestellte Personalvorstand Hartz ein Schema der Arbeitsumverteilung durch Arbeitszeitverkürzung - und zwar ohne Lohnausgleich. Es sah eine Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit von 35 auf 28,8 Stunden vor und verlangte den Beschäftigten einen Einkommensverlust von rund 16 % ab; das Unternehmen verpflichtete sich im Gegenzug, auf Entlassungen aus betrieblichen Gründen zu verzichten (Hartz 1996; Haipeter 2000, 322-350, Widuckel 2004, 40ff.).

Die Vereinbarung der ‚Vier-Tage-Woche‘ in dem ‚Standort-Sicherungstarifvertrag‘ setzte die aktive Mitwirkung des Betriebsrats voraus und fand starke Unterstützung bei der Landesregierung und insbesondere bei Ministerpräsident und Aufsichtsratsmitglied Gerhard Schröder.

Fragt man nach Kosten und Nutzen, so wird klar, dass beide Seiten - Management und Betriebsrat - Vorteile aus dem Vertrag ziehen konnten: Dem Unternehmen wurde es möglich, beträchtliche Kosten (für Abfindungen) und Produktivitätsrisiken (durch Abwanderung jüngerer, qualifizierter Arbeitskräfte) und natürlich auch Konflikte zu

⁴ Diese Definition umfasst ganz unterschiedliche Missbrauchshandlungen, wie z.B. individuelle oder gemeinschaftliche Bereicherung ebenso wie Bestechung oder Ämterpatronage und schließt unterschiedliche Motive und Interessen der Beteiligten ein. Auch ist sie in gewisser Hinsicht ‚einseitig‘, weil sie nur den Amts- oder Funktionsträger im Blick hat, der seine Pflichten verletzt, nicht aber die sozialen Beziehungen, in die Formen der Korruption eingebettet sind.

vermeiden, die bei einem forcierten Personalabbau angefallen wären. Nicht zuletzt erwies sich die Arbeitszeitverkürzung als Mittel einer beträchtlichen Produktivitätssteigerung. Für die Interessenvertretung bot das Konzept der ‚solidarischen Beschäftigungssicherung‘ den Ausweg aus einem Dilemma: Der Betriebsrat akzeptierte einerseits die Notwendigkeit einer Steigerung der Produktivität als Voraussetzung von Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung, wollte andererseits aber einen Massenexodus oder gar Entlassungen verhindern (Haipeter 2000, 328). Und auch die Landesregierung konnte – zumal kurz vor einer Landtagswahl – aus der Sicherung von Arbeitsplätzen beim größten industriellen Arbeitgeber des Landes politischen Gewinn ziehen (vgl. Promberger 2002, 119ff.). Unter den Beschäftigten selbst fand der Tausch von Arbeitszeitverkürzung gegen Einkommenseinbußen freilich nicht überall Beifall, wie sich in Befragungen von Beschäftigten und auch in den Verlusten der, von Volkert angeführten, IG-Metall-Liste bei den Betriebsratswahlen 1994 zeigte.⁵

Tatsächlich fand die Regelung der Arbeitsumverteilung bei VW eine enorme Resonanz in der Öffentlichkeit wie auch in der Fachwelt. Es wurde schnell zum „VW-Modell“, das „Tabus in allen Lagern“ brach (d’Alessio/Oberbeck/Seitz 2000, 42). Widuckel, damals Mitarbeiter von Volkert, schreibt ihm in seiner Dissertation gar den Charakter eines neuen „Paradigmas“ zu (Widuckel 2004, 40-52).⁶ In der ‚Zeit‘ oder der FAZ wurde es als ein innovatives Mittel der Beschäftigungssicherung und des Abbaus von Arbeitslosigkeit gefeiert. In der Industrie fand es sowohl Lob (etwa beim Verband der Deutschen Automobilindustrie, der es als Modell für die Autoindustrie sah) als auch Tadel (beim Bundesverband der deutschen Arbeitgeber wegen zu starker Zugeständnisse des Unternehmens, vgl. Promberger u.a. 1996, 97).

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion wurde dem Abkommen weitgehend Pionierfunktionen zugeschrieben. Die Vier-Tage-Woche brach, wie Haipeter schreibt, mit dem Dogma, das bislang die Politik von Management und Gewerkschaft bestimmt hatte, „dass Arbeitszeit-Verkürzungen keine positiven Beschäftigungseffekte nach sich zögen“ bzw. kein geeignetes Mittel der Beschäftigungspolitik seien, wenn sie ohne Lohnausgleich erfolgten. D’Alessio, Oberbeck und Seitz werteten sie als eine „arbeitspolitische Innovation“ gerade wegen der „Fähigkeit, die durchaus widersprüchlichen Interessen sowohl am Bestand als auch an einer durchgreifenden Modernisierung der betrieblichen Sozialorganisation in produktiver Weise zu koppeln“ (2000, 42). Das VW-Modell wurde weithin als ‚Positivsummenspiel‘ (Spitzley) gesehen, das sich deutlich von jenen neueren

⁵ In den Befragungen von Promberger u.a. äußerte sich insgesamt nur die Hälfte der Beschäftigten als zufrieden mit der 4-Tageweche, deutlich kritisch zeigten sich vor allem jene, deren Arbeitsbedingungen sich verschlechtert hatten (Promberger 2002, 162).

⁶ Die Vier-Tage-Woche ist nur ein Beispiel, wie flüchtig als neue ‚Paradigmen‘ vorgestellte Politiken sein können: Im Jahre 2006 wurde die tarifliche Arbeitszeit wieder (auf 33 Stunden) verlängert und zwar ohne Lohnausgleich. Die Vier-Tage-Woche lässt sich so *ex post* und mit einem gewissen Zynismus auch als Übergangs- und Gewöhnungsphase interpretieren, die eine spätere Lohnsenkung möglich und erträglich gemacht hat.

Formen des *concession bargaining*, des verhandelten oder auch oktroyierten Verzichts auf Schutzstandards (Arbeitszeitverlängerung, einseitiger Lohnverzicht etc.) unterschied, wie sie sich im letzten Jahrzehnt als betriebliche Bündnisse im Namen der Beschäftigungs- und Standortsicherung in vielen Bereichen verbreitet haben (vgl. Seifert 2002). Es stand Pate für einen neuen Typ ‚Beschäftigungssichernder Tarifverträge‘ (Richter/Spitzley 2003; Promberger 2002) und gab auch starke Anstöße zur neueren Arbeitszeitdebatte, insbesondere auch zur Diskussion um die ‚*work- life balance*‘ und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Jürgens/Reinecke 1998; Lehndorff 2001).

Die Entwicklung des Modells der Vier-Tage-Woche und seine Aushandlung im Jahre 1993 gelten als ein erstes Glanzstück einer innovativen Personalpolitik unter Hartz und markiert zugleich den Beginn einer engen Zusammenarbeit mit dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats Klaus Volkert. Hartz selbst berichtet in dem langen Interview mit Inge Kloepfer über die Abstimmungsprozesse, nicht nur im Vorstand selbst, sondern auch mit Volkert, dem damaligen Bezirksvorsitzenden der IG Metall, Peters, und letztlich auch mit Ministerpräsident Gerhard Schröder: „Die Arbeitnehmerseite musste mitziehen... Volkert hätte sich querstellen können. O ja, zumal wir uns damals kaum kannten. Es war sein großes Verdienst, dass er sich darauf eingelassen und für die Durchsetzung und Akzeptanz unserer Maßnahmen in der Belegschaft gesorgt hat. Volker verfügte über eine sehr große Überzeugungskraft und einen realistischen Blick auf die Lage des Konzerns und der Branche. Das waren seine großen Stärken“ (Hartz 2007, 83 passim).

Das Programm 5000x5000

Ein zweites Beispiel unkonventioneller Personalpolitik, kaum weniger spektakulär, war das Programm 5000 x 5000, das im Jahre 2001 ausgehandelt und durch einen Tarifvertrag besiegelt wurde. Auch ihm lag ein Tauschhandel zugrunde: Der Konzern gab im internen Standortwettbewerb Wolfsburg und Hannover (und nicht kostengünstigeren Standorten im Ausland) den Zuschlag für den Bau zweier neuer Modelle und erklärte sich bereit, in einem eigens für das Programm gegründeten neuen Tochterunternehmen, der Auto 5000 GmbH, 5000 neue Arbeitsplätze zu schaffen und dafür Arbeitslose einzustellen und nach einer halbjährigen Qualifizierungs- und Probephase unbefristet zu beschäftigen.⁷ Im Gegenzug erhielten die Beschäftigten aber nur einen Lohn, der um etwa 20% unter dem Niveau des VW-Haustarifs lag und variable, ergebnisabhängige Anteile enthielt. Weiter wurde die Arbeitszeit im Vergleich zur Muttergesellschaft sowohl verlängert als auch flexibilisiert. Samstag wurde zum regulären Arbeitstag; zudem konnten die Beschäftigten zur Nacharbeit über die reguläre Arbeitszeit hinaus verpflichtet werden, um das vorgegebene Produktionssoll zu erfüllen. Besondere Vereinbarungen wurden auch für die

⁷ Allerdings wurde diese Zahl niemals erreicht.

Interessenvertretung getroffen: Dem Betriebsrat wurden weitreichende Mitbestimmungsrechte, ähnlich denen in der Muttergesellschaft, eingeräumt. Dies alles wurde mit der umfassenden Einführung neuer Organisations- und Qualifizierungskonzepte verbunden (Pries 2002; Widuckel 2004, 52 ff., Schumann u.a. 2006).

Der Betriebsrat – und das heißt vor allem auch Volkert – spielte eine zentrale Rolle nicht nur bei der Aushandlung, sondern bereits bei der Entwicklung des Konzepts. Bereits 1999 waren Grundlinien des neuen Programms zwischen Management und Betriebsrat entwickelt worden. Hartz selbst sagt dazu: „Als ich dem Betriebsratsvorsitzenden Volkert auseinandergesetzt habe, dass wir damit auch ein paar Tausend neuer Arbeitsplätze in Wolfsburg schaffen, war er von der Idee sehr angetan. Er hat sie schließlich mitgetragen und im Konzern kommuniziert. In ihm und seinem wissenschaftlichen Mitarbeiter Werner Widuckel, der heute Personalvorstand bei Audi ist, hatte ich meine dringend notwendigen Verbündeten. Volkerts Mitarbeiter haben dann alles darangesetzt, dass meine Ideen immer noch in die Programmatik der IG Metall passten“ (Hartz 2007,125). Volkert leistete einen wichtigen Beitrag, die Tarifverhandlungen für das neue Unternehmen gegen anfängliche Skepsis und Widerstand der IG Metall zu einem Abschluss zu bringen.

Wie lässt sich das Projekt beurteilen? In den Veröffentlichungen zu 5000x5000 scheinen die positiven Einschätzungen von Wissenschaftlern, Managern, Betriebsräten und Gewerkschaftern den Schluss von Pries zu bestätigen, dass alle Beteiligten – nicht zuletzt auch die Beschäftigten - durch die „innovative Tarif- und Beschäftigungspolitik“ gewonnen haben (s. auch die Beiträge in Schumann u.a. 2006). Dem Konzept kommt nach Auffassung von Beobachtern insbesondere auch angesichts des wachsenden Standortwettbewerbs innerhalb multinationaler Konzerne strategische Bedeutung zu: Es zeigt, dass „industrielle Produktionsarbeit auf der Ebene einfacher Qualifikationen und eine erweiterte Mitebestimmung der Beschäftigten auch in einem Hochlohnland wie Deutschland in einer der wettbewerbsintensivsten Branchen eine Zukunft haben könnte“ (Pries 2002, 234).

3. Co-Management bei VW – aus der Sicht von Sozialwissenschaftlern

Dies sind nur die beiden spektakulärsten, von Hartz und Volkert maßgeblich getragenen Beispiele innovativer Unternehmenspolitik. Man wird zusammenfassend schließen können, dass sie in der sozialwissenschaftlichen Forschung ganz überwiegend als Muster aktiver Beteiligung des Betriebsrats und des Interessenausgleichs angesehen wurden.

Tatsächlich hat sich unter Hartz und Volkert ein bereits seit den 1970er Jahren ausgebildetes Muster der Kooperation zwischen Unternehmen und Betriebsrat zu einem von Sozialwissenschaftlern häufig gepriesenen Modell von Co-Management entwickelt.

Das Unternehmen war in den beiden Nachkriegsdekaden in Vielem sozial- und tarifpolitischer Vorreiter (so in hohem Lohnniveau, Verkürzung der Arbeitszeiten und

Sozialleistungen) (Edelmann 2003, 189ff.). Dies verdankte sich nicht nur dem raschen Wachstum und der Prosperität des Unternehmens, sondern auch dem paternalistischen Stil der *Betriebsführung* Nordhoffs, der die Einheit, das gemeinsame Interesse und die direkten Beziehungen der Betriebsfamilie beschwor. (vgl. Edelmann 2003, 151ff.). Der Betriebsrat spielte lange Zeit eine untergeordnete Rolle und die Gewerkschaft IG Metall konnte sich erst langsam in den 1950er Jahren aus einer marginalen Rolle lösen, Mitglieder unter einer wenig industrieerfahrenen Belegschaft gewinnen und im Betrieb Fuß fassen – dank der Aktivitäten des mehrheitlich gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats, der damit auch dauerhaft seine Dominanz in der gewerkschaftlichen Organisation auf Betriebsebene, den Vertrauensleuten, etablieren konnte (Koch 1987, 87ff.). Der autokratisch-paternalistischen Haltung Nordhoffs, der die Betriebsgemeinschaft gegen externe Bindungen und Einflüsse abzuschirmen suchte, entsprach auch die Weigerung, sich dem Arbeitgeberverband anzuschließen und überbetriebliche Flächentarifverträge zu akzeptieren.

Erst nach dem Ende der Nordhoff-Ära und den ersten ökonomischen Turbulenzen emanzipierte sich der Betriebsrat, nicht zuletzt gefördert durch die Reformen der Betriebsverfassung und der Unternehmensmitbestimmung, zum unabhängigen und konfliktfähigen Gegenpart des Managements, dessen Stimme nicht nur in Fragen der Personal-, sondern auch der Unternehmenspolitik zunehmendes Gewicht erhielt (Koch 1987 157ff). Seit den 1970er Jahren entwickelte sich auch das Muster ‚kooperativer Konfliktverarbeitung‘: Der Betriebsrat akzeptierte die Notwendigkeit der Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und des technisch-organisatorischen Wandels, forderte aber dem Management Gestaltungsalternativen ab und suchte reaktiv die Auswirkungen sozialverträglich abzufedern. Dieses im Laufe der letzten Jahrzehnte ausgebildete Muster der kompromisshaften Lösung von Interessendifferenzen wurde, wie Haipeter in seiner Dissertation zur Interessenvertretungspolitik bei VW beschreibt, durch die fortschreitende Einbindung der Interessenvertretung in die Kommunikationsflüsse und Entscheidungsprozesse des Unternehmens befestigt und weiter zum ‚Co-Management‘ ausgebaut (Haipeter 2000, 310). Seit Mitte der 1980er Jahre, vor allem auch unter Mitwirkung von Walter Hiller, dem Vorgänger von Volkert, begann der Betriebsrat selbst aktiven Einfluss auf die Gestaltung der Organisation zu nehmen (ebda, 225). Der „Produktivitätspakt von Vorstand und Interessenvertretung“ wurde dann, wie Haipeter schreibt, seit den frühen 1990er Jahren „zu einem Innovations- und Modernisierungspakt“ ausgeweitet (ebda, 322). Damit vollzog sich ein Wandel der Rolle des Betriebsrats: vom Kontrolleur des Managements und von einer Schutzinstanz der Beschäftigten zum „Co-Manager“ und „Promotoren des Wandels“ (ebda, 226), einem aktiven Förderer von Innovation auf allen Ebenen der Organisation, und zwar nicht etwa in der Rolle eines Juniorpartner des Managements (ebda, 227). Das Co-Management eines gleichermaßen

konzeptions- wie konfliktstarken Betriebsrats, der sich inzwischen auf eine Belegschaft mit hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad stützen konnte, setzte die faktische Ausweitung der Verhandlungsfelder und der Mitbestimmung weit über den gesetzlichen Rahmen voraus (Haipeter 2000, 464; d'Alessio/Oberbeck 2000b, 113). Der Betriebsrat bei VW spielt im Vergleich zu anderen Autoherstellern, wie auch einer der erfahrensten VW-Forscher, Ulrich Jürgens, schreibt, „eine einzigartige Rolle hinsichtlich seiner Einbeziehung in Investitionsplanungen und –entscheidungen“ (2002,17) – auch mit dem Ergebnis, dass VW in geringerem Maße Produktion auslagerte als andere Firmen. Jürgens hebt die gelungene Ausbalanzierung von *shareholder*- und *workholder*-Interessen hervor: „Alle auf *shareholder value* bezogenen Maßnahmen werden gemeinsam zwischen Management und Betriebsrat durchgeführt“ (ebda, 16) – ohne dass dies negative Auswirkungen auf die Finanzindikatoren gehabt habe (ebda, 18).

Diese Befunde sozialwissenschaftlicher Untersuchungen werfen erhebliche Zweifel an der „Bestechungsthese“ auf: Selbst wenn die unstatthaften Zuwendungen strafrechtlich als ‚Begünstigung‘ von Betriebsräten gefasst wurden, lässt doch das oben geschilderte Muster der Interessenpolitik kaum darauf schließen, dass die mächtigen Betriebsräte vom Unternehmen ‚gekauft‘ wurden, Interessen der von ihnen Vertretenen ‚abgekauft‘ wurden, um Unternehmensinteressen leichter durchzusetzen. Aber auch die Annahme, dass die Betriebsratsspitze ihre Privilegien durch Erpressung gewonnen habe, wird der Komplexität der alltäglichen Kooperations- und Austauschbeziehungen von Management und Betriebsräten bei VW nicht gerecht. Die Mitbestimmung bei Volkswagen wird vielmehr als ein von beiden Seiten getragenes strategisches Modell des Interessenausgleichs vorgestellt, das Produktivitäts- und Rentabilitätsinteressen des Unternehmens und sozialen Schutz und Teilhabe der Beschäftigten erfolgreich zu vereinbaren sucht – und dies setzt das kompromisshafte Zusammenspiel eines starken Managements und einer starken und proaktiven Interessenvertretung voraus. Die Rolle Volkerts im Co-Management wurde dabei von Sozialwissenschaftlern der Universität Braunschweig als so bedeutend angesehen, dass ihm die Ehrendoktorwürde verliehen wurde. In der Laudatio hebt Herbert Oberbeck u.a. hervor: "Die herausragenden Verdienste von Klaus Volkert, die wir mit der Ehrenpromotion würdigen, sehen wir insbesondere in der Weiterentwicklung von Partizipation und Mitbestimmung. Im Volkswagen-Konzern hat der Betriebsrat unter seiner Führung ein spezifisches Modell kooperativer Modernisierungs- und Konfliktbewältigung entwickelt, das weit über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinausgeht und entscheidend zur Innovation von Organisations- und Produktionsstrukturen sowie von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen beigetragen hat...Unter der Ägide von Klaus Volkert ist es der Arbeitnehmervertretung im VW-Konzern gelungen, in kreativer Aufnahme und Weiterentwicklung von Impulsen aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Meilensteine für eine zukunftsfähige Arbeits- und Unternehmensgestaltung zu setzen" (www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/2944)..

4. Co-Management bei VW - aus der Sicht der Protagonisten

Wie sahen die Protagonisten, Hartz und Volkert, selbst das Co-Management und ihre Rolle darin ?

Hartz wird nicht müde, den „wertschöpfenden“ Beitrag der betrieblichen Interessenvertretung hervorzuheben, denn, wie er in einem Interview mit Inge Klöpfer sagte, „die Arbeitnehmerseite ist dem Unternehmenserfolg und nicht mehr nur ihren partiellen Interessen verpflichtet. Sie lässt sich deshalb im Rahmen der Mitbestimmung für den Unternehmenserfolg nutzen“ (Hartz 2007, 106). Dies setzt aber nicht nur voraus, dass Betriebsräte mit den wirtschaftlichen Bedingungen des Unternehmens und dem Wettbewerbsumfeld vertraut gemacht werden, so dass sie „der betriebswirtschaftlichen Logik leichter folgen“ können. Auch muss ihnen der Spielraum für eine partnerschaftliche Mitwirkung eröffnet werden: „Wir haben den Betriebsrat ... ernst genommen. Wir haben ... die Vorstellungen des Gesamtbetriebsrats zu unternehmerischen Entscheidungen, Prozessen und Geschäftsmodellen immer als qualifizierten Beitrag zur Unternehmensentwicklung betrachtet“. Den eigentlichen Nutzen der Mitbestimmung sieht Hartz in der Kommunikationsfunktion des Betriebsrats: „Wenn eine unternehmerische Entscheidung anfällt, muss man zunächst den Betriebsrat überzeugen. Gelingt das, ist auch die Belegschaft schneller auf der Seite der Arbeitgeber. Die notwendigen strategischen Entscheidungen werden damit im Grunde von den Betriebsräten im Unternehmen durchgesetzt. Das erleichtert vieles. Für den Manager sind Betriebsräte, wenn sie einmal von einer bestimmten Strategie überzeugt sind, von hohem Wert. Sie sind die beste Konzernkommunikation“ (ebda, 107f.). Der Betriebsrat erscheint so wie ein Teil des Managements mit der besonderen Funktion, für Akzeptanz zu sorgen und gemeinsam getroffenen Unternehmensentscheidungen zur Durchsetzung zu verhelfen. Unternehmerische Mitverantwortung der Interessenvertretung der Beschäftigten dient in den Augen von Hartz auch den Beschäftigten: „Nur über ein engagiertes Co-Management, das sich zu unternehmerischen Entscheidungen frühzeitig bekennt und sie mit Ideen beflügelt, aber auch Risiken und Fehlentscheidungen mitverantwortet, lassen sich künftig die Beschäftigungsinteressen einer Belegschaft wirkungsvoll vertreten“ (Hartz 2000, 159f.).

Hartz fand in Volkert einen Gegenpart mit einem komplementären Rollenverständnis, der sich und andere Betriebsräte wie Manager sah. Wie Volkert im Prozess zur Rechtfertigung der Sonderboni aussagte: „Ich und die anderen, wir waren bei VW viel mehr als Arbeitnehmervertreter. Wir haben die Aufgaben von Managern übernommen und dazu hat uns der Vorstand des Konzerns auch ermutigt. Wir brachten unsere Erfahrung als

Arbeitnehmersvertreter zu allen Fragen ein, die für die Zukunft von VW wichtig waren. Wir wurden zur Entwicklung von Standorten, zur Modellpolitik, zu allem gefragt. Wir haben auch an Gesprächen auf politischer Ebene teilgenommen“ (Braunschweiger Zeitung 16.11.07).⁸ Und tatsächlich hatte und nahm Volkert einen solchen Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen, auf Personalpolitik und Arbeitskonflikte, aber auch auf die Interessenvertretung, dass er sich auf derselben Ebene und in ähnlichen Funktionen wie die Spitzenmanager sehen konnte. Wie er Stefan Willeke in der Zeit mitteilte: „Ich stand auf der Lokomotive. Ich habe Sachen übernommen, die sonst der Vorstand hätte machen müssen.“ Auf dem kleinen Dienstweg, ohne Gremien zusammenzutrommeln, habe er Konflikte in den Werken gelöst, damit nicht *jeder kleine Betriebsrat* gleich zu Piech rennen musste: „Ich hatte ja ein gewisses Gehör bei den Leuten. Ich war auf Augenhöhe mit Piech“ (Zeit 4.1.07). Volkert betrachtete sich als Teil eines erfolgreichen Spitzenmanagements, das mit verteilten Rollen wirtschaftlichen Erfolg und sozialen Ausgleich schaffte: „Wir reden über einen Zeitraum von 15 Jahren. Das war viel harte Arbeit. Und es lief ja. Alle haben doch profitiert. Der Konzern brummte, nie gab es bessere Tarifverträge für die Beschäftigten. Es ging nach vorn mit diesem Trio: Piechs Dominanz im Vorstand, Hartz' Innovationsfreude und mein Einfluss im Betriebsrat – das brachte den Erfolg...VW hat seinen Börsenkurs damals verdreifacht. Die Belegschaft bekam gutes Geld. Ich kann da bis heute keinen Schaden erkennen“ (Spiegel-Interview 9/2008).

Aus all dem, wie die Protagonisten Hartz und Volkert Co-Management bei VW und ihre eigene Rolle charakterisieren, wird deutlich: In ihrer Sicht hatten sich die Funktionen von Management und betrieblicher Interessenvertretung verschmolzen, die Grenzen verwischt und Interessengegensätze aufgelöst. Dazu gehörte auch der ‚Umgang auf Augenhöhe‘, der durch die Macht der Interessenvertretung allein nicht gesichert schien, sondern auch der Ausstattung mit den Statusinsignien und Privilegien des Spitzenmanagements bedurfte, an denen Volkert seine Bedeutung maß. Er sagte dazu: „Es ging um Augenhöhe, um Gleichbehandlung. Wir fanden, dass wir dieselbe Rundumbetreuung erwarten durften wie das Topmanagement“ (Spiegel-Interview 9/2008). Nach Absprache mit Piech und Vorstandsmitglied Neumann wurde Volkert auch wie ein Top-Manager behandelt (Hartz 2007, 293): Er hatte einen eigenen Mitarbeiterstab und nahm, zusammen mit seinem Stellvertreter an den Jahrestreffen der Spitzenmanager teil. Er durfte den Firmen-Flugservice nutzen, hatte auf dem Fluggelände einen eigenen Parkplatz unweit der übrigen Vorstandsmitglieder, konnte ‚Vertrauensspesen‘ in Anspruch nehmen, über die keine Rechenschaft abgelegt werden musste, nahm wie andere Führungskräfte am Bonus-System teil. Nicht zuletzt konnte Volkert mit dem Verweis auf die hohen Managementgehälter Piech

⁸ Bei der Interpretation der Zitate von Hartz und Volkert ist zu beachten, dass die Aussagen für die Öffentlichkeit bestimmt waren und wohl auch der Entlastung dienen sollten.

und Hartz dazu bewegen, sein Gehalt auf das Niveau eines Markenvorstands zu heben, der ersten Ebene unter dem Konzernvorstand.

Die Verfehlungen, die Anlass der VW-Affäre bildeten, waren derart in ein System von Co-Management eingebettet, in welchem der Betriebsrat weitreichende Managementfunktionen übernahm und mit entsprechenden Privilegien ausgestattet wurde, so dass kaum mehr klare Grenzen zwischen Management und Interessenvertretung zu erkennen waren. Dies bedeutet keineswegs, dass der Betriebsrat dem Management untergeordnet oder gar von ihm ‚gekauft‘ worden wäre. Im Gegenteil: Der Betriebsrat hatte einen solch großen Einfluss in verschiedenen Handlungsbereichen, dass auch dem Spitzenmanagement ein ‚Umgang auf Augenhöhe‘ und die Ausstattung mit Statusinsignien und Privilegien des Managements nicht nur als nützlich und angeraten, sondern auch als angemessen erschien.⁹

Die Problematik der VW-Affäre liegt gerade nicht darin, dass die Kooperation der Spitzen von Management und Betriebsrat besonderer ‚Schmiermittel‘ bedurft hätte. Sie liegt vielmehr in der großen Nähe, in der Verfilzung der beiden Seiten, in dem Verschimmen der Grenzen zwischen ihren Funktionen, in der – auch persönlich - geringen Distanz, ja der Symbiose zwischen ihren Protagonisten.

Man wird Michael Schumann zustimmen können, wenn er als Problem hervorhebt, „dass es zu wenig Kontrolle gab.....Es war kein Fehler, den Betriebsrat von VW an strategischen Unternehmensentscheidungen – wie Betriebsverlagerungen und Investitionen – zu beteiligen. Es geht dabei schließlich um für die Beschäftigten höchst wichtige Grundsatzfragen. Falsch war, den BR wegen der damit erhöhten Aufgabenvielfalt und Verantwortung gleich dem Management zuzurechnen. M.E. ging es Hartz dabei nicht um Bestechung des BR. Sein Kardinalfehler lag darin, die Gleichsetzung von Management und Interessenvertretern anzustreben, wie wir wissen, contra legem. Unterschiede bei Aufgaben, Status und Milieu sollten nicht mehr gelten“ (FR 25.01.07).

Diese Beschreibung und Bewertung des Fehlverhaltens liefert aber noch keine befriedigende soziologische Erklärung. Sie lässt viele Fragen offen: Wie war es möglich, dass es zu wenig Kontrolle gab? Wer hätte kontrollieren können oder sollen? Unter welchen Bedingungen kann Co-Management derartige Spielräume auch für Verfehlungen öffnen?

Naheliegender ist es, eine Erklärung bei den Hauptakteuren zu suchen. Ein Schlüssel zur Erklärung der Affäre liegt sicherlich in den Beziehungen des Trios Piech-Hartz-Volkert.

⁹ So sehr in der Co-Management-Konzeption beider die Grenzen zwischen Management- und Betriebsratsfunktionen bis zum Verschwinden verschwimmen, erwähnt Hartz auch Kompromisszwänge und Blockademöglichkeiten des Betriebsrats, welche es nahe legen sich mit dem Betriebsratsvorsitzenden Volkert gut zu stellen. „Natürlich wollte ich unser Verhältnis nicht mit seiner Unzufriedenheit belasten. Ich wollte ihn im Boot halten. Das galt für (den Vertrag mit seiner Geliebten, R.D.) Frau Barros genauso wie für die Sonderboni. Ich, auch der ganze Konzern, waren auf die Kooperationsbereitschaft angewiesen. Ohne den Betriebsrat lief vieles nicht bei VW. Und Volkert führte den BR.“ (Hartz 2007, 296).

Piech: ein Machtpolitiker, der den Betriebsrat „umgarnte“, ins Management einbezog und instrumentalisierte, um seine Unternehmenspolitik im Aufsichtsrat durchzusetzen, in „strategischer Ignoranz“ (Ashforth/Anand 2003) das Kleingedruckte aber dem Personalvorstand überließ, so dass er im Prozess den Eindruck erwecken konnte, dass er von nichts gewusst habe und nicht zuständig war (Süddeutsche Zeitung vom 10.01.2008). Hartz und Volkert, zwei Personen, die ihre Karrieren der IG Metall verdankten und sich in einem System gegenseitiger Abhängigkeiten verstrickten. Volkert war bei VW zunächst gewerkschaftlicher Vertrauensmann, dann Mitglied des Betriebsrats geworden und in diesem Gremium sukzessive aufgestiegen. Er hatte die Bestellung von Hartz zum Personalvorstand maßgeblich gefördert. Hartz war nach Studium und Managementtätigkeit über die IG Metall Arbeitsdirektor in der saarländischen Stahlindustrie geworden und durch aktive Vermittlung des Vorsitzenden der IG Metall, Klaus Zwickel, und des Bezirksvorsitzenden Jürgen Peters zu VW gekommen (Hartz 2007: 76). Er brachte die Vorstellungen von einem „wertschöpfenden“ Co-Management mit, in dem die Grenzen zwischen den Funktionen aufgehoben schienen: der Betriebsratsvorsitzende als Manager. Volkert nahm dies bereitwillig auf oder forderte es sogar.

Insofern erscheint die Konstellation der Personen einmalig. Frühere Spitzenmanagements hatten dagegen stets deutliche Grenzen zwischen den Funktionen von Management und Betriebsräten gezogen. Auch waren die Vorgänger von Volkert zu sehr in sozialen oder gewerkschaftlichen Milieus verankert, um die Grenzen zu verwischen, und auch ihre moralischen Orientierungen hätten es ihnen wohl kaum erlaubt, Privilegien in ähnlicher Weise wie Volkert und sein engerer Kreis zu fordern und zu nutzen.

Aber diese Erklärung greift zu kurz. So sehr die Verfehlungen des eigenartigen Zusammenspiels von Personen bedurften – die Personen handelten in einem institutionellen Rahmen, der solche Verfehlungen zuließ. Soziologisch sind es zunächst die Positionen, welche Verhaltensspielräume abstecken und vorgeben; von den Beziehungskonstellationen und Rollendefinitionen hängt ab, wie die Akteure diese Spielräume nutzen (und möglicherweise auch verändern), so auch für jene Praktiken, die im Mittelpunkt der Affäre standen. Um letztlich die Verfehlungen zu erklären, ist es notwendig, sie im strukturellen Handlungs- und Beziehungsfeld der Protagonisten zu verorten. Die eigentümliche Verwischung der Grenzen zwischen Betriebsrats- und Managementfunktionen, die in der VW-Affäre sichtbar geworden ist, rückt vor allem die kleine Gruppe von Spitzenbetriebsräten und insbesondere den Betriebsratsvorsitzenden¹⁰ in das Blickfeld. Es stellt sich die Frage, wie die Rollen und Handlungsspielräume gestaltet sind, über welche Machtressourcen sie verfügen und welchen Kontrollen sie unterliegen.

¹⁰ Hier wie im gesamten Text spreche ich vom Betriebsratsvorsitzenden und Betriebsräten, verwende also die männliche Form. Dies dient nicht nur der sprachlichen Vereinfachung; es gibt auch die Vorherrschaft von Männern in den Gremien der Interessenvertretung wieder.

II. Beziehungsfeld und Machtstruktur des Betriebsrats bei VW

Das Co-Management bei VW lässt sich nur verstehen, wenn die besonderen Bedingungen des Unternehmens berücksichtigt werden. Dazu gehören die Governancestruktur, die außerordentliche regionale Bedeutung, der Haustarif ebenso wie die Bedeutung des Standorts Wolfsburg.

Das Unternehmen ist mehr als andere deutsche Großunternehmen ein öffentliches und politisiertes Unternehmen. Als früheres Staatsunternehmen nach dem Krieg zunächst von der britischen Besatzungsmacht verwaltet, wurde das Volkswagenwerk 1949 der Treuhänderschaft der Bundesregierung und des Landes Niedersachsen übergeben (Doleschal 1982). Nach einer langen Zeit, in der das Unternehmen als GmbH autokratisch, ohne wirkliche öffentliche Kontrolle, aber wirtschaftlich höchst erfolgreich von Heinrich Nordhoff geführt wurde, wurde das Unternehmen im Jahre 1960 teilprivatisiert und in eine Aktiengesellschaft umgewandelt (Edelmann 2003). Das sog. VW-Gesetz sichert aber bis heute dem Land Niedersachsen als Minderheitenaktionär eine Sperrminorität und erlaubt es auch nicht, gegen die Stimmen der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat Produktionsverlagerungen zu beschließen.¹¹ In der Phase sozialdemokratisch geführter Regierungen auf Bundes- und niedersächsischer Landesebene bildete sich dann seit den 1970er Jahre das ‚System Volkswagen‘ heraus, das auf engen Beziehungen, kurzen Wegen und wechselseitiger Einflussnahme von Unternehmen, Arbeitnehmervertretung sowie (sozialdemokratischen) Regierungsvertretern und Parlamentariern beruhte.

Dass insbesondere das Land Niedersachsen bis in die Gegenwart seinen Einfluss zu sichern suchte, hängt mit der großen ökonomischen Bedeutung des Unternehmens für das Land zusammen, das hier mit fünf Werken auch größter privater Arbeitgeber ist. Wo Produktionsstätten und Produktionslinien angesiedelt werden, ob Beschäftigung ausgeweitet oder abgebaut wird, zu welchen Bedingungen Beschäftigte arbeiten – dies alles hat unmittelbaren Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und Struktur, auf Arbeitsmärkte, auf öffentliche Haushalte und die Infrastruktur in Kommunen und ganzen Regionen. Die Landesregierung hat denn auch immer die Politik des Unternehmens unter struktur- und arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten beeinflusst – oft, vor allem in früheren Zeiten der SPD-Mehrheiten, in enger Allianz mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und namentlich mit den Betriebsräten.

Eine weitere Besonderheit des Unternehmens liegt in seinem Tarifsystem: Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Arbeitnehmer der Werke der Volkswagen AG werden

¹¹ Das ‚Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand‘ von 1960 ist unter dem Druck eines Urteils des Europäischen Gerichtshofs vom Oktober 2007 jetzt novelliert worden. Auch in seiner heutigen Fassung schützt es mit dem Minderheitsvetorecht die Interessen des Landes Niedersachsens und bindet auch weiter Standortentscheidungen an die Zustimmung von zwei Dritteln der Aufsichtsräte.

seit den 1950er Jahren durch Firmentarifverträge geregelt, die sehr viel direkter durch die spezifischen wirtschaftlichen und politischen Bedingungen des Unternehmens beeinflusst werden als die sonst üblichen Flächentarifverträge (Koch 1987). Der Firmentarifvertrag hat nicht nur den Spielraum für besondere, von den Flächentarifverträgen abweichende oder weitergehende ‚qualitative‘ Regelungen geschaffen, wie etwa die Einführung der Vier-Tage-Woche, sondern auch über Jahrzehnte das Niveau der Löhne, Gehälter und Sozialleistungen beträchtlich über dem des Flächentarifvertrags der niedersächsischen Metallindustrie zu halten erlaubt.

Schließlich hat die Entwicklung des Unternehmens auch in hohem Maße das Machtgefüge des Konzerns geprägt. Von Wolfsburg aus weitete sich das Unternehmen aus, siedelte neue Produktionsstätten zunächst in Deutschland, dann auch im Ausland an, erwarb neue Töchter im In- und Ausland. Wenn wir heute über Volkswagen sprechen, dann meinen wir einerseits das Unternehmen, das in verschiedenen inländischen Betrieben, sogenannten ‚Werken‘, Fahrzeuge der Marke Volkswagen herstellt, und andererseits den transnationalen Konzern, der die Produktion von Marken wie Audi, Seat, Skoda und viele Tochtergesellschaften im In- und Ausland einschließt. Dabei ist aber Wolfsburg unbestrittenes Zentrum geblieben: Hier ist das mit fast 50 000 Beschäftigten mit großem Abstand größte Werk, zugleich die Unternehmens- und Konzernzentrale mit strategischen Funktionen wie Forschung und Entwicklung angesiedelt, von der aus die anderen Betriebe und Tochtergesellschaften gesteuert werden. Wolfsburg ist das Machtzentrum und dies drückt sich auch in den Strukturen und Ressourcen der Interessenvertretung aus.

Diese Bedingungen geben auch dem Co-Management einen besonderen Rahmen und prägen das Handlungs- und Beziehungsfeld des Betriebsrats. Die Betriebsratsvorsitzenden der großen Werke, insbesondere die des Werks Wolfsburg, spielen in verschiedenen ‚Arenen‘¹² wichtige Rollen, die, über die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinaus, zusätzliche Machtressourcen vermitteln. Ihnen fließen Machtressourcen aus der Stellung in der hierarchisch geordneten Betriebsrätepyramide, aus ihrer Rolle im Aufsichtsrat, aus ihren gewerkschaftlichen Funktionen, aus den Beziehungen zur Politik und nicht zuletzt aus der Zustimmung der Wählerschaft zu.¹³

1. Betriebsrätepyramide – die Hierarchie der Gleichen

¹² Müller- Jentsch definiert in Anlehnung an die politikwissenschaftliche Diskussion Arenen als Orte „geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, aber auch als ‚Kampfplatz‘, auf dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden Interessen vertreten, sondern auch die institutionellen Rahmenbedingungen zu verändern trachten...In diesem Sinne ist Arena sowohl ein komplexes Institutionensystem, das festlegt, welche Formen, Gegenstände und Akteure zugelassen sind, als auch ein Handlungsraum, der den Akteuren für die Lösung spezifizierter Probleme Handlungsmöglichkeiten..einräumt (Müller-Jentsch 1997, 80)

¹³ Die empirischen Beobachtungen im folgenden Text gründen, sofern nicht die Quellen gesondert benannt werden, auf Interviews mit ehemals Beschäftigten der VW AG.

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht für Konzerne und Unternehmen mit mehreren Standorten wie VW verschiedene Regelungsebenen und –instanzen vor: Auf der Ebene der Betriebe gewählte Betriebsräte üben als lokale Interessenvertretungen Mitbestimmungsrechte gegenüber der Betriebsleitung aus; sie entsenden Repräsentanten in den Gesamtbetriebsrat, die Interessenvertretung aller Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung. Schließlich gibt es einen Konzernbetriebsrat als Interessenvertretung auf Konzernebene und nach europäischem Recht zusätzlich Europäische Betriebsräte. Bei VW wurde außerdem ein Weltbetriebsrat gegründet, in dem auch die Beschäftigten der außereuropäischen Betriebe vertreten werden.

Zwischen den Gremien und in ihnen gibt es keine formelle Hierarchie. Jedes Gremium hat seinen eigenen Vertretungsbereich und ist in diesem Rahmen autonom. Und auch die Funktionsdifferenzierung innerhalb der Gremien ist formell nicht hierarchisch geordnet: Zwar sieht für die deutschen Gremien das Betriebsverfassungsgesetz vor, dass die Geschäftsführung jeweils einem Vorsitzenden und einer kleineren Gruppe eines erweiterten Vorstands, den Betriebsausschüssen, übertragen wird. Die Vorsitzenden vertreten ihre Gremien aber im Rahmen der von diesen gefassten Beschlüsse, sind formal Gleiche unter Gleichen.

Faktisch hat sich aber bei VW nicht nur eine große Machtdifferenzierung in und zwischen den Gremien, sondern auch eine hohe Machtkonzentration beim Betriebsrat des Wolfsburger Werks ausgebildet. Der Betriebsratsvorsitzende des Werkes Wolfsburg steht an der Spitze einer streng hierarchisch geordneten Pyramide der Interessenvertretung.

Die betriebsrätliche Interessenvertretung ist spiegelbildlich zur Betriebs- und Unternehmenshierarchie mit einer strengen, informellen Zuordnung von Kompetenzen aufgebaut. Auf der Ebene des *Betriebs* (Werks) vertreten die Abteilungsbetriebsräte - in der Volkertschen Diktion: die ‚kleinen‘ Betriebsräte - jeweils die Beschäftigten einer Abteilung und finden in den Abteilungsleitern ihren betrieblichen Gegenpart. Sie werden von Bereichsbetriebsräten koordiniert, die auf der Ebene der Hauptabteilungen agieren und – so im Werk Wolfsburg - zugleich Mitglieder des 10-köpfigen Betriebsausschusses sind. Der Betriebsratsvorsitzende schließlich verhandelt auf der Ebene des Spitzenmanagements.

Gleichsam den Unterbau der betriebsrätlichen Organisation bilden die gewerkschaftliche Vertrauensleute, die die Interessenvertretung gegenüber den unteren Ebenen der Betriebshierarchie ausüben.

Auf der Ebene des *Unternehmens* obliegt die Interessenvertretung dem Gesamtbetriebsrat. In diesem Gremium werden die Interessen der Belegschaften der Werke austariert, Konkurrenzen – etwa um Produktionslinien – ausgehandelt und die Politiken der Arbeitnehmervertretung gegenüber dem Management formuliert. Im geschäftsführenden Gesamtbetriebsausschuss (GBA), dem Machtzentrum des Gremiums, sind die Werke durch

ihre Betriebsratsvorsitzenden vertreten; sie bilden die Spitze der Betriebsratshierarchie des Unternehmens und ihnen ist auch die Kommunikation mit dem Vorstand vorbehalten. Auch im Gesamtbetriebsrat, in dem die Vertretung der Betriebe nach Belegschaftsgröße gewichtet ist, hat der Vorsitzende des Wolfsburger Werks eine hervorgehobene Position inne. Als Vorsitzender verhandelt er mit dem Vorstand über Strategien und Probleme des gesamten Unternehmens und wirkt auch bei Produktions- und Standortentscheidungen mit, welche die anderen Werke betreffen; er verfügt in seiner Doppelfunktion über einen Stab von Mitarbeitern; auch geht die Kommunikation der übrigen Betriebsratsvorsitzenden in die Unternehmenszentrale weitgehend über ihn. Abgerundet wird dies noch durch seine Funktionen als Vorsitzender des Konzernbetriebsrats, des Europäischen Betriebsrats und des Weltkonzernbetriebsrats. Er repräsentiert die gesamte Belegschaft des Konzerns im In- und Ausland; bei ihm laufen die Informationen aus den Interessenvertretungen zusammen. Insgesamt ist es eine streng hierarchisch geordnete, in ihrer Zusammensetzung zudem höchst beständige Struktur der Interessenvertretung. Die Kumulation von Funktionen verschafft dem Betriebsratsvorsitzenden des Werks Wolfsburg eine zentrale Machtstellung in den Verhandlungen mit dem Management und gleichermaßen Autorität gegenüber den Kollegen im Betriebsrat und im Vertrauenskörper – obwohl er formell jeweils nur die Beschlüsse von Gremien vertritt. In diesem Sinne entspricht es seiner faktischen Machtposition, wenn Volkert sich selbst als *Chef* der Betriebsräte bezeichnete und auch von Anderen so gesehen und behandelt wurde.

Volkert nutzte vielfältige Mittel, um seine Autorität innerhalb der Hierarchie der Interessenvertretung zu sichern. Er sorgte dafür, dass die Spitzen des Wolfsburger Betriebsrats alle zentralen Funktionen in den wichtigen Gremien des Gesamtbetriebsrats – neben dem GBA sind dies vor allem der Wirtschafts-, Planungs- und Bildungsausschuss – übernahmen und so Gegengewichte im Gesamtbetriebsrat kaum entstehen konnten. Volkert nutzte auch seine formellen Mitbestimmungsrechte ebenso wie den geläufigen, informellen Umgang mit der Unternehmensspitze, um aufmüpfige Betriebsratskollegen oder Vertrauensleute zu disziplinieren oder loszuwerden, so etwa durch Beförderungen, Versetzungen in andere Bereiche der Abteilungen, Versetzungen in den Ruhestand.

Auch im Gesamtbetriebsausschuss, immerhin dem formellen Spitzengremium der Interessenvertretung im Unternehmen, wagte, wie Leyendecker berichtet wurde, kaum jemand ‚aufzumucken‘. Selbst Betriebsratsvorsitzende großer Werke lernten hier schnell, dass sie ihren Belegschaften nur Nachteile einhandelten, wenn sie von der von Volkert vorgegebenen Linie abwichen. So verriet ein Betriebsratsvorsitzender, daß man in dem Ausschuss immer, wenn Wortbeiträge Volkert nicht passten, „unterschwellig“ Angst vor negativen Auswirkungen auf die Standortbelegung hatte. Schließlich habe Volkert maßgeblichen Einfluss darauf gehabt, „welcher Standort welches Modell bekam bzw. wie

viele Motoren gebaut wurden.“ Auch die Lustreisen auf Kosten des Unternehmens passten nicht allen Mitgliedern des Gesamtbetriebsausschusses, da sie fürchteten, sich zu kompromittieren; sie wagten aber nicht, dies auf den Sitzungen zur Sprache zu bringen (Leyendecker , SZ 5.11.07).

Schließlich war die Veränderung des Gehaltssystems für Betriebsräte ein wichtiges Mittel, um Gefolgschaftstreue zu fördern und kritische Stimmen zu disziplinieren. In den Jahrzehnten davor war der Dauerkonflikt um eine ‚funktionsgerechte‘ Entlohnung von Betriebsräten stillgelegt worden durch ein transparentes Schema, das sich an den früheren Funktionen und normalen Aufstiegswegen und –zeiten orientierte. Volkert vereinbarte die Einführung eines neuen Systems: Es wurde eine vierköpfige Kommission gebildet, in der er und sein Stellvertreter die Arbeitnehmerseite vertraten. Sie entschied über die individuellen Anträge von Betriebsräten auf Gehaltsanpassung – zwar nach einem Kriterienkatalog, aber unter Geheimhaltung.¹⁴

2. Die ambivalente Rolle des Betriebsrats im Aufsichtsrat: Co-Manager als Kontrolleur und Alliierter des Managements

Die Macht des Gesamtbetriebsrats, vor allem auch seines Vorsitzenden, und seine Beziehungen zum Vorstand sind nicht angemessen zu bestimmen, wenn nicht auch seine Rolle in der Unternehmensmitbestimmung betrachtet wird.

Auch im Aufsichtsrat haben die Betriebsräte eine starke Position. Sie stellen allein 6 der 20 Mitglieder im Konzernaufsichtsrat, allesamt Vorsitzende und Mitglieder des Gesamt- bzw. des Konzernbetriebsrats. Die ‚Arbeitnehmerbank‘ wird zudem durch gewichtige gewerkschaftliche Vertreter wie den Vorsitzenden der IG Metall verstärkt. Der Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzende ist zugleich Mitglied im Macht- und Entscheidungszentrum, dem Präsidium des Aufsichtsrats, wie auch dem Kontrollgremium, dem Prüfungsausschuss.¹⁵ Der Konzern- und Gesamtbetriebsratsvorsitzende nimmt dabei eine zentrale Rolle ein: Als Mitglied in den beiden Schlüsselgremien des Aufsichtsrats übt er zentrale Funktionen der Kontrolle des Managements aus.

Volkswagen unterliegt zwar dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, das eine ‚unterparitätische‘ Vertretung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat vorsieht.¹⁶ Im Falle VW hat die Arbeitnehmerbank aufgrund des VW-Gesetzes aber sehr viel weitergehende Mitbestimmungsrechte. Unternehmenspolitik wird in diesem Rahmen sehr stark durch *stakeholder*-Interessen und durch politische Allianzen – so mit der niedersächsischen

¹⁴ So erfuhr ein Betriebsrat nur durch Zufall, dass ein anderer Kollege unter ähnlichen Bedingungen das Doppelte seines Einkommens bezog.

¹⁵ Mitglieder des Präsidiums waren im Jahre 2005 neben Volkert der Aufsichtsratsvorsitzende Piech, der IG Metall-Vorsitzende Peters und Ministerpräsident Wulff.

¹⁶ Der Vorsitzende als Vertreter der Kapitaleseite hat im Konfliktfall das doppelte Stimmrecht; auch wird ein Vertreter der leitenden Angestellten der Arbeitnehmerbank zugerechnet (vgl. Müller-Jentsch 2003).

Landesregierung als Minderheitsaktionär - beeinflusst. In dieser Konstellation kann die Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat beträchtlichen Einfluss auf grundlegende Entscheidungen nehmen, sei dies zu Investitionen, Produktionsstandorten oder Beschäftigungspolitiken. Auch wichtige Personalentscheidungen, so die Bestellung und Bestätigung der Vorstandsmitglieder, können nicht gegen das Votum der Arbeitnehmerbank getroffen werden. Dabei kommt den Betriebsräten zugute, dass sie, anders als die meisten übrigen Mitglieder des Gremiums, bestens mit dem Unternehmen und seinen Politiken vertraut sind. Gegenüber dem Management, das ja selbst nicht im Aufsichtsrat vertreten ist, spielen sie eine Zwitterrolle: Sie sind als Aufsichtsrat an strategischen Entscheidungen sowie an der Kontrolle des Managements beteiligt, arbeiten zugleich alltäglich als Co-Manager mit dem Management bei allen wichtigen Entscheidungen zusammen. Da das Management selbst nicht im Aufsichtsrat vertreten ist, können die Betriebsräte als Aufsichtsräte Strategien des Managements zur Durchsetzung verhelfen oder auch diese blockieren – und daher bereits im Vorfeld dem Management Kompromisse abringen. Insbesondere der Betriebsratsvorsitzende als Mitglied im Präsidium wird so zum strategisch wichtigen Kooperationspartner und Alliierten des Managements.

Diese ambivalente Beziehung zum Management, die aus der Verbindung der Betriebsrats- und Aufsichtsratsfunktionen herrührt, ist eine zentrale Machtressource des Gesamtbetriebrats und speziell seines Vorsitzenden und zugleich eine wichtige Grundlage des Co-Managements. Es ist klar, dass dieses Einflusspotential auch in die alltäglichen Beziehungen des Managements zum Betriebsrat einfließt.

3. Die Rolle des Betriebsrats in der IG Metall

Betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung sind zwar formell unabhängige Institutionen; faktisch sind bei VW aber Betriebsrat und gewerkschaftliche Organisation eng miteinander verflochten, sowohl personell als auch institutionell. Die sehr späte Entwicklung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung namentlich im Stammwerk Wolfsburg hat dazu beigetragen, dass die Betriebsräte und an ihrer Spitze der Gesamtbetriebratsvorsitzende auch als Gewerkschafter und in der Gewerkschaft eine dominante Rolle spielen. Sie können sich dabei auf die gewerkschaftliche Interessenvertretung im Betrieb, den hohen Organisationsgrad und nicht zuletzt auch den Firmentarifvertrag stützen.

Die betriebliche Gewerkschaftsorganisation bildet eine zentrale Säule der Macht der Betriebsräte. Die IG Metall ist in den VW-Betrieben durch dichte Netze von Vertrauensleuten vertreten und aktiv. Der Vertrauenskörper stellt eine formell eigene, der betriebsrätlichen Struktur parallele, ihr aber faktisch untergeordnete Hierarchie dar.¹⁷ Er bildet den Unterbau

¹⁷So fällt auf je 15 bis 20 Beschäftigte in der Produktion im Werk Wolfsburg eine gewählte Vertrauensperson (ganz überwiegend Vertrauensmänner). Vertrauensleute einer Abteilung wählen eine Abteilungsleitung, diese die Bereichsleitung, deren (freigestellte) Sprecher die

der Betriebsratspyramide, zugleich aber auch die gewerkschaftliche Legitimationsinstanz des Betriebsrats.

Auf Betriebsebene verknüpfen zwei Mechanismen die gewerkschaftliche mit der betrieb(srät)lichen Interessenvertretung: Erstens brauchen die Kandidaten auf der IGM-Liste zu den Betriebsratswahlen den Rückhalt der Vertrauensleute ihrer Abteilung und werden von der Vertrauenskörperleitung in Abstimmung mit der IGM-Ortsverwaltung auf der Liste platziert. Zweitens rekrutieren sich die Betriebsräte der IGM aus dem Vertrauenskörper und werden auch, bestärkt und legitimiert durch den Wahlmechanismus, von der IG Metall als ‚gewerkschaftliche Vertrauensleute mit besonderen Aufgaben‘ betrachtet. Diese Mechanismen schaffen ein widersprüchliches Verhältnis von Hierarchie und Konkurrenz: Vertrauensleute bilden einerseits die Basisorganisation einer hochgradig hierarchisierten betrieblichen Interessenvertretung, in der die Betriebsräte und vor allem ihre Spitzen – der Betriebsratsvorsitzende und die Mitglieder des Betriebsausschusses – das Sagen haben.¹⁸ Andererseits müssen Betriebsräte den Rückhalt unter den Vertrauensleuten ihres Vertretungsbereichs suchen, um ihre Wiederwahl zu sichern und unliebsame Konkurrenz zu auszuschalten.

Als Spitzenvertreter der betrieblichen Gewerkschaftsstruktur üben die Betriebsratsvorsitzenden auch großen Einfluss auf die Gewerkschaft als externe Organisation aus. Sie nehmen oft hervorgehobene Positionen in örtlichen, regionalen und nationalen Gliederungen der IG Metall ein und können sich dabei auf einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von ca. 90% und das entsprechende, beträchtliche Beitragsvolumen stützen. So war Volkert als Gesamt- und Konzernbetriebsratsvorsitzender Mitglied im ehrenamtlichen Vorstand der IG Metall auf Bundesebene, auf Ebene des Bezirks wie auch der Verwaltungsstelle. Der Vorstand der Verwaltungsstelle Wolfsburg – mitgliederstärkste des Landes Niedersachsen – wird vom VW-Betriebsrat und seiner Spitze dominiert.¹⁹

Eine besondere Rolle in der IG Metall nehmen die VW-Betriebsräte schließlich aufgrund des Firmentarifvertrags ein. In den Tarifverhandlungen wird die gewerkschaftliche Seite ganz überwiegend durch betriebliche Vertreter, entsprechend den Beschäftigtenzahlen der Werke, und nur durch wenige hauptamtliche Funktionäre repräsentiert. Auch hier wird wieder die Dominanz der Betriebsratsspitzen sichtbar: Im engsten, 10-köpfigen Verhandlungsgremium

Vertrauenskörperleitung des Werks bilden; der Vorsitzende des Vertrauenskörpers nimmt auch an den Sitzungen des Betriebsausschusses teil.

¹⁸ Ein gewisses politisches Gegengewicht bildet nur die Vertrauenskörperleitung, die allerdings längst nicht über ähnliche institutionelle Informations- und Einflusschancen verfügt; von der persönlichen Stärke des Sprechers des Vertrauenskörpers hängt ab, wie weit er sich gegenüber einer professionellen Betriebsratsspitze behaupten kann.

¹⁹ 2004 wurde Volkert zusammen mit 3 anderen Mitgliedern des Betriebsausschusses und drei weiteren VW- Betriebsräten in den 15-köpfigen Vorstand der IGM-Verwaltungsstelle Wolfsburg gewählt, während die Vertrauenskörperleitung nur durch ihren Sprecher vertreten wurde. <http://www.igmetall-wob.de/scripts/frame-loader.php?wohnbezirke/wolfsburg/west/west.php>

finden sich neben der Bezirksleitung der IGM als Verhandlungsführer nur noch Betriebsräte – genauer: Betriebsratsvorsitzende und Mitglieder der Gesamtbetriebsausschusses; die Mehrzahl von ihnen (5) sind zugleich auch noch Mitglieder im Aufsichtsrat (IGM Bezirk 2008). Der Großen Tarifkommission, die am ehesten die gewerkschaftliche Interessenvertretung des Unternehmens repräsentiert, verbleibt dagegen nur die Funktion der Akklamation.

Ihre einflussreiche Position in der betrieblichen wie auch der externen Gewerkschaftsorganisation können Spitzenbetriebsräte in mehrfacher Weise nutzen: Sie können erstens die ‚gewerkschaftliche Karte‘ gegenüber dem Management ausspielen und mit der Mobilisierung der Belegschaft drohen, wo ihre Rechte als Betriebsräte nicht ausreichen. Sie können zweitens die betriebliche Gewerkschaftsorganisation nutzen, um Folgebereitschaft für ihre Betriebsratsarbeit zu sichern (wie sie umgekehrt ihre Mitbestimmungsrechte nutzen können, um missliebige Gewerkschafter ‚auf Linie zu bringen‘). Schließlich können sie als gewerkschaftliche Tarifpolitiker mit ihren ‚realistischen Positionen‘ auch Mittler und Alliierte des Managements sein.

4. Politische Vernetzung

Die Stimme mächtiger Vertreter großer Belegschaften findet auch auf der politischen Bühne Beachtung. Als engagierte Parteimitglieder, als Abgeordnete auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene oder auch nur kraft privilegierten Zugangs zu politischen Entscheidungsträgern, namentlich den Parteifreunden in Parlamenten und Regierungen, können die Betriebsratsspitzen auch Einfluss auf Politiken ausüben, die für das Unternehmen und seine Beschäftigten von Belang sind. Auch dies verstärkt ihre Position gegenüber dem Management: Sie sind in der Lage, Unternehmensinteressen auf der politischen Bühne zusätzlichen Nachdruck zu verleihen und die politische Umwelt des Unternehmens zu beeinflussen.

Wie in traditionellen großbetrieblichen Arbeitermilieus üblich, bestehen enge Bindungen von Gewerkschaftern und Betriebsräten zur SPD. Insbesondere seit den 1970er Jahren haben sich unter sozialdemokratisch geführten Regierungen die Beziehungen zur Partei auf Bundes- und niedersächsischer Landesebene intensiviert und mit ihnen auch der politische Einfluss von Betriebsräten. Die Mitgliedschaft in der Partei öffnet nicht nur den Weg zum Aufstieg in der Betriebsrätehierarchie, sondern auch zu politischen Funktionen in Parlamenten oder auch Regierungen. Mehrere Betriebsräte des Unternehmens waren Mitglieder des niedersächsischen Landtags, so auch der Betriebsratsvorsitzende des Werks Hannover, Lentz; der frühere Geschäftsführer des Gesamtbetriebsrats Uhl, der ebenfalls in die VW-Affäre verwickelt war, wurde Abgeordneter des Bundestags.

Das Unternehmen belohnte das hauptamtliche Engagement von Abgeordneten in Land- und Bundestag durch Fortzahlung der Gehälter – und sorgte so für eine direkte Vertretung von Unternehmensinteressen in der Politik, so etwa um der Forderung der Aufrechterhaltung des Dienstwagenprivilegs Nachdruck zu geben.

5. Der Betriebsrat und seine Wähler: Legitimität ohne Partizipation

Eine wichtige Stütze der Autorität des Betriebsrats ist der Rückhalt der Belegschaft, wie er sich in den Ergebnissen der Betriebsratswahlen ausdrückt. Im Jahre 2002 – der letzten Wahl, bei der Volkert und die ebenfalls in die Affäre verwickelten Betriebsräte sich jeweils als Spitzenkandidaten zur Wahl stellten - gewann die IG Metall mit ihren Listen im VW-Werk Wolfsburg knapp 87% und in keinem der übrigen Werke weniger als 84 % der Stimmen.²⁰ Und auch die Affäre hat bei der folgenden Betriebsratswahl 2006 der Unterstützung der Betriebsräte der IG Metall keinen Abbruch getan.²¹

So sehr die Wahlergebnisse auf eine hohe und ungebrochene Unterstützung der Betriebsratsspitzen hindeuten – sie verbergen nur die geringe Partizipation der Belegschaft. Die Vertretenen haben, sofern sie nicht Vertrauensleute oder sonstige Funktionäre der Gewerkschaft sind, keinen Einfluss auf die Aufstellung der Kandidaten zur Betriebsratswahl und ihre Platzierung auf der gewerkschaftlichen Liste. Die Listen geben die Rangordnung von Kandidaten vor, erlauben also nicht eine Wahl der Personen. Partizipation beschränkt sich daher auf die Wahl einer der Listen.

Jenseits der Wahlen üben die Belegschaften allenfalls einen indirekten Einfluss aus. Sie haben in der Regel nur wenig Kontakt mit ihren Interessenvertretern: In großbetrieblichen Strukturen, wie sie auch für Volkswagen charakteristisch sind, agieren Betriebsräte in einer eigenen Welt, je nach Hierarchieebene mit mehr oder weniger häufigen Kontakten zur betrieblichen Basis. Im Hauptwerk Wolfsburg vertritt ein Betriebsrat jeweils 900 – 1000 Beschäftigte. Seine Arbeit konzentriert sich auf Gremienarbeit und Treffen mit dem Management, und die Beziehungen zu den Beschäftigten werden, je nach Rang in der Betriebsratshierarchie, durch Vertrauensleute oder andere Betriebsräte vermittelt. Der Betriebsratsvorsitzende wird in den Betriebsversammlungen und bei anderen inszenierten Treffen als Person sichtbar und ist vor allem durch die Medien bekannt und präsent. Der

²⁰ Bei Volkswagen wird die große Mehrheit der Betriebsratssitze traditionell durch Kandidaten der IGM-Liste besetzt, in den meisten Betrieben ist auch die Christliche Gewerkschaft Metall mit eigenen Listen vertreten.

²¹ In den Werken wählten 2006 zwischen 84 und 95% der Belegschaften die IG Metall-Listen (IGM Verwaltungsstelle Wolfsburg 2006). Im Hauptwerk Wolfsburg erzielte die IG Metall sowohl bei der letzten Wahl Volkerts im Jahre 2002 als auch bei den ersten Wahlen nach dem Skandal im Jahre 2006 sehr hohe Stimmenanteile (85 bzw. 87 %). Allerdings war die Wahlbeteiligung im Jahre 2002 deutlich geringer.

Einfluss der Wählerschaft artikuliert sich daher am ehesten indirekt, über die von den Vertrauensleuten vermittelte und kolportierte ‚Stimmung‘ in der Belegschaft.

Betriebsratswahlen geben daher eine Bewertung der Ergebnisse der Arbeit der Betriebsratsfraktion wieder, die sich auf der Liste kollektiv zur Wahl stellt. Die hohe Bestätigung der Betriebsräte der IG Metall-Liste weist darauf hin, dass die Beschäftigten die Bilanz der Kandidaten zumindest für akzeptabel halten. Es ist daher nicht die Partizipation der Vertretenen, sondern die Akklamation, die der Betriebsratshierarchie Legitimität und Autorität verleiht.

III. VW- Betriebsratsvorsitzender – eine Position ohne Kontrolle? Ein Zwischenresümee

Die Tradition des Co-Managements bei VW, die sich unter spezifischen Bedingungen des Unternehmens herausgebildet hat, gründet auf einer engen und weitgehenden Kooperation, die dem Betriebsrat einen Einfluss weit über den gesetzlichen Rahmen gibt und – so wird man resümieren können – Beschäftigten und Unternehmen einen relativ erfolgreichen Kompromiss zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialem Ausgleich ermöglichte. Faktische Mitwirkung an strategischen und operativen Entscheidungen in der Arbeits-, Personal- und Unternehmenspolitik, nicht zu unterschätzen auch der Einfluss des täglichen Umgangs der Spitzenbetriebsräte mit Spitzenmanagern, kurze Wege, die Häufigkeit formeller und informeller Begegnungen, die Praxis gemeinsamer Problemlösung und Kompromissfindung, persönliche Wertschätzung der Verhandlungspartner – dies alles schafft eine intensive Form des Co-Managements. Sie beruht aber auf einer Machtstruktur, die nur zu einem Teil aus den Mitbestimmungsrechten der Betriebsverfassung herrührt, vielmehr aus verschiedenen Quellen gespeist wird. Sie gründet auf Kumulation und Transfer von Macht.

Die Betriebsratsvorsitzenden der großen Werke üben jeweils in mehreren Arenen Spitzenfunktionen aus: als Mitglieder der Gesamt- und Konzernbetriebsausschüsse, als Aufsichtsräte, gewerkschaftliche Funktionäre, eventuell auch als Politiker. In ihren multiplen, aber eng verbundenen Funktionen gewinnen sie Informations-, Verhandlungs- und Entscheidungsmacht, die auch ihre Position in der Arena des Co-Managements stärkt.

Die verschiedenen Hierarchien – der betrieblichen Mitbestimmung, der Unternehmensmitbestimmung und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung – laufen bei dem Betriebsratsvorsitzenden des größten Werks Wolfsburg zusammen. Er vereint die Funktionen des Vorsitzenden verschiedener Gremien der betrieblichen Interessenvertretung auf nationaler und internationaler Ebene, ist Mitglied in den strategisch wichtigsten Gremien des Aufsichtsrats, in dem die Arbeitnehmerseite bereits durch das VW-Gesetz eine starke

Stellung hat. Er repräsentiert und verkörpert umfassend und in ganz verschiedenen Arenen und Situationen die Interessenvertretung. Für die Beschäftigten repräsentiert er Macht und Autorität in einer besonderen Weise: Er bewegt sich auf Managementebene, ist mächtig, fern und doch einer der Ihren, dem hohes Vertrauen entgegengebracht wird.

Die vielfältigen Funktionen, die insbesondere die Spitzen der Betriebsratspyramide auf sich vereinen, bringen es mit sich, dass die Grenzen verschwimmen: die Grenzen zwischen Betriebsrat und Management, die zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, oft auch zwischen Betriebsrat und Politik. Gerade die Autorität des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, der seine Vorstellungen in seinen Gremien durchzusetzen und in verschiedenen Arenen Unternehmenspolitiken direkt oder indirekt zu beeinflussen vermag, legt es dem Management nahe, Politiken einvernehmlich zu gestalten und ihm weitgehende Mitwirkungsmöglichkeiten und Einflussspielräume zu eröffnen. Erfolgreiches Co-Management erleichtert es dem Management, Strategien auch in Arenen durchzusetzen oder zu beeinflussen, zu denen es nicht unmittelbaren Zugang hat (wie dem Aufsichtsrat und der gewerkschaftlichen Tarifpolitik). Es bietet der Betriebsratsspitze andererseits die Chance, Einfluss auf die Unternehmenspolitik in Feldern jenseits der formellen Mitbestimmungsrechte und in einer Weise zu nehmen, die auch die Ansprüche der von ihm vertretenen Beschäftigten befriedigt. Und das Co-Management bietet auch die Grundlage für die Privilegienausstattung, wie sie Spitzen hochgradig hierarchischer Organisationen zuzukommen scheint – Einkommen und Statusattribute, die denen von Spitzenmanagern entsprechen.

Die Position des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden bei VW eröffnet so einen Handlungsspielraum, der faktisch nur geringen externen Kontrollen unterliegt. Sie lässt eine starke Interessenpolitik aus einer Hand, aber auch autokratische Verhaltensmuster zu. Die Kehrseite der Häufung und Verquickung der Funktionen ist aber eine hochgradige Informalität und Intransparenz von Entscheidungsprozessen. Zwar bedarf der Vorsitzende in seinen verschiedenen Funktionen jeweils des Rückhalts in seinen Gremien; er verfügt aber über ein breites Spektrum von Ressourcen – Informationen, Sachverstand seines Stabs, Einfluss- und Vetorechte, materielle Ressourcen, formelle wie informelle Mittel der positiven oder negativen Sanktionierung -, die ihm überlegene Einflusschancen in allen Arenen vermitteln und Kompromissbereitschaft oder Unterordnung fördern.

Es ist die Machtstruktur der Interessenvertretung im VW-System und insbesondere die Macht des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden in verschiedenen Beziehungsfeldern, die auch den Rahmen für die VW-Affäre bildete; sie bietet freilich noch keine hinreichende Erklärung für die Verfehlungen, die Anlass der VW-Affäre waren. Immerhin ist die Affäre auch in der Geschichte von VW einzigartig. Es müssen auch die Hauptpersonen und ihre Beziehungen zueinander in Betracht gezogen werden. Zur unstatthafter Privilegierung und zum

Missbrauch von Unternehmensressourcen bedurfte es des Zusammenspiels des Trios Piech-Hartz-Volkert, eines eklatanten Mangels an Selbstkontrolle und Moral der Protagonisten, aber auch des Mangels an Courage und Widerspruch in den Gremien der Interessenvertretung. Auch muss das Machtverhalten Volkerts in den Blick genommen werden. Volkert nutzte mit bis dahin ungekannter Rigorosität alle Machtressourcen, um sich die Gremien gefügig zu machen und Widersacher und Konkurrenten auszuschalten. Es bleibt aber die Frage, wie es möglich war, dass die Gremien sich derart entmachten ließen und Volkert sie bis zu seinem jähen Fall unangefochten repräsentieren und sich unterordnen konnte.

Ein offensichtlicher Mangel an Selbst- und Fremdkontrolle, der zu Intransparenz führt und auch eine missbräuchliche Nutzung von Amtsressourcen möglich macht – insofern hat Volkert recht, wenn er sagt: „In meiner Position damals fehlte es an kritischen Stimmen (...) Jedenfalls wäre ich froh, wenn es diese Stimmen gegeben hätte. Ich selbst war zugegebenermaßen nicht in der Lage, die Gefahr zu erkennen“ (Der Spiegel 9/2008). Wie sollten ihn aber kritische Stimmen korrigieren können, wenn er alles getan und es geschafft hatte, sie zum Schweigen zu bringen?

Die Spitze des Gesamtbetriebsrats von VW und insbesondere der Wolfsburger Betriebsratsvorsitzende in Personalunion mit dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden wandern – so können wir schließen – auf einem schmalen Grat: Wenn das Management die Grenzen verwischt und die Vertretenen und ihre Gremien keine wirksame Kontrolle ausüben, kann letztlich nur noch die Selbstkontrolle eine Balance zwischen Interessenvertretung und den Versuchungen des Managements sichern. Dies gilt, solange nur personelle, nicht aber strukturelle Folgerungen aus der Affäre gezogen werden: klare Grenzen des Co-Managements gesetzt, Funktionen und Macht umverteilt und dezentralisiert, Kontrollformen gestärkt sowie auch Prinzipien der Personenwahl in die Betriebsratswahlen eingeführt werden. Umso problematischer, wie die Affäre in der Interessenvertretung bei VW verarbeitet wurde: Die Verfehlungen wurden völlig den Personen angelastet. Nach dem Abtritt Volkerts übernahm der Nachfolger unverzüglich dessen Funktionen. Der König ist tot, es lebe der König! Man ging im Betriebsrat wie in der IG Metall zur Tagesordnung über und legte eine Hülle des Schweigens über die strukturellen Probleme: Ämterhäufung und Funktionsverquickung, mangelnde Partizipation in den Hierarchien der Interessenvertretung; Intransparenz und mangelnde Kontrollmechanismen.

IV. Betriebsrat und Betriebsratsvorsitzender im Co-Management - VW ein Sonderfall?

Sicherlich spricht vieles dafür, dass das Co-Management bei Volkswagen durch sehr spezifische Bedingungen geprägt wird, welche der Betriebsratsspitze außerordentlich große Handlungs- und Einflussspielräume eröffnen. Auch bedurfte es einer spezifischen

Konstellation von Personen, die diese Spielräume missbräuchlich nutzten. Wir könnten damit die Analyse beenden und uns auch nicht weiter besorgen. Schließlich sind die Hauptpersonen von der Bühne abgetreten; auch könnte das System des Co-Managements von VW durch die Übernahme von Porsche tiefgreifende Veränderungen erfahren.

Aber könnten nicht ähnliche Formen des Co-Managements auch in anderen Großunternehmen verbreitet sein? Und könnten ihnen nicht auch ähnliche Beziehungs- und Machtstrukturen zugrunde liegen, die dazu beitragen, Partizipationsrechte einzuschränken und demokratische Kontrollmechanismen außer Kraft zu setzen – also Bedingungen herzustellen, die bei VW den Boden für unangemessene Privilegierung und Missbrauch von Unternehmensressourcen bereiteten?

Leyendecker bemerkt zwar zu Recht, dass das Betriebsverfassungsgesetz die Figur des Co-Managers nicht kennt und „immer noch von widerstreitenden Interessen ausgeht.“ (Leyendecker 2007, 215). Bereits vom Gesetz her ist der Betriebsrat aber nicht nur zur Vertretung der Interessen der Beschäftigten gegenüber der Firmenleitung, sondern auch zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und auf das „Gemeinwohl“ des Betriebs verpflichtet. Die Beziehungen und Austauschprozesse des Betriebsrats, insbesondere in der weitreichenden Form des Co-Managements, wie wir sie bei VW kennengelernt haben, werden aber nicht hinreichend durch die gesetzlichen Regelungen charakterisiert. Das Betriebsverfassungsgesetz prägt mit den Mitbestimmungsrechten nur einen Teil des Handlungsbedingungen und -ressourcen des Betriebsrats. Der Betriebsrat ist nicht nur eine autonome Institution, ausgestattet mit Mitbestimmungsrechten gegenüber dem Unternehmen, sondern ist auch in die betriebliche Sozialordnung, in mannigfache Kommunikations- und Austauschprozesse im Unternehmen einbezogen. In der betrieblichen Mitbestimmungspraxis ergeben sich vielfältige gegenseitige Abhängigkeiten, konsensuelle und konflikthafte Kommunikationsprozesse - insgesamt höchst komplexe Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten (Kotthoff 1994; Bosch u.a. 1999).

Bereits in den 1970er Jahren machten die Befunde einer Untersuchung von Friedrich Weltz auf einen Stil der Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung aufmerksam, die als ‚kooperative Konfliktverarbeitung‘ bezeichnet wurde: „ein System wechselseitiger Abhängigkeiten, in dem beide Seiten zur Wahrung der eigenen Interessen auf das Entgegenkommen der anderen Seite angewiesen sind. Mit der Gewährung bzw. dem Entzug dieses Entgegenkommens stehen beiden Seiten Mittel zur Hand, der Gegenseite ein Einhalten der eingespielten Spielregeln und ‚Wohlverhalten‘ nahezu legen“ (Weltz 1977, 296). Kooperative Konfliktverarbeitung drückt sich im Bemühen beider Seiten aus, Konfliktzonen präventiv zu sondieren, Konfrontationen zu vermeiden und kompromisshafte Lösungen zu finden; dabei bilden die gesetzlichen und tarifvertraglichen

Regelungen nur einen losen Rahmen, der nicht „die tatsächliche Austragung der Auseinandersetzung im Einzelfall determiniert.“ (ebda, 293).

Die neuere Forschung hat ein beträchtliches Spektrum unterschiedlicher Muster von Interaktions- und Austauschbeziehungen zwischen Betriebsräten und Management erfasst.²² Sie zeigt aber insgesamt eine deutliche Tendenz der Zunahme der ‚kooperativen Konfliktverarbeitung‘ als Muster der Beziehungen und Interaktionen zwischen Management und Betriebsräten (Schmidt/Trinczek 1999; Wassermann 2002). Tietel konstatiert insgesamt ein „Schwinden der strukturierenden Funktion des Interessengegensatzes“ für Identität, Politik und Interaktionsbeziehungen des Betriebsrats (Tietel 2006, 33).

Co-Management, die „...fast gleichberechtigte Mitwirkung an Unternehmensentscheidungen einschließlich der Investitionen“ (Schmidt/Trinczek 1999, 118), erscheint als ein Muster, das sich in großen Unternehmen verbreitet hat und dort oft auch das Selbstbild von Betriebsräten prägt. Betriebsräte nehmen dabei weit über die beschränkten, im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Mitbestimmungsrechte hinaus gestaltend Einfluss in unternehmensstrategisch bedeutsamen Entscheidungsbereichen (Müller-Jentsch/Seitz 1998; Wassermann 2002; Minssen/Riese 2007, 50).

Verhandlungsbeziehungen und Interaktionskultur des Co-Managements verlangen weitgehenden Konsens der betrieblichen Akteure über betriebswirtschaftliche Erfordernisse ebenso wie die Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen (vgl. Müller-Jentsch/Seitz 1998, 367). Der Betriebsrat entwickelt sich (auch) zu einem „veritablen Organ der Betriebswirtschaft“ (Müller-Jentsch), wird „Betriebsökonom“ (Kotthoff), muss sich den Kopf des Unternehmers zerbrechen und Alternativen in wirtschaftlichen, technologischen und organisatorischen Fragen entwickeln (Wassermann 2002, 60).

Co-Management trägt dazu bei, dass die traditionelle Grenze zwischen manageriellen und betriebsrätlichen Themenfeldern und Funktionen tendenziell aufgehoben wird; „die Unterschiede zwischen Interessenvertretung einerseits und Beteiligung an den Leitungsfunktionen des Unternehmens andererseits verschwimmen“, wie die Kommission Mitbestimmung feststellt (1998, 77). Der Betriebsrat wird damit zum „Grenzgänger“, (Tietel 2006, 138f.), begibt sich, wie Kotthoff betont, in einen ‚interessentheoretischen Widerspruch‘: Er wird „zu einem Teil des innersten Managementzirkels. Er wird zum Co-Manager der Geschäftsleitung und damit zum Teilhaber an der Herrschaft. Er ist ein Repräsentant des Systems. Und zugleich ist er der Repräsentant der Gewerkschaft im Betrieb und ein interessenbewusster Vertreter der Arbeitnehmer. Er ist ins Entscheidungszentrum inkorporiert. Er wird in alle Vorgänge und Planungen umfassend einbezogen und bereits im Stadium der Vorüberlegungen informiert und konsultiert. Kooperation, Konsens und

²² S. die Typologien von Kotthoff 1994; Bosch et al. 1999; Müller-Jentsch/Seitz 1998

Vertrauen sind in reichem Maße vorhanden und werden von beiden Seiten als der eigentliche Reichtum gewertet und gehütet“ (1994, 204).

Volkswagen ein Sonderfall? Ein erster grober Blick über die Literatur legt eher die Annahme nahe, dass das Co-Management bei Volkswagen sehr weitreichende Mitbestimmungsrechte einräumt, damit aber nicht aus dem Rahmen eines Beziehungsmusters fällt, das in deutschen Großunternehmen verbreitet ist.²³ Und könnte es sein, dass derart intensive und relativ gleichgewichtige Formen des Co-Managements auch anderswo in (Macht-) Strukturen von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung eingebettet sind, die den Betriebsratsvorsitzenden und zumal dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden große Autorität und Handlungsspielräume nach innen und außen verschaffen – auf Kosten von Partizipation und Transparenz?

Sucht man Antworten auf diese Frage, findet man in der Forschung kaum mehr als weiße Flecken – die Frage wird kaum gestellt. Das Forschungsinteresse konzentriert sich auf die Aushandlungsbeziehungen zwischen Management und Interessenvertretung, und nur wenige Untersuchungen behandeln überhaupt die Machtstruktur der Interessenvertretung.

1. Die zentrale Rolle des Betriebsratsvorsitzenden

Der Betriebsrat als Gegenpart des Management wird in der Mitbestimmungsforschung ganz überwiegend wie ein institutioneller Akteur betrachtet, der aus einem Guss zu handeln scheint. Nur selten finden wir Verweise auf die innere Struktur, die Hierarchie und insbesondere die Rolle seines Vorsitzenden, die im Fall VW den Schlüssel für das Verständnis von Co-Management wie auch von dessen Auswüchsen liefern. Es ist daher Dörres Beobachtung beizupflichten, dass die Rolle der Betriebsratsvorsitzenden, der doch „Entscheidungen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung“ trifft und „auch gewerkschaftsintern ein Machtfaktor von wachsendem Gewicht“ ist, „...eine der blinden Stellen sozialwissenschaftlicher Elitenforschung“ darstellt (Dörre 2006,26).

Tietel, einer der wenigen Forscher, die sich überhaupt mit dem Betriebsratsvorsitzenden befasst haben, sieht ihn in einer „paradoxen Führungsrolle“: als „Anführer der Belegschaft und des Gremiums“ und als „Führungskraft in der betrieblichen Hierarchie“ (2007, 313f.). Innerhalb des Betriebsratsgremiums formal Gleicher unter Gleichen und nicht weisungsbefugt, befindet er sich doch als dessen Repräsentant nach außen und als Ansprechpartner der Geschäftsleitung in herausgehobener Position. Die Vorsitzenden und ihre Stellvertreter sehen sich selbst als Spitzen- und Führungskräfte und werden vom Management, von den Beschäftigten, aber auch von Gremienmitgliedern so gesehen (Tietel

²³ Allerdings ist Co-Management nicht das einzige Muster. Kotthoff (1994) etwa stellt mit dem Betriebsrat als ‚aggressive‘ bzw. als ‚kooperative Gegenmacht‘ zwei weitere auch in Großbetrieben vorfindliche Typen der Interessenvertretung vor, bei denen die Grenzen zum Management klar definiert sind.

2007, 280). Zugleich bleibt aber der Betriebsratsvorsitzende, wie Tietel schreibt, in seinem Wahlamt „in einer prekären Abhängigkeit von der gegenwärtigen und künftigen Zugeneigtheit der Belegschafts- und Gremienmitglieder“ (ebda, 300). Mehr als anderen Gremienmitgliedern kommt ihm die Aufgabe zu, „zwei widersprüchliche Strukturen zu verbinden und kommunikationsfähig zu halten: die hierarchische Struktur des Betriebs mit Über- und Unterordnung und die demokratische Struktur der Willensbildung im Inneren eines gleichberechtigten Gremiums.“

Während Tietel die Rolle des Betriebsratsvorsitzenden im Allgemeinen analysiert, differenziert Kotthoff nach Typen von Betriebsräten. Obwohl Volkswagen gar nicht in der Untersuchung von Kotthoff enthalten war, denkt man sofort an das Gespann von Hartz und Volkert, wenn Kotthoff bei dem – in seiner Studie am häufigsten vertretenen - Typ des ‚Betriebsrat als Ordnungsmacht‘ den Schlüssel zum Co-Management in dem „...persönliche(n) Miteinanderkönnen, ja der Symbiose zwischen einer einflussreichen Person im Management und einem erfahrenen Betriebsratsvorsitzenden“ sieht (Kotthoff 1994, 292). Beide Partner des Tandems können durch reziproken „Austausch von Organisationsleistungen“ Nutzen aus ihrer Beziehung ziehen: „Der Manager stärkt die Autorität und Vormachtstellung des Betriebsratsvorsitzenden in der Belegschaft und im Betriebsratsgremium dadurch, dass er ihn exklusiv zum gewichtigen und einflussreichen Co-Manager macht, dadurch dass er ihm vor der Betriebsratswahl und auf Betriebsversammlungen die Bälle zuspielt und dadurch, dass er ihm einen *closed shop* beschert. Der Betriebsratsvorsitzende erreicht eine uneinnehmbare, konkurrenzlose Vormachtstellung innerhalb seines ‚Lagers‘. Umgekehrt leistet er dem Manager Organisationshilfe dadurch, dass er die betrieblichen Entscheidungsprozesse nicht verzögert, sondern beschleunigt, dadurch, dass er seine autoritative Geltungskraft in der Belegschaft dazu einsetzt, dass die getroffenen Entscheidungen verbindlich sind und auch gegen Partikularinteressen machtvoll durchgesetzt werden, und vor allem dadurch, dass er seine hohe soziale Integrationswirkung in der Belegschaft in den Dienst des Betriebes stellt. Er stärkt die Position des Managers dadurch, dass er ihm zu einem effektiven Management verhilft.“ Und weiter heißt es, wie aus dem Munde von Hartz: „Der Betriebsratsvorsitzende ist eine Produktivkraft ersten Ranges, und zwar zum eigenen und der Belegschaft Vorteil“ (Kotthoff 1994, 292).

Der starke Betriebsratsvorsitzende und sein Gegenpart im Management, zwischen ihnen Vertrauen, persönliche Wertschätzung und Reziprozität – dies sind charakteristische Beziehungsmuster im Co-Management offensichtlich nicht nur bei VW, sondern auch in anderen großen Unternehmen. Sein Pendant findet dieses Muster bei Kotthoff in dem vertikal ausgerichteten Gefolgschaftsverhältnis zur Belegschaft, einer ‚Patronagegemeinschaft‘: der Vorsitzende als ‚unser Mann da oben‘ ist eine Respektsperson, die Fürsorge und Schutz bietet, aber Unterordnung und Disziplin verlangt und erzwingt. Und

Kotthoff sieht auch einen Zusammenhang mit der inneren Struktur des Gremiums: Die fraglose Anerkennung der Autorität des Betriebsratsvorsitzenden als Sprecher der Belegschaft und Verhandlungsführer stützt sich auf eine strenge hierarchische und Status-Ordnung im Betriebsratsgremium selbst: „Der Betriebsrat ist in seinem Selbstverständnis und in seiner Arbeit ganz auf den Vorsitzenden ausgerichtet. Die Rangstufen und dazugehörigen Aufgaben sind genau verteilt“ (ebda, 294). Abgesehen allenfalls vom stellvertretenden Vorsitzenden fungieren die übrigen Betriebsräte eher als Helfer und Zuarbeiter; sie sind aber auch als „Stimmungsbarometer“ wichtig. Schließlich entspricht diesem Typ der Interessenvertretung auch eine spezifische Beziehung zur Gewerkschaft, aus der beide Seiten Nutzen ziehen können: Der Betriebsratsvorsitzende als Co-Manager kann der Gewerkschaft einen hohen Organisationsgrad sichern und gewinnt damit auch Prestige und Einfluss in der Gewerkschaft; andererseits schafft die Nähe zur Gewerkschaftszentrale auch Chancen der Partizipation an der großen Politik (ebda, 295).

Intensives Co-Management und Symbiose des Tandems von Spitzenmanager und Betriebsratsvorsitzenden, Autorität des Betriebsratsvorsitzenden als Spitze der Interessenvertretung, Unterordnung der übrigen Gremienmitglieder und eher passive Akklamation durch die Wählerschaft - wir finden in dem von Kotthoff vorgestellten Typ nicht nur zentrale Merkmale des Co-Managements bei Volkswagen wieder, sondern auch der Strukturen der Interessenvertretung, in die sie eingebettet sind.

2. Die Ortlosigkeit und die Statusinkonsistenz des Betriebsratsvorsitzenden

Führen uns diese Befunde der Mitbestimmungsforschung auch einer Erklärung der Privilegierung des Betriebsratsvorsitzenden und des möglichen Missbrauchs von Privilegien näher?

Tietel beschreibt die „Ortlosigkeit in der sozialen Topografie des Betriebs“, die es dem Betriebsratsvorsitzenden schwierig macht, eine klare Rollendefinition und Identität zu finden. Die Betriebsratsvorsitzenden in seiner Untersuchung bekommen, wie er schreibt, „einen zutiefst gegensätzlichen Eindruck nicht weg: oben dazu und zugleich auch nicht dazu zu gehören. Um es zugespitzt zu sagen: Geht man als Betriebsratsvorsitzender auch bei der Geschäftsleitung ein und aus, bleibt man oben doch immer Betriebsrat und befindet sich in einem hierarchischen und sozialen ‚Zwischen‘, das der Identität als Betriebsrat keinen echten Halt gibt...Nur angedeutet sei, dass es nach unten hin zu den Beschäftigten auch nicht viel anders ist: Auch dort gehört man gefühlsmäßig sowohl dazu als auch nicht dazu“ (Tietel 2006, 294).

Mit der ‚Ortlosigkeit‘ verbindet sich das Problem der Statusinkonsistenz. Die Statusinkonsistenz der Betriebsräte ist bereits strukturell – in der Differenz zwischen rechtlicher Definition und tatsächlicher Position - angelegt: Betriebsräte üben ihr Amt dem

Gesetz nach als Ehrenamt, tatsächlich aber als Beruf aus. Sie wirken faktisch professionell an Entscheidungsprozessen des Top-Managements mit, ohne über die Statusattribute zu verfügen, die in der Managementwelt Machtdifferenzen und Hierarchie deutlich machen. Die Inkonsistenz gilt ganz besonders für den Betriebsratsvorsitzenden, der, formal Gleicher unter Gleichen, eine hervorgehobene Autoritäts- und Machtposition innehat.

Dazu kommt aber oft noch eine weitere Statusinkonsistenz: Viele Betriebsratsvorsitzende aus industriellen Großbetrieben stammen aus Arbeiterfamilien, haben eine Ausbildung als Facharbeiter und wurden in die betriebliche Hierarchie von unten sozialisiert. Sie haben sich dann über die Karriere als Vertrauensmann und Betriebsräte weiterentwickelt und qualifiziert. Volkert selbst repräsentiert diesen Typ: Er ist gelernter Schmied, wurde 1969 als Mechaniker im VW-Werk Wolfsburg eingestellt und trat in die IG Metall ein, wurde in den 1970er Jahren Vertrauensmann, in den 1980er Betriebsrat und 1990 Betriebsratsvorsitzender. Die Betriebsratskarriere bringt unter diesen Umständen einen enormen sozialen Aufstieg mit sich, stellt zugleich aber auch besondere, schwierige Anforderungen. Der Betriebsratsvorsitzende steht, mit der Autorität und Legitimität des gewählten Interessenvertreters versehen, einem Spitzenmanagement gegenüber, das einem gänzlich anderen Milieu entstammt: meist bereits als Akademiker in Stabs- oder Managementpositionen im Unternehmen ein- und aufgestiegen, mit langer fachlicher und Managementenerfahrung, an Statuskategorien orientiert und in die Spielregeln des Gebrauchs von Statussymbolen eingeübt. Es ist klar, dass es unter diesen Umständen subjektiv nicht einfach ist, eine sichere Balance zwischen Interessenvertretung und gleichgewichtiger Interaktion mit dem Management zu finden.

Die Ausstattung mit sonst dem Management vorbehaltenen Statusattributen und Privilegien mag es unter diesen Umständen dem Betriebsrat erleichtern oder ermöglichen, nicht immer die Differenz hervorzuheben, sondern sich, wie Volkert immer wieder betonte, „auf Augenhöhe“ mit dem Management zu fühlen. Und eine ‚symbolische Kooptation‘ mag auch dem Top-Management den alltäglichen Umgang mit den Spitzen des Betriebsrats leichter und einfacher machen und nicht nur die realen Statusdifferenzen, sondern auch die Spannungen, die in den Funktionen der Interessenvertretung strukturell angelegt sind, zu überbrücken helfen, nicht zuletzt auch den Betriebsrat in die hierarchische Statusordnung des Unternehmens einzugliedern.²⁴

Statussymbole, die Macht in der Hierarchie anzeigen, dürften nicht nur an Bedeutung für die Betriebsräte selbst gewinnen, je stärker diese unter den Inkonsistenzen leiden. Sie dürften auch für die Beschäftigten, deren Interessen vertreten werden sollen, bedeutsam sein, weil

²⁴ Volkert selbst hat in einer Rückbetrachtung die Versuchungen der ‚symbolischen Kooptation‘ hervorgehoben: „Herr Piech achtete auch darauf, dass Leute wie ich auf dem roten Teppich standen.....Es hat richtig gut getan, auch wenn ich heute jeden warnen würde: ein Tanz macht noch keine Freunde“ (Spiegel 9/2008).

sie Anerkennung und Durchsetzungskraft und –macht zu bezeugen scheinen. Sie drücken aber auch Distanz aus und sind daher grundlegend ambivalent. Der Betriebsratsvorsitzende darf sie nicht allzu sichtbar machen – er muss eine allzu große Nähe zum Management und zugleich eine allzu große Distanz zur Wählerschaft und zur gewerkschaftlichen Basis vermeiden. Und auch vor den übrigen Betriebsräten darf er nicht allzu sehr die mit seiner faktisch überlegenen hierarchischen Machtstellung verbundenen Privilegien zur Schau stellen.

Diese Dilemmen sind letztlich Quelle von Intransparenz, wie sie im VW-Fall nur besonders deutlich geworden ist. Um diese Intransparenz nur an einem, freilich zentralen Statusmerkmal zu beleuchten: dem Einkommen. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass Beschäftigte keine finanziellen Nachteile, aber auch keine Vorteile aus ihrer Tätigkeit als Betriebsräte ziehen dürfen. Im Falle von VW hatten die realen Entgelte der Betriebsratsspitze nur noch wenig mit der Norm zu tun, orientierten sich vielmehr an der Managementhierarchie. Und auch die Willkür, mit der Volkert in der kleinen gemischten Kommission die Entgelte der übrigen Betriebsräte festlegen konnte, weist darauf hin, dass nicht die hypothetische ‚betriebsübliche berufliche Entwicklung‘ als Maßstab diene.

Zwar dürfte das Einkommen von Volkert alle Maßstäbe gesprengt haben – hohe Entgelte der Betriebsratsspitze sind aber keineswegs ein Spezifikum von VW. Ganz offensichtlich beziehen auch in anderen großen Unternehmen viele Betriebsratsvorsitzende Managergehälter – jedenfalls mehr als es die Ausübung des scheinbaren Ehrenamts zuließe.²⁵

Es zeigt sich letztlich darin, dass die reale, langjährig ausgeübte und professionalisierte Tätigkeit von Co-Managern in großen Unternehmen auch in diesem Aspekt kaum mehr mit dem in der Betriebsverfassung unterstellten Ehrenamt hinreichend gefasst wird. Der Widerspruch fördert aber Intransparenz: Exorbitante Entgelte bergen das Risiko einer Entfremdung von der Wählerschaft in sich und rufen nach Verschwiegenheit.²⁶ Die Höhe der Bezüge der Betriebsräte wird vielerorten als Geheimnis gehütet – nicht nur vor der Öffentlichkeit, sondern auch vor den Wählern und Betriebsratskollegen.²⁷ Aufforderungen,

²⁵ So verdienten nach Recherchen der Wirtschaftswoche die Betriebsratsvorsitzenden Hück bei Porsche im Jahr rund 250 000 €, Heckmann bei Siemens 200 000 € (Wirtschaftswoche v. 27.10.2007).

²⁶ Volkert ließ sich von Hartz nur in die zweithöchste Gehaltsgruppe eingruppiert, weil sonst die Gehaltskommission für Führungskräfte hätte eingeschaltet werden müssen (Zeit 4.1.07), die Sonderboni wurden jeweils unter strengem Stillschweigen und ohne schriftliche Belege zugeteilt (BS 16.11.07). Volkert begründete die Geheimhaltung wie folgt: „Solche Zahlungen sind nun mal eine sehr diskrete Sache. Eine normale Gehaltserhöhung hätte ich meinen eigenen Leuten schon erklären können. Auf mein Gehalt schauen zu viele Leute“ (Spiegel 9/2008).

²⁷ Eine rühmliche Ausnahme bilden die Betriebsräte von Daimler sowie von BASF. Letzterer hat die Struktur der Verdienste veröffentlicht. Sie liegen demnach im Durchschnitt bei 60 000 € und nicht viel höher als der Durchschnittsverdienst der Beschäftigten; drei Betriebsräte beziehen Einkommen zwischen 100 000 und 150 000 € (SZ 6.11. 2007).

etwa in Anlehnung an den deutschen Corporate Governance-Kodex für Vorstände die Bezüge der Betriebsratsvorsitzenden offenzulegen, treffen ebenso wie Mahnungen zur Transparenz aus Gewerkschaftskreisen auf Widerstand.²⁸ Die VW-Affäre hat auf dieses Problem nur noch einmal aufmerksam gemacht.

V. Beziehungsfeld, Machtstruktur und Risiken des Co-Management – Defizite der Mitbestimmungsforschung

Die Beobachtungen zur Rolle der Betriebsräte bei VW, aber auch Befunde der neueren Mitbestimmungsforschung machen auf grundlegende Defizite des konzeptionellen Rahmens und auf beträchtliche empirische Lücken der Forschung zum Co-Management aufmerksam, die dazu beitragen, dass die Risiken – Machtkonzentration, Intransparenz und Einschränkung demokratischer Partizipation – gar nicht erst ins Blickfeld geraten.

Seit den 1950er Jahren, vor allem aber in den letzten beiden Jahrzehnten sind die Institution des Betriebsrats und seine Rolle in der Mitbestimmung immer wieder Gegenstand sozialwissenschaftlicher Untersuchungen geworden. Insbesondere Fürstenbergs frühe Analyse des Betriebsrats als ‚Grenzinstitution‘ hat die weitere Forschung geprägt. Der Betriebsrat, der die Belegschaft im Rahmen gesetzlicher Bestimmungen und mit rechtlich begründetem formalen Autoritätsanspruch gegenüber dem Management vertritt, findet sich demnach „in einem institutionell begründeten dreifachen Spannungsverhältnis, das seinen Verhaltensspielraum bestimmt. Im Schnittpunkt dreier Interessengruppen, der Belegschaft, der Betriebsführung und der Gewerkschaft, nimmt er eine deutliche Grenzstellung ein“ (Fürstenberg 1958, 426). Das Handlungsfeld des Betriebsrats wird durch die Beziehungen zu diesen Akteuren bestimmt, die unterschiedliche Anforderungen an ihn stellen. Der Betriebsrat muss dabei drei Probleme lösen: 1. das Repräsentationsproblem: er muss die Interessen einer heterogenen Belegschaft vermitteln und „auf der Grundlage eines wohlverstandenen Belegschaftsinteresses“ (ebda, 422) zu vertreten suchen; dabei läuft er „Gefahr, den unmittelbaren Kontakt zur Wählerschaft zu verlieren und ihn häufig durch mehr oder weniger gut inszenierte Veranstaltungen ersetzen zu müssen“ (ebda., 421); 2. das Integrationsproblem: Er muss in der Zusammenarbeit mit dem Management: die unterschiedlichen Anschauungen von Betriebsrat und Betriebsführung „im Hinblick auf einheitliche Maßnahmen zur Erreichung des Betriebszwecks zu integrieren“ suchen (ebdA; 422), ohne sich zu stark mit den „Einzelzielen der Betriebsführung“ zu identifizieren und sich vom Unternehmen in die „bestehende Formalorganisation“ einbauen zu lassen; 3. das Solidaritätsproblem: er muss die Kooperation zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft als zwei formal voneinander unabhängigen, sich aber faktisch einander durchdringenden und ergänzenden Institutionen gestalten (ebda; 424).

²⁸ s. dazu das Interview mit dem Justitiar der IG Metall, Thomas Klebe, in Mitbestimmung Nr. 3/2008, 54 f.

Die meisten späteren Untersuchungen von Betriebsräten sind in dem von Fürstenberg abgesteckten konzeptionellen Rahmen geblieben: Der Betriebsrat wird als institutioneller, einheitlich handelnder Akteur im Verhältnis zu anderen Akteuren gesehen; Beziehungsfeld und Verhaltensspielraum scheinen allein durch die rechtlichen Einflussspielräume des Betriebsverfassungsgesetzes und die unterschiedlichen, ja widersprüchlichen Anforderungen von Management, Belegschaft und Gewerkschaft bestimmt. In diesem Bezugsrahmen hat die neuere Forschung zu Betriebsräten die rechtlichen und institutionellen Beziehungen der betrieblichen Mitbestimmung und ihre empirischen Ausprägungen untersucht und Typologien der Beziehungsmuster konstruiert. Dabei konzentriert sich das Interesse aber auf das Integrationsproblem, die Macht- und Aushandlungsbeziehungen zwischen Management und des Betriebsrats als Institution. Den Autoritätsbeziehungen innerhalb des Betriebsrats und den Beziehungen des Betriebsrats zur Belegschaft und zur Gewerkschaft wird dagegen nur selten ähnliche Aufmerksamkeit zuteil.

In diesem Rahmen kann die neuere Mitbestimmungsforschung nur einen höchst beschränkten Einblick in das reale Spektrum der Beziehungen, Funktionen und Machtressourcen modernen Co-Managements in großen Unternehmen geben. Das Beziehungsfeld des Betriebsrats im Co-Management ist nämlich vielfältiger, umfasst mehr Arenen und Akteure. Der Betriebsrat steht auch nicht einfach verschiedenen anderen Akteuren gegenüber, deren Anforderungen er zu verarbeiten hat, ist vielmehr durch multiple Rollen und Funktionsverquickungen direkt mit ihnen liiert und verflochten und beeinflusst in hohem Maße ihre Erwartungen und Verhaltensweisen. Schließlich ist der Betriebsrat selbst hierarchisch strukturiert, und seine Spitzen können ihre führenden Rollen in den verschiedenen Arenen – als ehrenamtliche gewerkschaftliche Funktionäre, als Aufsichtsräte oder als einflussreiche Parteimitglieder – als Machtressourcen nutzen, um ihre umfassende Autoritätsposition zu befestigen.

1. Funktionsverquickungen, Machttransfer und Intransparenz im Co-Management

Co-Management in großen Unternehmen ist eine weitaus komplexere Form der Interessenvermittlung als dies die Literatur vermuten lässt und kaum zu verstehen und zu erklären, wenn nicht die Funktionen und Funktionsverquickungen und Machttransfers in dem weiteren Beziehungsfeld in den Blick genommen werden. Sie schließt Rollenverknüpfungen ein, denen in der Mitbestimmungsforschung kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die verschiedenen Rollen vermehren die Machtressourcen; sie erweitern aber auch das Spektrum von widersprüchlichen Erwartungen und Verpflichtungen, denen Co-Manager gerecht werden müssen. Dabei bildet die Rolle des Betriebsrats die Grundlage, bleibt der Betrieb und das Unternehmen wohl wichtigster Bezugspunkt.

Nicht nur in Montanunternehmen, sondern auch in großen Unternehmen mit formell nur ‚unterparitätischer‘ Mitbestimmung nehmen Betriebsräte als Aufsichtsräte beträchtlichen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und die Betriebsratsvorsitzenden befinden sich hier oft im inneren Machtzirkel. Betriebsräte großer mitgliederstarker Unternehmen haben auch eine starke Machtposition in der gewerkschaftlichen Organisation, auf betrieblicher wie auch auf lokaler, regionaler oder gar nationaler Ebene. Schließlich verfügen Betriebsräte nicht nur aus großen kommunalen Eigenbetrieben oder aus Energieversorgungsunternehmen auch als Mitglieder (meist) einer Partei oft über großen politischen Einfluss.

Die Autorität, welche die Betriebsratsspitze im Co-Management genießt, wird durch die Häufung und Verquickung von Funktionen gestützt. Die Funktionen werden zwar in verschiedenen Handlungsarenen mit je eigenen Spielregeln ausgeübt, vermitteln aber jeweils Informations- und Einflusschancen auch in den jeweils anderen Arenen. Nicht nur, dass sich dieselben Personen immer wieder und in verschiedenen Rollen treffen, so die Betriebsratsspitzen und Vorstandsmitglieder als Partner beim täglichen Co-Management, als Tarifpartner im Zuge von Tarifverhandlungen, als Aufsichtsräte von Tochtergesellschaften oder als Fußballfans in der VIP-Lounge des von der Firma gesponserten Fußballclubs. Die Beziehungen und Umgangsweisen werden auch durch die anderen Rollen jeweils mitgeprägt. Die Unternehmensvorstände werden auch beim täglichen Co-Management die Rollen- und Machtverteilung in anderen Arenen in Rechnung stellen: dass die Betriebsräte im Aufsichtsrat seine Politik kontrollieren und auch den persönlichen Werdegang beeinflussen können – und andererseits dort auch als Alliierte von großem Nutzen sein können, wenn es darum geht, Mehrheiten für strategische Entscheidungen zu gewinnen. Und die Betriebsratsspitze kann ihre Position im Co-Management stärken, wenn sie glaubhaft mit der Mobilisierung ihrer gewerkschaftlichen Basis drohen kann oder wenn klar ist, dass sie kurze Drähte zur Politik hat.

Es ist der (Gesamt-)Betriebsratsvorsitzende des großen Unternehmens, der am stärksten das Beziehungsgeflecht in einer Person verkörpert, die vielfältigen, auch widersprüchlichen Erwartungen und Interessen miteinander vermittelt und ein Reservoir von Ressourcen nutzen kann, die aus den verschiedenen Beziehungen zusammenfließen. Die Kumulation von Funktionen und Ressourcen stärkt seine persönliche Autorität: gegenüber dem Management, für das er zugleich auch mächtiges Mitglied im Führungsgremium des Aufsichtsrats und Gewerkschafter - Führer der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation, oft mit großem Einfluss auf der regionalen und nationalen Ebene - und möglicherweise auch Person mit Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern ist; gegenüber der Belegschaft, für die er gleichzeitig Interessenvertreter, mächtiger Co-Manager und

gewerkschaftlicher Spitzenfunktionär ist, dem sie vertraut, der aber in einer anderen Welt lebt.

Die Funktionen der Betriebsratsvorsitzenden in verschiedenen Verhandlungsarenen vermitteln so Chancen des Transfers und der Kumulation von Einflusschancen und legen *trade offs* zwischen den Arenen nahe: Entgegenkommen des einen in einer Arena kann durch Entgegenkommen des anderen in der anderen Arena entgolten, Konflikte in einer Arena können in eine andere übertragen werden. Dies gilt nicht nur im Verhältnis zwischen Betriebsrat und Management, sondern auch im engeren Bereich der Interessenvertretung.

Ämterhäufung bringt zusätzliche Machtressourcen und Einflusschancen, schafft aber auch zusätzliche Erwartungen und Verpflichtungen. Co-Manager in einem derart komplexen Beziehungsfeld müssen unterschiedliche Interessen – nicht nur die der von ihnen vertretenen Belegschaft – so balanzieren, dass ihr Diskurs, vor allem aber ihr Verhalten in allen verschiedenen Arenen eine gewisse Konsistenz gewinnt und offene Diskrepanzen und Konflikte vermieden werden. Ihr Verhalten ist immer schon auch durch Erwartungen und Verpflichtungen aus anderen Rollen geprägt, die zur Konsistenz und zum Kompromiss geführt werden müssen, wird durch Kompromisszwänge multipler Rollen und Verpflichtungen gefiltert. So müssen konsensuelle oder kompromißhafte Entscheidungen im Co-Management gegenüber dem Betriebsratsgremium, dem Vertrauenskörper und der Gewerkschaft und letztlich auch der Belegschaft vertretbar sein und vertreten werden. Entscheidungen im Aufsichtsrat, die sie mitgetragen haben, müssen Betriebsräte vor dem Gremium, dem Vertrauenskörper und der Belegschaft, natürlich auch gegenüber den Co-Managern ‚der anderen Seite‘ verantworten können usw. Es hängt mit dieser Vielfalt auch widersprüchlicher Erwartungen zusammen, die im Co-Management zum Kompromiss gebracht werden müssen, dass die Rollendefinitionen verschwimmen, die Abgrenzungen unklar werden – und zwar nicht nur in den Beziehungen zum Management, sondern auch in den Beziehungen zur Gewerkschaft, mitunter auch zur Partei.

Gerade angesichts dieser Vielfalt von Erwartungen und Verpflichtungen, die Betriebsräte im Co-Management miteinander in Einklang bringen müssen, ist die Kumulation von Funktionen und die Konzentration von Machtressourcen beim (Gesamt-) Betriebsratsvorsitzenden problematisch. So sehr sie eine ‚Politik aus einer Hand‘ ermöglichen und die Verlässlichkeit von in den verschiedenen Arenen getroffenen Abmachungen absichern – sie fördern auch die Politik der informellen Vor-Absprachen und Entscheidungen hinter verschlossenen Türen, die in den Gremien dann nur noch formell abgesehnet werden, und damit die Intransparenz, die faktische Einschränkung von Partizipation und die Ausschaltung von Kontrollmechanismen.

2. Hierarchisierung und Partizipationsdefizite des Co-Managements

Das Interesse der Sozialforscher hat sich vor allem auf die Formen der Interessenaushandlung und -vermittlung und die Machtbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management konzentriert. Kaum systematische Aufmerksamkeit hat in der Mitbestimmungsforschung dagegen die differenzierte Machtstruktur der Interessenvertretung selbst gefunden.

Starkes Co-Management – darauf lassen sowohl die Beobachtungen zu VW als auch die (nur vereinzelt) Befunde der Mitbestimmungsforschung schließen – hat eine Kehrseite: die streng hierarchische Zuweisung von Vertretungs- und Entscheidungsrechte und damit auch von Ressourcen und Einflusschancen; sie verleiht den Spitzenrepräsentanten jeweils hohe Autorität nach innen und außen und schränkt zugleich faktisch die Partizipation ein – obwohl doch die Interessenvertretung sich durch demokratische Partizipationsprinzipien legitimiert.

Die Hierarchisierung auch in Institutionen und Organisationen der Interessenvertretung, in denen die Führung jeweils durch Wahl legitimiert und formell an die Beschlüsse ihrer Gremien gebunden wird, schafft Distanz zwischen oben und unten. Es ist nicht nur die Distanz zwischen den Interessenvertretern und den Personen, die von deren Entscheidungen betroffen sind und nur beschränkt - in periodischen Wahlritualen – und oft auch nur indirekt Einfluss nehmen können. Je höher die Position in den Hierarchien, desto größer werden auch die räumlichen und sozialen Distanzen. Während noch die ‚einfachen‘ Betriebsräte vor allem mit lokalen Problemen befasst sind, meist auch ihre Büros in der Nähe ihres Vertretungsbereichs haben, konzentriert sich die Arbeit der Betriebsratsvorsitzenden der großen Konzernbetriebe im zentralen Büro auf ‚große Fragen‘ und den Umgang mit dem Stab und den Mitgliedern des Betriebsausschusses sowie auf Verhandlungen mit dem Spitzenmanagement; der Kontakt zur ‚Basis‘ wird nur noch durch Gremien und Rituale – wie Betriebsversammlungen - vermittelt. Die Distanz der Betriebsräte gegenüber der Belegschaft wird auch durch Statussymbole deutlich gemacht..

Insgesamt birgt die Hierarchisierung beträchtliche Risiken in sich, dass Co-Management auf Kosten demokratischer Willensbildung und Kontrollen geht. Sie schirmt die Betriebsratsspitze von der Kritik und dem Einfluss der Kollegen in den Gremien ab und fördert die Disziplinierung und Unterdrückung abweichender Meinungen und Interessen. Britta Rehder weist am Beispiel der betrieblichen Bündnisse darauf hin, dass Co-Management die Tendenz des Betriebsrats fördert, die Belegschaft zu marginalisieren und die Legitimierung auf die Wahl zu reduzieren: „Demokratische Willensbildungsprozesse (werden) weitgehend vermieden, um die Wirksamkeit der Interessenvertretung und die Verpflichtungsfähigkeit gegenüber der Arbeitgeberseite zu erhöhen“ (Rehder 2006, 231). Dies bedeutet aber nicht, dass der Rückhalt der Betriebsratsspitze in ihrem Gremium, im Vertrauenskörper und in der Belegschaft prekär, gefährdet wäre – gerade die langjährige personelle Kontinuität in den Betriebsratsgremien weist ja auch auf eine hohe Legitimität hin.

Mit der Hierarchisierung, Machtkonzentration und faktischen Einschränkung von Partizipation verändern sich aber die Legitimationsformen. Betriebliche Mitbestimmung legitimiert sich nicht durch Partizipation, sondern durch die Erträge. (Rehder 2006, 202).

Es ist festzuhalten, dass die neuere Mitbestimmungsforschung nur sehr beschränkt Auskunft über die dem Co-Management zugrunde liegende Machtstruktur gibt. Damit bleiben auch die spezifischen Risiken ausgeblendet. Fürstenberg hatte drei Probleme benannt, die der Betriebsrat als Grenzinstitution zu lösen hat: – das der Repräsentation, der Integration und der Solidarität. Im Co-Management schaffen aber Ämterhäufung – und verquickung einerseits, Hierarchisierung der Interessenvertretung andererseits weitere Probleme. Die Bündelung von Machtressourcen macht zwar eine starke Interessenpolitik möglich, birgt aber hohe Risiken der Intransparenz von Entscheidungsprozessen und der Einschränkung von Rechenschaft (Transparenzproblem). Die Hierarchisierung erleichtert zwar konsistente Interessenpolitiken und vermindert die Friktionen organisationsinterner Aushandlungsprozesse, sie geht aber auf Kosten der Partizipation der Vertretenen (Partizipationsproblem).

VI. Fazit: Die Machtstruktur der Interessenvertretung im Co-Management: Blindflecken oder Tabuzone der Mitbestimmungsforschung?

Die sozialwissenschaftliche Mitbestimmungsforschung blickt auf eine reiche Tradition zurück. Das duale System der Interessenvertretung und insbesondere auch Institution, Handlungsfelder und Politiken des Betriebsrats sind vielfältig Gegenstand von soziologischen und Industrial Relations-Untersuchungen geworden.

Seit der frühen Arbeit von Fürstenberg herrscht in der Forschung die Sicht des Betriebsrats als ‚Grenzinstitution‘ im Beziehungsfeld zwischen Management, Belegschaft und Gewerkschaft vor. Die neuere Forschung zu Betriebsräten hat in diesem konzeptionellen Rahmen die rechtlichen und institutionellen Beziehungen der betrieblichen Mitbestimmung und ihre empirischen Ausprägungen untersucht und Typologien der Beziehungsmuster konstruiert. Co-Management ist demnach ein modernes, in großen Unternehmen verbreitetes Muster der Aushandlung und des Ausgleichs von Beschäftigten- und Unternehmensinteressen, das den Betriebsrat - weit über den Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinaus – an unternehmerischen Entscheidungsprozessen beteiligt. Co-Management ermöglicht ein hohes Maß an Einflussnahme der Interessenvertretung und an Interessenausgleich zwischen Kapital und Arbeit. Volkswagen kann in diesem Sinne geradezu als ein erfolgreiches Beispiel erfolgreichen Co-Managements gelten. Die Analyse der VW-Affäre hat aber auf die systematische Bedeutung der dem Co-Management

zugrunde liegenden Machtstruktur und die Risiken, die mit ihr verbunden sind, aufmerksam gemacht – und damit auf Defizite der neueren Mitbestimmungsforschung. Die VW-Affäre kann insofern als Lehrstück gleichermaßen über die Defizite und Blindflecken sozialwissenschaftlicher Mitbestimmungsforschung und über die Risiken von Co-Management gelten.

Defizite betreffen *erstens* das reale Beziehungsfeld und –geflecht des Betriebsrats im Co-Management. Wichtige Rollen des Co-Managers, die als Machtressourcen dienen und gerade durch ihre Verknüpfung große Einflusschancen in allen Handlungsarenen vermitteln, kommen ebenso wenig ins Blick- und Untersuchungsfeld wie die vielfältigen Verpflichtungen und Erwartungen, denen Spitzenbetriebsräte gerecht werden und eine gewisse Konsistenz geben müssen. Ein Mangel liegt vor allem in der systematischen Vernachlässigung der Folgen der Bündelung und Verquickung der vielfältigen Funktionen, wie sie sich in der Spitze der Betriebsratspyramide und vor allem beim Betriebsratsvorsitzenden konzentrieren. So wird in der Forschung, auch wenn auf die engen Beziehungen und personellen Verbindungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften hingewiesen wird, kaum die Frage aufgeworfen und verfolgt, was die Verquickung von Funktionen der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung zur Folge hat – für beide Arenen. Und erst recht bleibt ausgeblendet, was an Machtgewinn, aber auch an Kompromisszwängen mit weiteren Funktionen – im Aufsichtsrat, in der Politik - verbunden ist. Und so kommen auch die Risiken der Informalisierung und Intransparenz von Entscheidungsprozessen gar nicht erst in den Blick, die mit der Ämterhäufung und den vielfältigen Kompromisszwängen des Co-Managers verbunden sind.

Ein Blindfleck der Forschung ist *zweitens* die interne Macht- und Partizipationsstruktur der Interessenvertretung. Der Betriebsrat wird ganz überwiegend als Institution und unitarischer Akteur analysiert, nicht als durch Machtbeziehungen strukturierte Organisation. Nur selten finden wir Verweise auf die innere Struktur des Betriebsrats, nur wenige Untersuchungen widmen der Funktion des Betriebsratsvorsitzenden besondere Aufmerksamkeit.²⁹ Wir finden in der Forschung auch kaum systematische Analysen der inneren Struktur der Betriebsräte, der Beziehungen zwischen Betriebsräten und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und nur selten Untersuchungen der Beziehungen aus der Perspektive der vertretenen Belegschaften (Rehder 2006; Holtrup 2008). Und so kommen auch die Risiken für Partizipation und Legitimität kaum in den Blick.

Die Defizite und Blindflecken zeigen an, dass die sozialwissenschaftliche Forschung auf einem Auge machtblind ist. Sie konzentriert sich auf die Machtbeziehungen zwischen

²⁹ Bemerkenswerte Ausnahmen bilden die Arbeiten von Kotthoff (1994), der auch die Autoritätsstruktur im Betriebsrat behandelt, und von Tietel (2006 und 2007) über die Rolle des Betriebsratsvorsitzenden. Insgesamt ist aber Dörre zuzustimmen, der die Rolle des Betriebsratsvorsitzenden für „...eine der blinden Stellen sozialwissenschaftlicher Elitenforschung“ hält (Dörre 2006,26).

Management und Betriebsrat. Die Machtstruktur der Interessenvertretung selbst bleibt dagegen im Dunkeln – und so wird die Frage gar nicht erst gestellt, wieweit die Autorität des Co-Managements systematisch mit Intransparenz von Entscheidungsprozessen und Einschränkung von Partizipation und von Kontrollen verknüpft ist.

Die Blindflecken, so sehr sie auch aus eingefahrenen Forschungstraditionen herrühren können, markieren aber auch eine Tabuzone sozialwissenschaftlicher Mitbestimmungsforschung. Die Ausblendung der Machtstruktur der Interessenvertretung im Co-Management mag durch die Solidarität der Forscher mit Institutionen und Organisationen der Interessenvertretung, die in Zeiten der Globalisierung und der neoliberalen Wende in Bedrängnis geraten sind, gefördert werden. Sie zeigt aber auch an, wie weit Mitbestimmungsforschung inzwischen durch Interessen geprägt wird: Forscher sind oft auf die Unterstützung von Betriebsräten und Gewerkschaften angewiesen, um Zugang zum Untersuchungsfeld oder auch Mittel der Forschungsförderung zu erhalten. Und so setzt sich die Tabuisierung der strukturellen Grundlagen von Co-Management im Mitbestimmungsdiskurs auch in der Mitbestimmungsforschung fort.

Literatur

- Adams, Michael: Das Ende der Mitbestimmung, in: ZIP 2006, 1561- 1567
- Ashforth, Blake E. / Anand, Vikas (2003) The Normalization of Corruption in Organizations. In: Research in Organizational Behavior, 25: 1-52.
- D'Alessio, Nestor/ Oberbeck, Herbert/ Seitz, Dieter 2000a: Rationalisierung in Eigenregie. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW, Hamburg: VSA
- D'Alessio, Nestor/ Oberbeck, Herbert 2000b: Einstieg in ein neues Rationalisierungsparadigma. Der Pakt zur Standort- und Beschäftigungssicherung bei VW, in: Klitzke, Udo/ Betz, Heinrich/ Möreke, Mathias (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Hamburg: VSA, 100-116
- Dörre, Klaus 2006: Gewerkschaftseliten nach 1945 – Kontinuität und Wandel der Führungsgruppen deutscher Gewerkschaften: Das wieder belebte Interesse an den gewerkschaftlichen Führungsgruppen, in: Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen, Forschungen und Forschungsberichte, Nr. 35, 7- 28
- Bachner, Michael 2007: Warum Betriebsräte weder benachteiligt noch begünstigt werden dürfen, in: Magazin Mitbestimmung 1 + 2/2007
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1999: Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen: Leske und Budrich
- Doleschal, Reinhard 1982; Zur geschichtlichen Entwicklung des Volkswagenkonzerns, in: Dombois, Rainer/, Doleschal, Reinhard (Hg), Wohin läuft VW? Automobilproduktion in der Wirtschaftskrise, Reinbek: Rowohlt, 18-54
- Dombois, Rainer 1976: Massenentlassungen bei VW - Individualisierung der Krise, in: Leviathan 4/1976, S.432-64
- Dombois, Rainer 2009: Von organisierter Korruption zu individuellem Korruptionsdruck? Soziologische Einblicke in die Siemens-Korruptionsaffäre, in: Graeff, Peter/ Schröder, Karenina/ Wolf, Sebastian (Hrsg.): Die Siemens-Korruptionsaffäre. Wissenschaftliche Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von TI-Deutschland, Baden-Baden: Nomos, im Erscheinen
- Edelmann, Heidrun 2003: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Fürstenberg, Friedrich 1958: Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 10, 419- 429

- Haipeter, Thomas 2000: Mitbestimmung bei VW. Neue Chancen für die betriebliche Interessenvertretung, Münster: Westfälisches Dampfboot
- Hartz, Peter 1996: Das atmende Unternehmen : Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden, Frankfurt/ New York: Campus
- Hartz, Peter 2000: Zwischen Mitbestimmung und Co-Management – eine Ortsbestimmung der Beteiligungsidee, in: Klitzke, Udo/ Betz, Heinrich/ Möreke, Mathias (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Hamburg: VSA, 159-178
- Hartz, Peter 2007: Macht und Ohnmacht. Ein Gespräch mit Inge Kloepfer, o.O.: Hoffmann und Campe
- Holtrup, André 2008: Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?. Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung, München-Mering: Hampp
- IG Metall, Bezirk Niedersachsen und Sachsen- Anhalt 2008: Präsentation für das Angestelltenforum IG Metall bei Volkswagen am 23. April 2008
- IG Metall, Verwaltungsstelle Wolfsburg 2006, Betriebsratswahl 2006, Ergebnisse
- Jürgens, Ulrich 2002: Vorfahrt für Innovationen. Fallstudie VW: Shareholder value nicht im Mittelpunkt, WZB-Mitteilungen 98, 14- 18
- Jürgens, Ulrich 2002: Corporate Governance, Innovation and Economic Performance – A Case Study on Volkswagen, Berlin: WZB
- Jürgens, Kerstin/ Reinecke, Karsten 1998: Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stundenwoche bei der VW-AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern, Berlin: Sigma
- Koch, Günther 1987: Arbeitnehmer steuern mit : Belegschaftsvertretung bei VW ab 1945, Köln: Bund-Verlag
- Kommission Mitbestimmung der Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen , Bilanz und Perspektiven
<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-76A88519/stiftung/Abschlussbericht1.pdf>
- Kotthoff, Hermann 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, Mering: Hampp
- Kotthoff , Hermann 2001: Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder Value. Vortrag auf der Internationalen konferenz der FORBA „Dejá vu? Die neuen Arbeitswelten vom 18.- 20. 10. 2001 in Wien
- Kotthoff, Hermann 2003: Betriebsrat, in: Gaugler, Eduard/ Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang (hrsg): Handbuch des Personalwesens , Pöschel, 585-596
- Lehndorff, Steffen 2001: Weniger ist mehr. Arbeitszeitverkürzung als Gesellschaftspolitik, Hamburg: VSA
- Leyendecker, Hans 2007: Die große Gier, Berlin: Rowohlt
- Minssen, Heiner/ Riese, Christian 2008: Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten, Berlin: Sigma
- Müller-Jentsch, Walther 2003: Mitbestimmungspolitik, in: Schroeder, Wolfgang/Wessels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 451-477
- Müller-Jentsch, Walther/ Seitz, Beate 1998: Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 5/ Heft 4, S. 361-387
- Pries, Ludger 2002: 5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt?, in: Industrielle Beziehungen . 9.Jg., Heft 2 , 222-235
- Promberger, Markus 2002: Das VW-Modell und seine Nachfolger. Pioniere einer neuartigen Beschäftigungspolitik, München-Mering: Hampp,
- Promberger, Markus/ Rosdücher, Jörg/ Seifert, Hartmut, Trinczek, Rainer 1996:.. Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung, Berlin: Sigma ,
- Rehder, Britta 2006: Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie 35 (3): 227-242.
- Richter, Götz / Spitzley, Helmut 2003: Unternehmenskrise = Arbeitsplatzabbau? ... Es geht auch anders. Der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung in der Praxis. Industriegewerkschaft Metall (ed): Grüne Reihe Nr. 11. Frankfurt: IGM
- Seifert, Hartmut (Hg) 2002: Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen, Praxiserfahrungen, Zukunftsperspektiven, Berlin: Sigma
- Schelsky, Helmut 1955: Industrie- und Betriebssoziologie, in: Gehlen, Arnold/ Schelsky, Helmut (Hrsg.): Soziologie, Düsseldorf-Köln: Diederichs, 159-203

- Schmidt, Rudi/ Trinczek, Rainer 1999: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Müller-Jentsch, Walther (Hg.) Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Mering: Rainer Hampp, 103-128
- Schumann, Michael/ Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/ Sperling, Hans-Joachim (Hrsg.) 2006::Auto 5000: ein neues Produktionskonzept, Hamburg: VSA
- Tietel, Erhard 2006: Konfrontation, Kooperation, Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle, Berlin: Sigma
- Tietel, Erhard 2007: Der BR als paradoxe Führungskraft, in: Haupl, Rolf/ Daser, Bettina: Macht und Psyche in Organisationen, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 279 – 319
- Wassermann, Wolfram 2002: Die Betriebsräte, Münster: Westfälisches Dampfboot
- Weltz, Friedrich 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte Nr. 5, 291 - 301
- Widuckel, Werner 2004: Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen, Forschungen, Positionen Dokumente 01, hrsg. von der Historischen Kommission der Volkswagen AG, Wolfsburg