

Generationswechsel und Generationswechsel – ein aktuelles Thema der Betriebsratsforschung in institutionentheoretisch erweiterter Sicht¹

1. Institutionalierungsprozesse und das Nachrücken neuer Alterskohorten – ein altes Thema industriesoziologischer Forschung

Aktuelle Forschungen zum Thema Generationswechsel in Betriebsratsgremien sind auf eine Art Nachfolgemanagement sui generis für ein Wahlamt fokussiert. Im vorliegenden Aufsatz kritisiere ich Engführungen dieser Debatte und plädiere für eine grundlegender ansetzende und weiterführende kritische Analyse von Stabilität und Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung. Dazu gilt es - so argumentiere ich weiter unter Bezugnahme auf eine Institutionentheoretische Debatte, die zu Beginn der 1990er Jahre in den Politikwissenschaften geführt worden ist -, die von Haus aus eher konservativen institutionentheoretischen Ansätze neu zu prüfen, statt sich mit einer lockeren Verknüpfung von systemtheoretischen und neoinstitutionalistisch-organisationstheoretischen Konzepten zufrieden zu geben.

Empirisch greife ich auf Ergebnisse jahrzehntelanger Mitbestimmungs- und Gewerkschaftsforschung am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund zurück. Ihre Ergebnisse – u.a. aus 11 Mitbestimmungsprojekten, an denen ich über gut zwei Jahrzehnte hinweg als Projektbearbeiter, und oft als Projektleiter gearbeitet habe - sind im Mainstream des industriesoziologischen Diskurses aus unterschiedlichen, hier nicht weiter zu erörternden Gründen in der Regel kaum zur Kenntnis genommen worden. Unvermeidlich ist im Folgenden daher ein ungewöhnlich hohes Maß an Selbstzitationen zu und aus Veröffentlichungen aus der sfs, die es zu allen diesen Projekten in Form von Büchern und Aufsätzen gibt.

Das Ausscheiden älterer und das Nachrücken neuer Beschäftigter oder Funktionsträger ist selbstverständlicher Alltag – in Betrieben und Unternehmen ebenso wie in Betriebsratsgremien. In der Vergangenheit war es als ausdrücklich hervorgehobenes Thema kaum einmal Gegenstand industriesoziologischer Forschung zu Betriebsräten. Dem hingegen ist das folgenreiche Ausscheiden bestimmter Alterskohorten aus Betriebsratsgremien, oder auch das Auftreten neuer, eher unter arbeitspolitischen Gesichtspunkten behandelt worden. Eine systematische Beschäftigung mit der Übergangs- und Nachfolgethematik in Betriebsratsgremien – in der betriebsrätlichen Praxis, seitens der Gewerkschaften wie auch in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung – gab es in all diesen Jahrzehnten nicht. Sie ist also relativ neu – und sie firmiert heute unter dem Titel des Generationswechsels in Betriebsratsgremien.

¹ Ich stelle diesen Aufsatz auf meiner Homepage ein, nachdem ich ihn zuvor vergeblich einer einschlägigen Industriesoziologischen Zeitschrift angeboten habe. Auf einige Einwände aus dem Begutachtungsverfahren bin ich in meinem Blog vom Mai 2021 kurz eingegangen. Die beiden ersten Absätze dieser Aufsatzfassung habe ich aus dem Abstract und einer Fußnote zum Titel des Aufsatzes neu zusammengestellt. Außerdem habe ich auf den Seiten 21 und 23 – in Fußnote 42 und der neu eingefügten Fußnote 45 - jeweils ein, zwei Sätze neu eingefügt, um die Stoßrichtung der institutionentheoretischen Debatte, die seinerzeit in den Politikwissenschaften geführt worden ist ein wenig klarer zu machen.

Von Generationswechseln würde man im Rückblick hingegen eher unter dem Blickwinkel sich grundlegend verändernder Orientierungen sprechen, oder angesichts des Versuchs grundlegend neue Herausforderungen innovativ anzugehen. Mit ihrem Grundsatzprogramm von 1963 waren die Gewerkschaften in der Bundesrepublik ‚angekommen‘ – und Ende der 60er Jahre, nach der ersten deutlichen Konjunkturkrise 1967 sowie mit der ‚Krise des Fordismus‘, wurde das innergewerkschaftlich durchaus konfliktreich verarbeitet. In der Stahlindustrie folgten damals mit den „69er Betriebsräten“ auf die Nachkriegsgeneration der 50er und 60er Jahre in ganz spezifischer Weise ein solcher Generationswechsel. Im Verlauf der 80er Jahre wurden die damals noch so bezeichnete Angestelltenpolitik und später dann die manageriellen Partizipationskonzepte zu Herausforderungen, auf die die Gewerkschaften durch Gewinnung und Qualifizierung einer jeweils anderen, neuen Generation von Betriebsräten zu reagieren suchten. Doch Erstmals Ende der 1990er Jahre wird nach meinem Überblick von einem Generationswechsel in Betriebsratsgremien in nachträglichen Betrachtungen wahlstatistischer Befunde gesprochen. Und von nun an verändert sich die Akzentsetzung in Richtung auf Herausforderungen eines Nachfolgemanagements, die die aktuelle Debatte kennzeichnen.

In der jüngeren Diskussion werden mehrere Gründe für Aktualität und Bedeutung des Themas genannt. Zunächst einmal ist es so, dass der demografische Wandel die bestehenden Betriebsratsgremien im Vergleich zu den Beschäftigten, die sie repräsentieren, gegenwärtig überproportional stark trifft und bei den kommenden Wahlen 2022 und 2026 noch vermehrt treffen wird (IGM Vorstand 2018, 7). Im engeren Blick auf die Betriebsratsgremien selbst findet man weiter das Argument, dass das klassische Muster einer Betriebsratskarriere, die sich über mehrere Amtszeiten hinweg erstreckt, brüchig geworden sei. Vor allem gut- und hochqualifizierte Beschäftigte hätten neben einer möglichen Karriere als Betriebsrat viel stärker als früher immer auch ihre beruflichen Entwicklungschancen im Blick. Immer öfter werde so eine Betriebsratsarbeit auf Zeit, und mit nur teilweiser Freistellung von der fachlich-beruflichen Arbeit zu der bevorzugten Option (Kotthoff 2012, IGM-Vorstand 2018,7).² Zugleich greifen „die Automatismen nahtloser Karrieren von Jugend und Ausbildungsvertretung zu Betriebsrat“ nicht mehr (IGM Vorstand 2018,13). Man wird dies wohl auch im Zusammenhang damit sehen können, dass die klassischen Herkunftsmilieus, aus denen sich eine Nachfolgeneration von Arbeiterbetriebsräten einmal rekrutiert hat – und in denen zugleich, jedenfalls bei Spitzenfunktionären in bestimmten Regionen (Ruhrgebiet) eine häufige Verknüpfung von Funktionen in Betriebsrat, Gewerkschaft und SPD zu beobachten war (Faulenbach 1989) - erodiert sind.

Die Veränderung klassischer Betriebsratskarrieren aufgrund einer stärkeren fachlich-beruflichen Orientierung verweist auf Veränderungen von Arbeit angesichts von deren Subjektivierung, Flexibilisierung und teilweiser Entgrenzung im Zeichen einer weiter fortschreitenden Digitalisierung und zugleich Vermarktlichung der Organisation

² Dieses Argument deutet auf eine Verallgemeinerung von Befunden hin, die bereits bei einer Analyse gewerkschaftlicher Modellprojekte im Bereich der News Economy nach dem Ende des New-Economy-Hypes gefunden wurden (Martens 2005a).

von Produktions- und Dienstleistungsarbeit.³ Dies allerdings sind zugleich tiefgreifende Veränderungsprozesse auch für die Anforderungen an die Betriebsratsarbeit. Sie betreffen die Institution Mitbestimmung grundlegend. Dies führt zum Thema des folgenden Aufsatzes.

2. Institutionalisierungsprozesse und das Nachrücken neuer Alterskohorten – ein altes Thema industriesoziologischer Forschung

Beim Ausscheiden wichtiger Repräsentanten der ersten Nachkriegsgeneration gegen Ende der 1960er Jahre - in Betriebsräten wie auch Gewerkschaften – ging es so um die Frage ob sich ältere politische Orientierungen verändern würden.⁴ Mit dem Auftreten neuer Akteure in den Streikbewegungen (inoffiziellen Streiks) von 1969 und 1973 - etwa in der Stahlindustrie, oder im Organisationsbereich der IG Metall mit den politisch konkurrierenden Oppositionslisten der 1970er und frühen 1980er Jahre⁵ - ging es um Fragen nach einer möglichen Repolitisierung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen im Sinne der Orientierung an traditionell gefassten Klasseninteressen.

Die ‚69er-Betriebsräte‘ waren zu Beginn der 1950er Jahre ins Erwerbsleben eingetreten und hatten die die frühen Arbeitsbedingungen und betrieblichen Herrschaftsverhältnisse als entwürdigend erlebt (Hindrichs u.a. 2000, 106ff). Sie waren durch die Bildungsobleutebewegung der IG Metall hindurchgegangen und versuchten noch einmal sehr bewusst an das gewerkschaftliche Grundsatzprogramm von 1949 anzuknüpfen.⁶ 1973 waren es dann oft in anderen Branchen und Betrieben die Arbeitsbedingungen, die zu überraschenden Konflikten führten, in die hinein nun hie und da gewissermaßen Fernwirkungen der Studentenbewegung ausstrahlten. Das zuständige Mitglied des geschäftsführenden Vorstands der IG Metall sprach damals im Zusammenhang der folgenden Betriebsratswahlen von „problematischen oder gar negativen Wahlergebnissen“, die nicht zu „bagatellisieren“ seien (Benz 1975). Wieder zwanzig Jahre später richteten sich Forschungsinteressen im Zusammenhang der „angestelltenpolitischen Offensive“ des DGB und der großen Industriegewerkschaften darauf, ob es den Gewerkschaften gelingen würde, über die klassischen Arbei-

³ Exemplarisch für die entsprechende arbeits- und industriesoziologische Diskussion im ersten Jahrzehnt des 21.- Jahrhunderts siehe die Beiträge in Martens u.a. (2001) sowie Peter (2007), später, aber noch vor den Debatten um Industrie und Arbeit 4.0, Sauer 2013.

⁴ Im Blick auf programmatische Veränderungen in den Gewerkschaften siehe die Untersuchung von Michael Széplábi (1973).

⁵ Siehe exemplarisch die Dokumentation in Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch `73, 43-64 sowie `75, 47-85.

⁶ In Bezug auf die 69er Betriebsrätegeneration in der Stahlindustrie siehe die Bilanz zur Stahlforschung an der sfs-Dortmund von Wolfgang Hindrichs u. a. 2000. Für die zeitnahen Interpretationen im Kontext der Marxrenaissance der Zeit die sozialwissenschaftlichen Untersuchungen von Schumann u.a. (1971) oder auch Dzielak u.a. (1978). Zu Berichten zu den Betriebsratswahlen 1975 siehe exemplarisch Gewerkschaften und Klassenkampf, kritisches Jahrbuch` 1975, 47-85. Georg Benz wird im Vorwort zu diesen Fallstudien aus dem „Gewerkschafter“ 6/1975 zitiert.

terbereiche hinaus systematisch organisationspolitische Erfolge zu erzielen und dafür neue ehrenamtliche Funktionäre zu rekrutieren.⁷ Weitergehende Fragen nach einer Veränderung von Betriebsratsarbeit, im Hinblick auf neue Herausforderungen angesichts der Veränderung von Arbeit in Industrie- und Dienstleistungsbereichen rückten dann erstmals im Verlauf der 1990er Jahre im Zuge gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung etwas stärker in den Vordergrund.⁸

Alle diese Entwicklungen sind Geschichte. Für sie waren zum Teil bemerkenswerte Konfliktentwicklungen bedeutsam, wie etwa die Septemberstreiks von 1969 und zahlreichen inoffiziellen Streiks des Jahres 1973 (Schmidt 1973, Kern 1973, Müller-Jentsch 1974). Gegen Ende der 1980er Jahre ging es um innovative Handlungsansätze, danach um die Organisationsentwicklungsprojekte der 1990er Jahre. Vielfach haben die institutionell geprägten Alltagsroutinen mit einer von ihren wissenschaftlichen Beobachtern oft unterschätzten Stabilität der industriellen Beziehungen sich solche Konfliktentwicklungen oder Impulse gewissermaßen ‚einverleibt‘, ohne dass nachhaltige Veränderungswirkungen eingetreten wären.⁹ Es gebe „keine offizielle Projektnachlese“ berichtet zum Beispiel ein Gewerkschaftssekretär, der maßgeblich an einer der angestelltenpolitischen Initiativen beteiligt gewesen ist. Vielmehr werde aus unterschiedlichen Interessenlagen heraus „irgendwie weitergestrickt“ (Martens/Dechmann 2010, 140). Oder es waren größte gesellschaftspolitische Umbrüche wie 1989, die den Stellenwert eines Innovationsprojekts gleichsam ‚über Nacht‘ zu Lasten des nun unabweisbar geforderten ‚Organisationsaufbaus Ost‘ entscheidend relativiert haben.

Von Generationswechseln würde man also im Rückblick eher unter dem Blickwinkel sich grundlegend verändernde Orientierungen sprechen. Es ging um innovative Antworten auf neue Herausforderungen. Mit ihrem Grundsatzprogramm von 1963 waren die Gewerkschaften in der Bundesrepublik sozusagen ‚angekommen‘ (Szèlabi 1963) – und Ende der 60er Jahre, nach der ersten deutlichen Konjunkturkrise 1967 sowie mit der ‚Krise des Fordismus‘, wurde das innergewerkschaftlich durchaus konflikt-

⁷ Siehe zum Beispiel für den Organisationsbereich der IG Metall Fröhlich u.a. (1996). Manche der altgedienten betrieblichen Spitzenfunktionäre, die heute ausscheiden, stammen aus dieser Generation.

⁸ In Reaktion auf die Konjunktur managerieller Partizipationskonzepte im Zeichen einer damals breit diskutierten „Japanischen Herausforderung“ (Streeck 1989) – im engeren industriesoziologischen Diskurs als Impuls für die betriebliche Mitbestimmung (Hilbert/Schmidt 1994) oder gar als Weg zu einer „Mitbestimmung in der ersten Person“ (Müller-Jentsch 1993) diskutiert - ging es damals im Organisationsbereich von IG CPK und IGM um gewerkschaftliche Beteiligungskonzepte (Frerichs/Martens 1999a und b). Zu darauf folgenden gewerkschaftlichen Organisationsansätzen in den Organisationsbereichen von IG Metall und ver.di zu Zeiten der damals sogenannten „New Economy“ siehe auch Martens (2005a).

⁹ Im Einzelfall allerdings schwelten Konflikte in Betriebsratsgremien sehr lange weiter. Bei Opel Bochum zum Beispiel sah sich die örtliche IG Metall noch nach über zwanzig Jahren bei Betriebsratswahlen weiterhin konfrontiert mit „Spätfolgen von ‚lieb gewordenen Verfeinerungen‘, die Außenstehenden und auch der Belegschaft kaum mehr zu vermitteln seien“ (Martens 2002, 158). Sie unterstützte deshalb keine der konkurrierenden Listen und gab uns an der sfs stattdessen im Vorfeld der Wahlen eine Belegschaftsbefragung in Auftrag, um die Erwartungen der Beschäftigten zu ermitteln (Martens 2002).

reich verarbeitet. Im Verlauf der 80er Jahre wurden ihre damals noch so bezeichnete Angestelltenpolitik und später dann die manageriellen Partizipationskonzepte zu Herausforderungen, auf die die Gewerkschaften durch Gewinnung und Qualifizierung einer neuen Generation von Betriebsräten zu reagieren suchten. Projektförmige Betriebsratsarbeit und Beteiligung der Beschäftigten kommen dann mit den OE-Prozessen der 90er Jahre hinzu. Nach meinem Überblick wird dann erstmals Ende der 1990er Jahre in den „Gewerkschaftlichen Monatsheften“ in nachträglichen Betrachtungen wahlstatistischer Befunde von einem Generationswechsel in Betriebsratsgremien gesprochen. Systematisch, taucht das Thema zuerst in Wahlanalysen in Bezug auf Klein- und Mittelbetriebe auf. Es geht um Jüngere oder Frauen, die vermehrt in die Betriebsratsgremien Einzug halten (Wassermann/Rudolph 2005). Auch in der Fallstudienempirie der sfs, also vornehmlich auf Großbetriebe bezogen, ist Generationswechsel unter dem Aspekt einer Verknüpfung von Kontinuitätssicherung und innovativen Impulsen, eher zufällig, seit Beginn der 1990er Jahre immer wieder einmal aufgetaucht (Bürger 1992/96, Klatt 1995, Frerichs/Martens 1999), aber nicht systematisch vertiefend verfolgt worden.¹⁰

In der jüngeren Diskussion werden mehrere Gründe für Aktualität und Bedeutung des Themas genannt. Der demografische Wandel trifft die Betriebsratsgremien im Vergleich zu den Beschäftigten, die sie repräsentieren, gegenwärtig überproportional stark. Bei den kommenden Wahlen 2022 und 2026 wird das verstärkt spürbar werden (IGM Vorstand 2018, 7).¹¹ Das klassische Muster einer Betriebsratskarriere, die sich über mehrere Amtszeiten hinweg erstreckt, wird brüchig. Vor allem gut- und hochqualifizierte Beschäftigte haben neben einer möglichen Karriere als Betriebsrat viel stärker als früher auch ihre beruflichen Entwicklungschancen im Blick. Betriebsratsarbeit auf Zeit, und mit nur teilweiser Freistellung von der fachlich-beruflichen Arbeit werde zur bevorzugten Option (Kotthoff 2012, IGM-Vorstand 2018,7).¹² „Die Automatismen nahtloser Karrieren von Jugend und Ausbildungsvertretung zum Betriebsrat“ greifen nicht mehr (IGM Vorstand 2018,13). Man wird dies wohl auch im Zusammenhang damit sehen können, dass die klassischen Herkunftsmilieus, aus denen sich eine Nachfolgegeneration von Arbeiterbetriebsräten einmal rekrutiert hat – und in denen zugleich, jedenfalls bei Spitzenfunktionären in bestimmten Regionen

¹⁰ Im Zuge der Evaluation der Modellvorhaben „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“, die die IG Metall als Teilprojekt ihres OE-Projekts „Mit Kopf und Herz die Organisation verbessern“ initiiert hat (Frerichs/Martens 1999a und b), hat sich allerdings gezeigt, dass es bei solchen Modellprojekten oft der erwartete Nachfolger der jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden gewesen ist, der diese Modellprojekte federführend organisiert und sich so das Handwerkszeug für Neuansätze einer projektförmig organisierten Betriebsratsarbeit praktisch angeeignet hat.

¹¹ Vor diesem Hintergrund verfügt jede Geschäftsstelle der IG Metall „über die Altersstrukturdaten derjenigen Betriebsrats-Gremien, die nach Auswertung der BR-Wahl 2014 mindestens ein freigestelltes Betriebsratsmitglied haben“ (IG Metall Vorstand 2018, 11) und kann so frühzeitig Impulse für ein Nachfolgemanagement geben.

¹² Dieses Argument deutet auf eine Verallgemeinerung von Befunden hin, die bereits bei einer Analyse gewerkschaftlicher Modellprojekte im Bereich der News Economy nach dem Ende des New-Economy-Hypes gefunden wurden (Martens 2005).

(Ruhrgebiet) eine häufige Verknüpfung von Funktionen in Betriebsrat, Gewerkschaft und SPD zu beobachten war (Faulenbach 1989) -, erodiert sind.

All dies verweist auf tiefgreifende Veränderungen von Arbeit angesichts von deren Subjektivierung, Flexibilisierung und teilweiser Entgrenzung im Zeichen einer weiter fortschreitenden Digitalisierung und zugleich Vermarktlichung der Organisation von Produktions- und Dienstleistungsarbeit.¹³ Das wiederum hat Folgen für die Anforderungen an die Betriebsratsarbeit. Wenn Betriebsräte, im Rahmen der heute prägenden institutionellen Leitidee von Mitbestimmung¹⁴, angesichts fortgesetzter und immer dynamischerer Restrukturierungsprozesse in Unternehmen und Betrieben gegenüber dem Unternehmensmanagement so etwas wie eine „Gestaltungspartner-schaft auf Augenhöhe“ (Katenkamp u.a. 2018) erreichen wollen, benötigen sie nicht nur hohe Kompetenzen – zusätzlich zur stetigen Weiterentwicklung beruflich-fachlicher Kenntnisse im Zeichen „neuer Arbeit“. Unabweisbar sind sie zunehmend auf die aktive Beteiligung der Beschäftigten an ihrer Interessenvertretungsarbeit angewiesen. Oder in den Worten des IG-Metall-Vorstandsmitglieds Hans-Jürgen Urban (2016, 54) – von ihm im Blick auf den Zusammenhang von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung formuliert -: „die Neukombination individueller Partizipations- und kollektiver Mitbestimmungsrechte dürfte eines der Projekte sein, über die sich die Zukunftsfähigkeit gewerkschaftlicher Arbeitspolitik bewähren muss.“

3. Zur Behandlung des Generationswechsels in den aktuellen Debatten

Generationswechsel wird in aktuellen gewerkschaftlichen und industriesoziologischen Debatten, weitgehend losgelöst von tiefgreifenden Veränderungsprozessen von Arbeit und Mitbestimmung behandelt - im wesentlichen unter dem Aspekt eines dringlich erforderlichen Nachfolgemanagements. Die IG Metall sieht in den kommenden Wahlgängen eine „Nagelprobe für die Personalpolitik der meisten Betriebsrats-einheiten“ (IGM Vorstand 2018,13). Es sei ein strategisch bedeutsames Thema für die örtlichen Organisationsgliederungen, um dauerhafte Instabilitäten zu vermeiden, Fluktuationen zu begrenzen und Handlungsfähigkeit zu sichern (a. a. O. 7). Im Schwerpunktheft zum Thema in der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ (3/2017) ist davon die Rede, dass es hier einen größeren Einschnitt gebe. Die Herausforderung eines Generationswechsels betreffe nahezu eine Drittel der Betriebsratsmitglieder. Der Journalist Joachim F. Tornau (2017) nennt z. B. die folgenden Zahlen für die IG-BCE unter Verweis auf einen von ihm befragten Mitbestimmungsexperten der Ge-

¹³ Exemplarisch für die entsprechende arbeits- und industriesoziologische Diskussion im ersten Jahrzehnt des 21.- Jahrhunderts siehe die Beiträge in Peter (2007), später, aber noch vor den Debatten um Industrie und Arbeit 4.0, Sauer 2013.

¹⁴ Leitideen sind eine zentrale institutionentheoretische Kategorie (Rehberg 1994, Martens 1994), und Institutionen können sich durchaus um widersprüchliche Leitideen herum entwickeln. Im Falle der Mitbestimmung waren das zunächst konkurrierende Vorstellungen einer Überschreitung der sozialen Marktwirtschaft oder aber ihrer vollen sozialen Ausgestaltung. Spätestens seit der Implosion des sogenannten Realsozialismus 1989 hat sich die zweite dieser beiden Leitideen durchgesetzt.

werkschaft: „29 Prozent unserer Betriebsratsvorsitzenden sind älter als 55 Jahre (...) bei den Freigestellten sind es 34 Prozent.“

Zweifellos anregend und erhellend sind in der aktuellen Generationswechseldebatte die aus einer psychologischen Perspektive geschriebenen Beiträge von Erhard Tietel. Auch für ihn ist der Tiefe Einschnitt bei den Betriebsratswahlen 2018 der Ausgangspunkt. Etwa ein Drittel der Betriebsratsmitglieder werde neu in die Gremien einrücken – und zwar anders als eine Generation zuvor in einem „friedlichen Übergang“, also nicht aus einer Oppositionshaltung gegenüber der vorausgegangenen Generation heraus (Tietel/Kunkel 2018,48). Ausgangspunkt seiner Analyse ist dann die wachsende Aufgabenfülle für betriebliche Interessenvertretungsarbeit und dabei insbesondere eine zunehmende Bedeutung von „Beziehungsarbeit“. Gemeint sind damit wachsende Anforderungen an Befähigungen zu Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Kommunikationsvermögen, Kooperations- und Teamfähigkeit (a. a. O. 48f) Weiter geht es dann um „die Kunst des Abdankens und die Kunst des Übernehmens“, die „höchst voraussetzungsvoll“ seien. Tietel (2017) hebt auf psychologische Probleme ab, die hier auftreten können: auf das „loslassen können“ und dann die Herausforderung dazu, „den/die Richtigen zu finden“. Die Rolle der Betriebsratsvorsitzenden als „primus inter pares“ sei die einer „paradoxen Führungskraft“. Der oder die abtretende Vorsitzende sei in gewisser Weise eine „väterliche /mütterliche Instanz. ihr Nachfolger dann sozusagen „erster in der Geschwisterreihe“, also „Hoferbe“ mit allen dabei auftretenden bekannten Problemen (Tietel/Kunkel 2018). Das Betriebsratsgremium ist dann eine „Bühne, auf der das Nachfolgespiel“ stattfindet.¹⁵

Insbesondere Tietel weist aber auch darauf hin, dass Betriebsratsmitglieder ausscheiden werden, die noch „tief in der gewerkschaftlichen Lebenswelt verwurzelt“ gewesen sind. „Eine Kohorte kampf- und aushandlungserprobter Betriebspolitiker“ werde abtreten (Tietel 2015, Die Nachfolgegeneration sei damit konfrontiert, dass das Management häufig „weniger zu lösungsorientierten Verhandlungsprozessen bereit“ sei (Tietel/Kunkel 2018). In einem Beitrag zu einem vom damaligen IG-Metall-Vorsitzenden Manfred Wetzel (2015) herausgegeben Tagungsband stellt er den „umfassende(n) Wandel der Arbeitswelt und damit der Mitbestimmung“ ins Zentrum seiner Argumentation. Es geht um die Konfrontation der Betriebsräte mit „kurzfristigen Kostensenkungsprogrammen“ und die Herausforderung durch „ein neues Verhältnis von Mitbestimmung und Selbstbestimmung von Einzelnen und Teams“ (Tietel 2015, 23 u. 25). Sichtbar werde, so Tietel/Kunkel (2018, 48) in ihrem etwas späteren Beitrag, bei einem „historischen Generationswechsel“, dass „gesellschaftliche Institutionen ihren Sinn nicht ohne weiteres an die nächste Generation vermitteln“ können.

¹⁵ In der sfs-Forschung finden sich in allerdings eher zufälligen Befunden aus einzelnen Fallanalysen seit langem deutliche Hinweise darauf, dass Tietel hier einen in der Tat wichtigen Aspekt anspricht. Bei unserer Bestandsaufnahmeuntersuchung zum MitbestG 76 (Bamberg u.a. 1987) wurde uns z.B. aus einem Großkonzern im Organisationsbereich der IG Metall der Fall eines GBR-Vorsitzenden geschildert, der sich bei seinem Ausscheiden ein neues Büro einrichten ließ und dann ein gutes Jahr brauchte, um zu lernen, dass sein Nachfolger froh war, sich nicht mit seinen gut gemeinten Ratschlägen auseinandersetzen zu müssen.

Aus meinem soziologischen Blickwinkel heraus und vor dem Hintergrund eigener jahrzehntelanger Forschung sehe ich hier vor allem drei Anknüpfungspunkte für weiterführende Fragen. Deren Verfolgung macht zugleich Schwächen der soziologischen Debatte sichtbar. Zum ersten ist nach meinem Eindruck schon der Generationswechsel Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre keiner aus der Opposition gewesen. Die Oppositionslisten, als Opposition auch im Verhältnis zur Gewerkschaft, waren ein Phänomen der 1970er und frühen 1980er Jahre. Zum zweiten sehe ich gegenwärtig eher gewisse Erosionsprozesse der MB, wie auch der Geltung von Tarifverträgen. Manager und Berater sehen Betriebsräte also nicht, wie Tietel/Kunkel (2018, 46) schreiben, „immer noch“ sondern eher zunehmend wieder als Problem. Zum dritten würde ich nicht wie Tietel/Kunkel argumentieren, dass „Institutionen ihren Sinn nicht ohne weiteres an die nächste Generation vermitteln“. Zwar ist diese Argumentation gegenüber dem Mainstream des industriesoziologischen Diskurses, der institutionelle Stabilitäten geradezu als gesetzt ansieht, weiterführend. Aber im Kontext meiner These einer Erosion der Institutionen der Arbeit geht es eher darum, dass die vermittelnde Funktion institutioneller Regelungsmechanismen zwischen Alltagshandeln und systemischen Erfordernissen sich im Zuge von erkennbaren Erosionsprozessen verändert. Betriebsräte und Gewerkschaften stehen daher vor der Herausforderung, solchen Entwicklungen mittels neuer arbeitspolitischer Handlungsansätze zu begegnen.

Die aktuelle Debatte, wissenschaftlich oder gewerkschaftspolitisch, wird also weitgehend fokussiert auf die Prozesse innerhalb der Betriebsratsgremien geführt. Die übergreifenden gesellschafts- und arbeitspolitischen Umbrüche bleiben weitgehend ausgeblendet. Auch in der Broschüre des IG Metallvorstands (2018, 18) finden sich nur eher beiläufige Hinweise auf die Herausforderungen infolge „neuer Arbeit“ – etwa wenn darauf hingewiesen wird, dass es darum gehe, den Betriebsrat auch im Zuge eines Nachfolgemanagements als „demokratisches und transparentes Gremium“ erlebbar zu machen.¹⁶

Im Schwerpunkt – und in den Beiträgen in „Die Mitbestimmung“ besonders deutlich – wird der Generationswechsel als ein Managementproblem sui generis beschrieben das nun zu einem herausgehobenen Thema von zentraler Bedeutung für die Interessenvertretungsarbeit von Betriebsräten erklärt wird, die manchen in Wissenschaft und Praxis selbst wie eine sehr besondere Managementfunktion erscheint.¹⁷ Die empirischen Befunde bei Katenkamp u.a. sprechen dem hingegen durchgängig dafür statt von Betriebsräten als Co-Managern im Anschluss an die frühe Untersuchung von Friedrich Wetz (1977) immer noch von Prozessen einer „kooperativen Konfliktverarbeitung“ zu sprechen, in denen Betriebsräte in spezifischer Weise Inte-

¹⁶ Jürgen Prott (2013,226f) hat in einer empirischen Untersuchung im Organisationsbereich der IG BCE unter diesem Gesichtspunkt „beteiligungsbewusste Nachwuchsplaner“ – im Hinblick auf die Transparenz in den Gremien der Interessenvertretung – von den „gleichgültigen Routiniers“ unterschieden.

¹⁷ Immerhin geht es aber um eine Art Nachfolgemanagement für ein Wahlamt, das von Betriebsratsmitgliedern, wie wir in einer neueren Untersuchung gezeigt haben (Katenkamp u.a. 1918) in aller Regel nicht als Co-Management begriffen wird.

ressenvertretungsarbeit und zunächst einmal nicht –politik betreiben. Die aktuellen Beiträge zum Thema befassen sich also recht pragmatisch, implizit an Müller-Jentschs Konzept des Co-Managements anschließend, mit unterschiedlichen Verfahrensweisen, die als geeignet angesehen werden, das Problem des Generationswechsels erfolgreich zu managen. Britta Bertermann (2017) empfiehlt so zum Beispiel „Tandemlösungen, (... bei denen) Alt und Jung Aufgaben gemeinsam lösen“, „als besten Weg. Nach Möglichkeit solle man so schon in der Mitte einer Amtsperiode „damit beginnen, sich für die Umbrüche bei den nächsten Wahlen zu wappnen“. Im Kern geht es dann darum, einen „Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten“ zu entwickeln und bereitzustellen. Auch die Broschüre des IG Metall Vorstandes zielt in diesem Sinne auf Managementprobleme. Wissensmanagement und Wissenstransfer, Personalentwicklung und Bildungsplanung sind die entsprechenden Stichpunkte.

Dass die Gewerkschaften angesichts der absehbaren einschneidenden demografischen Veränderungen (s. o.) ein solches Managementproblem sehen und sich und ihre Betriebsräte dafür wappnen wollen, ist sehr verständlich – und dass die IG Metall in diesem Zusammenhang die neuen Herausforderungen an Betriebsratsarbeit mit im Blick behält, wurde betont. Hingegen irritiert es schon ein wenig, wenn in den Beiträgen in der „Mitbestimmung“ der Generationswechsel im Wesentlichen als das „Nachfolgespiel“ auf „der Bühne“ des Betriebsratsgremiums, für das man geeignete „Werkzeugkästen“ nutzen könne, diskutiert, also nahezu ausschließlich als ein Managementproblem sui generis behandelt wird. Dass eine solche Fokussierung relativ umstandslos auch in vielen wissenschaftlichen Beiträgen zum Thema erfolgt, stimmt noch nachdenklicher. Dabei geht es nicht nur darum, dass der Generationswechsel vielfach relativ losgelöst von der Frage nach neuen, im Licht der Forschung doch ziemlich grundlegend veränderten Herausforderungen für Betriebsratsarbeit behandelt wird. Vielmehr gewinnt man darüber hinaus bisweilen den Eindruck, dass Spezifika der Institution Mitbestimmung unangemessen in den Hintergrund treten, die man bei einer wissenschaftlichen Betrachtung des Themas einfach nicht außer Acht lassen darf.¹⁸

War der Betriebsrat für Fürstenberg im Ausgang der 1950er Jahre noch eine Grenzinstitution, weil er seine Stellung „im Schnittpunkt dreier Interessengruppen“ – also von Belegschaft, Gewerkschaft und Management – nach dem Beginn des ‚Wirtschaftswunders‘ noch längere Zeit als prekär angesehen hat¹⁹, so ist die industriesoziologische Betriebsratsforschung spätestens seit den 1990er Jahren von der Stabilität der vormaligen „Grenzinstitution“ derart fasziniert, dass sie sich empirisch zunehmend auf die Arbeit der Betriebsräte fokussiert. Hermann Kotthoff hebt dies in seiner rückblickenden Bilanz hervor, räumt dabei aber ein, dass „nicht hinreichend geklärt“ sei, wie diese „unwahrscheinliche Idee“ zur Ausgestaltung „der betrieblichen Aus-

¹⁸ Zu einer kritischen Sicht auf den Mainstream der industriesoziologischen Betriebsratsforschung siehe im Übrigen Katenkamp u. a. 2018, Kapitel 2.

¹⁹ Das obige Zitat ist dem zuerst 1970 und dann 1974 wieder veröffentlichten Aufsatz „die betriebliche Sozialstruktur“ entnommen (Fürstenberg 1974, 125).

tauschbeziehungen in Deutschland (...) angesichts der realen Konfliktkonstellationen historisch real werden konnte“ (Kotthoff 2013, 335). Dies dürfte freilich sowohl ein empirisches als auch ein theoretisches Problem sein.

Disziplinübergreifend werden institutionentheoretische Debatten Anderer, etwa die politikwissenschaftlichen Arbeiten zur Theorie politischer Institutionen (Göhler 1994) von der Industriesoziologie kaum zur Kenntnis genommen. Auch grundlegende Bedenken, wie sie M. R. Lepsius bereits vor 17 Jahren im Zuge seiner Überlegungen zur Soziologie als Krisenwissenschaft konstatiert hat, die zugleich selbst in einer Art „Dauerkrise“ sei, spielen keine Rolle. Er sagte damals:

„Die Reformdebatte ist dominiert von konventionalisierten, fragmentierten Perspektiven, versehen mit institutionell bestimmten Kriterien.(...) Unser soziologisches Bewusstsein ist fragmentiert durch die institutionelle Ordnung, in der uns die sozialen Probleme entgegentreten. Wir befreien uns nicht ausreichend, nach meinem Dafürhalten. Wir befreien uns nicht von den Problemdefinitionen, wie sie durch Institutionen geschaffen sind, obwohl sie keine plausible Relevanz für die soziologische Analyse haben.“ (Lepsius 2003, 26)

Die Aktuelle wissenschaftliche Debatte folgt, anders als hier gefordert, eng den Vorgaben einer durch institutionelle Strategien geprägten Praxis. Zugleich werden Analysen, in denen seit etwa der gleichen Zeit auf erkennbare Erosionsprozesse hingewiesen worden ist (Dörre 2002, Rehder 2006, Martens/Dechmann 2010), in rückblickenden industriesoziologischen Bilanzierung der Betriebsratsforschung (Kotthoff 2013) allenfalls am Rande zur Kenntnis genommen. Doch die tiefgreifenden Umbrüche und Veränderungen von Arbeit setzen sich seither fort (Katenkamp u.a. 2018, Guhlemann u.a. 2020), und die Generationswechsel in Betriebsratsgremien vollziehen sich in deren Kontext. Waren es vor sehr langer Zeit noch Konflikte um überkommene Klassenorientierungen, dann die Herausforderungen managerieller Partizipationsmodelle oder, nach den eher steckengebliebenen angestelltenpolitischen Initiativen, die „Neuer Arbeit“ im Zeichen der damals sogenannten „New Economy“ (Martens 2005), so sind es heute „Industrie und Arbeit 4.0“ und eine wachsende Bedeutung von Care-Arbeit.

4. Ein Blick auf die Empirie

Für die empirische Untersuchung der Herausforderungen des Generationswechsels, wie er gegenwärtig verstanden wird, spielen unterschiedliche Bedingungskonstellationen eine große Rolle. Bei Fallstudienempirie ist darüber hinaus immer sorgfältig zu prüfen, was bei einem übergreifenden Thema im Einzelnen eigentlich jeweils der Fall ist. Nicht nur Unterschiede zwischen Groß- und Mittel- oder Kleinbetrieben sind gewichtig. Auch die Institutionalisierung von MB und ihre unterschiedliche Wirksamkeit werden innerhalb einer Betriebsgrößenkategorie unter Umständen sehr verschieden ausgeprägt sein. Und dabei spielen auch noch einmal die jeweiligen Ausprägungen gewerkschaftlicher Traditionen ihre Rolle. Auch die Prägung durch Formen „neuer“,

subjektiver und weiter fortschreitend digitalisierter Arbeit wird nicht überall gleich sein. Es ist mit einem ganz unterschiedlichen Durchschlagen von allenthalben stärker wirksamen Prozessen einer Vermarktlichung mit entsprechendem Globalisierungsdruck zu rechnen. Dementsprechend kann man im einen Fall auf ausgeprägt konfliktträchtige Konstellationen im Beziehungsgeflecht zwischen Management, Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft treffen, im anderen hingegen auf vergleichsweise stabile Verhältnisse und Entwicklungen, in denen eingespielte Handlungsmuster weiterhin den Betriebsalltag bestimmen. All das bedingt Unterschiede bei der Antwort auf die Frage, wie das Management des Generationswechsels im jeweiligen Betriebsratsgremium am zielführendsten angegangen werden kann. In der aktuellen, pragmatisch eingegengten Debatte wird dieser Herausforderung ganz unterschiedlich Rechnung getragen – oft jedoch ohne Reflexion darauf, dass jeweilige (Management)Vorschläge im Kontext jeweils spezifischer Fallkonstellationen gemacht werden:

- In der Zeitschrift „Die Mitbestimmung“ zum Beispiel findet sich in den Beiträgen eines ersten Schwerpunktheftes zum Thema eine klare Fokussierung auf ein Management des Generationswechsels in Großbetrieben aus der Old Economy. In einem institutionell relativ stabilen Rahmen scheint er (noch) nicht ernstlich durch massive ökonomische und/oder technologische Umbrüche herausgefordert zu sein.²⁰ Managementprobleme werden als Herausforderungen zur Wahrung bewährter Kontinuität diskutiert.
- In dem Bericht der IG Metall zum Projekt „Personalentwicklung und Personalplanung im Betriebsrat (PEPP) (IGM o. J.) werden die Änderung von Betriebsratskarrieren im Zusammenhang der Herausforderungen ‚neuer Arbeit‘ bei fortgesetzt stärker wirkendem Globalisierungsdruck eher akzentuiert. Das scheint dem Umstand zu entsprechen, dass die IG Metall in höherem Maße mit tiefgreifenden Umbrüchen konfrontiert ist. Die Fallstudienempirie der sfs – nicht nur bei Katenkamp u.a. (2018), sondern auch schon bei Martens/Dechmann (2010) -, auch wenn sie selbstredend ebenfalls selektiv ist, verweist darauf, dass Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften hier massiver und häufiger mit fortgesetzten tiefgreifenden Umstrukturierungen konfrontiert sind, die sie vor neue Herausforderungen stellen.²¹

²⁰ Die in „Die Mitbestimmung“ präsentierten Beispiele aus dem Organisationsbereich der IG BCE, etwa der Fall EVONIK, kann man zur Old Economy rechnen. Es wird von einer gelebten mitbestimmten Unternehmenskultur gesprochen. Es geht um die Bewältigung des Generationswechsels bei vergleichsweise stabilen Bedingungen. Die Fallstudien bei Katenkamp u.a. (2018) zeigen allerdings, dass das auch für den Organisationsbereich der IG BCE nicht durchgängig gesagt werden kann.

²¹ Auch die Paneluntersuchung von Kotthoff/Wagner (2008) über „Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur“ weist in diese Richtung. Unterschieden werden hier zunächst fünf Unternehmen mit eher stabiler Entwicklung – zu der drei der vier Unternehmen aus dem Organisationsbereich der IG BCE und die zwei aus dem Organisationsbereich von ver.di gehören - von zwei Fällen, ein Chemie-Unternehmen und einer Bank, in denen von einer „inspirierten Hochleistungskultur“ gesprochen wird. Kontrastierend dazu findet sich eine so bezeichnete „anomische Hochleistungskultur“, mit der dominanten Deutung, dass das Top-Management

- Bei Ver.di – im Bereich sozialer Dienstleistungen – trifft man auf nochmals deutlich andere Handlungsbedingungen. Gewerkschaftliche Traditionen sind oft höchst unterschiedlich stark ausgeprägt. Ähnlich wie unter Bedingungen ‚neuer Arbeit‘ in High-Tech-Unternehmen hat die Entwicklung der persönlichen beruflichen Professionalität für Betriebsratsmitglieder häufiger herausragende Bedeutung. Betriebsratskarrieren werden dann leicht fragwürdig. Auch der Globalisierungsdruck wirkt sich anders aus. Man findet seltener massive, durch Marktturbulenzen etc. induzierte, Schließungsdrohungen.²² Doch auch hier führt ein stetiger Kostendruck, in öffentlichen und sozialen Dienstleistungsunternehmen zu Restrukturierungen und neuen Herausforderungen für die Interessenvertretungen.

Die drei Fallstudien, auf die ich im folgenden exemplarisch eingehe, bilden dieses eben für ver.di angedeutete Spektrum recht gut ab. Ich entnehme sie dem Forschungsprojekt „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat“.²³ Die Studie wurde bewusst komplementär zu einer parallelen Studie im Organisationsbereich der IG Metall angelegt. Die Fallstudien entstammen deshalb sämtlich dem Organisationsbereich der Gewerkschaft ver.di.

Aus dem empirischen Forschungsprojekt, das den entscheidenden Impuls für diesen Aufsatz markiert, wähle ich im Folgenden drei von insgesamt sieben Fallstudien aus. Ich diskutiere die Probleme des Generationswechsels in Betriebsratsgremien zunächst einmal im Kontext der Überlegungen, die die aktuelle Debatte zum Thema kennzeichnen. In einem zweiten Schritt komme ich dann auf jene institutionellen Kon-

in diesen Fällen alle Anstrengungen der Führungskräfte zur Bewältigung krisenhafter Anpassungsprozesse zunichtemache. Zwei der drei Unternehmen dieser Gruppe entfallen auf den Organisationsbereich der IG Metall. Als weitere Muster werden herausgearbeitet: „Fusion und Übernahme mit brüchiger sozialer Identität“ sowie „virtuelle Unternehmen und Prozesse der Marginalisierung“. Zu beachten ist ferner, dass für die Panelstudie die drei Fälle der Erstuntersuchung mit den gravierendsten Veränderungen/Umbrüchen seit 1994, wiederum vornehmlich aus dem Organisationsbereich der IG Metall, durch neue Fälle mit stabilerer Entwicklung ersetzt worden sind. Dass die Paneluntersuchung so insgesamt bemerkenswert stabile Entwicklungen zutage fördert, kann dann nicht mehr überraschen.

²² Standortkonflikte gab es hier im Verlauf des Konjunkturzyklus 2002 bis 2008 aber sehr wohl, etwa im Bereich des Versicherungsgewerbes (vgl. Martens/Dechmann 2008) und Restrukturierungen und Arbeitsplatzabbau im Bankenbereich sind zum Teil massiv gewesen, wie z. B. die entsprechende Fallstudie bei Katenkamp u.a. (2018) belegt.

²³ Die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Untersuchung wurde an der TU-Dortmund durchgeführt. Dort zunächst bewilligt für die Forschungsgesellschaft für Gerontologie wurde sie von der ZWE Sozialforschungsstelle Dortmund übernommen, von Jens Maylandt durchgeführt und Ende 2019 abgeschlossen. Ich stütze mich auf den Forschungsbericht in einer Fassung vor der Endredaktion für die Veröffentlichung vor einer letzten Endredaktion (Maylandt 2019b) und verzichte deshalb auf Seitenangaben zu den Zitaten. Meine Reinterpretationen stützen sich zusätzlich auf vertiefende Gespräche mit dem Autor (1) zu den ersten für die Untersuchung erstellten Fallstudienzusammenfassungen – Primärempirie (Interviews etc.) war mir nicht zugänglich -, (2) zu unseren jeweiligen institutionentheoretischen Bezügen und (3) zu den Pointierungen der Fallstudienempirie aus dem Blickwinkel meines theoretischen Zugriffs, der ja nicht so zentral auf die Binnenbeziehungen in den Betriebsratsgremien fokussiert ist.

texte zurück, die ich in Kapitel 2 unter dem gleichen Stichwort in Erinnerung gerufen habe und von denen ich meine, dass sie in der aktuellen Debatte unangemessen vernachlässigt werden.

Fallstudie 1. Psychiatrisches Klinikum

Die Fallstudie – ca. 250 Beschäftigte, neun Betriebsratsmitglieder, Freistellungen im Umfang einer Stelle - ist der aussagekräftigste Fall im Blick auf die Bedeutung von Care-Arbeit im Dienstleistungsbereich und die damit geforderte Identifikation mit der Arbeit. Die Befunde weisen eine gewisse Nähe zu den Folgen „neuer Arbeit“ in produktionsnahen Dienstleistungsbereichen, FuE-Bereichen oder bei der Softwareentwicklung auf. Das betrifft insbesondere die in der entsprechenden Literatur wiederholt hervorgehobene Veränderung alter Karrieremuster von Betriebsratsmitgliedern, wie auch der Entwicklung neuer teamförmiger Arbeitsformen in den Betriebsratsgremien.

So wichtig alle Mitglieder des Betriebsrats die Funktion dieses Gremiums auch einschätzen, die durchschnittliche Amtsdauer beträgt nur sechs Jahre, und keiner drängt sich nach dem Amt des/der Vorsitzenden und einer zeitlich größeren Freistellung. Bis 2018 waren 5 Betriebsratsmitglieder zu je 20 % freigestellt. Niemand hat die Funktion des/der Vorsitzenden in der Vergangenheit länger als eine Amtsperiode bekleidet. Mehrere unter den fünf Teilfreigestellten sind ehemalige Betriebsratsvorsitzende. Bei folgerichtig hoher Kompetenz arbeitet man hoch arbeitsteilig. Rollenkonflikte zwischen Berufslaufbahn und Betriebsratsfunktion spielen bei allen Freigestellten im Hintergrund eine, zum Teil erhebliche Rolle.

Die bisherige Betriebsratsvorsitzende ließ sich für eine Amtsperiode „überreden“ weil sie bei der Wahl – es findet Persönlichkeitswahl statt - sehr viele Stimmen bekommen hatte. Als Teamleiterin im Controlling will sie diese Funktion bis zum Ende ihrer Erwerbstätigkeit wieder stärker ausfüllen. Ein neuer Betriebsratsvorsitzender musste deshalb gefunden werden. Der erforderliche Findungsprozess wurde vor der Neuwahl des Betriebsrats eingeleitet und war im Gremium ganz selbstverständlich transparent. Der Nachfolger ist Psychotherapeut. Er ist seit acht Jahren im Betrieb und war in der vorherigen Amtsperiode Betriebsratsmitglied ohne teilweise Freistellung. Er meint, sie könnten ihre Arbeit im Klinikum nur gut machen, wenn die Arbeitsbedingungen stimmig seien. Dafür sei der Betriebsrat wichtig, den der Arbeitgeber eher als lästiges Übel ansehe. Ziel sei es, hier die Zusammenarbeit zu versachlichen. Gelegentlich benötige man externe Expertise. Aber er mache Betriebsratsarbeit nur nebenher. Zwingend sei für ihn, dass das nicht zu Lasten der Patienten, oder auch der Kollegen in seiner Abteilung geschehe. Er wolle aber auch die Betriebsratsfunktion verantwortungsvoll wahrnehmen, ohne dass Beruf (also Patienten oder die Kollegen) oder seine Familie darunter leiden. Im Ergebnis ist er nun zu 30% freigestellt, ohne dass das nachteilige Folgen in seiner Abteilung hat. Dort ist, nach Klärungen mit der Vorgesetzten bereits vor der Wahl, für einen personellen Ausgleich gesorgt worden. Weiter ist er bemüht eine Weiterbildung für alle Mitglieder des Gremiums „ähnlich breit anzulegen wie die Freistellungen“ – nicht zuletzt deshalb, weil mit den nächsten

Wahlen 2022 und 2026 fast alle erfahrenen Betriebsratsmitglieder ausscheiden werden.

Die Fallstudie ist ein bemerkenswertes Beispiel dafür, wie bei hoher Identifikation mit der eigenen beruflichen Arbeit Veränderungen von Arbeitsdruck und Arbeitsbelastungen erlebt werden. Das Problem Interessenvertretungs- und berufliche Arbeit, und ‚daneben‘ auch noch die private Lebensplanung, zusammenzubringen, dürfte für gut oder hoch qualifizierte Beschäftigte charakteristisch sein. Folgerichtig ist es ganz selbstverständlich dass die damit aufgeworfenen Probleme im Gremium früh diskutiert und, dann auch gegenüber den Beschäftigten transparent gemacht werden.

Fallstudie 2:Selbsthilfeverein für Menschen mit Behinderung

Verhältnisse und Entwicklungen bei dem sozialen Dienstleistungsträger markieren in dieser Fallstudie in gewisser Weise einen Gegenpol. Zwar gibt es auch hier seitens der Beschäftigten ein erhebliches Maß an Identifikation mit Arbeit und Beruf – aber im Schnitt nicht das hohe Qualifikationsniveau wie im psychiatrischen Klinikum. Die Beschäftigtenzahl in dem Gemeinschaftsbetrieb aus vier Unternehmen liegt bei ca. 800. Der gemeinsame Betriebsrat zählt seit 2018 13, zuvor 11 Mitglieder. Die beiden Freistellungen teilen sich der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter. Im Neugewählten Gremium gibt es aber Stimmen für eine etwas breitere Streuung der Freistellungen – nicht zuletzt wegen des beruflichen Engagements der Betriebsratsmitglieder. Auch der Vorsitzende²⁴ sagt, dass ihm die Entscheidung für die Freistellung und gegen seinen Beruf als Pädagoge nicht leicht gefallen sei.

Seit dem Ende der 1990er Jahre, also während der Amtszeit des jetzigen Vorsitzenden, vollziehen sich in dem Gemeinschaftsunternehmen, eher schleichend, Veränderungen. Das Unternehmen wächst und ist zugleich zunehmend mit Sparzwängen konfrontiert. Die Geschäftsführung, in der nach Jahrzehnten ein personeller Umbruch ansteht, ist mit diesen Veränderungen aus Sicht des Betriebsrats nicht immer professionell genug umgegangen. Auch die über diese Zeit hinweg entwickelten bilateralen informellen Klärungsprozesse zwischen Geschäftsführer und Betriebsratsvorsitzendem geraten an ihr Ende – nicht nur deshalb, weil beide absehbar zeitgleich ausscheiden, sondern auch weil sich die Verhältnisse geändert haben. Es gibt eine ganze Reihe von kleinen und größeren Konflikten und Konfliktpotenzialen. Dazu zählen befristete Beschäftigungsverhältnisse, die von den Beschäftigten als ungerechtfertigt angesehen werden, die Infragestellung der Weiterbeschäftigung von Schwangeren oder auch strittige Eingruppierungen. Vor der Tür steht zudem die Einführung einer neuen einheitlichen Gehaltsfindung in den verschiedenen Betrieben und Geschäftsfeldern des Unternehmens, bei der der BR lange außen vor gehalten wird.

Eine neue Geschäftsführung, die den BR eher als störend empfindet, tritt nun an. Einige langjährige Betriebsratsmitglieder sind 2018 nicht wiedergewählt worden. In

²⁴ Er ist seit 1990 im Betriebsrat, von Beginn an stellvertretender und seit 2010 Vorsitzender des Gremiums.

den Betriebsrat rücken einige jüngere Beschäftigte nach. Sie artikulieren sowohl Unzufriedenheit mit den von der Geschäftsführung zu verantwortenden Missständen, wie auch mit dem als zu patriarchal empfundenen Führungsstil des noch amtierenden Betriebsratsvorsitzenden, der im Rahmen ‚altbewährter‘ Handlungsmuster nicht mehr so erfolgreich wie früher agieren kann. Sie denken in Ansätzen über eine stärker teamförmige Organisation der Arbeit nach. Der Vorsitzende reagiert partiell durchaus auf diese Kritik. Er ist sich zugleich des Umstands bewusst, dass er seine letzten vier, oder sechs, Amtsjahre vor sich hat. Er will den Generationswechsel daher mit Hilfe externer Beratung angehen, hat aber im Grunde seine Lösung dieses Problems längst fertig im Kopf. Er visiert einen Nachfolger an, der wohl eher seinem Verständnis von Führung entspricht – und hofft dabei für sich selbst bei einem Wechsel im Zuge der nächsten BR-Wahlen auf eine Art persönlicher ‚Ausstiegsphase‘, in der er noch weiter die Rolle einer Art ‚grauer Eminenz‘ spielen kann. Bei ihm, wie auch bei seinem deutlich jüngeren potenziellen Nachfolger - der seit 2016 stellvertretender Betriebsratsvorsitzender mit inzwischen voller Freistellung ist - wird sehr deutlich, dass die Funktion an der Betriebsratsspitze als Herausforderung und Chance zu einer spezifischen Karriere gesehen wird.

Vor der Betriebsratswahl 2018 und auch in der ersten Zeit danach – die Wahl seines Stellvertreters war das Ergebnis einer Kampfabstimmung – hat der Betriebsratsvorsitzende eine ernstliche Nachfolgediskussion eher verschleppt, will sie nun aber mit externer Beratung führen. Der dürfte aus seiner Sicht vor allem eine Moderation *gegenüber* dem Gremium zur Durchsetzung seines Lösungsmodells zgedacht sein. Absehbar wird das ‚Nachfolgespiel‘ wesentlich im Rahmen des Betriebsratsgremiums stattfinden. Es gibt Hinweise auf latentes Konfliktpotenzial, das aufbrechen könnte, sobald der ‚Zwischenschritt‘ der ‚Stellvertreterregelung‘ als das kenntlich wird, als das er von der jetzigen Betriebsratsspitze angelegt worden ist, nämlich als wichtiger erster, eigentlich nicht mehr umkehrbarer Schritt zur Herbeiführung einer alternativlosen Nachfolgeregelung.

Fallstudie 3: Zustell- und Logistikdienstleister

Es handelt sich um einen großen Mittelbetrieb mit ca. 2000 Beschäftigten und mit sehr starker gewerkschaftlicher Tradition – offenkundig mit einem aus Zeiten der DPG herrührenden starken ehrenamtlichen Fundament.²⁵ Der Betriebsrat zählt 19 Mitglieder. Es gibt 6 Freistellungen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hoch. Um die Mitte der 90er Jahre lag er nahezu bei 100%. Die gewerkschaftliche Arbeit vor Ort ruht sehr stark auf einem ehrenamtlichen Fundament aus Betriebsgruppen und Ortsvereinen mit beachtlicher Eigenständigkeit.²⁶ Mitbestimmung ist

²⁵ In der anonymisierten Fallstudienpräsentation ist das verdeckt, aber die Hinweise sind eindeutig. Es gibt die für die frühere Deutsche Post Gewerkschaft charakteristischen gewerkschaftlichen Ortsgruppen und eine „historische Gewerkschaftsstärke“ (a. a. O. 96), der Betriebsrat wurde aber erst 1995/96 gegründet, also zu Zeiten der Privatisierung der früheren Bundespost.

²⁶ Die DPG hat in der Phase intensiver industriesoziologischer Gewerkschaftsforschung, also in den 1970er und 1980er Jahren keine größere Aufmerksamkeit auf sich gezogen, obwohl

hier aus dieser Historie heraus nach wie vor stabil institutionalisiert. Das Verhältnis zur örtlichen Niederlassungsleitung gilt, gestützt auch auf die guten Beziehungen zwischen Betriebsratsvorsitzendem und Niederlassungsleiter, als vertrauensvoll. Der Betriebsrat weiß, dass die Niederlassungsleitung an Weisungen gebunden, also nur eingeschränkt autonom ist. In diesem Rahmen versuchte man in der Vergangenheit offenbar gemeinsam Standortinteressen zu definieren und entsprechend kooperativ zu handeln. Fortschreitende Rationalisierungsprozesse sehen die Betriebsräte als Problem. Die Frage, wie massiv sie in näherer Zukunft die Beschäftigteninteressen berühren werden, wird von ihnen allerdings unterschiedlich beantwortet. Hier hat die nach Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden frühe und umfassende Information seitens der Niederlassungsleitung offenbar Grenzen, die freilich auch Grenzen der Information der Niederlassungsleitung selbst sein mögen. Es könnte aber auch eine Rolle spielen, dass sich zwischen neuem Betriebsratsvorsitzendem und Niederlassungsleitung die gewohnten vertrauensvollen Beziehungen auf der Arbeitsebene erst neu herstellen müssen.

2018 ist also ein neuer Betriebsratsvorsitzender gewählt worden. Die entsprechende Nachfolgeplanung haben sein Vorgänger und die bisherige Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende geradezu vorbildlich angegangen²⁷: Die Grundorientierung des alten Vorsitzenden zielte auf eine deutliche Verjüngung. Erste Diskussionen dazu gab es ca. zwei Jahre vor der Wahl - zunächst mit den freigestellten Betriebsratsmitgliedern, die er nach ihren Vorstellungen gefragt hat, dann, bereits auf Basis eines gemeinsamen Vorschlags, auf einer Betriebsratsklausur. Auch die Niederlassungsleitung wurde danach frühzeitig informiert, auch weil der in Aussicht genommene Nachfolger nun systematisch vom alten Vorsitzenden eingearbeitet worden ist, also zum Beispiel wichtige Gespräche mit- und ggf. partiell auch schon allein geführt hat. Als Hintergrund für diese relativ breite und frühe Diskussion im Betriebsrat sind zwei Bedingungen wichtig: (1) Der Betriebsrat ist sehr eng mit der örtlichen Gewerkschaft verknüpft, seine Spitzenleute sind auch in überörtlichen gewerkschaftlichen Gremien vertreten. Die Betriebsgruppen und Ortsvereine, die alle im Betriebsratsgremium repräsentiert sein wollen, werden mit Selbstverständlichkeit in die Kandidatenaufstellung einbezogen. Die entsprechenden Prozesse sind folglich immer relativ transparent. (2) Vorsitzender und Stellvertreterin scheiden kurz nach den Wahlen 2018 bzw. 2022 aus, und es gab jüngere Kandidaten, die sich für die Nachfolge fast von selbst anboten. Der Neue Betriebsratsvorsitzende ist gewissermaßen den ‚klassischen‘ Weg gegangen: über die Jugendvertretung, in der er den Vorsitz innehatte, in den Betriebsrat, wo er rasch freigestellt wurde. Er und seine neue Stellvertreterin bildeten

sie bis zur Mitte der 90er Jahre als Einbetriebsgewerkschaft mit einem starken ehrenamtlichen Fundament, das wohl am ehesten der der IGBE vergleichbar ist (vgl. Martens/Steinke 1993 104-163 sowie Martens 1997), eine ausgesprochen positive Mitgliederentwicklung aufzuweisen hatte. War sie 1962 mit 306.786 Mitgliedern noch die achtgrößte der damals 16 DGB-Gewerkschaften, so rangierte sie 1990, also noch vor dem kurzfristigen ‚Vereinigungsboom‘ der DGB-Gewerkschaften mit 478.913 Mitgliedern auf dem vierten Platz (vgl. Kittner 1984, 56f und 1993, 106ff).

²⁷ Das wird man auch im Vergleich zu dem in „Die Mitbestimmung“ als exemplarisches positives Beispiel präsentierten ‚Stabwechsel‘ bei EVONIK so sagen können.

zudem 2015 – aus Sicht des damaligen Vorsitzenden auch schon im Blick auf die Nachfolge – bei einem wichtigen gewerkschaftlichen Streik den Kopf der örtlichen Streikleitung.

Bei allen Unterschieden stoßen wir auch in diesem Fall auf bestimmte Strukturmerkmale, aber auch Veränderungsimpulse, die denen in Fallstudie 2 nicht unähnlich sind. Doch ist das alles deutlich weniger konflikträchtig. Die persönliche Entscheidung für eine Spitzenfunktion im Betriebsrat ist eine Entscheidung für eine Alternative zur Berufskarriere, hier aber sehr eng mit gewerkschaftlichem Engagement und gewerkschaftlicher Verankerung verknüpft. Die Betriebsratskarriere hat auch mit Statusgewinnen zu tun. Denkbaren größeren Privilegien steht der alte Betriebsratsvorsitzende aber sehr skeptisch gegenüber.²⁸ Auch der dominante Führungsstil des alten Vorsitzenden, dessen Handhabung in allen Gesprächen und Gruppendiskussionen zugleich sehr gelobt wird, ist aus Sicht der neuen stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden nicht länger zeitgemäß. Im Gremium beginnt auch hier das Nachdenken über eine breitere Qualifizierung aller Betriebsratsmitglieder und eine stärker arbeitsteilige und teamförmige Organisation der Arbeit.

Nimmt man für ein **kurzes Zwischenresümee** die Befunde aus den drei Fallstudien, meinen Blick auf die aktuelle Forschung zum Thema sowie die in Kapitel 2 angestellten Überlegungen zu einem theoretisch erweiterten Zugriff auf die Entwicklung der Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen im Verlauf der Geschichte der industriellen Beziehungen hierzulande zusammen, so ergibt sich:

Der Generationswechsel in Betriebsratsgremien, also in einem in den beiden letzten Jahrzehnten stagnierenden oder geschrumpften Bereich der Umsetzung der Mitbestimmungsgesetzgebung, wird von den Gewerkschaften aus gut nachvollziehbaren Gründen zunehmend systematisch zu einer Art Managementproblem sui generis gemacht. Die Verjüngung des Gremiums ist oft ein wichtiges ‚mitlaufendes‘ Thema. Zugleich zeigt sich in vielen Fällen, dass der planvollen Gestaltung eines Generationswechsels angesichts der Wahlfunktion Betriebsrat Grenzen gesetzt sind. In Aussicht genommene Nachfolger für einen Gesamtbetriebsrat werden unter Umständen auf ihrer örtlichen Ebene nicht wieder zum Betriebsrat gewählt, oder es ziehen unerwartet neue potenzielle Konkurrent*innen in das Betriebsratsgremium ein.

Ein konzeptionell erweiterter Zugriff auf das Thema Generationswechsel in Betriebsratsgremien erweist sich schon da als sehr fruchtbar, wo das empirische Projekt, das mir den entscheidenden Impuls zu meinen Überlegungen gegeben hat, von seiner ganzen Anlage her dem aktuellen Forschungstrend verpflichtet ist. Die durchaus unterschiedlichen Ausprägungen der Institutionalisierung von Mitbestimmung im ‚Zusammenspiel‘ von Betriebsräten, Management und Gewerkschaften sowie die Her-

²⁸ Wobei vom neuen Betriebsratsvorsitzenden eine erwartete größere zeitliche Belastung vor allem im Kreis der Familie überdacht und beraten wird. Die Ehefrau muss ‚mitziehen‘ und im Ergebnis wird gemeinsam ein weitergehendes gewerkschaftliches Engagement in Richtung auf eine Karriere als hauptamtlicher Funktionär ausgeschlossen.

ausforderungen ‚neuer Arbeit‘ im Zeichen eines stetig forcierten Effizienzdrucks kommen so besser in den Blick. Und es geht nicht nur darum, dass neue Themen wichtig werden und alte Handlungsmuster im Beziehungsgeflecht zwischen Betriebsrat und Management nicht mehr in gewohnter Weise tragen. Es findet sich vielmehr durchgängig ein Nachdenken über neue Arbeitsweisen und Selbstverständnisse von Betriebsräten, die den neuen Herausforderungen angemessener sein könnten. Bei hochqualifizierten Beschäftigten mit besonders starker Identifikation mit der beruflichen, stößt man auf ein ganz neues Selbstverständnis von Betriebsratsarbeit.²⁹

Als sehr viel hilfreicher erweist sich der von mir vorgeschlagene Zugriff aber dann, wenn man den Vergleich zu den Generationswechseln gegen Ende der 1960er Jahre, angesichts des Ausscheidens einer noch sehr traditionell geprägten ersten Nachkriegsgeneration, oder etwa gegen Ende der 1980er Jahre im Zeichen der damaligen ‚angestelltenpolitischen Offensive‘ und dann der Herausforderungen des ‚Organisationsaufbaus Ost‘ zu ziehen versucht. Man wird dann nämlich auf die Frage gestoßen, ob man es heute nicht mit einem in seiner Bedeutung durchaus vergleichbaren Prozess zu tun hat, der sich im Zeichen einer durch die Digitalisierung geprägten ‚neuen Arbeit‘ unter dem Druck stetig forcierter Effizienzanforderungen vollzieht. Die Veränderungsprozesse mögen sich nicht so gut an einschneidenden Ereignissen festmachen lassen, wie an den Streikbewegungen von 1969 und 1973³⁰ oder an der Implosion des sogenannten ‚realen Sozialismus‘. Sie vollziehen sich schleicher und mit Ungleichzeitigkeiten zwischen verschiedenen Branchen, aber sie haben wiederum ausgesprochen tiefgreifende Folgen.³¹

Spätestens seit Beginn des neuen Jahrhunderts geht es für die Gewerkschaften, die Betriebsräte und die abhängig Beschäftigten darum, Antworten auf die Herausforderungen ‚neuer Arbeit‘ zu finden. Es geht längst nicht mehr um die Anknüpfung an alte Vorstellungen von Klasseninteressen und auch nicht, wie noch Ende der 1980er Jahre, um Angestelltenpolitik. Vielmehr geht es um Veränderungen von Arbeit im Zeichen von Subjektivierung, Flexibilisierung und teilweiser Entgrenzung, die nahezu alle Bereiche von Erwerbsarbeit betreffen – wenn auch unterschiedlich rasch und tiefgreifend. Die Digitalisierung und Industrie und Arbeit 4.0 sind die Stichworte. All dies geschieht unter einem dem Shareholder Value verpflichteten wachsenden Effizienzdruck, nicht nur in der privaten Wirtschaft. Die Gewerkschaften sehen sich in der Defensive. Sie bemühen sich in solcher Lage eher pragmatisch darum, Interes-

²⁹ Das aber vielleicht doch nicht so ganz neu ist, denn zu Zeiten des New Economy Hype konnte es in neu gewählten Betriebsratsgremien bei Softwareentwicklern oder in outgesourceten FuE-Bereichen von Großkonzernen bereits ganz ähnlich angetroffen werden (vgl. Martens 2005a, 85-90).

³⁰ Wobei die Streiks zu Beginn der 1970er Jahre ‚die ähnlich ausgeprägt im westeuropäischen Ausland zu beobachten gewesen sind, seinerzeit ja nicht zuletzt als Ausdruck einer ‚Krise des Fordismus‘, also eines tiefgreifenden Umbruchs interpretiert worden sind.

³¹ Guhleemann u.a. (2020) rücken diese Folgen ins Zentrum ihrer Überlegungen und postulieren die Herausforderung zu einem neuen HdA-Programm, HdA 4.0.

sen der abhängig Beschäftigten zur Geltung zu bringen.³² Die Betriebsräte wissen in der Regel um die Bedeutung ihrer gewerkschaftlichen Rückbindungen, aber Betriebsratsmitglieder, die solche Verknüpfungen als Person hergestellt haben, finden nicht immer ähnlich orientierte Nachfolger*innen. Zugleich wird deutlich sichtbar, dass eine Mitgestaltung von Restrukturierungsprozessen in Industrie- und Dienstleistungsbereichen auf Augenhöhe mit dem Management ohne aktive Beteiligung der Arbeitenden selbst kaum mehr möglich ist. Entsprechende Entwicklungstrends haben allgemeinen Charakter, vollziehen sich aber in einzelnen Branchen oder Wirtschaftssektoren in durchaus unterschiedlicher Geschwindigkeit. Die Betriebsräte sehen sich in ihrer Interessenvertretungsarbeit vor neuen Herausforderungen zwischen Prävention und Innovation. Die Befunde aus der Untersuchung von Katenkamp u.a. (2018) sind in dieser Hinsicht eindeutig. Die Gewerkschaften suchen nach Ansatzpunkten für eine neue Politik der Arbeit (Katenkamp u.a. 2018, Guhlemann u.a. 2020, Martens 2020). Sie können sich im Betriebsalltag auf eine immer noch recht stabile und jedenfalls gegenwärtig politisch unumstrittene Institutionalisierung von Mitbestimmung stützen.³³ Doch deren Bewährung in diesem Alltag bedarf zunehmend der Entwicklung neuer, in den Gremien eher teamförmiger und gegenüber den abhängig Beschäftigten zunehmend beteiligungsorientierter Handlungsmuster. Mit der erkennbaren Erosion alter ‚institutioneller Strategien‘ allein repräsentativer Interessenvertretung zeichnet sich ab, dass es neben neuen Formen alltäglicher Interessenvertretungsarbeit einen zunehmenden Bedarf nach neuen Leitideen für eine neue *Politik* der Arbeit gibt.

4. Abschließende Reflexionen in Institutionentheoretischer Perspektive

Die Betriebsratsforschung der letzten zwanzig Jahre hat sich im Mainstream der Industriosozologie von der hohen Stabilität der Institution Betriebsrat immer wieder beeindruckt gezeigt.³⁴ Den Betriebsrat als Institution zunehmend besser zu verstehen, hat sie allerdings nicht wirklich als theoretische Herausforderung angesehen.³⁵ Die zu Beginn der 1990er Jahre im politikwissenschaftlichen Diskurs entstandenen Beiträge zum vertieften Verständnis der Entstehung institutioneller Mechanismen aus sozialen Bewegungen heraus, wie auch zu den Herausforderungen ihrer dauerhaften Stabilisierung angesichts möglicher Erosionsprozesse im Ergebnis weiterer gesellschaftlicher Entwicklungen (vgl. Rehberg 1994), oder auch die soziologischen Überlegungen zum Wechselverhältnis von Alltagspraxis, institutionellen Prägungen und

³² Steffen Lehndorff (2012) hat im Blick auf entsprechende gewerkschaftlich forcierte Beteiligungskampagnen von einer „Flucht nach vorn“ gesprochen. Siehe auch Haipeter/Dörre 2011, sowie Martens/Dechmann 2010, 108-1115.

³³ Es sei daran erinnert, dass die Mitbestimmung vor der Bundestagswahl 2005 heftigen Angriffen ausgesetzt gewesen ist und eine damals denkbare schwarz-gelbe Koalition denen vermutlich auch Rechnung getragen hätte (Höppner 2004).

³⁴ Siehe dazu die rückblickenden Bewertungen bei Hermann Kotthoff und Walther Müller-Jentsch, jeweils 2013, kritisch dazu Katenkamp u.a. (2018, Kapitel 2).

³⁵ Kritisch gegenüber dem Mainstream der Betriebsratsforschung der vergangenen zwanzig Jahre siehe die Untersuchung von Katenkamp u.a. (2018) oder auch Martens (2015).

Strategien sowie systemischen Prozessen (vgl. Peter 1992a und b, Martens 1994) und die Versuche, solche theoretischen Arbeiten empirisch für die Transformationsforschung der 1990er Jahre fruchtbar zu machen (Martens 1996 und 1999), sind im industriesoziologischen Diskurs nie ernstlich zur Kenntnis genommen worden. Als Beleg für entsprechende theoretische Leerstellen der industriesoziologischen Debatte kann man auf die Forschung zum Institutionentransfer in die neuen Bundesländer verweisen.³⁶ Protagonisten dieser Forschung und prominente Repräsentanten des Fachs haben später eingeräumt, dass aus ihrer Sicht Unter- oder Fehlkonzepionalisierungen der Transformationsforschung kaum zu vermeiden gewesen seien, weil „die einschlägigen Wissenschaftsdisziplinen (...) für diese Aufgabe denkbar schlecht gerüstet gewesen“ seien (Lutz 1996, 52) und so „aus verständlichen Gründen zunächst überall die Konzepte, Forschungsperspektiven und Denkschemata der westlichen Wissenschaften aufgenommen und übertragen“ wurden (Lutz 1995, 135). Der Mainstream des industriesoziologischen Diskurses hat eben nach dem Ende der Marxrenaissance der 1970er Jahre, zunehmend fasziniert von der Stabilität der Institution der Mitbestimmung, seine ganz eigene institutionentheoretische Wende genommen. Ihr zufolge war „das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit“ zwar, „in seiner Essenz konflikttheoretisch begründbar“, aber, „die regulierenden Institutionen und Mechanismen, in denen es sich heute vorwiegend manifestiert“, sollten sich „zwanglos der systemtheoretisch orientierten Analyse erschließen (Müller-Jentsch 1997). Folgerichtig wurde die industriesoziologische Forschung in hohem Maße Mitbestimmungs- und Betriebsratsforschung, während zugleich die Gewerkschaften als ein geradezu klassisches Thema industriesoziologischer Forschung an Bedeutung verloren.³⁷ Zugleich zeigt sich, dass diese „zwanglose“ Verknüpfung von Institutionen- und Systemtheorie doch sehr leichthin hergestellt wird. Karl-Siegbert Rehberg (1994) hatte system- und institutionentheoretische Ansätze im Rahmen des politikwissenschaftlichen Diskurses drei Jahre vor der Veröffentlichung des Lehrbuches von Müller-Jentsch ganz dezidiert als einander ausschließend gekennzeichnet und mit seiner „Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen“ (TAIM) ein ausgefeil-

³⁶ Etwas verkürzt könnte man sagen: mit der Etablierung des Rechtsinstituts Betriebsrat – also dem Inkrafttreten des Gesetzes, der Wahl von Betriebsräten und dann einer kooperativen Betriebsratspraxis in den jeweils untersuchten Fällen – meinten die wissenschaftlichen Beobachter von einem erfolgreichen Institutionentransfer ausgehen zu können (siehe die Beiträge in Lutz/Schmidt 1995). Skeptische Einschätzungen dazu, dass Institutionalisierung als sozialer Prozess ganz anders untersucht werden müsse und dass sich dann auch andere Ergebnisse zeigten und man eher nicht von einer erfolgreichen Institutionalisierung der Mitbestimmung in Ostdeutschland sprechen könne, vielmehr von einem Experimentierfeld für unternehmerseitig auch im Westen angestrebte Veränderungen (Kapp/Martens 1995, Martens 1996 und 1999) wurden hingegen kaum beachtet. Sehr viel spätere Fallstudien (Drinkuth 2007) aber auch manche Untersuchungen der Forschungsgruppe um Klaus Dörre haben diese These eindrucksvoll bestätigt.

³⁷ Siehe im Blick auf die Arbeiten von Walther Müller-Jentsch, die den akademischen Mainstream der Industriosozologie in hohem Maße geprägt haben, die Analyse von Wolfgang Streeck (2017). Dazu wie man vor dem Hintergrund der Theorieangebote von Karl-Siegbert Rehberg auch die Gewerkschaften angesichts der neuen Herausforderungen im 21. Jahrhundert im Spannungsfeld zwischen Organisation/Institution und sozialer Bewegung analysieren kann, siehe Martens 2005b.

tes begriffliches Instrumentarium vorgelegt.³⁸ Auch die spätere Debatte um eine von Krisensymptomen gekennzeichnete Erosion der Institution Mitbestimmung (Dörre 2002, Rehder 2006, Martens/Dechmann 2010), die im Mainstream des Fachs kaum ernstlich als empirische wie theoretische Herausforderung zur Kenntnis genommen worden ist, wäre hier anzuführen.

Ein Problem des industriesoziologischen Diskurses liegt aus meiner Sicht darin, dass die neoinstitutionalistisch geleitete Organisationsforschung, an die der industriesoziologische Mainstream, und damit auch dessen Transformationsforschung, mehr oder weniger dezidiert angeschlossen hat (Müller-Jentsch 1997), den neueren Stand der institutionentheoretischen Debatten, wie er grundagentheoretisch im politikwissenschaftlichen Diskurs herausgearbeitet worden ist (Göhler 1994) – und zwar mit dem Anspruch, ein „umfassendes sozialwissenschaftliches Verständnis der Institution“ zu entwickeln (a. a. O. 8) –, nie wirklich zur Kenntnis genommen hat.³⁹ Schließt man jedoch an diesen Diskurs an, kommt man zu ganz anderen Überlegungen – und Bewertungen der Empirie.

- Man muss sich dann fragen, ob, wie weitgehend und in welcher Weise die aus einer alten, vergangenen sozialen Bewegung heraus entstandenen Institution Mitbestimmung, in der zu Beginn – also im Nachkriegsdeutschland - zwei unterschiedliche Leitideen wirksam gewesen sind⁴⁰, heute eigentlich noch institutionell geprägt ist. Karl Siegbert Rehbergs „Theorie zur Analyse institutioneller

³⁸ Rehberg (1994, 55) schreibt im Zuge der Ausarbeitung seines Analyseinstruments m. E. zutreffend, dass sich „selbstverständlich (...) *alle* Formen sozialer Interaktionen in Luhmannsche Begrifflichkeiten übersetzen“ lassen (Hervorhebung im Original) und zitiert dann – aus institutionentheoretischer Perspektive vor einer Vermischung „beider Theorieansätze“ warnend - zustimmend Hartmut Esser mit der These, „die soziologische Systemtheorie (sei) ein fast unverzeihlicher Rückfall in alle Sünden einer begrifflichen Scholastik.“

³⁹ Das zuvor zitierte Fazit zur Transformationsforschung, das Burkhard Lutz gezogen hat, klingt folgerichtig und alternativlos, allerdings auch ein wenig entschuldigend. Blickt man aber auf die Schwächen neoinstitutionalistischer Organisationsforschung im Licht der politikwissenschaftlichen Grundlagenforschung der frühen 1990er Jahre, stößt einen das darauf, dass spezialdisziplinäre Selbstreferenzialität in unserem Wissenschaftsbetrieb eine wesentliche Ursache des Problems ist. Man kann dann auch anders argumentieren. An dieser Stelle scheint mir deshalb eine Bemerkung von Manfred Lauer mann sehr erhellend, der in dem schon erwähnten Sammelband zur sozialwissenschaftlichen Transformationsforschung in seinem Beitrag „Transformation ohne Transformationstheorie“ (Lauer mann 1996, 263) so bissig-pointiert wie zutreffend geschrieben hat: „Auch wenn es unangenehm klingt, leichter können Grenzen zwischen Staaten wegfallen, als die zwischen verwandten Disziplinen“.

⁴⁰ Der Begriff der Handlungsorientierungen von Menschen maßgeblich prägenden „Leitidee“ (Hariou 1965) ist in diesem Zusammenhang als für empirische Analysen fruchtbare Kategorie zum Verständnis von Eigenlogiken und -Gesetzmäßigkeiten von Institutionen besser verstanden worden. Im vorliegenden Fall sind hier zu unterscheiden: eine Leitidee, nach der Mitbestimmung der erste Schritt zur weitergehenden Umgestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft sein sollte, und eine zweite, nach der sie einen wesentlichen Schritt zur Entfaltung der wohlfahrtsstaatlichen, in Deutschland sozialstaatlichen, Nachkriegsdemokratien auf Basis einer nicht weiter problematisierten marktwirtschaftlichen Ökonomie darstellte. Beide erscheinen heute, da Arbeit und Demokratie neu diskutiert werden (Demirovic 2018, Bergmann u. a. 2019, Martens 2019a und 2020), als nicht länger auf der Höhe der Zeit.

Mechanismen“ (TAIM) würde sich als Analyseinstrument anbieten – oder hätte sich seinerzeit für die Transformationsforschung auch schon angeboten.⁴¹

- Man könnte dann möglicherweise – also von der obigen Frage und den dazu angebotenen konzeptionellen Vorschlägen ausgehend – dazu kommen, die unter dem Aspekt des Generationswechsels in den Spitzenfunktionen in Betriebsratsgremien zumeist nur indirekt oder ganz am Rande mit angesprochenen Veränderungen des jeweiligen institutionellen Kontextes als Ausdrucksformen eines widersprüchlich fortschreitenden Prozesses der Deinstitutionalisierung von Mitbestimmung anzusehen.⁴² Auf einige der empirischen Untersuchungen dazu (Dörre, Rehder, Martens/Dechmann) habe ich verwiesen.
- Man könnte allerdings auch zu der These gelangen, dass die Institutionalisierung von Mitbestimmung in der alten Bundesrepublik trotz wachsenden Drucks – der 2005 bei anderem Ausgang der Bundestagswahl bereits hätte folgenreich sein können – immer noch bemerkenswert stabil ist, dass aber ihr Anwendungsbereich schrumpft und ihre langjährig tragenden Fundamente, z.B. in Gestalt primärer gewerkschaftlicher Organisationsmacht⁴³ weiter erodieren. Damit würde sich zwingend die Frage nach neuen Konfliktpotenzialen und gewerkschaftlichen Handlungsansätzen im Sinne einer ‚neuen Politik der Arbeit‘ anschließen (siehe Martens 2020).

Bei einer entsprechenden Einordnung würde man die betriebliche Mitbestimmung als rechtlich-institutionell immer noch stark befestigte Einrichtung trotz zeitweilig (vor der Bundestagswahl 2005) starker gegenläufiger politischer Bestrebungen dann angesichts der bis heute eingetretenen Entwicklungen vielleicht am ehesten als einen Teil einer mitbestimmten Unternehmensorganisation und –Kultur ansehen.⁴⁴ Man käme so zu zwei Ansatzpunkten für weitergehende Fragen, die sich vom Mainstream des arbeits- und industriesoziologischen Diskurses aus überhaupt nicht stellen.

⁴¹ Der DFG-Förderschwerpunkt „Theorie politischer Institutionen“ hatte schon Ende der 1980er Jahre seine Arbeit begonnen. (vgl. Göhler 1987, Göhler/Schmalz-Bruns 1988, Rehberg 1990; und Manfred Lauer mann, der in einem der Projekte dieses politikwissenschaftlichen Theorieschwerpunkts gearbeitet hat, bezieht sich offenkundig auf dessen Ergebnisse. Auch Arbeiten von Gerd Peter (Peter 1991, 1992a, 42ff, und 1992b), seinerzeit zunächst für die sfs-Forschung orientierend, wären zu erwähnen.

⁴² Das war eine leitende Fragestellung für die Mitbestimmungsforschung der sfs zu Beginn der 1990er Jahre – sei es im Hinblick auf die Herausforderung von Mitbestimmung durch moderne Managementkonzepte, sei es im Zusammenhang mit erwarteten Rückwirkungen eines nur vordergründigen Institutionentransfers in das „Experimentierfeld“ Ostdeutschland (Martens 1996).

⁴³ Zur analytischen Unterscheidung von struktureller Macht der Arbeitenden, etwa auf Grund ihrer Stellung am Arbeitsmarkt, Organisationsmacht der Gewerkschaften auf Basis von Organisationsgraden, Kampfstärke und -Erfahrungen etc. und institutioneller Macht, die aus beidem folgen kann, vgl. Brinkmann u. a. (2008, 24ff).

⁴⁴ Im vorne erwähnten Schwerpunktheft der „Mitbestimmung“ zum Thema Generationswechsel wird übrigens der Arbeitsdirektor der EVONIK mit eben einer solchen Formulierung zitiert. Für die industriesoziologische Forschung folgt aus einer solchen ‚Einbettung‘, dass bei der isolierten Forschung zum Betriebsrat Vorsicht geboten ist, wenn sie institutionentheoretisch gehaltvoll sein soll. Die betriebliche Mitbestimmung ist dann nämlich schwerlich von der auf der unternehmensebene zu trennen.

- Zunächst einmal (a) würde sich Frage danach stellen, ob Konzepte neoinstitutionalistisch unterlegter Organisationsanalyse die aktuelle Lage zwar ganz gut beschreiben – und dann auch die mehr oder weniger pragmatisch isolierte Heranziehung von Managementkonzepten zu ihrer Stabilisierung nahelegen –, damit aber relativ wenig zu der Frage beitragen können, wie die Beschäftigten und ihre betrieblichen wie auch gewerkschaftlichen Interessenvertretungen mit den Herausforderungen einer neuen Zeit umgehen können.⁴⁵ Die weitere Frage, was das wiederum für die Organisation der Interessenvertretungsarbeit von Betriebsräten bedeutet, und als einen Teilaspekt davon dann auch für das Management eines Generationswechsels im Gremium Betriebsrat, bekäme damit, wie am Schluss von Kapitel 4 gezeigt, zusätzliche Facetten.
- Damit würde sich weiterhin (b) die Frage danach stellen, ob es nicht angesichts wachsender neuer Herausforderungen im Zeichen von ‚neuer Arbeit‘ und neuer Pathologien von Arbeit (Jaeggi/ Kübler 2014) zunehmend darum geht, wie die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen – und da vor allem die Gewerkschaften – neue Ansätze einer „primären Arbeitspolitik“ in konfliktträchtiger werdenden Zeiten entwickeln können, die an die Stelle der alten, erodierenden „institutionellen Strategien“ treten müssten.⁴⁶ Es ginge dann auch nicht nur darum, wie Betriebsratsarbeit in einem stagnierenden oder gar schrumpfenden Bereich der Umsetzung des BetrVG stabil und professionell weiterentwickelt werden kann – und davon greift die Frage nach dem Generationswechsel, so wie sie in den letzten Jahren zum Forschungsthema wurde, einen wichtigen Teilaspekt auf –, sondern zugleich immer auch darum, wie eine Neue Politik der Arbeit bei der Umsetzung des gesetzlichen Rahmens neu an Boden gewinnen kann. Die in jüngerer Zeit in ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen Diskussionszusammenhängen, aber auch in neuen praktisch-politischen Handlungsansätzen aufgeworfene Frage nach dem Zusammen-

⁴⁵ Rehbergs Theorie zur Analyse institutioneller Mechanismen“ (TAIM) entfaltet Kategorien zur Analyse langfristiger Prozesse von Entstehung, erfolgreicher Etablierung, aber auch späterer Erosion von Institutionen. In der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, wie sie z. B. Richard Scott (1995) vorgelegt hat, geht es primär nicht um Institutionen sondern um Organisationen. Bestimmte institutionentheoretische Überlegungen werden herangezogen, um Organisationen besser als soziale Regelungssysteme zu verstehen, die einen starken Verbreitungsgrad und eine hohe Beständigkeit aufweisen. Zwar werden so ebenfalls regulative, normative und kulturelle Elemente oder Logiken in den Blick gerückt, dies aber immer im Blick auf eine weitere stabile organisationale Entwicklung.

⁴⁶ Damit sind hier zwei wichtige Unterscheidungen angesprochen: zum einen die von täglicher Interessenvertretungsarbeit der Betriebsräte und Arbeitspolitik der Gewerkschaften (siehe Martens 20014), zum anderen die von primärer und sekundärer Arbeitspolitik (Wolf (2001,228-231). Wolf unterscheidet eine neue ‚primäre‘ auf das jeweilige aktuelle „Gesellschaftliche Ringen bezogene“ von einer „sekundären“ Arbeitspolitik als die er „verselbständigte Formen institutionalisierter Politikabläufe“ ansieht. Solche „sekundäre Arbeitspolitik“ hat sich einmal im Zuge der Bewältigung sozialer Konflikte der Vergangenheit entwickelt und mag damals auch erfolgreich gewesen sein. Sie muss deshalb aber keineswegs neuen Herausforderungen infolge gesellschaftlicher Veränderungen noch angemessen sein, weshalb ggf. neue Formen einer „primären Arbeitspolitik“ gefunden werden müssen.

hang von „Arbeit und Demokratie“ (Bergmann u.a. 2019, Zwicky/Wermuth 2018, Anderson 2019, Martens 2019c und 2020), hat hier ihren Stellenwert.

Bejaht man diese beiden Fragen, dann sieht man sich allerdings genötigt, die eher pragmatisch als Managementproblem konzipierte und eingegrenzte Frage nach dem Generationswechsel in Betriebsratsgremien doch wieder in einen sehr viel größeren theoretischen Rahmen einzuordnen. Mein Rückblick auf die langjährige kontinuierliche Betriebsratsforschung am früheren Landesinstitut Sozialforschungsstelle -, die eher am Rande der industriesoziologischen Debatten verlaufen ist – sollte dazu dienen, diesen Rahmen abzustecken. Die aktuelle Untersuchung von Jens Mayland gab mir dazu den entscheidenden Impuls - trotz ihrer expliziten Zuspitzung auf Probleme einer „Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung“ in Betriebsratsgremien. Neue Forschung in einem solchen weiter gefasster Rahmen müsste am Beispiel der Mitbestimmung die Entstehung, Bewährung aber auch Erosion institutioneller Mechanismen in übergreifende arbeitspolitische Zusammenhänge einbetten. Bei einem solchen Vorgehen wäre angesichts der Herausforderungen „Neuer Arbeit“ im Zeichen einer dynamisch weiter fortschreitenden Digitalisierung nicht zuletzt nach Ansatzpunkten einer „neuen Politik der Arbeit“ zu fragen. Man würde sich dann nicht mit der Analyse der „regulierenden Institutionen und Mechanismen“ begnügen. in denen es sich das Kapital-Arbeit-Verhältnis heute vorwiegend manifestiert, und das sich vermeintlich „zwanglos der systemtheoretisch orientierten Analyse“ erschließt. Vielmehr müsste man theoretisch wohl grundlegender – und sorgsamer unterscheidend in Bezug auf die verschiedenen Angebote zwischen Institutionentheorie, Systemtheorie, phänomenologischen Ansätzen usw. – arbeiten und sich dabei von „den Problemdefinitionen, wie sie durch Institutionen geschaffen sind“ befreien. Auch die strukturbildende Funktion neuer sozialer Konflikte, die absehbar sind, und die Frage nach alten und neuen sozialen Bewegungen sollte dann den ihnen gemäßen Stellenwert zurückgewinnen.

Literatur

- Anderson, E. (2019): Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden), Berlin
- Bamberg, U.; Bürger, M.; Mahnkopf, B.; Martens, H.; Tiemann, J. (1987): Aber ob die Karten voll ausgereizt sind... 10 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Bilanz., Köln
- Bergmann, G. Daub, J.; Özdemir, F. (Hg.) (2019): Wirtschaft Demokratisch. Teilhabe, Mitwirkung, Verantwortung, Göttingen
- Bertermann, B. (2017): Am besten funktionieren TandemLösungen, Interview in: Die Mitbestimmung 02/2017
- Brinkmann, U.; Choi, H-L.; Detje, R.; Dörre, K.; Holst, H.; Ksrakayali, S.; Schmalstieg, C. (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden
- Bürger, M. (1992/96): Mitbestimmung ohne Parität. Aufsichtsratsbeteiligung nach dem BetrVG 1952, Köln

- Demirovic, A. (2018) (Hg.): Wirtschaftsdemokratie neu denken, Münster
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Drinkuth, A. (2007): Die Subjekte der Subjektivierung, Handlungslogiken bei entgrenzter Arbeit und ihre lokale Ordnung, Berlin
- Dzielak, W.; Hindrichs, W.; Martens, H.; Wassermann, W.; Stanislawski, V. (1978): Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie, Frankfurt/New York
- Faulenbach, B. (1989): Mitbestimmung und politische Kultur im Ruhrgebiet in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden, S. 216-228
- Frerichs, J.; Martens, H. (1999): Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik. Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung, in: ARBEIT, Heft 4/1999, S. 389-404 Fröhlich, D.; Kindler, B.; Sombetzki, M. (1996): Drahtseilakt: Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, München-Mering
- Fröhlich, D.; Kindler, B.; Sombetzki, M. (1996): Drahtseilakt. Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung, München und Mering
- Fürstenberg. (1959): Der Betriebsrat im Spannungsfeld der industriellen Arbeitsbeziehungen, in: Atteslander, P. (1959): Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln-Opladen
- (1974): Die betriebliche Sozialstruktur, in: ders. Industriesoziologie II. Die Entwicklung der Arbeits- und Betriebssoziologie seit dem, zweiten Weltkrieg, Darmstadt und Neuwied, S. 111-132
- Göhler, G. (1987): Grundfragen der Theorie politischer Institutionen, Opladen
- Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden
- Göhler, G.; Schmalz-Bruns, R. (1988): Perspektiven der Theorie politischer Institutionen, in: Politische Vierteljahrsschrift 2/1988
- Guhleemann, K.; Georg, A.; Peter, G-. (2020): Hda 4.0. Prävention und Demokratie in der digitalisierten Arbeitsgesellschaft, Hamburg
- Haipeter, T.; Dörre, K. (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden
- Hariou, M. (1965): Dire Theorie der Institution und zwei andere Aufsätze, Hg. Roman Schnur, Berlin
- Hilbert, J.; Schmidt, J. (1994): Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates, Marburg
- Hindrichs, W.; Jürgenhake, J.; Kleinschmidt, C.; Kruse, W.,.; Lichte, R.; Martens, H. (2000): Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre
- Höppner, M. (2004): Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung, MPIfG Discussion Paper
- IG Metall-Vorstand (2018): Nachfolgemanagement und Personalentwicklung im Betriebsrat, Frankfurt am Main
- Jaeggi, R.; Kübler, L. (2014): Pathologien der Arbeit. Zur Bedeutung eines gesellschaftlichen Kooperationsverhältnisses, in: WSI-Mitteilungen 7/2014, S. 521-527
- Kapp, W.; Martens, H. (unter Mitarbeit von A. Biesz-Kaiser) (2005): Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozess. Theoretisch-methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik, Münster
- Katenkamp, O.; Dechmann, U. Guhleemann, K.; Martens, H.; Maylandt, J.; Meyn, C.; Peter, G. mit einem Gastbeitrag von W. Kothe (2018): Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation – die Bedeutung der §§ 90/91 BetrVG für die Gestaltung von Restrukturierungsprozessen
- Kern, H. (1974): Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen in den Streiks 1973, in: Gewerkschaften und Klassenkampf, . Kritisches Jahrbuch '74, S. 25-43
- Kittner, M. (1984) (Hg.): Gewerkschaftsjahrbuch 1984. Daten-Fakten-Analysen, Köln
- (1993); Gewerkschaftsjahrbuch 1993. Daten-Fakten-Analysen, Köln

- Klatt, R. (1995): Zur hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung. Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsrätern, Münster/Hamburg/London
- Kotthoff, H. (2012): Einmal Betriebsrat – immer Betriebsrat, in: Denk doch mal. Das Online-Magazin, Ausgabe 01-12, [online] [<http://denk-doch-mal.de/wp/Ausgaben/01-12/>] [20.08.2019].
- (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen, 4/2013, S.323-341
- Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch ,73 und ,75, Hrsgg. Von Jacobi, O.; Müller-Jentsch, W.,; Schmidt, E., Frankfurt am Main
- Lauermann, M. (1996): Transformation ohne Transformationstheorie, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S. 263-280
- Lehndorff, S. (2012): „Besser statt Billiger“: Demokratisierung der Arbeit als Flucht nach vorn, in:Fricke, W.; Wagner, H-. (Hg.): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg
- Lepsius (2003):„Die Soziologie ist eine Dauerkrise. Gespräch mit Georg Voruba“, in: Soziologie, Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 32.Jg. Heft 3, S. 20-30
- Lutz, B.(1995):Betriebe im realen Sozialismus als Lebensraum und Basisinstitution. Erste Hypothesen und offene Fragen zur Transformationsforschung, in: Schmidt, R; Lutz, B. (Hg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, S. 135-158
- (1996): Die gegenwärtige Lage der westlichen Industrienationen und der Zusammenbruch des Staatssozialismus – eine Replik auf Dieder Klein, in. Kollmorgen; R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S. 41-53
- Martens, H. (1994): Empirische Institutionenforschung – theoretische und methodologische Aspekte am Beispiel der Mitbestimmungsforschung, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart der Institutionen. Zum Profil politischer Institutionentheorie, Baden-Baden, S. 273-300
- (1996): Zur Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland im Kontext der Modernisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Kollmorgen, R.; Reißig, R.; Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S. 165-178
 - (1997): Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen. Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, safs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 92
 - (1999): Auf dem Weg in die soziale Marktwirtschaft? – Mitbestimmung in den neuen Bundesländern, in: Nutzinger, H. (Hg.)Perspektiven der Mitbestimmung, Marburg, S. 223-247
 - (2005a): Nach dem Ende des Hype. Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik in der informational Ökonomie, Münster
 - (2005b): Institution und soziale Bewegung – strategische Herausforderungen der Gewerkschaften, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 2/2005, S. 98-105
 - (2013): Anschlussfähigkeit oder politische Subjektivierung. Zuzr grundlagentheoretischen Fundierung anwendungsorientierter Forschung für gesellschaftliche (Um)Gestaltung, Münster
 - (2014): Arbeit, Politik, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Philosophische und einzelwissenschaftliche Zugänge angesichts der Herausforderungen „Neuer Arbeit“ in Zeiten krisenhafter epochaler Umbrüche, www.drhelmutmartens.de
 - (2015): Erfolgsbilanz oder Herausforderungen zu einem Neustart? Ein kritischer Blick auf die Betriebsratsforschung seit 1990 und deren Bilanzierung durch die akademische Industriesoziologie, www.drhelmutmartens.de
 - (2019a): Arbeit und Demokratie. Demokratie als Revolte durch die Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft, Vortrag auf der 4. Tagung „Wirtschaft Demokratisch“, Universität Siegen, 21. 03. 2019, www.drhelmutmartens.de

- (2019b): Warum in die Ferne schweifen? Angesichts der Herausforderungen linker Politik ein Blick auf die SP Schweiz, in: spw- Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, Heft 230, Ausgabe 1/2019, S. 63-71
- (2019c) Arbeit und Demokratie – von der Demokratisierung der Arbeit zur Demokratisierung der Wirtschaft? Ein Essay zur jüngsten Debatte. In: a. a. O. , S.
- (2020): Arbeit und Demokratie. Die Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft nicht nur praktisch-politisch sondern auch philosophisch fundiert neu denken, Dortmund
- Martens, H.; Dechmann, U. (2010): Am Ende der Deutschland AG. Standortkonflikte im Kontext einer neuen Politik der Arbeit, Münster
- Martens, H.-; Steinkre, J. (1993): Gewerkschaftliche Arbeit „vor Ort“. Lokale Arbeitspolitik als Zukunftschance, Köln
- Mayland J. (2019a): Beteiligungsorientiertes Betriebsratshandeln als Modell für die Zukunft – ein Einschub mit Beispielen aus der Empirie, in: Georg, A.; Guhlemann, K. Peter, G. (Hrsg.): HdA 4.0 - Prävention und Demokratie in der digitalisierten Arbeitsgesellschaft, Hamburg 2019, S.165-179
- (2019b): Nachfolgeplanung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat. Vorgehensweisen und Einflussgrößen, Forschungsbericht, Dortmund
- Müller-Jentsch, W. (1974): Die spontane Streikbewegung 1973, in: Gewerkschaften und Klassenkampf, kritisches Jahrbuch '74, S. 44-54
- (1993): Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, in: Ders. (Hg.): Profitable Ethik – Effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management, Mering
- (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York
- (2013): Zwanzig Jahre *Industrielle Beziehungen* – Rückblick und Bilanz, in: *Industrielle Beziehungen*, 4/2013, S.254-28
- Peter, G. (1991) (Hg.): Arbeitsforschung? Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, Dortmund
- (1992a): Theorie der Arbeitsforschung, Frankfurt/New York
- (1992b): Situation-Institution-System als Grundkategorien einer Arbeitsanalyse, in: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 1/1992, S. 64ff
- (2007) (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, Hamburg
- Prott, J. (2013): Zukunft für Betriebsräte – Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Münster
- Rehberg, K.-S. (1990): Leitfragen einer institutionellen Analyse. Vortrag beim ersten Kolloquium des DFG-Schwerpunktprogramms ‚Theorie politischer Institutionen‘ am 3.2. 1990 in Bad Godesberg (Manuskript)
- (1994): Institutionen als symbolische Ordnungen. Leitfragen und Grundkategorien zur Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen, in: Göhler, G. (Hg.): Die Eigenart politischer Institutionen, Baden-Baden, S. 47-84
- Rehder, B. (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung, in: Zeitschrift für Soziologie, 3/2006, S. 227-242
- Sauer, D. (2013): Die organisatorische Revolution. Umbrüche in der Arbeitswelt – Ursachen, Auswirkungen und arbeitspolitische Antworten, Hamburg
- Schumann, M.; Gerlach, F.; Gschössl, A.; Milhofer, P. (1971): Am Beispiel der Septemberstreiks – Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse, Frankfurt am Main
- Solidaritätskomitees und unterschiedliche Autoren(gruppen) (1975): Betriebsratswahlen 1975, in: Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch '75, Frankfurt am Main, S. 47-85
- Streeck, W., (1989) Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel: Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Martens, H.; Peter, G. (Hg.): Mitbestimmung und Demokratisierung. Stand und Perspektiven der Forschung, Wiesbaden, S. 188-215

- (2016): Vom Konflikt ohne Partnerschaft zur Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland, in: Industrielle Beziehungen 1/2016. 47-60
- Tietel, E. (2007): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte, in Haubl, R.; Daser, B. (Hg.): Macht und Psyche in Organisationen, Göttingen. S. 279-319
- (2008): Betriebspolitik im Wandel. Betriebsräte als Grenzgänger, in: Zeitschrift ‚supervision‘, 1/2008, S. 6-13
- (2015): Wenn die Rolle ins Rollen kommt. Neue Anforderungen an die Interessenvertretung, in: Wetzel, M. (a. a. O.), S. 23-25
- (2017) Wenn die Rollen im Betriebsrat neu verteilt werden, in Die Mitbestimmung 2/2017
- Tietel, E.; Kunkel, R. (2018): Nachfolge in Betriebsratsgremien, Zeitschrift ‚supervision‘, 1/2018, S. 46-51
- Tornau, J. F. (2017): Durchdachter Stabwechsel, in: Die Mitbestimmung 2/2017
- Tietel, E.; Hocke, . (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Baden-Baden: Nomos.
- Urban , H.—J. (2016): Digitale Visionen als Leitbilder? Plädoyer für einen Digitalisierungsrealismus in der Arbeitspolitik, in: Sozialismus, 2/2016, S. 47-55
- Wassermann, W.; Rudolph, W. (2005): Kleine Betriebsräte. Ergebnisse einer Befragung von Betriebsräten in Klein- und Mittelbetrieben aus dem Organisationsbereich der IG Metall
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung in Industriebetrieben, in Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5 und Heft 8, 1977
- Wetzel, M. (Hg.) (2015): Beteiligen und Mitbestimmen. Für eine Lebendige Demokratie in Wirtschaft und Gesellschaft, Hamburg
- Wolf, F. O. (2001): ‚Selberausbeutung‘ im Übergang wohin? – Überlegungen zur ‚Neuen Arbeit‘ im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten, in: Martens, H.; Peter, G.; Wolf, F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, Frankfurt am Main, S. 211-242
- Széplábi, M. (1973): Das Gesellschaftsbild der Gewerkschaften. Eine wissenssoziologische Analyse gesellschaftstheoretischer Programm-Aussagen des DGB, Stuttgart
- Zwicky, P.; Wermuth, C. (2018): Die „wirtschaftsdemokratische Offensive“ der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz – eine Praxisnotiz, in: Berliner Journal für Soziologie 2018/28, S. 263-273