

## Generation und Mitbestimmung in Ostdeutschland. Von »jungen Taufrischen« und »alten Hasen«

---

*Veronika König, Anne Müller, Rojda Uruk, Julia Beck, Marco Bochert,  
Tobias Gellenthien, Hannah Japp, Ingrid Artus*

Die Zeit der »Wende« und anschließenden Transformation in Ostdeutschland war durch einen Strukturwandel in Politik und Wirtschaft gekennzeichnet, von dem nicht nur die private Lebensführung, sondern auch die Betriebe und die Arbeitswelt betroffen waren. Beispielsweise wurde das westdeutsche System der Mitbestimmung auf die ostdeutschen Betriebe übertragen (Kädtler/Kottwitz/Weinert 1997; Röbenack 2005). Die neu etablierten Betriebsräte bestanden bis weit in die 2000er Jahre hinein zum größten Teil aus Beschäftigten, die in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) aufgewachsen waren und dort auch Berufserfahrung gesammelt hatten.

Mit dem Fortschreiten der Zeit rückten allerdings Menschen in die Mitbestimmung nach, die die DDR nur noch aus Kindheitserinnerungen oder Erzählungen kennen. Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, welche Rolle die nach Generation differenten Erfahrungshorizonte von Betriebsratsmitgliedern für die aktuelle Mitbestimmungspraxis spielen.

Obwohl diverse Studien darauf hinweisen, dass diese Frage gerade in Ostdeutschland relevant ist (Goes et al. 2015; Röbenack/Artus 2015; Schmalz et al. 2021), wurde sie bislang nicht systematisch untersucht. Die folgenden Erkenntnisse wurden im Rahmen eines studentischen Forschungsseminars gewonnen, das in das Projekt »Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel« (MiWO) eingegliedert war (vgl. Artus et al. o.J. und den Beitrag von Andreas Fischer in diesem Band). Das Seminar wurde von Masterstudierenden der Soziologie unter der Leitung von Prof. Dr. Ingrid Artus an der Universität Erlangen-Nürnberg durchgeführt.

Im Folgenden rekonstruieren wir anhand von 15 qualitativen Interviews mit Betriebsratsmitgliedern in drei ostdeutschen Metallbetrieben

generationentypische Muster des Mitbestimmungshandelns. Zunächst diskutieren wir theoretische Begriffe und Konzepte, die für die Entwicklung der Typologie relevant waren (Abschnitt 1). Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf dem Generationenverständnis von Karl Mannheim und auf Bernd Lindners Modell von Jugendgenerationen in der DDR. Daraufhin stellen wir unsere Datengrundlage und unser methodisches Vorgehen vor (Abschnitt 2).

Im Anschluss daran legen wir zunächst dar, nach welchen Kriterien die Typologie gebildet wurde, bevor wir den empirischen Zusammenhang von Generationenzugehörigkeit und Mitbestimmungspraxis in Ostdeutschland anhand von vier Idealtypen rekonstruieren (Abschnitt 3). Abschließend rekapitulieren wir die Ergebnisse und gehen auf mögliche Weiterführungen der Forschung ein (Abschnitt 4).

## 1. Theoretischer Hintergrund und aktueller Forschungsstand

Als Grundlage für die vorliegende Forschung dient das Generationenkonzept nach Karl Mannheim, das zwischen Generationslage, Generationszusammenhang und Generationseinheit differenziert:

- Die *Generationslage*, d. h. die Zugehörigkeit zu beieinanderliegenden Geburtsjahrgängen, bedeutet die Verortung von Individuen in einem gesellschaftlich-historischen Kontext, der ihre Handlungs- und Erfahrungsmöglichkeiten eingrenzt. Daraus ergibt sich eine »spezifische Art des Erlebens und Denkens« (Mannheim 1964, S. 524).
- *Generationszusammenhang* meint die Verbundenheit generationsspezifisch ähnlich gelagerter Individuen, »eine Partizipation an den gemeinsamen Schicksalen dieser historischen Einheit« (ebd., S. 542).
- Schließlich beschreibt Mannheim mit dem Begriff der *Generationseinheiten* den höchsten Grad des geteilten Kontextes. Diese Einheiten grenzen sich untereinander ab, indem sie die Erfahrungen und Erlebnisse, die zum Generationszusammenhang geführt haben, unterschiedlich rezipieren und verarbeiten (ebd., S. 544). Mannheim setzt den Fokus seines Konzepts auf gemeinsame Erfahrungs- und Handlungswelten, über die sich Generationseinheiten konstituieren.

Aida Bosch (1997) hat das Generationenkonzept Mannheims bereits für die Analyse von Betriebsratshandeln genutzt. Sie sieht den Generationen-

wandel in Betrieben und Betriebsräten als wichtigen Faktor des kulturellen Wandels von Mitbestimmung (Bosch 1997, S. 60). Angesichts des aktuellen demografischen Wandels in vielen Betriebsräten ist das Thema Generationenwandel jüngst verstärkt auf die Forschungsagenda gerückt (z. B. Demir et al. 2021; Massolle/Niewerth 2017), allerdings weniger unter systematischen als unter pragmatisch-politischen Gesichtspunkten, z. B. Wissenssicherung und Berücksichtigung von Diversity.

Wichtig für die Analyse generationaler Prägungen im ostdeutschen Kontext ist zudem das Jugend-Generationenkonzept von Bernd Lindner (2003a; 2003b; ähnlich: Cornelia Schlegelmilch 1993). Lindner unterscheidet vier Jugendgenerationen in der DDR bzw. ehemaligen DDR:

- die *Aufbaugeneration* (geb. 1930 bis 1950),
- die *integrierte Generation* (geb. 1951 bis 1960),
- die *distanzierte Generation* (geb. 1961 bis ca. 1975) und
- die *Generation der Unberatenen* (geb. ca. 1975 bis 1995).

Für unser Forschungsvorhaben sind die beiden letzten Generationseinheiten von Relevanz, da sie aktuell in den Betrieben und Betriebsräten präsent sind. Als »distanzierte Generation« versteht Lindner Personen, die ab Mitte der 1970er bis zum Ende der DDR im Jugendalter waren. Die Angehörigen dieser Generation nahmen den »schmale[n] Wohlstand« (Lindner 2003a, S. 209) in der DDR im Gegensatz zu früher Geborenen nicht mehr als Fortschritt wahr, vielmehr galten die gesellschaftlichen Umstände der DDR als etwas Selbstverständliches. Daher war diese Generation anfällig(er), die »Brüchigkeit« (ebd.) des realsozialistischen Systems wahrzunehmen.

Die distanzierte Generation war zur »Wende« etwa 20 bis 30 Jahre alt, d. h. sie hat die Transformationskrise der 1990er Jahre am Anfang ihres Erwerbslebens massiv zu spüren bekommen. Der zeitgeschichtliche Kontext formte aus ihnen jene »ostdeutschen Arbeitsspartaner«, wie sie Michael Behr (2000) idealtypisch beschrieben hat. Behr charakterisierte diesen Arbeitertypus als einen in der Regel männlichen Industriearbeiter mit hohem fachlichem Wissen und handwerklicher Erfahrung (Behr 2000, S. 29).

Arbeitsspartaner wurden nach der »Wende« trotz massiven Personalabbaus nicht gekündigt und nahmen den Betrieb fortan als ein »begehrtes Fleckchen Sicherheit im Chaos der Arbeitsplatzvernichtung« (Behr

2000, S. 30) wahr. Um sich diese Sicherheit zu erhalten, waren sie bereit, dauerhaft »auch unter harten Bedingungen Leistung ab[zu]liefern und dabei ihre eigenen Interessen zurück[zu]stellen« (Behr 2014, S. 41).

Als die »Generation der Unberatenen« versteht Lindner (2003b) davon abgrenzend Personen, die zwar überwiegend noch zu DDR-Zeiten geboren wurden, den Zusammenbruch der DDR aber nur noch als Kinder oder Jugendliche bzw. gar nicht mehr miterlebt haben. Sie waren schon in jungen Jahren mit »sozialer Entwurzelung, Anwachsen von Lethargie, Aggressivität und Gewalt, politische[n] Polarisierungstendenzen an den rechten und linken Rändern« (Lindner 2003b, S. 31) konfrontiert.

Die Lebenswege innerhalb dieser Generation unterscheiden sich stark, da die persönliche Entwicklung viel stärker von individuellen Faktoren abhängig ist als in den Generationen zuvor – im Gegensatz zur distanzierten Generation ist es deshalb auch schwieriger, hier im Sinne Mannheims von Generationseinheit zu sprechen. Der Beginn ihrer Berufsbiografie – etwa im Zeitraum zwischen 1990 und 2010 – fällt in eine Zeit, in der die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland ausgesprochen hoch, die Suche nach einem Ausbildungs- bzw. Stammarbeitsplatz schwierig und die Abwanderung nach Westdeutschland stark war.

Wichtig ist für uns außerdem die Charakterisierung der Institution Betriebsrat im bundesdeutschen System industrieller Beziehungen. Wir verstehen den Betriebsrat mit Fürstenberg (1958) als »Grenzinstitution«, die sich in einem »institutionell begründeten dreifachen Spannungsverhältnis« befindet, nämlich im »Schnittpunkt [...] der Belegschaft, der Betriebsführung und der Gewerkschaft« (Fürstenberg 1958, S. 426). Inwiefern das von uns untersuchte Betriebsratshandeln diese Positionierung widerspiegelt, arbeiten wir in Abschnitt 3 anhand des empirischen Materials heraus.

## 2. Datengrundlage

Grundlage der im Folgenden dargestellten Typologie sind 15 ausführliche qualitative Interviews, die im Jahr 2022 in drei ostdeutschen Betrieben stattfanden. Neun davon wurden im Sommer 2022 von Studierenden des Lehrforschungsprojekts geführt, sechs weitere stammen aus dem MiWO-Forschungsprojekt. Im Zuge der Auswertung wurden die Interviews

transkribiert, im Seminarplenum diskutiert, im Anschluss mithilfe von MAXQDA codiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Alle drei Untersuchungsbetriebe befinden sich in Thüringen und gehören zur Metallindustrie; die Betriebsgeschichten ähneln sich. So wurden sie alle gegen Ende des 19. Jahrhunderts gegründet, waren zu DDR-Zeiten regional wichtige Volkseigene Betriebe (VEB) bzw. Stammbetriebe großer Kombinate, gingen im Verlauf der »Wende« in Treuhandbesitz über und wurden anschließend mehrere Male verkauft und aufgekauft.

Die Belegschaften sind dominant männlich mit einem relativ hohen gewerblichen Anteil von mindestens 60 Prozent. Betrieb 1 hat etwa 500, Betrieb 2 etwa 700 Mitarbeitende; beide haben dementsprechend einen elfköpfigen Betriebsrat. Betrieb 3 hat 300 Mitarbeitende; der Betriebsrat umfasst also neun Personen. Wirtschaftlich gesehen befindet sich Betrieb 1 in der schlechtesten Lage, besitzt allerdings mit knapp 70 Prozent den höchsten gewerkschaftlichen Organisationsgrad und ist als einziger der drei Betriebe direkt an den Flächentarifvertrag gebunden. Der Organisationsgrad in Betrieb 2 und Betrieb 3 liegt bei knapp unter 60 Prozent; beide Betriebe haben einen Haustarifvertrag.

Die 15 Interviewten setzen sich aus vier weiblichen und elf männlichen Befragten zusammen, sind zwischen 34 und 63 Jahre alt und stammen ausnahmslos aus der näheren Region. Sie wurden in Betriebsnähe geboren, schlossen dort ihre Ausbildung ab und lebten auch zum Zeitpunkt der Interviews dort. Einige erwähnten zudem, dass die Beschäftigung im Untersuchungsbetrieb eine schon längere Familientradition sei.

Alle Befragten waren – dem Forschungsinteresse entsprechend – Betriebsratsmitglieder, wobei ein Befragter lediglich als Ersatzmitglied tätig war, und sind Mitglied in der IG Metall; einige sind zusätzlich im Vertrauensleutekörper aktiv. Die Mehrheit der Befragten ist verheiratet und hat mindestens ein Kind; sie sind mehrheitlich der (Fach-)Arbeiterklasse zuzuordnen, sowohl mit Blick auf ihre Qualifikation und Berufsposition als auch auf ihre Selbstverortung. Während die Generationenverteilung innerhalb der Betriebsräte bei Betrieb 1 und Betrieb 2 recht ausgeglichen ist, setzt sich das komplett neu gewählte Gremium von Betrieb 3 ausschließlich aus jüngeren Mitgliedern zusammen.

### 3. Generationentypik betrieblicher Mitbestimmung

Wir unterscheiden vier idealtypische Mitbestimmungsmuster anhand von zwei zentralen Dimensionen: Generationslage und Mitbestimmungserfahrung. Selbstverständlich sind 15 Interviews als Grundlage für die Konstruktion einer solchen Typologie eine eher schmale empirische Basis; insofern verstehen wir die vier dargestellten Typen als einen empirisch grundierten Vorschlag für weitergehende Diskussion und Forschung.

#### 3.1 Zur Konstruktion der Typologie

Aufbauend auf dem Generationenverständnis nach Mannheim und der Typologie von Lindner, erweitert um das Konzept des »ostdeutschen Arbeitsspartaners« nach Behr (2000), lassen sich aktuell, d.h. Anfang der 2020er Jahre, grundlegend zwei Generationen ostdeutscher Betriebsratsmitglieder unterscheiden, nämlich Ältere und Jüngere.

Als »ältere Generation« werden im Folgenden Betriebsratsmitglieder bezeichnet, die vor 1975 geboren wurden und somit nach Lindner der »dis-tanzierten Generation« angehören. Dabei ist das Geburtsjahr selbst nicht als »scharfes« Trennkriterium zu sehen, sondern vor allem die Selbstverortung der Personen als ehemalige DDR-Bürger:innen und auch als Mitglieder einer »älteren Generation« im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten. Vereinzelt lassen sich daher auch etwas später Geborene, deren Berufseinstieg z. B. nicht mehr zu DDR-Zeiten stattgefunden hat, der älteren Generation zuordnen; jedenfalls kennen sie die betrieblichen Strukturen aus der DDR noch, sind aber in unterschiedlichem Maße mit ihnen vertraut.

In den Interviews zeigt sich das konkret in Rückbezügen auf und Vergleichen mit ebendiesen Erfahrungen, egal ob positiv oder negativ konnotiert. Die ältere Generation tendiert zu Orientierungen des »ostdeutschen Arbeitsspartaners«. Ihre Mitglieder identifizieren sich stark mit dem Betrieb und dem Ziel des Betriebserhalts, unterscheiden sich jedoch insbesondere hinsichtlich ihrer Mitbestimmungserfahrung. Die älteren Betriebsratsmitglieder werden daher im Folgenden in die Idealtypen »alte Hasen« und »ältere Aktivierte« ausdifferenziert.

Generational anders gelagert ist die »jüngere Generation« (geb. 1975–1995), die nur wenig bis gar keine biografische DDR-Erfahrung besitzt. Sie gehört zur »Generation der Unberatenen«; ihr Berufseinstieg fand nach der Wieder-

vereinigung statt. Während die »Unberatenen« nach Lindner (2023b) sehr unterschiedliche Lebensläufe haben, beinhaltet unsere Befragung von Betriebsratsmitgliedern eine spezifische, recht homogene Teilgruppe dieser Generation – weshalb wir sie auch als Generationslage auffassen (siehe Abschnitt 1).

Es handelt sich um jüngere ostdeutsche Erwerbstätige, denen es trotz der krisenhaften Arbeitsmarktsituation gelungen ist, vor Ort einen Ausbildungs- und Arbeitsplatz zu finden. Sie sind weder »in den Westen gegangen«, um dort ihr Glück zu suchen, noch zählen sie zu den expliziten Verlierer:innen auf dem prekären ostdeutschen Arbeitsmarkt.

Angehörige dieser Generation sind Menschen im mittleren Lebensalter (derzeit ca. 30 bis 45 Jahre alt), denen es möglich war, auf dem regionalen Arbeitsmarkt Berufserfahrung zu sammeln, und die inzwischen häufig Familienverantwortung tragen. Sie identifizieren sich – ähnlich wie die älteren Betriebsratsmitglieder – stark mit ihrer Heimatregion, allerdings weniger als diese mit dem konkreten Betrieb, in dem sie tätig sind. Dieser wird von der jüngeren Generation primär als Ort des Unterhalterwerbs und der Weiterqualifikation betrachtet.

Sie repräsentieren zudem in gewisser Weise das »Ende des Arbeitspartaners« (Behr 2014), denn sie wissen, was sie können, haben sich unter schwierigen Bedingungen durchgesetzt und sind – auch angesichts des akuten Fachkräftemangels – die ostdeutsche Bescheidenheit leid. Die jüngeren Betriebsratsmitglieder lassen sich ebenfalls nach ihrer Mitbestimmungserfahrung differenzieren: in die »jungen Profis« und die »jungen Taufrischen«.

Anzumerken bleibt, dass die jüngste Beschäftigtengeneration, also die derzeit unter 30-Jährigen, unter den Befragten nicht präsent ist und damit auch nicht in die Typologie einbezogen wurde. Dies schmälert die Aussagekraft der Typologie jedoch kaum, da diese Altersgruppe in ostdeutschen Betriebsräten aktuell tatsächlich (noch) selten vertreten ist. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Generationslagen auf die Untersuchungsbetriebe.

*Tabelle 1: Anzahl der Befragten nach Generation und Betrieb*

| Generationslage | Betrieb 1 | Betrieb 2 | Betrieb 3 | gesamt |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|--------|
| »älter«         | 3         | 2         | —         | 5      |
| »jünger«        | 2         | 2         | 6         | 10     |
| gesamt          | 5         | 4         | 6         | 15     |

Quelle: eigene Darstellung

Mitbestimmungserfahrung fassen wir vor allem als zeitliche Dauer des Engagements im Betriebsrat oder in anderen Gremien der Interessenvertretung (z. B. Jugend- und Auszubildendenvertretung, Vertrauensleutekörper) auf. Sie korreliert häufig mit der Erzählperspektive der Befragten:

- Betriebsratsmitglieder mit längerer Erfahrung sprechen oft aus Sicht des Betriebsrats und rahmen diesen als Grenzinstitution im Sinne Fürstenbergs (1958) in einem Spannungsfeld zwischen Belegschaft, Management und Gewerkschaft.
- Betriebsratsmitglieder mit kürzerer Mitbestimmungserfahrung sprechen eher aus Beschäftigtenperspektive. Sie verstehen sich primär als Vertretung ihrer Abteilung oder Berufskategorie *im* Betriebsrat, weniger als professionalisiertes Mitglied *des* Betriebsrats. Ihr Erfahrungswissen um explizite wie implizite Abläufe der Betriebsratspraxis und -routinen ist geringer.

Entlang der beiden Dimensionen Generationslage und Mitbestimmungserfahrung lassen sich logisch wie empirisch vier Idealtypen im Weber'schen Sinne (re)konstruieren, die – teils inspiriert von den Selbstbezeichnungen der Interviewten – benannt wurden, wie in Tabelle 2 dargestellt.

*Tabelle 2: Matrix der Idealtypen*

| <b>Mitbestimmung</b><br><b>Generationslage</b> |                        |                          |
|------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|
|                                                | <b>lange Erfahrung</b> | <b>kürzere Erfahrung</b> |
| <b>»älter«</b>                                 | alte Hasen             | ältere Aktivierte        |
| <b>»jünger«</b>                                | junge Profis           | junge Taufrische         |

Quelle: eigene Darstellung

Die vier Idealtypen unterscheiden sich systematisch in ihrer Betriebsratspraxis. Dies wird im Folgenden in Anlehnung an Fürstenbergs Grundidee zum Betriebsrat als Grenzinstitution herausgearbeitet. Für jeden Idealtypus lässt sich beschreiben, wie er den Betriebsrat im Beziehungsgeflecht gegenüber dem Management und gegenüber der Belegschaft situiert. Die Positionierung gegenüber der Gewerkschaft ist allerdings nicht oder nur ansatzweise Teil der Typologie, da der Gewerkschaftsbezug – zumindest bei unseren Interviewpartner:innen – nicht systematisch mit dieser korrelierte.

Dies mag auch daran liegen, dass neben den bereits genannten Dimensionen auch der Betrieb als Rahmen grundsätzlich eine wichtige Rolle für die Betriebsratspraktiken spielen dürfte (Artus et al. 2001; Artus et al. 2023). Gerade die wirtschaftliche Lage scheint einen Einfluss auf die Motivation langjähriger Betriebsratsmitglieder zu haben; je nach wirtschaftlicher Dynamik kann dies zu Frustration oder umgekehrt zu einer Art Aufbruchstimmung führen. Im Datenmaterial lässt sich dies anhand von Betrieb 1, der eine wirtschaftliche Erosion erlebt, und von Betrieb 2, der als wirtschaftlich aufsteigender Betrieb beschrieben werden kann, beobachten.

Betrieb 3 bildet in gewisser Weise einen Sonderfall, da der Betriebsrat sich hier nach der Aufspaltung des Unternehmens komplett neu gegründet hat, was die Weitergabe von expliziten und impliziten Wissensbeständen zumindest stark erschwert hat. Der Typus der »jungen Taufrischen« kommt ausschließlich in Betrieb 3 vor und umfasst zugleich auch alle dort Befragten. Bei unserer Typkonstruktion ist deshalb nur schwer differenzierbar, ob der Typus der »jungen Taufrischen« auf die Generationslage und/oder auf die betriebliche Sondersituation eines komplett neu gewählten Betriebsrats zurückzuführen, also »betrieblich eingefärbt« ist.

### 3.2 Die »alten Hasen«: Betrieblich gestalten

»Ich habe mir damals [1990] schon das Maul nicht verbieten lassen, aber ich war schon damals der Meinung, man muss gestalten, man muss versuchen zu gestalten.« (B2.BR1)

Den ersten Idealtypus der innerbetrieblichen Mitbestimmung bilden die »alten Hasen«, die sich durch ihre umfassende Erfahrung und ihr langjähriges Engagement in der betrieblichen Mitbestimmung auszeichnen. Sie identifizieren sich mit ihrer Rolle als Betriebsrät:in und sprechen aus dieser Perspektive. Dieser Typus begegnete uns bei vier Interviewten, dreimal in Betrieb 1 und einmal in Betrieb 2. Neben ihrem Alter und ihrer Erfahrung zeichnen sich Angehörige dieses Typus dadurch aus, dass sie in ihrem Verhandlungsmodus den Anspruch haben, auf Augenhöhe mit dem Management mitzugestalten.

Ihnen ist ein übergreifender Rückbezug auf die DDR- und Frustrationserfahrungen während der »Wende« zu eigen. Immer wieder vergleichen die Befragten die heutige Situation mit damals und berichten aus der Umbruchzeit. Der Rückblick auf die DDR und die früheren gesellschaftlichen und betrieb-

lichen Strukturen ist nicht nur, aber wiederholt auch positiv. So werden die »sozialen Komponenten« der Betriebsgestaltung in der DDR hervorgehoben, »dass es einen Betriebsarzt gab, dass es einen Kindergarten gab« (B1.BR4).

Im Rückblick gesehen war die Mitbestimmungspolitik der »alten Hasen« anfangs euphorisch, allerdings ist die hohe Nach-Wende-Motivation einer gewissen Resignation gewichen, die das Ergebnis biografischer Erfahrungen in Betrieb und Betriebsrat ist. Diese »Dämpfung« führte zu einer wenig konfrontativen Art und Weise der Vertretung von Belegschaftsinteressen und einem Verständnis des Betriebsrats als »Vermittler« zwischen Belegschaft und Management.

Der zentrale Fokus liegt bei Betriebsratsmitgliedern dieses Typus auf dem Betriebserhalt. Sie wollen mit der Geschäftsleitung zusammen als möglichst gleichberechtigte Entitäten den Betrieb gestalten; es geht ihnen nicht um die einseitige Definition und Durchsetzung von Belegschaftsinteressen. Die primär wirtschaftlichen Interessen der Geschäftsleitung werden zwar in Teilen kritisiert, zugleich aber auch legitimiert. Das Wohlergehen des Betriebs steht meist im Vordergrund des Handelns; tendenziell wird die Auffassung vertreten: Solange es dem Betrieb gut geht, geht es der Belegschaft gut.

Die »alten Hasen« verstehen den Betriebsrat als Vermittlungsinstanz zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung. Hierbei grenzen sie sich manchmal dezidiert von jüngeren Akteur:innen der Mitbestimmung ab, die ihrer Ansicht nach entweder zu unerfahren oder zu idealistisch sind, was die betriebliche Mitbestimmung angeht. Dadurch können Konflikte entstehen, bei denen sich die »alten Hasen« eher zurückhaltend geben. Sie pochen nicht unbedingt darauf, recht zu haben, sondern betonen, dass die Jüngeren ihre eigenen Erfahrungen machen sollen. Dass diesen die Zukunft gehört, ist ihnen bewusst.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die »alten Hasen« ihre Betriebsratsarbeit routiniert und professionell erledigen. Trotz reduziertem Enthusiasmus, was die Reichweite von Mitbestimmung betrifft, erheben sie einen dauerhaften Gestaltungsanspruch.

### **3.3 Die »älteren Aktivierten«: Triggerpunkte setzen**

»Man muss halt konfliktbereit sein. Also immer nur Ja und Amen sagen wird uns nicht weiterhelfen, weil dann drehn die sich um und lachen sich ins Fäustchen. [...] Also da muss man, der eine sagt immer, Triggerpunkte setzen.« (B2.BR4)

Den zweiten Idealtypus bilden die »älteren Aktivierten«. Die Bezeichnung liegt darin begründet, dass sie schon eine lange betriebliche Arbeitserfahrung besitzen, aber erst seit Kurzem eine aktive Rolle in der Mitbestimmung einnehmen. Den größten Teil der Zeit nach der »Wende« haben sie ohne betriebliches oder gesellschaftspolitisches Engagement verbracht. Neben dem Alter und der relativen Unerfahrenheit im Kontext betrieblicher Mitbestimmung zeichnet sich dieser Typus zusätzlich durch seine Motiviertheit und sein konfrontatives Verhalten aus. Im Sample ist dieser Idealtyp mit zwei Fällen vertreten, je eine Person aus Betrieb 1 und Betrieb 2.

Bezeichnend für diesen Idealtypus ist das in der Berufsbiografie spät eingetretene innerbetriebliche Engagement aufgrund einer Aktivierung durch bereits aktive Betriebsratsmitglieder oder Gewerkschafter:innen. Die »älteren Aktivierten« sind durch ihr »lautes Mundwerk unten in der Halle und klares Wort, wenn irgendwas nicht passt« (B1.BR3) aufgefallen, oder weil sie »bei Betriebsversammlungen den Mund aufgemacht« (B2.BR4) und damit auch ohne Amt eine Rolle als Belegschaftssprecher:in übernommen haben. Dieses Verhalten tragen sie in ihre Betriebsratsstätigkeit hinein – durch ihr Auftreten in Diskussionen, kritische Rückfragen oder die Bereitschaft, Risiken und neue Wege bei der Kommunikation und Aushandlungen mit der Geschäftsleitung einzugehen.

Die »älteren Aktivierten« nehmen den Betriebsrat eher als Rahmeninstitution für individuelles Engagement wahr, was sich auch in ihrer Erzählperspektive ausdrückt. Sie sprechen nicht aus Sicht des Betriebsrats als Institution oder Gemeinschaft, sondern aus ihrer individuellen Perspektive, dann sie identifizieren sich stärker mit der Belegschaft und ihrer eigenen Berufsposition als mit dem Betriebsrat als Grenzinstitution. Manchmal befinden sie sich noch in einem Findungsprozess, in dem sie ihre Rolle als Betriebsratsmitglied noch definieren müssen.

Der Betriebsrat an sich wird dabei innerbetrieblich als Gegenpart zum Management gesehen, wobei sich auch aus Sicht der »älteren Aktivierten« das Ziel des Betriebserhalts als gemeinsamer Nenner ergibt. Trotzdem geht es ihnen nicht primär um kooperatives Gestalten, sondern um die Durchsetzung von Belegschaftsinteressen, woraus sich die als klar konträr wahrgenommene Positionierung von Betriebsrat und Management ergibt.

Um sich erfolgreich gegen die Geschäftsleitung durchsetzen zu können, wollen die »älteren Aktivierten« dezidiert auf Machtmittel zurückgreifen und »Triggerpunkte setzen« (B2.BR4), sei es durch die Androhung oder

den tatsächlichen Einsatz von rechtlichen Mitteln oder auch durch Mobilisierung der Belegschaft. Sie geben sich konfrontationsbereit, sind aber in der Praxis aufgrund geringer Erfahrung (noch) kaum zu routiniertem Betriebsratshandeln fähig.

### **3.4 Die »jungen Profis«: Möglichkeitsräume nutzen**

»Ich kann dir sagen, dass das in der Unternehmensleitung nicht gut ankommt, was gut für uns [als Betriebsrat] ist. [...] [Aber] normalerweise sollte dem Unternehmen daran gelegen sein, den Betriebsrat hier am Laufen zu halten. [...] [Weil] viele unserer Entscheidungen ja auch durchaus positive Aspekte auf das gesamte Unternehmen haben.« (B2.BR3)

Die »jungen Profis« – mit zwei Fällen aus Betrieb 2 und einem aus Betrieb 1 im Sample vertreten – stellen die erste von zwei Ausprägungen der jüngeren Generation dar. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie bereits vor ihrer Wahl in den Betriebsrat Mitbestimmungserfahrung gesammelt haben, beispielsweise durch Mitarbeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung oder im Vertrauensleutekörper.

Ihre Erfahrung begründet und prägt eine motivierte, von der Institution Betriebsrat überzeugte Praxis mit einem hohen Grad an Professionalität. Dies spiegelt sich auch in den Austauschbeziehungen mit dem Management wider, in denen dieser Typus durchaus konfliktär auftritt, sofern er sich davon Erfolg verspricht. Die bereits vor dem Eintritt in den Betriebsrat erworbene Erfahrung in der betrieblichen Mitbestimmung führt zu einem sicheren und überzeugten Auftreten.

Die »jungen Profis« sprechen ebenso wie die »alten Hasen« aus der Perspektive des Betriebsrats und unterscheiden sich hierin von den »älteren Aktivierte[n]« und den »jungen Taufrische[n]«. Sie kennen die Möglichkeiten und Grenzen des Betriebsrats und sind sich dessen Charakter als Grenzinstitution »zwischen den Stühlen, zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber« (B1.BR2) bewusst. Dabei sind sie von der integralen Bedeutung ihrer Tätigkeit für das gesamte Unternehmen überzeugt, auch wenn das Management diese nicht anerkennt. Im Gegensatz zu den meist resignierteren »alten Hasen« sind die »jungen Profis« – zum Teil trotz Ablehnung durch das Management – hochmotiviert.

Auf welche Weise sich dies äußert, ist durch die bisherige Mitbestimmungsbioografie beeinflusst: Im empirischen Material etwa führte eine vor-

herige Tätigkeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung zu einem umfassenden »Kümmern« um verschiedene Belange der Interessenvertretung; eine Tätigkeit im Vertrauensleutkörper mündete in aktivistische Gewerkschaftsarbeit. Zwei von den drei »jungen Profis« betonen die Bedeutung eines an Demokratisierung orientierten Vertretungsstils, bei dem das gesamte Betriebsratsgremium in Entscheidungen einbezogen wird, anstatt die Verantwortung beim Vorsitz zu konzentrieren.

In Austauschbeziehungen mit dem Management zeigt sich der hohe Grad an Professionalität darin, dass sich dieser Typus die Lösung betrieblicher Probleme – beispielsweise Fachkräftemangel oder offene Ausbildungsplätze – zu seiner eigenen Aufgabe macht. Wenn sie sich Erfolg davon versprechen, treten die »jungen Profis« auch mit dem Management in Konflikt. Der Inhalt der »Kämpfe« reflektiert die Möglichkeitsräume, die durch die ökonomische Situation des Betriebs strukturiert werden. Während es in einem schlecht laufenden Betrieb dezidiert um »Kleinigkeiten« (B1.BR2) wie die Kohlensäure in Wasserspendern geht, wird in einem gut laufenden Betrieb ein Großprojekt wie die Reduktion der Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden in Angriff genommen.

### 3.5 Die »jungen Taufrischen«: Neues wagen

»Das Wichtigste [ist], dass wir den Betriebsrat neu definieren.« (B3.BR3)

Die »jungen Taufrischen« bilden die andere Hälfte der jüngeren Generation. Sie unterscheiden sich von den »jungen Profis« durch ihre relativ geringe Erfahrung, was die betriebliche Mitbestimmung betrifft. Somit handelt es sich hier um Personen, die erst seit Kurzem Teil des Betriebsrats und teils auch der Gewerkschaft sind und sich in dieser Rolle noch zurechtfinden müssen.

Mit sechs Fällen machen die »jungen Taufrischen« einen vergleichsweise großen Teil in unserem Sample aus. Allerdings muss hier an die obige Anmerkung erinnert werden, dass dieser Typus allein in Betrieb 3 vorkommt und dort zugleich alle Befragten einschließt, was auf eine gewisse »betriebliche Einfärbung« dieses Typus hinweist. Neben dem vergleichsweise jungen Alter und der geringen Mitbestimmungserfahrung zeichnet sich die »jungen Taufrischen« – ähnlich wie die »jungen Profis« – durch Engagement, Motivation und ein konfrontativ-verhandelndes Verhalten aus.

Bezüglich ihrer Selbstidentifikation grenzen sie sich von ihren Altersgenoss:innen, den »jungen Profis«, dadurch ab, dass sie sich trotz Betriebsratsmitgliedschaft primär mit der Belegschaft identifizieren. Sie sind noch dabei, ihre Rolle in der betrieblichen Mitbestimmung zu definieren, sprechen oftmals aus der Perspektive der Belegschaft im Allgemeinen oder aus einer individuellen Perspektive. Zugleich betonen sie die Notwendigkeit eines engen Kontakts zu den Kolleg:innen und wollen der Belegschaft gegenüber transparent sein. So sind sie zwar – engagierter – Teil des Betriebsrats, haben diese Rolle aber noch nicht internalisiert.

Den Betriebsrat sehen sie weniger als Grenzinstitution im Sinne Fürstenbergs, sondern verstehen sich dediziert als Interessenvertretung der Belegschaft, nicht als vermittelnde Institution zwischen Belegschaft und Management. Dies liegt aber zumindest in Betrieb 3 auch daran, dass sie vom Management nicht als solche anerkannt werden. Selbstverständnis und konkrete betriebliche Praxis der Austauschbeziehungen stabilisieren sich somit wechselseitig.

Angesichts ihrer geringen Erfahrung fällt es den »jungen Taufischen« (noch) schwer, sich gegen die Geschäftsleitung zu behaupten. Was die Machtmittel betrifft, orientieren sie sich hauptsächlich an gesetzlichen Vorgaben, gehen aber oftmals (noch) nicht so weit, deren Einhaltung machtpolitisch nachdrücklich einzufordern bzw. durchzusetzen.

Wie bereits angemerkt, sind die »jungen Taufischen« besonders motiviert. Sie haben das Gefühl, einen Neuanfang wagen zu können, und wollen mit ungerechten Verhältnissen im Betrieb und einer früheren Betriebsratspraxis brechen, in der sie ihre Interessen nicht vertreten sahen. Von ihrer Mitgliedschaft im Betriebsrat versprechen sie sich Möglichkeiten und Spielräume, um ihre eigenen Interessen und die ihrer Kolleg:innen aktiv zu vertreten. Dabei grenzen sie sich deutlich von älteren und passiveren Betriebsratsmitgliedern ab, die sie für die (ehemaligen) problematischen Verhältnisse mitverantwortlich machen.

#### 4. Fazit

Wir haben gezeigt, dass eine Generationentypik betrieblicher Mitbestimmung in ostdeutschen Metallbetrieben existiert. Dabei können wir streng genommen nicht differenzieren, welche Faktoren einfach nur dem Lebens-

alter der Betriebsratsmitglieder (Berufserfahrung, Bevorstehen der Rente oder Ähnliches) und welche im engeren Sinne einer spezifischen Generationslage geschuldet sind. Teilweise lässt sich die Typologie daher möglicherweise auch auf westdeutsche Betriebsräte übertragen, obwohl dort manche zeithistorischen Kontextfaktoren anders gestaltet sind als in Ostdeutschland.

Mit Rückgriff auf einschlägige Literatur und bei genauerer hermeneutischer Auswertung der Interviews (die hier aus Platzgründen nicht dargestellt ist) wird allerdings deutlich, dass in ostdeutschen Betriebsräten auch Generationseinheiten (Mannheim 1964), d. h. gemeinsam geteilte Erfahrungs- und Betroffenheitswelten von Relevanz sind. Dabei spielt etwa das Vorhandensein von Berufserfahrung in DDR-Betrieben eine Rolle oder auch, zu welchem biografischen Zeitpunkt die »Wende« und die krisenhaften Jahrzehnte zwischen 1990 und 2010 erlebt wurden.

Aber auch das Ausmaß und die Dauer der Mitbestimmungserfahrung sind relevant und bilden die zweite zentrale Dimension für die Konstruktion der von uns generierten vier Idealtypen betrieblicher Mitbestimmung: die »alten Hasen«, die »älteren Aktivierten«, die »jungen Profis« und die »jungen Taufrischen«.

Vergleicht man Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen diesen vier idealtypischen Ausprägungen, so fällt zunächst auf, dass die Betriebsratsmitglieder der älteren Generation – die »alten Hasen« und die »älteren Aktivierten« – gewisse Motive des »ostdeutschen Arbeitsspartaners« (Behr 2000) verbindet, nämlich starke Identifikation mit dem Betrieb und ein ausgeprägtes Leistungsethos). Die Jüngeren, also die »jungen Taufrischen« und die »jungen Profis«, ähneln sich in ihrer besonderen Betonung von Transparenz und Demokratie. Sie grenzen sich von einer sogenannten »Rotwein-Diplomatie« (B2.BR2) ab, d. h. von illegitimer, informeller Mausehelei.

Interessant ist ebenfalls, dass das Ausmaß an Mitbestimmungserfahrung für die Konfliktorientierung der Befragten ausschlaggebender scheint als ihre Generationenzugehörigkeit. Die »alten Hasen« und »jungen Profis« mit langer Mitbestimmungserfahrung sind in ihrer Konfliktbereitschaft tendenziell pragmatisch-realistischer; sie wollen eher »gestalten« als ihre Interessen konfliktorientiert durchsetzen. Die »älteren Aktivierten« und »jungen Taufrischen« sind hingegen enthusiastischer in ihren Erwartungen und Zielen; sie sind eher bereit, Konflikte zu riskieren und suchen nach geeigneten Machtmitteln und »Triggerpunkten« (B2.BR4).

Bezogen auf die Motivation der Befragten lässt sich festhalten, dass die »alten Hasen« tendenziell gedämpfter in ihrem Engagement sind, während sich die drei anderen Typen gut motiviert zeigen. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeitsräume für Betriebsratshandeln in Ostdeutschland über viele Jahre hinweg kleiner waren als in vergleichbaren westdeutschen Betrieben und es vielerorts noch heute sind.

Eine Identität als »ostdeutsch« ist vor allem bei den Mitgliedern der älteren Generation präsent, scheint aber auch bei den Jüngeren ab und an auf. Auch bei ihnen gibt es Rückbezüge auf die DDR, die wahrscheinlich durch tradierte Erzählungen inspiriert sind, beispielsweise die auf werktätige Frauen ausgelegte Kinderbetreuung. Vereinzelt werden zusätzlich selbst erlebte Erfahrungen von Vorurteilen gegen Menschen aus Ostdeutschland thematisiert.

Auf Grundlage des Samples konnte keine mit der Generation zusammenhängende Varianz der Gewerkschaftsorientierung festgestellt werden. Die Befragten stehen der Gewerkschaft allesamt mehr oder weniger kritisch-solidarisch gegenüber. Sie betonen die Notwendigkeit und den Sinn einer Gewerkschaftsmitgliedschaft, sind stabile und zum Teil langjährige IG-Metall-Mitglieder, äußern aber auch inhaltlich differente Kritik in unterschiedlichem Ausmaß. Zwar gab es einige wenige Abweichungen von diesem Muster, diese standen jedoch nicht mit der Generationentypik in Zusammenhang.

Nicht immer war das Verhältnis zwischen den Generationen im Betriebsrat und in den Betrieben konfliktfrei. So warfen die Jüngeren den »Alteingesessenen« manchmal vor, sie seien eingefahren wie »Ameisen in der Ameisenstraße« (B3.BR4). Den Jüngeren wiederum wurde von den Älteren manchmal mangelnde Arbeitsmoral unterstellt oder es wurde leicht herablassend konstatiert, sie müssten eben erst noch Erfahrungen sammeln (siehe den Beitrag von Andreas Fischer in diesem Band). In der Regel sind sich ältere wie jüngere Betriebsratsmitglieder jedoch bewusst, dass sie einander brauchen, um gemeinsam eine durchsetzungsfähige Mitbestimmungspolitik zu gestalten.

## Literatur und Quellen

### Interviews

- B1.BR1: Interview mit Betriebsratsmitglied 1 in Betrieb 1.  
B1.BR2: Interview mit Betriebsratsmitglied 2 in Betrieb 1.  
B1.BR3: Interview mit Betriebsratsmitglied 3 in Betrieb 1.  
B1.BR4: Interview mit Betriebsratsmitglied 4 in Betrieb 1.  
B1.BR5: Interview mit Betriebsratsmitglied 5 in Betrieb 1.  
B2.BR1: Interview mit Betriebsratsmitglied 1 in Betrieb 2.  
B2.BR2: Interview mit Betriebsratsmitglied 2 in Betrieb 2.  
B2.BR3: Interview mit Betriebsratsmitglied 3 in Betrieb 2.  
B2.BR4: Interview mit Betriebsratsmitglied 4 in Betrieb 2.  
B3.BR1: Interview mit Betriebsratsmitglied 1 in Betrieb 3.  
B3.BR2: Interview mit Betriebsratsmitglied 2 in Betrieb 3.  
B3.BR3: Interview mit Betriebsratsmitglied 3 in Betrieb 3.  
B3.BR4: Interview mit Betriebsratsmitglied 4 in Betrieb 3.  
B3.BR5: Interview mit Betriebsratsmitglied 5 in Betrieb 3.  
B3.BR6: Interview mit Betriebsratsmitglied 6 in Betrieb 3.

### Literatur

*Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 14.1.2025 abgerufen.*

- Artus, Ingrid/Fischer, Andreas/Gellenthien, Tobias/Holland, Judith/Whittall, Michael (2023): Ostdeutsche Mitbestimmung revisited. Betriebsräte 30 Jahre nach der »Wende«. In: Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 53/212, H. 3, S. 493–513. <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i212.2064>
- Artus, Ingrid/Fischer, Andreas/Holland, Judith/Whittall, Michael (o.J.): Ostdeutsche Mitbestimmung im historischen Wandel. [www.sozioogie.phil.fau.de/miwo/](http://www.sozioogie.phil.fau.de/miwo/)
- Artus, Ingrid/Liebold, Renate/Lohr, Karin/Schmidt, Evelyn/Schmidt, Rudi/Strohwalde, Udo (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Band 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie, Opladen: Leske + Budrich.

- Behr, Michael (2000): Ostdeutsche Arbeitsspartaner. Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie führt zu neuen Herausforderungen. In: *Die politische Meinung*, H. 369, S. 27–38.
- Behr, Michael (2014): Das Ende des Arbeitsspartaners. In: *Berliner Republik. Das Debattenmagazin*, H. 5, S. 41–45. [www.b-republik.de/archiv/das-ende-des-arbeitsspartaners](http://www.b-republik.de/archiv/das-ende-des-arbeitsspartaners)
- Bosch, Aida (1997): *Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität: neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat*, München: Rainer Hampp.
- Demir, Nur/Funder, Maria/Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2021): *Generationswechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat. Fallstudien zur Diversität in der betrieblichen Mitbestimmung. Study 458*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007971](http://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007971)
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 10, H. 3, S. 418–429.
- Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): *Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 83*, Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung. [www.otto-brenner-stiftung.de/wissenschaftsportal/informationsseiten-zu-studien/studien-2015/gewerkschaften-im-aufwind/](http://www.otto-brenner-stiftung.de/wissenschaftsportal/informationsseiten-zu-studien/studien-2015/gewerkschaften-im-aufwind/)
- Kädtler, Jürgen/Kottwitz, Gisela/Weinert, Rainer (1997): *Betriebsräte in Ostdeutschland. Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989–1994*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lindner, Bernd (2003a): »Bau auf, Freie Deutsche Jugend« – und was dann? Kriterien für ein Modell der Jugendgenerationen der DDR. In: Reulecke, Jürgen/Müller-Luckner, Elisabeth (Hrsg.): *Generationalität und Lebensgeschichte im 20. Jahrhundert*, München: R. Oldenbourg, S. 187–216.
- Lindner, Bernd (2003b): Die Generation der Unberatenen. Zum Profil der letzten DDR-Jugendgenerationen. In: *Berliner Debatte Initial* 14, H. 2, S. 28–34.
- Mannheim, Karl (1964): Das Problem der Generationen. In: Wolff, Kurt Heinrich (Hrsg.): *Wissenssoziologie: Auswahl aus dem Werk*, Berlin/Neuwied: Luchterhand, S. 509–565.
- Massolle, Julia/Niewerth, Claudia (2017): *Generationswechsel im Betriebsrat. Wissensmanagement und Nachfolgeplanung im Betriebsrat. Mit-*

- bestimmungspraxis Nr. 8, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006753](http://www.imu-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006753)
- Röbenack, Silke (2005): »Aber meistens einfach nur ein Kollege«. Über die ersten Betriebsräte in Ostdeutschland, München/Mering: Rainer Hampp.
- Röbenack, Silke/Artus, Ingrid (2015): Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland. OBS-Arbeitsheft 82, Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung. [www.otto-brenner-stiftung.de/betriebsraete-im-aufbruch/](http://www.otto-brenner-stiftung.de/betriebsraete-im-aufbruch/)
- Schlegelmilch, Claudia (1993): Deutsche Lebensalter: Erkundungen in einer sächsischen Kleinstadt. In: Prokla. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft 23/91, S. 269–295. <https://doi.org/10.32387/prokla.v23i91.1038>
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Singe, Ingo/Hasenohr, Anne (2021): Abgehängt im Aufschwung. Demografie, Arbeit und rechter Protest in Ostdeutschland, Frankfurt am Main/New York: Campus.

