

# Betriebliche Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei Volkswagen

Mehr als 30.000 Beschäftigte haben sich an einer Befragung zur Mitbestimmung bei Volkswagen (VW) beteiligt. Die Befragung erfolgte nach einem turbulenten Jahrzehnt, in dem die Mitbestimmung innerhalb wie außerhalb des Unternehmens unter Druck geraten war: aufgrund der Korruptionsaffäre bei VW, politischer Versuche, das VW-Gesetz abzuschaffen und der Übernahmeversuche des VW-Konzerns durch Porsche. Insofern diente die Mitbestimmungsbefragung auch einer Bestandaufnahme: Ist die Mitbestimmung in der Wahrnehmung der Volkswagen-Beschäftigten eine anerkannte Institution der Arbeitnehmerbeteiligung? Welche Themen sind den Beschäftigten besonders wichtig? Wie sollte sich die Betriebsratsarbeit weiterentwickeln und was könnte man besser machen?

ALEXANDRA BAUM-CEISIG, NICOLAI FEYH, LUDGER PRIES

## 1. Diskussionen über die Mitbestimmung: meistens ohne die Beschäftigten

Generell herrscht bei den Sozialpartnern sowie in den politischen Parteien ein breiter Konsens darüber, dass die institutionalisierte Mitbestimmung die Wirtschaftsakteure auf langfristiges strategisches und an den gemeinsamen Interessen von Beschäftigten und Unternehmen ausgerichtetes Denken orientiert. Sie stellt ein nicht zu unterschätzendes Element einer demokratischen Wirtschafts- und Gesellschaftsverfassung dar. Auch gibt es keine empirischen Belege dafür, dass die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, durch Mitbestimmung geschwächt würde (Hoose et al. 2009; Hauser-Ditz et al. 2008, 2012; Müller-Jentsch 1993; Pries 2009). Gleichwohl haben sich seit den 1990er Jahren wiederholt einige Unternehmer und Manager, aber auch einige Wissenschaftler, für eine „Reform“ und konkret für eine Reduktion des Umfangs unternehmensbezogener, aber auch betrieblicher Mitbestimmung ausgesprochen. Dabei wird unter Hinweis auf strukturelle Veränderungen in Deutschland, Europa und in der Welt argumentiert, dass Mitbestimmung einen zusätzlichen Kostenfaktor darstelle und die Flexibilitätsspielräume des Managements einschränke und dass sie in einer globalisierten Welt eigentlich ein Anachronismus sei (Rogowski 2004; Säcker 2005).

Volkswagen hat in seiner Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg eine ausgeprägte Mitbestimmungspraxis und

-kultur entwickelt. Allein schon die Überlebensfähigkeit des Unternehmens, seine Innovationskraft und internationale Wettbewerbsfähigkeit stellen die genannten Einwände gegen die Mitbestimmung deutlich infrage: Warum kann ein so stark mitbestimmtes Unternehmen wie Volkswagen in der Welt so erfolgreich sein, wenn z. B. die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz als „ein zu komplexes und bürokratisches Regelwerk“ (Rieble/Junker 2008, S. 24) bezeichnet wird? Welchen Beitrag leistet Mitbestimmung zum Unternehmenserfolg bei Volkswagen? Wie stark sind Mitbestimmung und eine gelebte Beteiligungskultur auch jenseits aller ökonomischen Erwägungen als ein substanzieller Beitrag zu mehr Demokratie in der Gesellschaft bei Volkswagen verankert? Neben den generellen Einwänden gegen Mitbestimmung wurde die spezifische Form und Tradition der Arbeitnehmerbeteiligung durch Betriebsräte und im Aufsichtsrat im vergangenen Jahrzehnt ganz besonders durch Sonderfaktoren wie die sogenannte VW-Korruptionsaffäre, den Kampf um das Volkswagen-Gesetz und den Übernahmeversuch durch Porsche herausgefordert (Dombois 2009; Schumann 2009).

Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, zu Beginn des zweiten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert die Beschäftigten von Volkswagen selbst zu Wort kommen zu lassen und sie nach ihren Einstellungen und Urteilen zum praktizierten System der Mitbestimmung bei Volkswagen zu befragen. Generell existieren nur wenige empirische Untersuchungen (z. B. Wilkesmann et al. 2011; Rami 2009), die sich mit den

Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Interessenvertreter beschäftigen, sodass auf diesem Feld durchaus zu Recht von einer Forschungslücke gesprochen werden kann. Breitere, in Betrieben durchgeführte Befragungen von Beschäftigten bezüglich ihrer Haltung zu und Erwartungen an die Betriebsratsmitbestimmung sind kaum vorhanden.

Angesichts der skizzierten kontroversen Einschätzungen zur Mitbestimmung war es das Ziel einer umfangreichen empirischen Studie zur Mitbestimmungskultur bei Volkswagen, zunächst den wahrgenommenen Stellenwert der Mitbestimmung im Volkswagenkonzern empirisch zu untersuchen. Hierbei wurden die Sichtweisen der Beschäftigten, der Betriebsräte und der Führungskräfte berücksichtigt. Auf dieser Grundlage sollten dann Weiterentwicklungspotenziale der Mitbestimmungspraxis identifiziert werden. Und schließlich ging es auch darum, zu einer Versachlichung der Diskussion um die Zukunft der betrieblichen Arbeitnehmerpartizipation beizutragen.

Methodisch wurden die Vorteile quantitativer (Repräsentativität, Vergleichbarkeit, Beteiligung) und qualitativer Erhebungsmethoden (Tiefenschärfe, thematische Breite, Offenheit) kombiniert. Über 30 Experteninterviews sowie eine als Vollerhebung konzipierte schriftliche Befragung aller Beschäftigten der deutschen Standorte der Marke Volkswagen bilden damit die beiden zentralen Eckpunkte der Studie. Die hier vorgestellten Ergebnisse beschränken sich auf die Darstellung ausgewählter Ergebnisse der schriftlichen Befragung und repräsentieren somit die Perspektive aller Beschäftigten einschließlich der Führungskräfte.

## 2. Umfang und Aufbau der Befragung

Auf Initiative des Konzern-Betriebsrates wurde die Studie „Mitbestimmungskultur bei Volkswagen“ vom Befragungsinstitut INCCAS (Intercultural Consultance and Services) durchgeführt.<sup>1</sup> An der Befragung teilgenommen haben die Beschäftigten der westdeutschen Volkswagen-Produktionsstandorte, der VW Sachsen GmbH sowie der Gläsernen Manufaktur Dresden. Zusätzlich wurden im Online-Verfahren die Mitarbeiter der Volkswagen Financial Services AG mit einbezogen (diese wurden jedoch separat ausgewertet und sind nicht Teil der hier vorgelegten Ergebnisse). Insgesamt wurde der Fragebogen an über 100.000 VW-Beschäftigte versandt. Der Bogen selbst lässt sich hinsichtlich folgender Leitfragen grob untergliedern:

- Welche Themen sind den Beschäftigten wichtig und wo sollte der Betriebsrat sein Engagement weiter ausbauen?
- Welche strategische Position und Rolle sollte der Betriebsrat zwischen Beschäftigten, Gewerkschaft und Unternehmensleitung nach Meinung der Befragten einnehmen?
- Über welche Kanäle erfahren die Beschäftigten über die Mitbestimmung und deren Akteure bei Volkswagen und

**TABELLE 1**

### Schriftliche Fragebögen – Rücklaufquote nach Standorten

Angaben in absoluten Zahlen und Prozent

	Versandt	Rückläufer	Rücklaufquote
Wolfsburg	50.387	15.639	31,0 %
Kassel	13.383	3.894	29,1 %
Hannover	12.333	3.404	27,6 %
Emden	8.232	1.527	18,5 %
Salzgitter	5.674	1.347	23,7 %
Braunschweig	5.863	1.693	28,9 %
Zwickau	7.019	1.982	28,2 %
Chemnitz	1.288	413	32,1 %
Dresden	499	194	38,9 %
Keine Angabe		332	
<b>Summe</b>	<b>104.678</b>	<b>30.425</b>	<b>29,1 %</b>

Quelle: Zusammenstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

was erwarten sie bezüglich der Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Betriebsräten und Beschäftigten?

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse aus den insgesamt über 100 Einzelfragen zusammengefasst. Eine weitere Differenzierung nach Standorten, Arbeitsplatztypen und sonstigen soziodemografischen Merkmalen würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen und soll daher nur punktuell erfolgen.

## 3. Das Untersuchungssample: Beteiligung, Standorte und Repräsentativität

Von den insgesamt 104.678 im September 2011 verschickten Fragebögen wurden bis Ende Oktober 2011 insgesamt 30.425<sup>2</sup> ausgefüllt (Tabelle 1) und von den Beschäftigten in versiegelten Urnen deponiert, die dezentral in den ►

1 Die Projektleitung hatte Prof. Dr. Ludger Pries, Lehrstuhl Organisation, Migration, Mitbestimmung der Ruhr-Universität Bochum, inne.

2 Berücksichtigt man die Teilnehmer der Volkswagen Financial Services AG erhöht sich die Teilnehmerzahl auf 31.400.

Arbeitsbereichen aufgestellt waren und von dem Befragungsinstitut zur Weiterbearbeitung eingesammelt wurden. Alternativ konnten die Fragebögen auch per Post zurückgesandt werden. Die Datenerfassung und -analyse erfolgte unabhängig vom Konzernbetriebsrat und vom Unternehmen durch das Befragungsinstitut. Insgesamt ergibt sich eine Gesamtrücklaufquote von 29,1 %. Für diese Art der Befragung (schriftliche Erhebung mittels eines per Post verteilten und anonym eingereichten Fragebogens, umfangreicher Fragenkatalog, keine Belohnung für die Teilnahme, kein Erinnerungsschreiben) ist dieser Wert als durchaus gut zu bezeichnen. *Tabelle 1* zeigt die Anzahl der verschickten Fragebögen, der Rückläufer und die Rücklaufquote pro Standort.

Mit Ausnahme von Emden (18,5 %) und Dresden (38,9 %) liegen die meisten Standorte nahe am Durchschnitt von 29,1 %, was eine insgesamt gleichmäßige Beteiligung der Beschäftigten ergibt. Dies gilt im Übrigen auch für die soziodemografische Struktur der Teilnehmer. Die Beteiligungsquoten hinsichtlich wesentlicher Merkmale wie Arbeitsbereiche (Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung etc.), Alter/Betriebszugehörigkeit, Geschlecht und Ausbildungsstand unterscheiden sich nicht signifikant, so dass die in der Stichprobe vorgefundene soziodemografische Struktur weitestgehend der realen Personalstruktur bei Volkswagen entspricht. Somit war eine nachträgliche Gewichtung der Variablen weder notwendig noch sinnvoll.

Durch die stark unterschiedlichen Betriebsgrößen dominieren die großen Werke in den Daten. Drei von vier Teilnehmern stammen aus den Werken Wolfsburg, Kassel oder Hannover. Alleine die Beschäftigten aus Wolfsburg machen 50 % der Stichprobe aus. Die Ergebnisse zeigen eine überwiegend männliche Belegschaft (84 %), die nahezu vollständig in Vollzeit (96 %) beschäftigt ist und eine Betriebszugehörigkeit von mehr als zehn Jahren (80 %) aufweist. Viele Befragte (42 %) verbrachten darüber hinaus ihre gesamte Arbeitsbiografie im Unternehmen Volkswagen. Dabei waren die meisten Teilnehmer (46 %) zum Zeitpunkt der Befragung älter als 45 Jahre, 42 % waren im Alter von 31 bis 45 Jahren, 12 % waren 30 Jahre oder jünger.

Etwa 35 % der Befragten arbeiten im direkten Fertigungsbereich, 14 % im fertigungsnahen Bereich und 50 % im indirekten Bereich. Diese Werte sind vor allem auf einen überdurchschnittlich hohen Anteil von Beschäftigten im indirekten Bereich in Wolfsburg zurückzuführen (67 %): Wolfsburg ist Standort der Konzernzentrale mit großen Forschungs- und Entwicklungs- sowie Verwaltungsbereichen. An den anderen Produktionsstandorten ist der Anteil der Beschäftigten aus dem direkten Bereich größer als der aus dem indirekten Bereich.

Bei den Befragten handelt es sich überwiegend um Tarifmitarbeiter ohne Personalverantwortung (86 %). 8 % der Teilnehmenden – immerhin rund 2.400 Beschäftigte – sind Führungskräfte im Tarif, 4 % Mitglieder des Managements und 2 % Auszubildende, Studierende und Promovenden. Die Daten der Befragung belegen ferner das hohe durchschnittliche Ausbildungsniveau bei Volkswagen. Nur 7 %

der Befragten haben neben dem Schulabschluss keine weitere berufliche oder akademische Ausbildung absolviert. Der Großteil der Beschäftigten (47 %) kann eine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen, 19 % sind darüber hinaus Techniker oder Meister, 27 % haben ein Hochschulstudium absolviert. Der Akademikeranteil in Wolfsburg ist mit 34 % etwas höher als an den anderen Produktionsstandorten (dort zwischen 10 bis 21 %).

Die Befragungsergebnisse wurden in den Betriebsräts-gremien auf Konzern- und auf Standortebene, in einer Betriebsversammlung sowie im Rahmen verschiedener weiterer bereichs- und standortspezifischer Diskussionsrunden präsentiert und diskutiert. Wesentliche Ergebnisse wurden auch in Mitteilungsorganen des Werks schriftlich kommuniziert. Durch diese vielfältigen Diskussionen konnte das Forschungsteam viele Datenanalyseergebnisse besser kontextualisieren und interpretieren. Die an diesen Präsentationsrunden beteiligten Volkswagenbeschäftigten, gewerkschaftlichen Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder zeigten dabei eine große Bereitschaft, die Ergebnisse sehr selbstkritisch, solidarisch und gleichzeitig selbstbewusst im Sinne einer Stärken-/Schwächenanalyse zu erörtern und Hinweise für eine weitere Verbesserung der eigenen Arbeit zu erhalten.

## 4. Befunde

### 4.1 Welche Mitbestimmungsthemen sind den Befragten besonders wichtig?

Im Rahmen der Befragung konnten sich die Beschäftigten dazu äußern, welche von insgesamt 13 verschiedenen Mitbestimmungsthemen (von betrieblichen Sozialleistungen über Arbeitsbelastungen bis zum Umweltschutz) ihnen, erstens, besonders wichtig sind und, zweitens, zukünftig als noch stärker zu berücksichtigende Mitbestimmungsthemen erscheinen. *Abbildung 1* zeigt die Befragungsergebnisse zu den beiden Fragen „Welche der folgenden Mitbestimmungsthemen sind Ihnen wichtig?“ und „Wo müsste sich der Betriebsrat Ihrer Meinung nach mehr engagieren?“

Alle angesprochenen Themen werden von einer deutlichen Mehrheit der Befragten (jeweils mindestens 75 %) für wichtig erachtet. Dabei erfahren die „klassischen“ Mitbestimmungsthemen wie zum Beispiel „Betriebliche Sozialleistungen“ (97 %) und „Arbeitssicherheit“ (93 %) den größten Zuspruch. Gleiches gilt für „Entgelt und Arbeitszeiten“ (95 %), „Investitionen und Standortentwicklung“ (94 %) sowie „Arbeitsintensität“ (92 %). Diese eher arbeitsplatznahen und auf Bewahrung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausgerichteten Themen sind den Befragten etwas wichtiger als übergeordnete unternehmensweite Themen wie „Führungskultur“ (75 %), „Perso-

nalarbeit und -Steuerung“ (77 %), „Umweltschutz“ (81 %) oder die „wirtschaftliche und strategische Ausrichtung des Unternehmens“ (83 %). Gleichwohl zeigen auch die hohen Zustimmungswerte z.B. zum Thema Umweltschutz eine große Sensibilität für diese Aspekte der Produktion – nach Aussagen in den Experteninterviews treiben gerade die VW-Betriebsräte das Thema seit Jahren energisch voran. So wurde das langjährige Engagement der Betriebsräte für eine umweltschonendere Automobilproduktion erwähnt, die zur Umsetzung der unternehmensweiten Initiative „Think Blue.Factory“ führte. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für 85 % der Befragten ein zentrales Mitbestimmungsthema, das für Frauen und Männer in ähnlichem Maße wichtig ist.

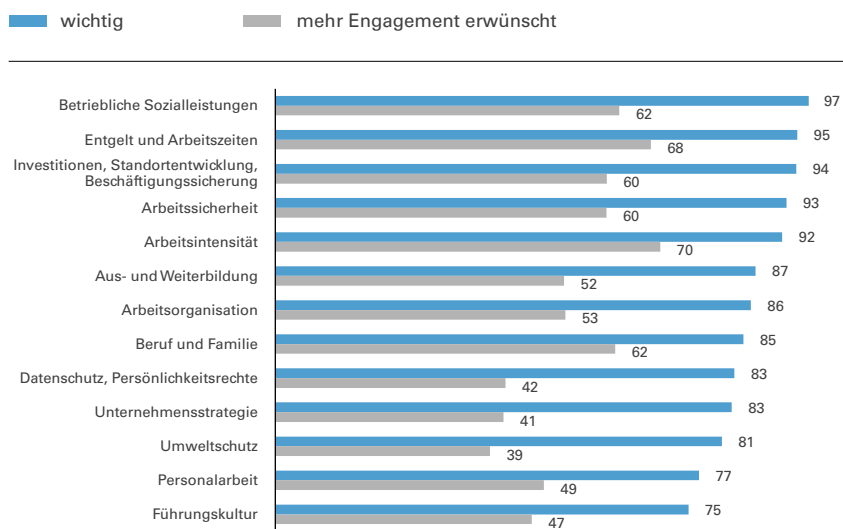
Die Mehrheit der VW-Beschäftigten fordert bei zahlreichen Themen ein noch stärkeres Engagement des Betriebsrates (BR). Die aus Sicht der Befragten dringlichsten Aufgabenfelder, in denen die zukünftige BR-Arbeit verstärkt werden sollte, sind „Arbeitsintensität“ (70 %) sowie „Entgelt und Arbeitszeiten“ (68 %). Kurz dahinter rangieren „Betriebliche Sozialleistungen“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ sowie „Beschäftigungssicherung“ mit jeweils 60 bis 62 %. Den letzten Platz im Ranking bildet das Thema „Umweltschutz“, bei dem 39 % der Befragten ein (noch) stärkeres Engagement des Betriebsrates fordern.

Die Häufigkeitsauszählungen veranschaulichen, dass den Befragten die im klassischen Kerngeschäft von Betriebsratsarbeit liegenden, auf den Arbeitsplatz und die Beschäftigungssicherheit fokussierten Themen am wichtigsten sind. So zeigt sich, dass 93 % der VW-Mitarbeiter den Betriebsrat als wichtigen Akteur bei der Sicherung von Arbeitsplätzen sehen. Gleichzeitig wünschen 74 % der Befragten eine weitere Stärkung der hiermit verbundenen Aktivitäten (vgl. hierzu Abschnitt 4.2). Die Ergebnisse der relativen Bedeutung von Mitbestimmungsthemen aus Sicht der Beschäftigten korrespondieren sehr stark mit den Schwerpunktgebieten der BR-Tätigkeit der letzten zwei Jahrzehnte. So ziehen sich die Sicherung bestehender und der Aufbau zusätzlicher Beschäftigung durch alle Facetten der Mitbestimmungspolitik bei Volkswagen, wie etwa die „Vereinbarung zur Sicherung der Standorte und der Beschäftigung“ (1994) und die Zukunftstarifverträge (2004 und 2010) zeigen. Die Sicherung von Arbeitsplätzen durch innovative und qualitative Maßnahmen kann als ein Grundpfeiler der Tarifpolitik bei Volkswagen angesehen werden und ist bei der Umsetzung im betriebspolitischen Alltag ein Dauerthema für Volkswagen-Betriebsräte (vgl. Promberger 2002; Widuckel 2004). Dabei gehen die Interessenvertreter durchaus mit eigenen Vorschlägen in die Offensive, etwa bei der Initiative zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (z. B. Innovationsfonds II)<sup>3</sup> oder beim Ausbau der Forschungs- und Entwicklungskompetenzen in den Komponentenwerken. Auch in der Tarifrunde 2012 war das Thema Beschäftigung ein bedeutsamer Gegenstand. Am Rande der eigentlichen Verhandlungen vereinbarten Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung eine Aufstockung der Ausbildungsplätze

ABB. 1

### Mitbestimmungsthemen – Relevanz- und Engagementbewertung

Angaben in Prozent



Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

um 10 % für zwei Jahre sowie die Übernahme von weiteren 3.000 Leiharbeitnehmern bis Mitte 2013.<sup>4</sup>

Aber auch Themen „jenseits des Tagesgeschäfts“ wie Umweltschutz und allgemeine Unternehmensstrategie sind für die Befragten relevante Mitbestimmungsthemen. Bemerkenswert ist, dass zu den Themen, bei denen ein stärkeres Engagement des Betriebsrates mehrheitlich erwartet wird, in einem stark von männlicher Industrie- und zunehmend auch Dienstleistungs- und Wissensarbeit dominierten Unternehmen wie Volkswagen auch die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört. Am dritthäufigsten wird genannt: Arbeit und Familienleben in Einklang zu bringen; dies ist zunehmend ein substanzielles Anliegen aller – auch der männlichen Beschäftigten. Zwischen den abgefragten vorrangig langfristig ausgerichteten Themenfeldern wie z. B. „strategische Ausrichtung des Unternehmens“ und „Umweltschutz“ und den eher im Tagesgeschäft verhafteten Herausforderungen wie den Themen „Beschäftigungssicherung und Arbeitsbedingungen“ bestehen durchaus – auch aus Sicht der Befragten – ►

3 Durch den Innovationsfonds II werden jährlich 20 Mio. € für Projekte zur Erschließung neuer Geschäftsfelder entlang der Wertschöpfungskette und darüber hinaus bereitgestellt. Der Betriebsrat ist am Verfahren zur Bewilligung der Fördergelder maßgeblich beteiligt.

4 Formell liegen die Tarifverhandlungen im Aufgabenbereich der Bezirksleitung der Gewerkschaft IG Metall. Für Volkswagen werden Haustarifverträge abgeschlossen.



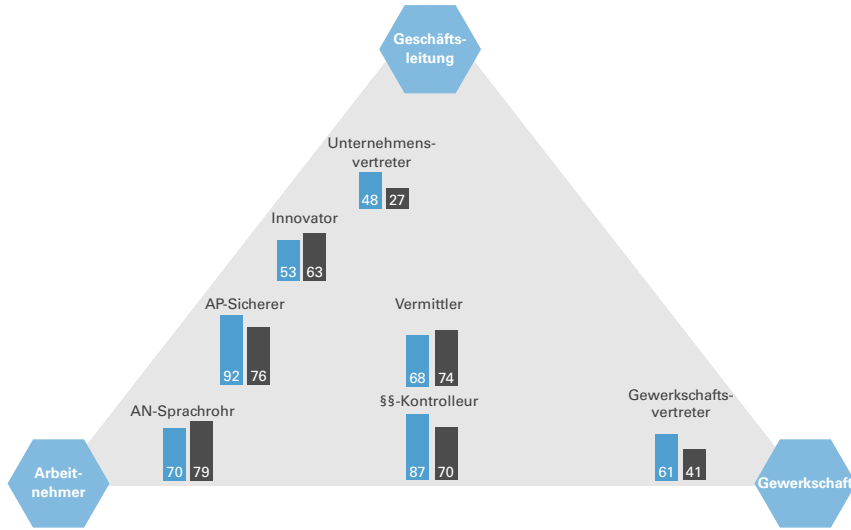
ABB. 2

### Rollenpositionierungen und -erwartungen an Betriebsräte

Angaben in Prozent

■ trifft zu

■ soll verstärkt werden



Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

Zusammenhänge. So wurden bei den im Rahmen der Studie durchgeführten Experteninterviews der globale Standortwettbewerb und die Elektromobilität als wesentliche Herausforderungen der Zukunft bezeichnet. Einige Interviewte hoben hervor, dass sich Volkswagen zwar viele Schlüsselkompetenzen, die für die Elektromobilität erforderlich sind, bereits angeeignet habe, dass aber die beschäftigungs- und die qualifikationsbezogenen Wirkungen des für das nächste Jahrzehnt zu erwartenden Übergangs zu alternativen Antriebstechnologien noch unsicher seien. Für eine längerfristige Beschäftigungsstrategie bringt das Thema der Produktdiversifizierung und der damit einhergehenden Entwicklung von Qualifikationen und Beschäftigung zusätzliche Aufgaben für die Betriebsratsarbeit mit sich. Aus den Experteninterviews und der Analyse der Befragungsergebnisse kann geschlossen werden, dass die Belegschaft von Volkswagen insgesamt eine sehr differenzierte Beurteilung und Erwartung an die Mitbestimmung in den abgefragten kurz- und langfristigen Themenfeldern hat und dass die überwältigende Mehrheit der Befragten die komplexe Arbeit des Betriebsrates entsprechend zu würdigen weiß. Eine häufig in den Interviews – auch von Managern bekräftigte – Aussage war, dass es ohne das Engagement des Betriebsrates wesentlich weniger Beschäftigte im Volkswagen-Konzern gäbe. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung unterstreichen das besondere Gewicht des Themas „längerfristige Beschäftigungssicherung“ in seiner allgemeinen Bedeutung für die Volkswagen-Mit-

arbeiter und als Erwartungshaltung an das Betriebsratshandeln.

Insgesamt stößt die Mitbestimmungsarbeit inhaltlich auf große Resonanz, und die Betriebsräte bei Volkswagen werden als legitime Promotoren der genannten Themen angesehen. Dies zeigt sich auch daran, dass alle Beschäftigtengruppen (z. B. Produktionsmitarbeiter, Ingenieure, Manager etc.) – über die Themen hinweg in durchaus unterschiedlicher Gewichtung – Engagement vom Betriebsrat registrieren und auch einfordern. Die Ergebnisse machen zugleich deutlich, dass sich die Mitbestimmung nicht mit dem bisher Erreichten zufriedengeben kann. Obschon sich die Bedürfnisstruktur der Beschäftigten mit den inhaltlichen Schwerpunkten der Betriebsratsarbeit weitgehend deckt, bleiben die Erwartungen an die Mitbestimmung insgesamt sehr hoch.

### 4.2 Pragmatisches Rollenverständnis und Fokussierung auf die betriebliche Ebene

Neben den konkreten Themenpräferenzen der Beschäftigten zielte die Studie auch darauf ab, allgemeinere Erwartungen an die Rolle und die strategische Positionierung des Betriebsrates im Unternehmen zu ermitteln. Ausgehend von einem „Dreieck“ (Abbildung 2), das sich zwischen den Anspruchsgruppen der Arbeitnehmer, der Gewerkschaft und der Unternehmensleitung aufspannt, wurden sieben idealtypische Rollenbilder konstruiert und mit Hilfe entsprechender Statements abgefragt. Die Positionierung der sieben Rollenbilder im Spannungsfeld zwischen Arbeitnehmern (AN), Geschäftsleitung (GL) und Gewerkschaft (GW) erfolgte im Nachhinein. Sie gibt die aus der jeweiligen Rolle interpretierbare Nähe oder Ferne zu den drei Polen des Dreiecks wieder. Die Rollenbilder sind keine sich gegenseitig ausschließenden Kategorien, vielmehr können bzw. müssen Betriebsräte in wechselnden Beziehungskonstellationen verschiedene der angesprochenen Rollen in unterschiedlich gewichteter Form einnehmen und ausgestalten. Daraus können in der Praxis jedoch durchaus widersprüchliche Anforderungen an die Betriebsratsarbeit entstehen (vgl. schon Fürstenberg 1958).

Im Einzelnen handelt es sich um die Rollenzuweisung an den Betriebsrat als „Sprachrohr der Belegschaft“, als „Arbeitsplatzsicherer“, als „Kontrolleur rechtlicher und tariflicher Normen“, als „Vermittler zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen“, als „Innovationstreiber“, als „Gewerkschaftsvertreter“ und als „Unternehmensvertreter“. Für jedes Rollenbild wurde im Fragebogen jeweils ein Statement entwickelt. Die Befragten konnten zunächst angeben, ob der Betriebsrat die entsprechende Funktion bzw. Rolle aus ihrer Sicht erfüllt (Ist-Zustand). In einem zweiten Schritt wurden die Befragten dazu aufgefordert, anzugeben, ob das jeweilige Rollenverhalten in Zukunft eher verstärkt oder eher abgeschwächt werden sollte. Durch die verschiedenen möglichen Antwortkombinationen ergibt sich ein komplexes Muster von (gegenwärtigen) Einschätzungen und (zukünftigen) Erwartungen an die Interessenvertreter.

Hinsichtlich der Einschätzung des Ist-Zustands zeigt sich, dass der Betriebsrat für die Beschäftigten vor allem in zwei Rollenkonstellationen sichtbar wird. Dies ist zum einen der „Kontrollleur“ zur Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen (87 %), zum anderen die Rolle als „Sicherer“ von Arbeitsplätzen und Beschäftigung (93 %; vgl. hierzu Abschnitt 4.1). Ebenfalls stark ausgeprägt ist die Wahrnehmung des Betriebsrates als „Sprachrohr“ (71 %), das die Wünsche und Interessen der Belegschaft aufnimmt und sie gegenüber der Unternehmensleitung vertritt, dicht gefolgt vom Bild des Betriebsrates als „Vermittler“, der die Interessen von Unternehmensleitung und Arbeitnehmern fair austariert (68 %). Niedrigere Zustimmungswerte erhielt mit einem Anteil von 61 % die Rolle als „Gewerkschaftsvertreter“. 53 % der Befragten sehen den Betriebsrat zusätzlich als „Innovations-treiber“, der sich z. B. für neue Produkte, Prozesse und Arbeitszeiten einsetzt. Zu den Initiativen der Mitbestimmung in diesem Feld zählen u.a. die tariflich vereinbarten Innovationsfonds I und II, die mit je 20 Mio. € pro Jahr ausgestattet wurden, sowie die – hieraus erwachsene – Initiative der Erschließung neuer Geschäftsfelder durch z. B. den Bau von Blockheizkraftwerken am Standort Salzgitter. Berücksichtigt man, dass die Förderung von Produktinnovationen weder zu den klassischen Aufgabengebieten der Interessenvertretung gehört noch dass dafür gesetzliche Mitbestimmungsrechte existieren, belegt die Tatsache, dass die Mehrheit der Befragten den Betriebsrat (auch) als „Innovator“ sieht, die bereits erwähnte starke beschäftigungsstrategische Ausrichtung der Mitbestimmungskultur bei Volkswagen. Aus der Sicht des Betriebsrats ließe sich der Zustimmungswert durch verbesserte Kommunikationsarbeit noch steigern. Auffällige Schwankungen bezüglich dieser Frage zwischen den Standorten – die Werte bewegen sich zwischen 43 und 74 % – deuten darauf hin, dass sich die beurteilten und erwarteten Aktivitäten der verschiedenen Standortbetriebsräte im Bereich Innovation in Art und Umfang deutlich unterscheiden. Dies spiegelt einerseits sehr unterschiedliche Bedingungen (z. B. zwischen Standorten mit eigener Forschung und Entwicklung, mit reiner Komponenten- oder mit Endmontageproduktion) wider und deutet andererseits auf Verbesserungsmöglichkeiten der Kommunikationsarbeit der Betriebsräte in bestimmten Bereichen und Standorten hin.

Die niedrigsten Zustimmungswerte erhielt die Rolle des Betriebsrates als Vertreter des gesamten Unternehmens mit 48 %. Dieser Zustimmungswert überrascht wenig, angesichts der im Betriebsverfassungsgesetz formulierten, in sich spannungsgeladenen Anforderung an den Betriebsrat, jeweils zum Wohle der Beschäftigten und des Gesamtbetriebs tätig zu werden. Für die beiden Rollen als Unternehmens- und als Gewerkschaftsvertreter zeigt sich bei den auf die Zukunft gerichteten Erwartungen der gleiche Trend, wonach diese Rollen in Zukunft eher nicht ausgebaut werden sollten. Nur 27 % der Befragten sind der Meinung, dass der Betriebsrat in Zukunft stärker als Vertreter von Unternehmensinteressen agieren sollte; 41 % wollen sein Engagement als Gewerkschaftsvertreter gestärkt sehen. Die Rollen „Unternehmens-

vertreter“ und „Gewerkschaftsvertreter“ sind im Übrigen die einzigen, bei denen sich jeweils mehr als ein Drittel der Befragten wünscht, sie sollten zukünftig abgeschwächt werden. Die kritische Einschätzung einiger Beschäftigtengruppen zur Gewerkschaftsnähe des Betriebsrates stellt die Mitbestimmung vor eine Herausforderung. Einerseits bilden der hohe Organisationsgrad und die starke Stellung der IG Metall im Betrieb eine wichtige Basis für den großen Einfluss des Betriebsrates auf Unternehmensentscheidungen. Andererseits sehen es viele Beschäftigte kritisch, wenn sich die Interessenvertreter allzu offensiv für Gewerkschaftsthemen einsetzen.

Die Beschäftigten erwarten, dass sich die Interessenvertretung vor allem auf die betriebliche Ebene und insbesondere arbeitsplatznahe Themen konzentriert. Allerdings zeigen erfolgreiche Aktionen, wie eine im Rahmen der Tarifverhandlungen 2012 kurzfristig organisierte Demonstration auf dem Werksgelände, an der sich weit über 20.000 Beschäftigte beteiligten, dass die Gewerkschaften weiterhin über ein beachtliches Mobilisierungspotenzial verfügen, vor allem bei betrieblich unmittelbar relevanten Themen wie – in diesem Fall – dem VW-Haustarifvertrag. Bei der vergleichsweise starken gewerkschaftspolitischen Ausrichtung der Betriebsratsarbeit muss die Themenauswahl sorgfältig ausbalanciert werden. Die Ergebnisse der IG-Metall-Liste in den vergangenen Betriebsratswahlen (z. B. im Wahljahr 2010 91 % aller abgegebenen Stimmen) deuten darauf hin, dass dies den verantwortlichen Akteuren offensichtlich gut gelungen ist.

Bei den übrigen Rollenbildern wünscht sich zumeist eine deutliche Mehrheit der Befragten, dass der Betriebsrat sein Engagement noch verstärkt. Dies gilt beispielsweise für seine Funktion als „Sprachrohr“ (79 %), als „Vermittler“ (74 %) oder auch als „Innovator“ (63 %). Insgesamt zeigt sich das Bild einer anspruchsvollen und selbstbewussten Belegschaft, welche die verschiedenen thematischen und rollenspezifischen Anforderungen an die Betriebsratsarbeit genau zu unterscheiden weiß und diese insgesamt für die gegenwärtige Lage für angemessen hält und akzeptiert. Die in den Antworten geäußerten Erwartungen sind dabei durchaus nicht frei von Widersprüchen. Beispielsweise wünschen sich die Befragten einerseits eine stärkere Fokussierung auf die Arbeitnehmerseite („Sprachrohrfunktion“), in nahezu gleichem Maße soll jedoch die Funktion des neutralen „Vermittlers“ gestärkt werden. In einem ähnlichen Spannungsverhältnis zu diesen beiden Funktionen steht die Erwartung, dass der Betriebsrat eigenständig innovative Konzepte erarbeiten und im Unternehmen vorantreiben sollte („Innovatorenfunktion“).

Die einzelnen Betriebsratsmitglieder und die Volkswagen-Betriebsräte als Gremien stehen somit vor der Aufgabe, auch potenziell widersprüchliche Anforderungen, Erwartungen und Notwendigkeiten integrieren zu müssen. Die zum Teil konträren Vorstellungen der Beschäftigten über die Betriebsratsarbeit resultieren daraus – dies kann gegenwärtig zumindest begründet vermutet werden –, dass die befragten Beschäftigten sehr unterschiedliche Bildungshintergründe und Lebensläufe haben oder sich in unterschiedlichen ►

Lebensphasen befinden, dass sie in variierenden Arbeits- und Funktionsbereichen eingesetzt sind und auch hinsichtlich ihrer Lebensstile, Wertorientierungen und sonstigen Präferenzen die ganze Breite der Gesellschaft widerspiegeln. Weitergehende Datenanalysen werden sich dem Ziel widmen, typische Erwartungshaltungen gegenüber dem Betriebsrat und der Mitbestimmung genauer mit personenbezogenen Merkmalen zu korrelieren.

Fest steht vor diesem Hintergrund, dass es unmöglich gelingen kann, den heterogenen und zusätzlich sehr hohen Erwartungen der VW-Beschäftigten vollends gerecht zu werden. Dies zeigen auch die geführten Interviews mit Betriebsratsvertretern und Vertrauensleuten. Anstatt in einen permanenten Dialog mit der Belegschaft zu treten, deren Interessen mehr oder weniger passiv zu aggregieren und einem „Sprachrohr“ gleich gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten, erarbeitet der Betriebsrat seine Strategien und Positionen eigenverantwortlich und versucht dann, möglichst alle betrieblichen Akteure von der Richtigkeit seines Konzeptes zu überzeugen. Dabei bilden die antizipierten Belegschaftsinteressen – v. a. geht es um Beschäftigungssicherung und gute Arbeitsbedingungen – die Basis des Betriebsratshandelns. Die konkrete Ausgestaltung und strategische Umsetzung dieser Politik gestaltet die Interessenvertretung autonom. Ein permanenter Austauschprozess mit den VW-Mitarbeitern wäre zwar aus der Sicht vieler Beschäftigter und auch vieler Betriebsräte sowie Vertrauensleute wünschenswert, aber angesichts der Betriebsgröße im Verhältnis zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen unrealistisch und, vor dem Hintergrund der eben skizzierten heterogenen Erwartungen, wahrscheinlich auch nicht zielführend. Die Mitbestimmung bei Volkswagen ist somit durch ähnliche strukturelle Spannungen gekennzeichnet, wie sie für Interessenorganisationen allgemein konstatiert werden. Diese sind als kollektive Akteure in der Binnenorientierung auf die Legitimation gegenüber den Mitgliedern (Mitgliederlogik) und in der Außenorientierung auf den Einfluss gegenüber den externen Interaktionspartnern (Einflusslogik) orientiert (Schmitter/Streeck 1999). Ohne externe Einflussfolge ist

die Legitimation nach innen auf Dauer gefährdet. Einflussstärke nach außen, die an die Interessen und Erwartungen der Mitglieder nach innen rückgekoppelt ist, kann auf Dauer auch kaum Bestand haben. Befragungen, wie die hier vorgestellte, können helfen, Mitgliedererwartungen spezifischer zu erfassen und Handlungs- sowie Kommunikationsstrategien genauer auszurichten.

### 4.3 Kommunikationsformen und die Herausforderung persönlicher Betreuung

Eine wichtige Komponente der Befragung betraf die Kommunikationskanäle zwischen Betriebsrat und Beschäftigten. Auch hier wurde ein zweistufiges Verfahren angewandt. Zunächst sollten die Befragten die aktuelle Effektivität bestimmter Kommunikationsformen und -kanäle bewerten („Hierdurch erfahre ich viel über die Betriebsratsarbeit“). Danach folgte die Frage, ob der genannte Kommunikationskanal weiter ausgebaut werden sollte. *Abbildung 3* zeigt die Ergebnisse beider Teilfragen für ausgewählte Kommunikationsmittel.

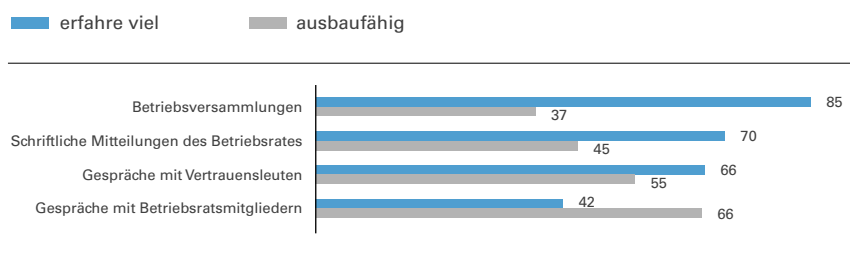
Zunächst zeigt sich, dass die betriebsratseigenen Kommunikationskanäle als sehr wichtig eingeschätzt werden (insgesamt wurden 13 mögliche Kommunikationsmittel, auch solche des Unternehmens, der Gewerkschaften und der Massenmedien abgefragt). 85 % der Befragten geben an, durch Betriebsversammlungen viel über die Mitbestimmung zu erfahren, weitere 70 % werden durch die gedruckten Medien (z. B. Broschüren, Flyer, Zeitschriften etc.) des Betriebsrats erreicht. Bei diesen Kanälen ist eine gewisse „Sättigung“ festzustellen. Mehrheitlich wünschen die Beschäftigten keinen weiteren Ausbau. Sehr gute Kommunikationsarbeit leisten auch die Vertrauensleute im direkten Gespräch. Insgesamt 66 % der Befragten fühlen sich dadurch gut informiert, 55 % wünschen sich einen weiteren Ausbau der Kommunikation. Teils deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen und Standorten verweisen auf unterschiedliche Praktiken und Gesprächskulturen vor Ort. Sie bieten dem Vertrauenskörper wichtige Anhaltspunkte dafür, wo die Kommunikationsarbeit verbessert werden sollte.

Die direkte Kommunikation zwischen Betriebsratsmitgliedern und Beschäftigten wurde hingegen von den Befragten in einem hohen Ausmaß als nicht zufriedenstellend bewertet. Für 42 % der Befragten findet dieser Kommunikationsfluss in ausreichendem Maße statt. Demgegenüber stehen 66 % der Mitarbeiter, die sich mehr Kommunikation mit „ihrem“ Betriebsrat wünschen. Eine solche Erwartung der Befragten nach mehr direkter, persönlicher Kommunikation mit Betriebsratsmitgliedern stößt in der Praxis allerdings an Grenzen. Darauf verweisen allein schon die Zahlen für das Betreuungsverhältnis: Ein Betriebsrat ist jeweils für eine sehr große Anzahl an Beschäftigten – am Standort Wolfsburg sind es im Durchschnitt etwa 900 pro Betriebsratsmitglied – zuständig. Individuelle Gesprächstermine mit dem Betriebsrat oder persönliche Erreichbarkeit für alle sind nahezu unmöglich. Zudem besteht der Alltag der Betriebsratsarbeit aus

ABB. 3

#### Bewertung der Kommunikationsmedien

Angaben in Prozent



Quelle: Darstellung der Autoren.

WSI Mitteilungen

vielen Regelterminen, Gesprächen mit Führungskräften und Managern, Gremiensitzungen und Ausschussarbeit. Obwohl es bei den meisten dieser Termine sehr wohl um konkrete Belange der Beschäftigten geht, bleibt diese Arbeit häufig unsichtbar. Für den persönlichen Kontakt mit den Beschäftigten im Betreuungsbereich verbleibt in der Folge nur wenig Zeit.

Die Erhebungsdaten geben Aufschluss darüber, wie viele Beschäftigte den Betriebsrat bereits aufgrund eines persönlichen Anliegens oder Problems aufgesucht haben. Die Ergebnisse zeigen drei gleich große Gruppen: Ein Drittel der Belegschaft hat den Betriebsrat bisher nicht aufgesucht, ein Drittel konnte der Betriebsrat bei einem persönlichen Anliegen helfen, ein weiteres Drittel beurteilt die Hilfestellung des Betriebsrates als nicht zufriedenstellend. Die Gründe für positive oder negative Beurteilungen lassen sich anhand der Befragungsdaten nicht im Detail klären. Der relativ hohe Anteil Unzufriedener wirft jedoch die Frage auf, wie diese Herausforderung in Zukunft besser bewältigt werden kann.

Betriebsräte und ihre Mitglieder müssen nicht nur Erwartungen aus ihrem Vertretungsbereich aufnehmen und weiterleiten; sie müssen auch diese Erwartungen durch angemessene Informationen selbst mitgestalten. Hierzu gehört die Kommunikation über die Möglichkeiten, aber vor allem auch die Grenzen der betrieblichen Mitbestimmung. Denn während die hohen Erwartungen an den und das große Zutrauen vieler Beschäftigter zum Betriebsrat ein Ausdruck der Wertschätzung sind und dem Betriebsrat als Institution Legitimation, Einfluss und Gewicht verschaffen, führen umgekehrt übersteigerte oder unrealistische Erwartungen an die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates fast zwangsläufig zu Enttäuschungen.

Das Problem angemessenen „Erwartungsmanagements“ äußert sich neben der bereits angesprochenen Forderung nach mehr persönlicher Betreuung auch in der Einschätzung von 59 % der Befragten, dass sich der Betriebsrat persönlich zu wenig um den eigenen Arbeitsbereich kümmere – was angesichts des bereits genannten realen Betreuungsschlüssels schlechterdings auch nicht leistbar ist.

Gerade die zuletzt vorgestellten Befragungsergebnisse haben zu intensiven Diskussionen an den Standorten, in den Betriebsratsgremien und in den Bereichen geführt. Zwar bestand dabei weitgehend Konsens darüber, dass es wichtig sei, zusätzliche zeitliche Freiräume für die persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten zu erschließen. Aber es gab auch die Skepsis, ob dies mit Blick auf den Betreuungsschlüssel, der je nach Standort und Bereich stark schwanken kann, realistischerweise zu leisten sei. Eine erste wichtige Schlussfolgerung daraus ist, deutlich zu kommunizieren, dass die Erwartung ständiger Erreichbarkeit der Betriebsratsmitglieder und der unmittelbaren Lösung von Problemen schlicht unrealistisch sind. Deswegen wurde die stärkere Einbindung des Vertrauenskörpers als Alternative diskutiert. Dieser leistet bereits jetzt wertvolle Kommunikations- und Überzeugungsarbeit, die bei den Beschäftigten offenbar so gut an-

kommt, dass eine Mehrheit sich einen weiteren Ausbau der Gespräche mit den Vertrauensleuten wünschte. Im Optimalfall kann dies sowohl zur Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch zur Entlastung der Betriebsräte beitragen.

#### 4.4 Hohe Betriebsbindung und Identifikation mit VW

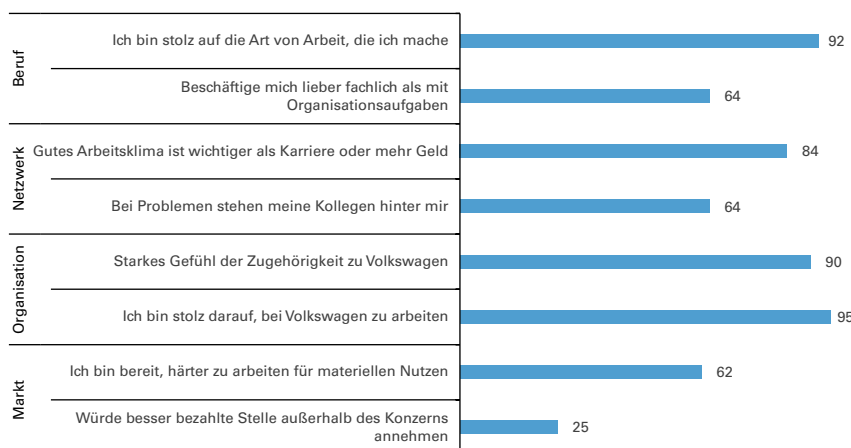
In einem weiteren Teil der Befragung ging es darum, welche generellen bzw. institutionellen Orientierungsmuster für die Beschäftigten bei Volkswagen ausschlaggebend für Erwartungen, Einstellungen und Bewertungen gegenüber dem Konzern und dem System der Mitbestimmung sind. Konzeptionell orientieren sich die Fragen an der Vorstellung erwerbsstrukturierender sozialer Institutionen (vgl. Pries 2010), die sich aufgliedern in „Markt“, „Beruf“, „Organisation“ und „soziales Netzwerk“. Für jede dieser Institutionen lagen jeweils zwei Aussagen vor, die bereits in einer empirischen Befragung getestet worden waren (vgl. Hoose et al. 2009) und denen die Befragten vierfach abgestuft zustimmen oder nicht zustimmen konnten. *Abbildung 4* gibt eine Übersicht der Antworten, wobei die Werte für „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammengefasst wurden.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die überwiegende Mehrzahl der Befragten eher organisationale, berufliche und/oder soziale Orientierungsmuster aufweist. Dazu zählt beispielsweise die überwältigende Identifikation mit dem Unternehmen Volkswagen, eine für den Konzern immens wichtige Ressource. 95 % der Befragten sind stolz darauf, bei Volkswagen zu arbeiten, 90 % empfinden

ABB. 4

#### Orientierungsmuster der VW-Beschäftigten

Angaben in Prozent



Quelle: Darstellung der Autoren.



ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen – dies sind im Vergleich zu anderen großen Unternehmen bemerkenswert hohe Zustimmungswerte. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der beruflichen Orientierung der Beschäftigten. 92 % der Beschäftigten sind stolz auf die konkrete Tätigkeit, die sie ausüben. Marktliche Orientierungsmuster finden sich hingegen seltener: Lediglich 25 % der Befragten würden eine Stelle außerhalb des Konzerns annehmen, wenn sie dafür mehr Geld erhalten würden, wohingegen 84 % der Befragten angeben, dass ein gutes Arbeitsklima und Verhältnis zu den Kollegen wichtiger sei als Karriere oder mehr Geld. Materielle Anreize zur individuellen Leistungssteigerung würden hingegen 62 % der Beschäftigten zu mehr Arbeitsleistung bewegen.

Die generellen Arbeitsorientierungen bei Volkswagen weisen ein komplexes Gemisch aus organisationsbezogenen, beruflichen, netzwerkbezogenen und marktlichen Handlungsnormen auf, wobei die marktlichen insgesamt vergleichsweise weniger stark ausgeprägt sind. In einer Untersuchung zu Führungskräften in der deutschen Chemieindustrie, die ebenfalls von großen Unternehmen und Konzernen geprägt ist, fand sich eine relativ gleichmäßige Verteilung der Anteilswerte auf die vier die Arbeitsorientierungen strukturierenden Institutionen Organisation, Beruf, Netzwerk und Markt (Hoose et al. 2009). Auch wenn eine größere Vergleichbarkeit mit den Beschäftigten anderer Unternehmen und Branchen wünschenswert wäre, erwachsen aus den Befragungsergebnissen doch wichtige Schlussfolgerungen für Mitbestimmung und Personalarbeit bei Volkswagen insgesamt. So können z. B. über allein marktlich ausgerichtete individuelle Bonus- oder Anreizsysteme die Arbeitsorientierungen von einem nur vergleichsweise kleinen Beschäftigtenanteil stimuliert werden. Wesentlich Erfolg versprechender erscheint es, die enge identifikative Bindung an das Unternehmen und die beruflich-fachliche Motivation der Beschäftigten als Ausgangsbasis für Mobilisierungsstrategien zu wählen.

#### 4.5 Genereller Eindruck: Großer Rückhalt für die Mitbestimmung

Die Befragten wurden abschließend aufgefordert, eine generelle Einschätzung der Betriebsratsarbeit abzugeben. Dabei konnten die Teilnehmenden den Statements „Der Betriebsrat leistet Positives für das Unternehmen insgesamt“ und „Der Betriebsrat leistet Positives für meine persönliche Arbeitssituation“ jeweils abgestuft zustimmen oder nicht zustimmen.

Im Ergebnis zeigt sich deutlich, dass die Mitbestimmung bei VW auf breiter Basis ein hohes Ansehen genießt und als positive Kraft im Konzern wahrgenommen wird. Insgesamt geben 90 % aller Befragten an, der Betriebsrat leiste Positives für das Unternehmen. Dies gilt im Übrigen unabhängig von Standorten, Altersgruppen, Arbeitsbereichen, Ausbildungsabschlüssen und der Position in der

Unternehmenshierarchie. Die Zustimmungssanteile bewegen sich zwischen 87 % (Manager) und 92 % (Auszubildende, Studierende und Promovenden). Die in allen Beschäftigtengruppen positive Resonanz lässt den Schluss zu, dass dem Betriebsrat die schwierige Aufgabe gut gelingt, die durchaus sehr verschiedenen Belegschafts- und Anspruchsgruppen mit ihrer heterogenen Interessenstruktur gleichermaßen anzusprechen und zu integrieren. Auch wenn keine hinsichtlich Tiefe und Repräsentativität vergleichbaren Befragungsergebnisse für andere Unternehmen vorliegen, lässt sich sehr begründet vermuten, dass das extrem hohe Niveau dieser allgemeinen Wertschätzung der Betriebsratsmitbestimmung bei Volkswagen in dieser Form ohne Beispiel ist.

Hinsichtlich der zweiten Aussage „Insgesamt leistet der Betriebsrat Positives für meine persönliche Arbeitssituation“ fallen die Zustimmungswerte mit 53 % geringer aus. Dieser Wert erklärt sich möglicherweise daraus, dass die eigene Arbeitssituation von einer Vielzahl verschiedener Faktoren beeinflusst wird und es sich den Beschäftigten nicht immer erschließt, welche dieser Faktoren vom Betriebsrat mitbeeinflusst werden (können) und welche nicht. Dies mag zum einen daran liegen, dass die Entscheidungsprozesse in großen Unternehmen wie Volkswagen für viele Beschäftigte kaum transparent sind, sodass der Einfluss des jeweiligen Akteurshandelns nur schwer bestimmbar ist. Zum anderen beinhaltet der bei Volkswagen über viele Jahre gepflegte Interaktionsstil der „kooperativen Konfliktbewältigung“ zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretern, dass im Konsens getroffene Entscheidungen gemeinsam gegenüber den Beschäftigten vertreten werden. Eine Nebenfolge dieser Grundhaltung ist, dass sich unterschiedliche Initiativen, Auffassungen und Konfliktlinien im schließlich gefundenen Kompromiss kaum noch nachvollziehen lassen. So kann es beispielsweise vorkommen, dass erfolgreiche Betriebsratsinitiativen im Nachhinein der Unternehmensseite zugerechnet werden und umgekehrt.

Somit ergibt sich zwischen Betriebsrat und Unternehmensseite bisweilen eine „Kommunikationskonkurrenz“ mit Blick auf die Belegschaft. Die Befragungsergebnisse haben in der Nachbereitung bei den Betriebsräten dazu geführt, die eigenen Leistungen am konkreten Arbeitsplatz sichtbarer zu machen, ohne sich von den generellen Grundsätzen des Umgangs mit der Unternehmensseite zu entfernen.<sup>5</sup>

5 Ein erster – allerdings noch unabhängig von den Befragungsergebnissen vollzogener – Schritt in diese Richtung war die Herausgabe der neuen Betriebsratszeitschrift „Mitbestimmen!“, die seit März 2012 erscheint und einen abwechslungsreichen Mix aus kleinen und großen Geschichten und Themen rund um die Mitbestimmung bietet, wodurch wichtige Entwicklungen und auch der Alltag der Betriebsratsarbeit bei Volkswagen anschaulich wiedergegeben werden soll. Dabei können VW-Beschäftigte jederzeit Themen vorschlagen, die dann von der Redaktion aufgegriffen werden. Die Zeitschrift erscheint monatlich und wird am Standort Wolfsburg in großer Auflage verteilt.

## 5. Fazit: Volkswagen ist gelebte Mitbestimmungskultur

Zum ersten Mal konnten mit der durchgeführten Befragung in dieser Breite und Tiefe die Haltungen, Erwartungen und Meinungen der Beschäftigten des Volkswagen-Unternehmens zur Mitbestimmung sowie deren generelle Arbeitsorientierungen empirisch erhoben werden. Dabei zeigen sowohl die qualitativen Interviews als auch die standardisierte Befragung ein sehr klares Bild: Die Mitbestimmung ist im Bewusstsein der Volkswagen-Beschäftigten bemerkenswert breit und fest verankert. In keiner der oben angedeuteten Belegschaftsgruppen gibt es eine stärkere grundsätzliche Skepsis oder gar Ablehnung der Mitbestimmung. Die Mehrzahl der Befragten hat weitreichende Erwartungen an die Mitbestimmung und hält sie in traditionellen, aber auch neuen Themenbereichen sogar noch für ausbaufähig.

Mitbestimmung ist für die meisten Beschäftigten vor allem ein Instrument, um den unmittelbaren und den längerfristigen Arbeits- und Beschäftigungsinteressen der Arbeitnehmer Gehör zu verschaffen und diese zu vertreten. Sie wird darüber hinaus auch als wichtiger Innovationstreiber für das Unternehmen gesehen. Sie erweitert die Kommunikationskanäle in der komplexen Unternehmensorganisation und dient so als ein zusätzliches Frühwarnsystem bei Problemen.

Die Interviews und die Befragung lassen eine extrem hohe Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen erkennen – eine Ressource, die für Volkswagen mindestens so wichtig sein dürfte wie Patente, technisches Wissen oder ökonomisches Kapital. Denn diese intrinsische Motivation und Bindung an das Unternehmen sind der eigentliche Motor für das Arbeitshandeln und die Leistungserbringung der Beschäftigten – sie entscheiden nicht nur über die Stärke dieses Motors, sondern auch darüber, wie viel von diesem Leistungspotenzial im Sinne der Organisationsziele abgerufen bzw. mobilisiert werden kann. Schließlich geben die Befragungsergebnisse auch Hinweise darauf, wie Betriebsräte und Führungskräfte noch besser über die Formen und Inhalte der konkreten Mitbestimmungsaktivitäten informieren und wie die Beschäftigten ihre Selbstaktivierung weiterentwickeln können. ■

## LITERATUR

- Dombois, R.** (2009): Die VW-Affäre – Lehrstück zu den Risiken deutschen Co-Managements?, in: Industrielle Beziehungen 16 (3), S. 207–231
- Fürstenberg, F.** (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 10 (3), S. 418–229
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L.** (2008): Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt a. M./New York
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L.** (2012): Verbetrieblichung und betrieblicher Konflikt, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 64 (2), S. 329–359
- Hoose, F./Jeworutzki, S./Pries, L.** (2009): Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie, Frankfurt a. M./New York
- Kommission Mitbestimmung** (2004): Mitbestimmung modernisieren. Bericht der Kommission Mitbestimmung: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und Bundesverband der Deutschen Industrie, Berlin
- Müller-Jentsch, W.** (1993): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Mering
- Pries, L.** (2009): Neue Herausforderungen für die betriebliche Interessenregulierung, in: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken, Hamburg, S. 55–72
- Pries, L.** (2010): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt, Wiesbaden
- Promberger, M.** (2002): Das VW-Modell und seine Nachfolger – Pioniere einer neuartigen Beschäftigungspolitik, München und Mering
- Rami, U.** (2009): Betriebsräte zwischen neuen Funktionen und traditionellen Erwartungen ihrer Belegschaft. Eine empirische Untersuchung am Beispiel zweier Tochterbetriebe der voestalpine AG, Schriftenreihe der Johannes-Kepler-Universität Linz, Linz
- Rieble, V./Junker, A.** (2008): Unternehmensführung und betriebliche Mitbestimmung, ZAAR Schriftenreihe Bd. 10, S. 10–35
- Rogowski, M.** (2004): Mitbestimmung. Ein Irrtum der Geschichte. Interview im Stern vom 13.10., <http://www.stern.de/wirtschaft/news/mitbestimmung-ein-irrtum-der-geschichte-531082.html>
- Säcker, F. J.** (2005): Die Mitbestimmung – ein deutsches Modell für die Zukunft Europas oder ein „Irrtum der Geschichte?“, Vortrag vor dem Überseeclub am 8. März, Hamburg
- Schmitter, P. C./Streeck, W.** (1999): The Organization of business interests. Studying the associative action of business in advanced industrial societies: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, discussion paper 99/1, Köln
- Schumann, M.** (2009): Betriebliche Mitbestimmung bei Peter von Oertzen: immer noch aktuell, in: Jüttner, W./Andretta, G./Schostok, St. (Hrsg.): Politik für die Sozialdemokratie. Erinnerung an Peter von Oertzen, Berlin, S. 58–72
- Widuckel, W.** (2004): Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen, Schriften zur Unternehmensgeschichte von Volkswagen Bd. 1, Wolfsburg
- Wilkesmann, U./Wilkesmann, M./Virgillito, A./Bröcker, T.** (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen, Berlin

## AUTOREN

**ALEXANDRA BAUM-CEISIG, Dr.**, ist Generalsekretärin des Gesamt- und Konzernbetriebsrates von Volkswagen.

@ alexandra.baum-ceisig@volkswagen.de

**NICOLAI FEYH, M.A. Soz.**, ist Promovend an der Ruhr-Universität Bochum.

@ nicolai.feyh@rub.de

**LUDDER PRIES, Prof. Dr.**, Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung an der Ruhr-Universität Bochum.

@ ludger.pries@rub.de