

# Betriebsrätinnen und ihre Sicht der Welt des Betriebes – eine Deutungsmusteranalyse

Ursula Stöger

## 1 Einleitung

In der betrieblichen Interessenvertretung engagieren sich Frauen heute häufiger als früher. Dennoch ist die Gleichstellung der Geschlechter in den Betriebsratsgremien, insbesondere unter den Vorsitzenden, nach wie vor nicht verwirklicht.<sup>1</sup> Aus diesem Grund wurde mit der letzten Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 eine Mindestquote für das Minderheitengeschlecht im Betrieb eingeführt. Nach der neuen Vorschrift muss dasjenige Geschlecht, das unter den Beschäftigten die Minderheit stellt, mindestens gemäß seines Anteils an den Beschäftigten auch im Betriebsrat vertreten sein. Mit dieser Norm reagierte die Politik auf die anhaltende Diskrepanz von formaler und tatsächlicher Gleichstellung zwischen Frauen und Männern im Bereich der betrieblichen Interessenvertretung. Auch wenn die Zahl der Betriebsrätinnen kontinuierlich anstieg, war nicht zu übersehen, dass Frauen in den Betriebsratsgremien nach wie vor unterrepräsentiert sind. Mit der Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes konnte der Anteil der weiblichen Betriebsratsmitglieder tatsächlich gesteigert werden. In der arbeits- und industriosozologischen Forschung führt das Thema ‚Frauen und betriebliche Interessenvertretung‘ jedoch immer noch ein Schattendasein.

Diese Tatsache bietet genug Anlass, um die Forschungen im Bereich der industriellen Beziehungen um Fragestellungen zu erweitern, die sich auf das Geschlecht der handelnden AkteurInnen im Untersuchungsfeld beziehen. So wäre etwa danach zu fragen, inwieweit die faktische Durchsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit in den Betriebsratsgremien die Gestaltung der Betriebsratspolitik, etwa im Hinblick auf die Themenwahl oder die Strategien der Interessendurchsetzung, und deren Erfolgsaussichten verändert. Die Analyse der Geschlechterverhältnisse war bislang weder in der Industrial-Relations-Forschung noch allgemein in der Arbeits- und Industriosozologie ein prominentes Thema. Deren zentrales Untersuchungsobjekt war über Jahrzehnte hinweg der männliche (Fach-)Arbeiter in den Schlüsselbereichen der industriellen Produktion, wie anfangs der Stahl- und Hüttenindustrie, später dann der Automobilindustrie, dem Maschinenbau und der chemischen Industrie. Da diese Branchen traditionell wenige Frauen beschäftigten, galt die Aufmerksamkeit auch nicht der Nutzung der weiblichen Arbeitskraft.<sup>2</sup> Geschlechteraspekte wurden allerdings auch

---

<sup>1</sup>Der Aufsatz basiert auf Ergebnissen einer Untersuchung, die im Juli 2008 als Dissertation (Stöger 2008) an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität München angenommen wurde.

<sup>2</sup>Auch andere Beschäftigtengruppen, wie etwa Beamte oder Angestellte, standen nur in wenigen

nicht in den ‚Männerbranchen‘ untersucht, da Geschlechtlichkeit nur in Bezug auf Weiblichkeit thematisiert und problematisiert wurde und deshalb als genuines Thema der Frauenforschung galt. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (etwa Moldaschl 1991) wurde die Untersuchung der Arbeitssituation von Frauen den Frauenforscherinnen überlassen. Zwischenzeitlich hat sich die Forschungslage insofern gewandelt, als sich der Gegenstandsbereich der Arbeits- und Industriosozologie insgesamt verändert hat. Der Wandel in der Arbeitswelt, der zunächst unter dem Topos der Tertiärisierung untersucht wurde und heute mit Begriffen wie Entgrenzung (siehe etwa Kratzer 2003; Kratzer/Sauer 2003; Deiß/Schmierl 2005; Kratzer/Lange 2006) oder Subjektivierung bezeichnet wird, bedingt eine Verlagerung der Schwerpunkte im Gegenstandsbereich der Arbeitssoziologie. Insofern wird heute zunehmend die Arbeit in Dienstleistungsbranchen erforscht, in denen Frauen stärker vertreten sind.

Die Tatsache, dass heute in der Erwerbsarbeit beinahe zur Hälfte Frauen anzutreffen sind, diese insofern auch in den Untersuchungen implizit berücksichtigt werden, führte jedoch bislang nicht zur Aufnahme der Kategorie Geschlecht in die theoretischen Konzepte der Arbeitssoziologie. Diesen Kritikpunkt äußerte Brigitte Aulenbacher (2005) selbst in Bezug auf die neuesten konzeptionellen Trends im Fach, wie etwa dem Konzept des ‚Arbeitskraftunternehmers‘, welches die Kategorie theoretisch außen vor lässt und erst in der Empirie berücksichtigt (ebd: 42ff). Auch in der Erforschung der industriellen Beziehungen wird die Kategorie Geschlecht ausgeblendet, selbst dann, wenn aktuelle Veränderungen in diesem Feld, zu denen auch die steigende Zahl der weiblichen Betriebsratsmitglieder zu zählen wäre, explizit thematisiert werden (siehe beispielsweise Schmierl et al. 2001).

Die Industrial-Relations-Forschung schloss, etwa wenn Betriebsräte der Forschungsgegenstand waren, Frauen nicht explizit aus, sofern diese Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung waren. Allerdings lassen die meisten Arbeiten die Frage offen, ob und inwiefern Frauen in die Untersuchung einbezogen waren. Untersuchungen, die geschlechtsspezifische Fragestellungen explizit thematisieren, sehen Frauen in der Regel in einer passiven Rolle, die von Entscheidungen der Interessenvertretung betroffen sind. So wurden in einer Studie über betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen Frauen als Opfer thematisiert, die, mit Einverständnis der betrieblichen Interessenvertretung, aufgrund dieser Maßnahmen ihre Arbeitsplätze verloren haben (z.B. Nutzinger et al. 1987). Untersuchungen, die sich speziell mit der Frage nach der Interessenvertretung von oder durch Frauen beschäftigen, sind hingegen selten (als Ausnahme siehe Stiegler 1976; Frerichs et al. 1989; für Österreich Buchinger et al. 1991). Das ändert sich erst neuerdings, wenn beispielsweise darüber geforscht wird, welche Bedeutung das Thema Gleichstellung für die betriebliche Interessenvertretung einnimmt (Klenner/Lindecke 2003; Klenner 2004). Eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), die die Beeinflussung der Betriebsratsarbeit durch das Geschlecht thematisiert (Ahlers/Dorsch-Schweizer 2001), verdeutlicht, dass hier Forschungsbedarf besteht. So zeigte sich beispielsweise, dass in Betrieben, in denen Frauen die Mehrheit unter den Beschäftigten stellen, weniger Betriebsvereinbarungen existieren als in Betrieben mit mehrheitlich männlichen Beschäftigten. Diese vorgefundenen Unterschiede lassen sich vermutlich zum Teil auf das Geschlecht der Betriebsratsmitglieder zurückführen, die Ursachen hierfür bleiben jedoch vorerst offen.

Für eine verstärkte Thematisierung der Kategorie Geschlecht in der Forschung über die innerbetrieblichen Interessenbeziehungen spricht bereits die Tatsache, dass die Teilhabe an der Erwerbsarbeit als der entscheidende Mechanismus für die Verteilung von Lebenschancen angesehen werden kann. Die ökonomische Unabhängigkeit von Frauen galt seit der Entstehung der Frauenbewegung und gilt auch heute als Hauptziel auf dem Weg zur Durchsetzung der Geschlechtergerechtigkeit. Da eine selbstständige Existenz im Regelfall nur über Erwerbsarbeit realisiert werden kann, sind Zugang zur Erwerbsarbeit und ihre Ausgestaltung entscheidend für die Realisierung tatsächlicher Gleichstellung. Insofern ist es nicht unerheblich, inwiefern und unter welchen Bedingungen die Interessen der Frauen in betrieblichen Prozessen der Mitbestimmung Berücksichtigung finden. Die Untersuchung der Partizipation von Frauen an der Betriebsratspolitik kann ein erster Schritt sein, um der Dynamik von Geschlechterverhältnissen in der betrieblichen Mitbestimmungspolitik auf die Spur zu kommen. Hiervon sind Auskünfte u.a. darüber zu erwarten, ob eine verstärkte Beteiligung von Frauen zu anderen Formen der Betriebsratspolitik führt, die beispielsweise eine stärkere Berücksichtigung und bessere Durchsetzung der Interessen benachteiligter Arbeitskräftegruppen zur Folge haben.<sup>3</sup>

In diesem Aufsatz wird eine theoretische Herangehensweise vorgeschlagen, mit der Geschlecht als relevante Kategorie bei der Ausgestaltung der industriellen Beziehungen berücksichtigt werden kann. Diese besteht darin, subjektive Relevanzen und Deutungen der AkteurInnen über die betriebliche Welt als wesentliche Einflussvariable bei der Ausgestaltung der innerbetrieblichen Interessenbeziehungen in die theoretischen Konzepte einzubeziehen. Hierzu wird u.a. auf das von Ulrich Oevermann entwickelte Deutungsmusterkonzept und das Habituskonzept von Pierre Bourdieu zurückgegriffen. Der theoretische Ansatz soll zunächst kurz skizziert und seine Brauchbarkeit für die Untersuchung des Geschlechterspekts diskutiert werden. Im Anschluss werden die durch die Anwendung des Konzepts gewonnenen empirischen Ergebnisse der Untersuchung, d.h. die vorgefundenen Deutungsmuster von weiblichen Betriebsratsmitgliedern vorgestellt. Hierfür wurden die Frauen über ihre Sichtweise der innerbetrieblichen Interessenbeziehungen, ihre Handlungsmotivation sowie über ihre Beziehung zu den AkteurInnen im Betrieb und zur Gewerkschaft befragt. Es wurden vier Ausprägungen des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche Interessenbeziehungen‘ gefunden, die zu vier Typen zusammengefügt wurden.<sup>4</sup> Neben den in der Typologie mani-

---

<sup>3</sup>Auf die Vernachlässigung der Interessen von Randbelegschaften, wie ausländischen oder unqualifizierten Beschäftigten, die bereits aufgrund ihrer Position im Betrieb benachteiligt sind, durch die (überwiegend männlichen) Betriebsräte wurde in unterschiedlichen Studien hingewiesen (siehe z.B. Altmann et al. 1982; Nutzinger et al. 1987).

<sup>4</sup>Insgesamt wurden 33 Interviews mit Frauen, darunter sowohl Betriebs- als auch Personalrätinnen, aus unterschiedlichen Branchen geführt und ausgewertet. Die meisten Frauen waren Vorsitzende des Gremiums bzw. ehemalige Vorsitzende. Bei der Betriebsauswahl wurde das Ziel verfolgt, möglichst viele Branchen im Sample zu haben, um einen eventuellen Brancheneinfluss möglichst gering zu halten. Bei der Konstruktion der Typen wurden, ähnlich Max Webers Idealtypen, beobachtete Einzelercheinungen zu einem logisch aufgebauten Gedankengebilde zusammengeführt. Im Unterschied zum Idealtypus wurden hier die Einzelercheinungen jedoch nicht überhöht. Bei der Konstruktion der Typologie wurden die typengenerierenden Dimensionen a priori, d.h. theoriegeleitet festgelegt. Grundlage hierfür bilden theoretische Annahmen über die industriellen Beziehungen. Die Merkmalsausprägungen der einzelnen Typen wurden hingegen aus dem empirischen Material generiert. Es konnten vier Typen voneinander abgegrenzt werden, die als ‚Partnerin‘, ‚Idealistin‘, ‚Oppositionelle‘ und ‚Klassenkämp-

festierten Unterschieden lassen sich in den Deutungen der Frauen zudem eine Reihe von Gemeinsamkeiten finden.<sup>5</sup> Diese gemeinsamen Deutungen werden anschließend dargestellt und mit den Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten verglichen, um Hinweise auf mögliche Unterschiede zu männlichen Betriebsratsmitgliedern zu finden. Abschließend werden Veränderungen und Kontinuitäten in der Arbeit von Betriebsräten sowie neue Anforderungen an die Gewerkschaften diskutiert.

## 2 Deutungsmusteranalyse als erste Annäherung an das Thema

Das Deutungsmusterkonzept wurde von Ulrich Oevermann 1973 entwickelt und 2001 aktualisiert (Oevermann 2001b, 2001a). In die Industriesoziologie führten Hartmut Neuendorf und Charles Sabel das Konzept 1976 auf dem Deutschen Soziologentag ein (Neuendorff/Sabel 1978). Unter Deutungsmustern verstehen die Autoren Alltagstheorien, mit denen Menschen ihre Wirklichkeit interpretieren. Es sind allgemeingültige Argumentationszusammenhänge, die einer inneren Logik gehorchen. Rainer Trinczek (2004) bezeichnet sie als allgemeine Orientierungsmuster, denen Wissensbestände in Form kollektiver Typisierungen zu Grunde liegen. Ihre Aufgabe ist es, soziales Handeln vorzustrukturieren und anzuleiten. Deutungsmuster garantieren Handlungsfähigkeit und ermöglichen es den Menschen, ihre alltäglichen Probleme und Aufgaben in einem kollektiv akzeptierten Rahmen zu bearbeiten. In dieser Funktion stellen sie einen Wissensvorrat zur Verfügung, der für die Bewältigung der täglichen Aufgaben notwendig ist. Individuelle Einstellungen, moralische Orientierungen und Werthaltungen sind Konkretisierungen sozialer Deutungsmuster. Bei der Wahl ihrer Weltdeutungen sind die Subjekte jedoch nur bedingt frei, da ihnen die soziale Welt in Form objektiver Sinnkonstruktionen als strukturelle Gewalt gegenüber tritt. Der Variationsbereich möglicher Sinndeutungen wird dadurch bereits eingeschränkt. Insofern können Deutungsmuster zwar individuell verfeinert, aber niemals vollkommen autonom geformt werden.

Menschen sind bei der Interpretation der Wirklichkeit in der Lage, selbst bei sich widersprechenden Sinndeutungen eine Stimmigkeit in ihrer Weltsicht herzustellen. Damit lässt sich die Rigidität von Deutungsmustern gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen erklären. Erst wenn zielgerichtetes Handeln auf der Basis einer Weltdeutung nicht mehr realisiert werden kann, sind Menschen gezwungen, ihre Deutungsmuster an die Veränderungen soweit anzupassen, bis sinnvolles Handeln wieder möglich ist.

Deutungsmuster stehen in Interdependenz zu den gesellschaftlichen Strukturen, indem sie als verbindendes Element zwischen diesen und dem individuellen Handeln fungieren. Sie entwickeln und wandeln sich durch historische Erfahrungen, werden kulturell tradiert und wirken auf die sozialen Strukturen zurück, indem Menschen durch ihr Handeln die Welt verändern. Sie sind niemals ein singuläres Ereignis, auch wenn sie individuell ausdifferenziert

---

ferin' bezeichnet werden. Ein fünfter Typus, der sich als ‚Vertreterin der Geschäftsleitung‘ bezeichnen ließe, wäre denkbar, da in der Literatur derartige Typen beschrieben werden (siehe beispielsweise Kott-hof 1981), wurde in der Untersuchung allerdings nicht gefunden. Die Frage, ob es diesen Typus unter den Betriebsrätinnen nicht gibt, oder ob dies durch den Feldzugang, der über Kontakte zur Gewerkschaft erfolgte, bedingt ist, muss hier jedoch offen bleiben.

<sup>5</sup>Die vorgefundenen Deutungsmuster lassen sich im Rahmen dieses Aufsatzes allerdings nicht in ihren vollständigen Feinheiten und somit ihrer vielfältigen Differenziertheit darstellen. Hierzu muss auf den empirischen Teil der Dissertation (Stöger 2008) verwiesen werden.

und verfeinert werden können. Unterschiede in den individuellen Deutungen entstehen, weil Menschen im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Erfahrungen sammeln, die durch die individuellen Sozillagen und ihre Lebensgeschichte beeinflusst werden. Den Zusammenhang zwischen der sozialen Lage eines Menschen und seinen Sichtweisen konnte Pierre Bourdieu mit seinem Habituskonzept fassen (siehe Bourdieu 1970, 1976, 1987b, 1987a), indem er den Habitus als vermittelnde Instanz zwischen Gesellschaft und Individuum annahm. Ebenso wie Deutungsmuster bezeichnet der Habitus verinnerlichte Muster, denen die Aufgabe zukommt, konkretes Handeln zu generieren. Im Unterschied zum Konzept der Deutungsmuster betrifft der Habitus jedoch nicht nur die Wahrnehmungs- und Denkschemata, sondern bezieht den Gesamtzustand des Menschen ein. Er umfasst die Körperhaltungen der Menschen ebenso wie ihre Art zu sprechen und sich zu bewegen, die Gesamtheit ihrer individuellen Verhaltensweisen, ihre Mimik und Gestik. Damit kommt dem Habitus neben seiner Bedeutung für das Handeln auch die Funktion des Platzanweisers der Menschen im sozialen Raum zu. Vermittelt über diese Funktion beeinflusst der Habitus die Lebenschancen der Menschen.

Im Habitus sah Bourdieu die subjektive Verarbeitung der sozialen Lage des Menschen. Damit ist in diesem Konzept die gesellschaftliche Bedingtheit von Subjektivität ebenso angelegt wie im Deutungsmusterkonzept. Ebenso wie Oeverman lehnte Bourdieu jedoch eine deterministische Abhängigkeit der individuellen Einstellungen, Haltungen und Lebensstile von objektiven Strukturen ab. Es ging ihm lediglich darum, die Affinitäten zwischen Habitus und sozialer Lage einer Person im sozialen Raum herauszustellen. Der Habitus gestaltet sich und nimmt seine Form an, indem die Subjekte sich die gesellschaftlichen Bedingungen einverleiben. Deutungsmuster und Habitus formen sich im Laufe der individuellen Lebensgeschichte als Resultat biografischer Erfahrungen, die immer auch an die individuelle Sozillage gebunden sind. Mit diesen Grundannahmen kann die Kategorie Geschlecht in das Konzept integriert werden, da soziale Lagen eben nicht nur, wie Bourdieu betont, als Klassenlagen, sondern ebenso als Geschlechterlagen zu sehen sind. Über diesen Zusammenhang kann erklärt werden, wie konkrete Lebenschancen vom Geschlecht mit beeinflusst werden. Die Erfahrungen, die Frauen aufgrund ihrer spezifischen Lage als Frauen machen, bilden sich im Habitus ebenso ab wie ihre unterschiedlichen Lebensgeschichten. Bourdieu selbst wies auf die elementare Bedeutung des Geschlechts bei der Ausbildung des Habitus hin. Das Geschlechterverhältnis lagert sich im Habitus ein, es wird ‚somatisiert‘ (Bourdieu 1997). Ein wesentlicher Wirkungsmechanismus, über den die Somatisierungsprozesse verlaufen, war für Bourdieu die symbolische Gewalt. Symbolische Gewalt ist als realisierte Weltansicht die inkorporierte Form der herrschenden sozialen Ordnung.<sup>6</sup> Sie funktioniert nicht als offene Gewalt, sondern nimmt subtile Formen an. Gerade dies verleiht ihr Wirksamkeit und macht die Aufhebung der geschlechtsspezifischen Ungleichheit so schwer.<sup>7</sup>

Deutungsmuster als subjektive Form der Aneignung von Realität sind an kollektive Strukturen gebunden. Sie erhalten ihre individuelle Prägung durch subjektive biografische Erfah-

<sup>6</sup>Eine häufig beschriebene und gut belegte Form von symbolischer Gewalt ist beispielsweise das Übergehen der Redebeiträge von Frauen in Gruppendiskussionen oder das Vergessen ihrer akademischen Titel.

<sup>7</sup>Hinweise auf symbolische Formen von Gewalt fanden sich auch in den Erzählungen der interviewten Frauen, obgleich dies nicht Thema der Untersuchung war. Beispielsweise unterstellten Geschäftsleitungen den Frauen in ihrem Vorgehen persönliche Motive, die nichts mehr mit der Interessenvertretung zu tun hätten, oder nahmen Bezug auf persönliche Merkmale der Frauen. Diese Vorgehensweisen ließen sich als Einschüchterungsversuche interpretieren.

rungen. Ihre geschlechtliche Prägung erfahren sie, weil die Lebenslagen und -erfahrungen der Frauen, auch wenn diese sich zunehmend unterscheiden bzw. schon immer unterschieden haben, Gemeinsamkeiten aufweisen. Da Deutungsmuster somit neben individuellen u.a. geschlechtsspezifische Erfahrungen enthalten, bringen sie auch die herrschende Geschlechterordnung zum Ausdruck. Die Basisannahmen der beiden Konzepte erlauben es, Gemeinsamkeiten in den Einstellungen und Handlungsweisen der Frauen auf die Geschlechterlagen zurückzuführen, ohne dabei von Unterschieden zwischen Frauen absehen zu müssen.

Im Folgenden werden zunächst die Unterschiede in den Deutungen der Frauen, die sich mit Hilfe einer konstruierten Typologie des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche industrielle Beziehungen‘ darstellen lassen, vorgestellt. Im Anschluss werden Übereinstimmungen in den Sinndeutungen der Betriebsrätinnen beschrieben.

### 3 Die Typologie des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche Interessenbeziehungen‘

#### 3.1 Die ‚Partnerin‘ – „... man muss als Betriebsrat dafür da sein, dass man auch das Unternehmen berücksichtigt.“

Die ‚Partnerin‘ sieht in der Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Beschäftigten, auch wenn im Einzelfall die Interessen divergieren mögen, keinen grundsätzlichen Interessengegensatz. Sowohl die Beschäftigten als auch der Arbeitgeber haben in ihrer Sichtweise ein Interesse am Erhalt und am Wohlergehen des Unternehmens. Deshalb geht die ‚Partnerin‘ von einer gleichberechtigten Verhandlungssituation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aus, in der alleine die besseren Argumente zählen. Die ‚Partnerin‘ will sich als Betriebsrätin für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einsetzen und damit Arbeitsplätze sichern. Sie kann auch einen Abbau akzeptieren, wenn dies zum Erhalt der verbleibenden Arbeitsplätze notwendig ist. Daneben erhofft sie sich von der Betriebsratsarbeit Chancen für ihre eigene Professionalisierung. Hierzu zählt sie die umfassende Weiterbildung in rechtlichen Fragen, aber auch das Erlernen relevanter Schlüsselqualifikationen, wie beispielsweise professionelles Auftreten in der betrieblichen Öffentlichkeit.<sup>8</sup> Die Einstellung der ‚Partnerin‘ zum Betriebsratsgremium ist hierarchisch. Sie sieht sich als Vorgesetzte, allerdings ohne Weisungs- und Sanktionsbefugnisse. Ihr Recht und ihre Aufgabe ist es, die anfallenden Arbeiten zu delegieren. Dabei hält sie demokratische Spielregeln ein und achtet darauf, dass jedes Mitglied des Gremiums Aufgaben zugeteilt bekommt, die den jeweiligen Wünschen entsprechen.<sup>9</sup> Die ‚Partnerin‘ sieht sich, ganz im Sinne der Betriebsverfassung, als Repräsentantin der Belegschaft, die eigenverantwortlich Verhandlungen mit dem Management führt. Nach ihrer Auffassung gehört es zu ihren Aufgaben, diejenigen Forderungen der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten, die sie für berechtigt hält. Sie erachtet es nicht als notwendig, die Belegschaft stärker in die Betriebsratsarbeit einzubeziehen, als dies durch die stattfindenden Betriebsversammlungen geschieht.

<sup>8</sup>So betonte eine Betriebsrätin, dass sie sich in ihrem Kleidungsstil an die VerhandlungspartnerInnen auf der Seite der Arbeitgeber anpasst, um damit ihre Ebenbürtigkeit zu demonstrieren.

<sup>9</sup>Interessanterweise fand sich auch unter den ‚Partnerinnen‘ keine Vertreterin, die Alleingänge gegenüber der Geschäftsleitung ohne Berücksichtigung der Meinung des Gremiums unternahm. Die in der betrieblichen Interessenvertretung bekannten ‚Betriebsratsfürsten‘, die relevante Entscheidungen zuweilen alleine treffen, fanden sich unter den interviewten Frauen nicht.

Die Geschäftsleitung als Vertreterin des Arbeitgebers sieht die ‚partnerschaftliche‘ Betriebsrätin als Verhandlungspartnerin, mit der einvernehmlich betriebliche Regeln ausgehandelt werden. Sie hat Verständnis für die Situation des Arbeitgebers, der unter wirtschaftlichen Rahmenbedingungen handeln muss, die er selbst nicht beeinflussen kann. Deshalb ist das Verhältnis der ‚Partnerin‘ zur Geschäftsleitung im Regelfall konfliktarm. Gerichtliche Einigungen sind selten, wenn auch nicht ausgeschlossen. Auch diese gehören in der Sichtweise der ‚Partnerin‘ zum Geschäftsleben und schließen eine gute Partnerschaft nicht aus. Gegenüber der Gewerkschaft hat die ‚Partnerin‘ eine distanzierte bis kritische Haltung. Gewerkschaften werden als Kollektivorganisationen gesehen, die vor allem die Interessen der Beschäftigten in gewerblichen Berufen vertreten. Die in der Untersuchung interviewten ‚Partnerinnen‘ sind alle in einem Dienstleistungsberuf tätig. Vermutlich liegt in dieser Tatsache mitbegründet, dass sie die Gewerkschaft nur bedingt als ihr Vertretungsorgan akzeptieren können. Auch wenn sie Mitglied sind, identifizieren sie sich kaum mit der Gewerkschaft. Unterstützung in rechtlichen Fragen holen sie sich deshalb auch bei anderen, so etwa bei einem Anwalt oder einer Anwältin.

### 3.2 Die ‚Idealistin‘ – „... ich bin schon der Ansicht, als Betriebsrat muss man auch moralisieren.“

Die ‚Idealistin‘ sieht zwischen dem Arbeitgeber und den Beschäftigten keinen grundsätzlichen Interessengegensatz. Interessenkonflikte können bei nötiger Kompromissbereitschaft aller im gegenseitigen Einvernehmen beigelegt werden. Die ‚Idealistin‘ vergleicht die Beziehung zwischen den Betriebsparteien mit den Beziehungen in einer Großfamilie. Wenn sich alle an die Regeln halten, kann es eine Win-win-Situation geben. Fehltritte kann die ‚Idealistin‘ auch bei der Geschäftsleitung verzeihen. Allerdings existiert eine Grenze, bei deren Überschreitung der Arbeitgeber bzw. die Geschäftsleitung als Gegnerin und die Beziehung als Interessengegensatz gesehen wird. Die Handlungsmotivation der ‚Idealistin‘ beruht auf einem hohen Gerechtigkeitsempfinden. Sie will sich für die abhängig Beschäftigten einsetzen, die aufgrund ihrer unterlegenen Position auf ihre Hilfe angewiesen sind. Zudem legt die ‚Idealistin‘ viel Wert auf Kommunikation, sowohl mit den Beschäftigten als auch mit dem Management. Diese ermöglicht ihr das Betriebsratsamt. Die Sichtweise der ‚Idealistin‘ über das Betriebsratsgremium ist egalitär. Sie möchte, dass sich alle Betriebsratsmitglieder entsprechend der eigenen Interessen und Fähigkeiten an der Interessenvertretungsarbeit beteiligen, da nur durch die Mitarbeit aller diese bestmöglich gestaltet werden kann. Entschlüsse werden demokratisch gefasst. Alleingänge sind der ‚Idealistin‘ fremd. Zudem wünscht sie sich, dass im Betriebsratsgremium alle Beschäftigtengruppen vertreten sind, damit unterschiedliche Interessen optimal berücksichtigt werden können.

Gegenüber den Beschäftigten hat die ‚Idealistin‘ eine fürsorgliche Einstellung, die wenig auf Hilfe zur Selbsthilfe ausgerichtet ist. Sie sieht sich als Anwältin der schwächsten ArbeitnehmerInnen. Da sie die Interessen, Bedürfnisse und Probleme aller kennen lernen möchte, sucht sie eine enge Beziehung zu den Beschäftigten, die zuweilen auch sehr emotional sein kann. Zur Pflege dieser Beziehungen wendet sie viel Zeit auf, beispielsweise indem sie häufig Betriebsrundgänge unternimmt.<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Dies ging in einem Fall sogar soweit, dass die Betriebsrätin den KollegInnen bei der Arbeit half und die Gelegenheit nutzte, um sich über deren Probleme zu informieren.

Das Verhältnis der ‚Idealistin‘ zur Geschäftsleitung lässt sich als harmonieorientiert beschreiben. Sie meidet Konflikte und sucht nach einvernehmlichen Lösungen, indem sie an das Gerechtigkeits- und Verantwortungsgefühl beim Management appelliert. Wenn das Management allerdings von sich aus den Konflikt sucht und nicht zu Kompromissen bereit ist, scheut sich die ‚Idealistin‘ nicht, ihrerseits konfliktorientiert zu handeln. Hat sie sich einmal für den Konflikt entschieden, stellt sie den Kampf freiwillig erst wieder ein, wenn ihrem Gerechtigkeitsempfinden entsprochen wurde.<sup>11</sup> Die Haltung der ‚Idealistin‘ zur Gewerkschaft ist emotional und durch eine hohe Verbundenheit geprägt. Diese wird als Schutzorganisation der abhängig Beschäftigten gesehen. Die Kontakte zur Organisation sind deshalb eng und stark an Personen gebunden.

3.3 Die ‚Oppositionelle‘ – „... dieser berühmte Paragraf 2 des Betriebsverfassungsgesetzes, der für eine gute Zusammenarbeit plädiert, der steht eigentlich nur auf dem Papier.“

Die ‚oppositionelle‘ Betriebsrätin sieht zwischen Arbeitgeber und abhängig Beschäftigten einen Interessengegensatz. Dieser kann jedoch durch Normierungen auf gesetzlicher und tarifvertraglicher Basis soweit reguliert werden, dass ein partieller Interessenausgleich möglich ist. Voraussetzung hierfür ist eine starke Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten. Die ‚oppositionelle‘ Betriebsrätin verfolgt mit ihrem Handeln das Ziel, die Interessen der abhängig Beschäftigten gegenüber dem Management zu vertreten und Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Da die abhängig Beschäftigten als strukturell unterlegen betrachtet werden, brauchen sie eine starke Interessenvertretung. Für das Betriebswohl interessiert sich die Oppositionelle insofern, als es für den Erhalt der Arbeitsplätze notwendig ist. Die Einstellung der ‚Oppositionellen‘ gegenüber ihren BetriebsratskollegInnen ist demokratisch. Sie will alle Betriebsratsmitglieder an der Interessenvertretungsarbeit beteiligen, da nur dadurch ein geschlossenes Auftreten möglich wird, das für die Durchsetzung von Verbesserungen für die Beschäftigten notwendig ist. Zudem erfordern die vielfältigen Probleme eine Nutzung aller personellen Ressourcen im Betriebsratsgremium.

Gegenüber den Beschäftigten hat die ‚Oppositionelle‘ eine beteiligungsorientierte Sichtweise. Sie werden soweit wie möglich in die Interessenvertretungsarbeit einbezogen. So kann ein einheitliches Auftreten und Handeln der Beschäftigten, das für die Durchsetzung vieler Forderungen notwendig ist, leichter erreicht werden. Um die Beschäftigten zu aktivieren, pflegt die ‚Oppositionelle‘ einen engen Kontakt zu ihren Arbeitskolleginnen und bietet auch Hilfe bei Problemen an, die nicht aus der Arbeit resultieren.<sup>12</sup> Die Geschäftsleitung ist in den Augen der ‚Oppositionellen‘ eine Gegnerin, da sie auf Seiten des Arbeitgebers steht. Um die Beschäftigteninteressen bestmöglich zu vertreten, versucht die ‚oppositionelle‘ Betriebsrätin, zunächst Lösungen auf dem Verhandlungsweg zu finden und ist dabei auch bereit, Kompromisse einzugehen. Zeigt sich die Geschäftsleitung ihrerseits jedoch nicht verhandlungs- bzw. kompromissbereit, scheut sich die ‚Oppositionelle‘ auch nicht, einen

<sup>11</sup>Die Auseinandersetzungen der ‚Idealistin‘ mit der Geschäftsleitung konnten zuweilen sehr intensiv werden und in einem persönlichen ‚Krieg‘ enden. Dies ging teilweise auch mit persönlichen Verletzungen der Betriebsrätinnen einher. In den beschriebenen Fällen haben die Betriebsrätinnen diese Auseinandersetzungen letztendlich immer verloren, was zu einem Rückzug aus der Betriebsratsarbeit und in einem Fall sogar zur Kündigung durch den Arbeitgeber führte.

<sup>12</sup>So nahmen sich die Betriebsrätinnen auch privater Probleme der Beschäftigten an oder gaben den Beschäftigten Tipps beim Umgang mit bürokratischen Institutionen.



konfliktorientierten Kurs einzuschlagen.<sup>13</sup> Die ‚Oppositionelle‘ empfindet die Gewerkschaft als notwendige Kollektivorganisation der abhängig Beschäftigten. Ihre Einstellung ist solidarisch und die Identifikation mit der Gewerkschaft ist groß. Gewerkschaftliches Engagement gehört für die ‚Oppositionelle‘ notwendigerweise zum Betriebsratsamt.

3.4 Die ‚Klassenkämpferin‘ – „... sondern wir haben dann gesagt, dafür lohnt es sich jetzt zu kämpfen, das machen wir.“

Die ‚Klassenkämpferin‘ deutet die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten als Interessengegensatz, der nur durch eine Überwindung der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse überwunden werden kann. Der Interessengegensatz tritt auch im konkreten Betriebsalltag im Handeln der Geschäftsleitung, die auf Seiten des Arbeitgebers steht, in Erscheinung. Dies schließt jedoch nicht aus, mittels Verhandlungen und Normierungen Verbesserungen in den Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten durchzusetzen. Die Handlungsmotivation der ‚Klassenkämpferin‘ resultiert aus ihrer politischen Überzeugung. Auch wenn der Interessengegensatz mit der Betriebsratsarbeit nicht aufgehoben werden kann, ist diese notwendig, um die Interessen der Beschäftigten so gut wie möglich zu vertreten. Die ‚Klassenkämpferin‘ hält die Betriebsratsarbeit auch deshalb für nötig, da diese die Möglichkeit eröffnet, die Beschäftigten von der Notwendigkeit des kollektiven Handelns zu überzeugen. Zudem engagiert sich die ‚Klassenkämpferin‘ als Betriebsrätin, weil Betriebsratsstätigkeit Spaß machen kann.<sup>14</sup>

Die Einstellung der ‚Klassenkämpferin‘ zum Betriebsratsgremium ist strategisch ausgerichtet. Eine langfristige Zusammenarbeit wird mit denjenigen KollegInnen angestrebt, mit denen auf einer bestimmten Basis ein politisches Einverständnis besteht. Ansonsten werden zeitweise Koalitionen gebildet, wenn dies das Handeln erfordert. Die Beziehung der ‚Klassenkämpferin‘ zu den Beschäftigten ist basisdemokratisch. Generell wünscht sie sich eine einheitlich agierende, konfliktorientierte Belegschaft. Insofern werden die Beschäftigten einbezogen, wenn dies zur Durchsetzung von Forderungen notwendig und zielführend ist. Die ‚Klassenkämpferin‘ sucht den Kontakt zu den Beschäftigten, weil sie diese von ihren Zielen und ihrem Vorgehen überzeugen will. Die Beziehungen sind jedoch in der Regel weniger durch persönliche, emotionale Bindungen gekennzeichnet.

Nach Meinung der ‚Klassenkämpferin‘ ist die Geschäftsleitung der ‚verlängerte‘ Arm des Kapitals. Die politische Herangehensweise der ‚Klassenkämpferin‘ ist nach strategischen Gesichtspunkten ausgerichtet. Sie sucht Konflikte, wenn die Beschäftigten bereit sind, diese mitzutragen und die Machtverhältnisse erfolgversprechend sind. Andernfalls ist sie um Kompromisse bemüht, vor allem deshalb, weil die Arbeitsatmosphäre für Betriebsrat und

<sup>13</sup>Hierbei reichen die Methoden von gewerkschaftlich unterstützten innerbetrieblichen Aktionen, wie beispielsweise spektakulären Betriebsversammlungen mit kämpferischen Reden und Transparenzen, bis zum Gang vor das Arbeitsgericht.

<sup>14</sup>Eine Betriebsrätin berichtete von spektakulären Aktionen, mit denen sie teilweise Forderungen auf Wegen durchsetzen konnten, die durch die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten nicht abgedeckt waren. Dies gelang, weil das Betriebsratsgremium, in dem zu einem bestimmten Zeitpunkt klassenkämpferische Positionen vorherrschten, sehr energisch gegen die Geschäftsleitung vorging. Derartige Situationen bildeten aber auch bei den ‚Klassenkämpferinnen‘ die Ausnahme. Diese Erfahrungen tragen jedoch dazu bei, dass die Betriebsratsarbeit nicht nur als politische Pflicht, sondern auch aus Spaß ausgeübt wird.

Beschäftigte dann angenehmer ist.<sup>15</sup> Die Gewerkschaft sieht die ‚Klassenkämpferin‘ positiv, aber ambivalent. In ihren Augen ist sie eine reformistische, aber notwendige Kollektivorganisation der abhängig Beschäftigten zur Durchsetzung besserer Arbeitsbedingungen. Kritik übt die ‚Klassenkämpferin‘ nicht am Reformismus der Gewerkschaften, den sie voraussetzt und somit akzeptiert, sondern an deren teilweise veralteten Verhaltens- und Politikmustern. Dennoch ist die Verbundenheit groß und eine Mitgliedschaft unabdingbar und somit selbstverständlich.

#### 4 Typenübergreifende Gemeinsamkeiten unter den Frauen

Die Deutungsmuster der Frauen lassen sich in diesen oder ähnlichen Ausprägungen sicher auch bei männlichen Betriebsratsmitgliedern finden. Hierzu liefern Forschungsarbeiten, die sich mit dem Handeln von Betriebsräten unter teilweise ganz anderen Fragestellungen beschäftigen, durchaus wertvolle Hinweise. So fand, um nur ein Beispiel zu nennen, bereits Hermann Kotthoff in seiner Studie über Partizipationsmuster (Kotthoff 1981) ähnliche Typen. Insofern deuten die dargestellten empirischen Befunde nicht auf eine spezifisch weibliche Sichtweise der betrieblichen Realität hin.

Sofern Frauen tatsächlich eine andere Deutung der betrieblichen Welt haben sollten als Männer, müssten die Deutungsmuster der Frauen Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Gespräche mit den Frauen wiesen tatsächlich auch auf gemeinsame Deutungen hin, die zwar niemals von allen, jedoch immer von der Mehrheit der Frauen geteilt wurden. Sie liefern erste Hinweise auf geschlechtsspezifische Unterschiede in den Sichtweisen von Betriebsratsmitgliedern. Eine Möglichkeit, diese These zu erhärten, besteht im Vergleich mit den Deutungen von männlichen Betriebsratsmitgliedern. Anhaltspunkte hierzu liefern vorhandene Forschungsarbeiten, die Aussagen über die Weltdeutungen von männlichen Betriebsratsmitgliedern zulassen. Bevor auf diese Ähnlichkeiten und Unterschiede eingegangen wird, werden zunächst die Gemeinsamkeiten in den Deutungen der Frauen kurz skizziert:

Die Betriebsrätinnen betonen durchgehend, dass sie sich während ihrer Amtszeit umfangreiche Kompetenzen aneignen konnten. Sie haben nicht nur fachliches Wissen erworben, wie beispielsweise rechtliche Kenntnisse, sondern im besonderen Maße auch Schlüsselqualifikationen, die für die Ausübung des Amtes notwendig sind. Hierzu zählen sie Qualifikationen wie Verhandlungsgeschick, strategisch-taktische und rhetorische Fähigkeiten oder analytisches Denkvermögen, das ihnen hilft, betriebliche und gesellschaftliche Zusammenhänge zu verstehen. Mit dem Qualifizierungsprozess wächst gleichzeitig das Selbstbewusstsein der Frauen. Seit sie ihre Rechte kennen, wagen sie, offensiver ihre Interessen zu vertreten. Einige Frauen konnten sich den vorher fehlenden Respekt der Geschäftsleitung erarbeiten, indem sie ihre Rechte einforderten:

„Das kann man lernen. Ich weiß noch, wie ich darin angefangen habe, mein Gott, ich komme vom Land, war so ein bißchen still, ruhig, hab mir immer alles angeschaut, bevor ich was gesagt habe. Und, aber man kann es lernen. Also ich

<sup>15</sup>In gewisser Weise kann die Klassenkämpferin gerade aufgrund ihrer politischen Überzeugung ein sehr gelassenes Verhältnis gegenüber der Geschäftsleitung entwickeln. Da diese strukturell immer als Gegnerin wahrgenommen wird, werden Zugeständnisse erst gar nicht erwartet. Insofern hält sich die Enttäuschung meist in Grenzen, wenn Ziele nicht erreicht werden können.

bin dann eigentlich dann jemand, wenn ich gesagt habe: ‚OK, ich lasse mir nicht mehr alles gefallen‘. Wenn man mal so ein bißchen Druck abgekriegt hat, dann sagt man: ‚Nee, also jetzt ist da, jetzt nimmer, jetzt drehe ich den Hahn zu, jetzt läuft es nicht mehr‘. Und, man kann das schon lernen, doch, also. Und ich denke einmal, da macht auch ganz viel das Wissen aus. Je mehr Wissen, das man hat, umso mehr traut man sich zu sagen.“<sup>16</sup>

Eine weitere bedeutende Erfahrung sammelten diejenigen Frauen, die einen engen Kontakt zur Gewerkschaft entwickelt haben. Sie beschreiben ihre Betriebsratstätigkeit als einen Prozess der Bewusstseinsbildung, der zu einer veränderten Sichtweise der Interessenbeziehung führte. Zu Beginn ihrer Tätigkeit als Betriebsrätin hatten die Frauen eine harmonische Deutung der Interessenbeziehungen. Mit den Erfahrungen veränderte sich diese Deutung und wich einer konfliktorientierten Sichtweise. Die Frauen sehen die Beziehung heute als Interessengegensatz. Viele betonen explizit, dass sie durch die Betriebsratsarbeit politisiert wurden. Sie führen dies auf eine gute, enge Beziehung zur Gewerkschaft zurück, die auch viel zu ihrer persönlichen Entwicklung beigetragen hat. Diejenigen Frauen, deren Kontakt zur Gewerkschaft weniger intensiv war, betonten derartige Entwicklungsprozesse hingegen nicht:

„Aus jeder Schulung, aus jeder, aus jedem Seminar geht man [Wort unverständlich, d. Verf.] wieder raus. Kann man natürlich nicht alles umsetzen, was man sich vorstellt, aber man weiß zumindest einige Winkelzüge und, und es ist so, dass ich durch die Gewerkschaft persönlich sehr gewachsen bin.“

Unabhängig davon, ob die Beziehungen zur Unternehmensleitung als Interessengegensatz gedeutet werden, wünschen sich die Frauen ein Verhältnis zur Geschäftsleitung, das nicht durch Konflikte, sondern durch Konsens gekennzeichnet ist. Eine Auseinandersetzung über Konflikte bedeutet meist eine zusätzliche Belastung, die die Frauen möglichst vermeiden wollen. Sie erwarten, dass sie in Auseinandersetzungen mehr für die Beschäftigten erreichen können, wenn diese im Konsens verlaufen. Im Konfliktfall sehen sie sich auf der schwächeren Seite. Dennoch scheuen die Frauen Auseinandersetzungen nicht, wenn die Versuche, die Interessen auf konsensorientierten Wegen zu vertreten, scheitern. In beinahe allen Konfliktfällen wurde die harmonische Beziehung jedoch von der Geschäftsleitung aufgekündigt, die den Frauen zuweilen ein aggressives Vorgehen allein deshalb unterstellte, weil diese ihre elementaren Rechte als Betriebsrätinnen, beispielsweise die Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel, einforderten. Häufig führt das Management dann einen Angriff gegen die Betriebsratsvorsitzende als Einzelperson und nicht gegen das gesamte Gremium:

„Also ich habe da schon gemerkt, also jetzt als relativ junge Frau, mit einem männlichen Geschäftsführer mit langjähriger Berufserfahrung, der sehr lange Geschäftsführer ist und einfach auch schon älter ist, dass ich das Gefühl habe, weniger ernst genommen zu werden, wie wenn ich ihm jetzt als fünfzigjähriger Mann gegenüber gesessen wäre. [...] Und er hat es auch forciert. Und das wurde mir dann immer wieder von Seiten gesagt, dass er das Gefühl hat, ich

<sup>16</sup>Dieses wie alle weiteren Zitate in diesem Abschnitt stammen aus den Interviews mit den Betriebsrätinnen, siehe dazu Stöger (2008).

wäre nur auf einen Machtkampf mit ihm aus. Wo ich einfach der Meinung war, das war eigentlich sein Part. Den hat er mir gern zugeschoben. Also das in der Öffentlichkeit zu vertreten, dass ich das nicht mache, um den Mitarbeitern was Gutes zu tun, sondern einfach um meine Macht mit seiner zu messen. Wobei ich immer wieder gesagt habe, dass ich auf gar keinen Fall seine Geschäftsführerposition angreifen will, immer wieder versucht habe, zu signalisieren, was gut läuft, immer wieder versucht habe, zu signalisieren, dass ich ihn in vielen Punkten auch verstehen kann, das nachvollziehen kann. Aber es gibt einfach bestimmte Punkte, da habe ich kein Verständnis und da werde ich mich einsetzen bis zum letzten Tag, für die Mitarbeiter.“

Die Vorstellung der Betriebsrätinnen über die Geschlechter ist traditionell und folgt einer dichotomen Sichtweise. Diese Auffassung betrifft auch die Charaktereigenschaften und Arbeitsweise der Betriebsratsmitglieder. Frauen und Männern werden konträre Eigenschaften zugewiesen. Frauen werden als emotional und personenorientiert beschrieben, Männer hingegen als sachorientiert und rational. Entsprechend der Charaktereigenschaften handeln beide aus der Sicht der Betriebsrätinnen unterschiedlich.

„Die Betrachtungsweise ist, glaube ich, schon unterschiedlich. Männer gehen anderes ran als Frauen. Für Frauen zählen viel mehr die sozialen Hintergründe, wenn irgendwelche Probleme auftauchen. Es wird viel länger und ausführlicher darüber diskutiert, hab ich das Gefühl. [...] Ich glaub, das war auch der Grund, warum die raus gegangen sind. Das war ihnen zu umständlich, zu langwierig. Die wollen was machen, die wollen entscheiden. [...] Die wollen das vom Tisch haben. [...] Männer wollen ein Problem darstellen, analysieren, lösen, abhaken. Fertig. Und das geht oft nicht so schnell. Weil bei uns, das sind ja keine technischen Dinge, über die wir reden. Wir reden hier über Menschen. Das sind ja immer Hintergründe.“

Die Sichtweise über die Geschlechter ist nicht mit einer Wertung verbunden. Die Frauen gestehen den unterschiedlichen Charaktereigenschaften ihre jeweils eigene Berechtigung zu und betonen, dass gerade aufgrund der Unterschiede zwischen den Geschlechtern eine Zusammenarbeit im Betriebsrat so fruchtbar sein kann. Die Betriebsrätinnen lehnen eine Hierarchisierung der Eigenschaften von Frauen und Männern ab und führen Unterschiede im Charakter und im Verhalten auf die Sozialisation und nicht auf biologische Ursachen zurück. Die Betriebsrätinnen nehmen die Ungleichheit von Frauen und Männern im Erwerbsleben wahr und kritisieren sie als ungerecht. Verbesserungen müssten vor allem bei der Frage der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben durchgesetzt werden. Zudem wünschen sich die Betriebsrätinnen mehr weibliche Führungskräfte.

Der in der Literatur diskutierte Wandel der innerbetrieblichen Interessenvertretungen in Richtung eines ‚Co-Managements‘, das eine Beteiligung der Betriebsräte an der Unternehmenspolitik beinhaltet, so beispielsweise bei Verlagerungen von Unternehmensteilen ins Ausland oder anderen Umstrukturierungsmaßnahmen, lässt sich bei den befragten Frauen nicht feststellen. Ohne Ausnahme sehen sich die Frauen nicht in dieser Rolle. Hierzu fühlen sie sich sowohl zeitlich als auch fachlich nicht in der Lage. Unabhängig davon agieren die Frauen nicht als Co-Managerinnen, weil ihnen seitens der Geschäftsleitungen hierzu keine

Angebote unterbreitet werden. Betriebsrätinnen haben häufig bereits Probleme, die Rechte durchzusetzen, die ihnen nach dem Betriebsverfassungsgesetz zustehen. Einen Großteil ihrer Zeit verwenden sie für täglich anfallende Aufgaben und Probleme, die in jedem Fall Vorrang haben, wie beispielsweise der Kampf um einzelne Arbeitsplätze oder die Einhaltung grundsätzlicher arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften. Deshalb fehlt den Frauen auch im Regelfall die Zeit für die Umsetzung von eigenen Ideen, auch wenn sie welche haben.

„Also ich versuche schon, eigene Interessen, also ich hab es mir vorgenommen, eigene Interessen zu, zu entwickeln und gerade auch in Punkto Betriebsvereinbarungen. Dass ich da einiges auf den Weg bringen möchte. Aber es kostet für die Zukunft sicher sehr viel Kraft. Ganz einfach weil die Punkte, die bearbeitet werden müssen, sind ja fast alles Terminalsachen, die kannst du nicht aufschieben. Die stehen jetzt an, die müssen jetzt gemacht werden. Das kostet Zeit, das kostet Zeit. Ja, der Faktor Zeit ist eigentlich das Ausschlaggebende, egal ob das geschrieben oder geredet oder mit Sachverständigen diskutiert wird.“

Eine der auffälligsten Gemeinsamkeiten unter den Frauen ist ihre pessimistische Sichtweise der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung sowie ihrer eigenen Handlungsmöglichkeiten. An wirkliche Erfolge wollen die Frauen nicht mehr so recht glauben. Diese Weltsicht teilen auch diejenigen Frauen, die in der Vergangenheit noch keine negativen Erfahrungen mit dem Abbau von Arbeitsplätzen oder einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen machen mussten. Die Frauen sehen im Erhalt des Status quo bereits einen Erfolg. Wenn sie die schlimmsten Verschlechterungen in Folge von Rationalisierungsmaßnahmen abwehren können, sind sie bereits erleichtert. Die Frauen teilen die pessimistische Sicht auf die Welt auch deshalb, weil ihnen konkrete umsetzbare Ziele für eine positive Gestaltung der Arbeitswelt fehlen. Selbst wenn sie Vorstellungen entwickelt haben, können sie auf keine Strategien zurückgreifen, die zu ihrer Umsetzung nötig wären. Die Devise, nach der die Frauen handeln, lautet Schadensbegrenzung:

„Und in den letzten Jahren ist es halt ausschließlich so, dass das halt natürlich arbeitsmarktpolitisch, betriebspolitisch, tarifvertragspolitisch so, dass man eigentlich mehr nur noch Sachen versucht zu behalten, dass der Arbeitgeber das einem nicht nimmt.“

Beinahe unabhängig von der Typenzugehörigkeit ist die Sichtweise der Betriebsrätinnen auf die Beschäftigten. Die Vorstellung vom Betriebsrat als repräsentatives Vertretungsorgan der Beschäftigten, die durch das Betriebsverfassungsgesetz gefördert wird, lehnen die Frauen ab. Eine andere Auffassung vertritt lediglich die ‚Partnerin‘, die sich in der Rolle der repräsentativen Vertreterin sieht und deshalb ohne Rücksprache mit den Beschäftigten Verhandlungen mit der Geschäftsleitung führt. Die anderen Betriebsrätinnen suchen den Kontakt zu den Beschäftigten und wünschen sich deren Einbeziehung in ihre Arbeit, weil sie dadurch die Probleme und Interessen ihrer ArbeitskollegInnen besser kennen lernen, mehr aber noch, weil sie keine Einzelkämpferinnen sein wollen.

„Aber es gibt generell einfach Kollegen, die mehr, sag ich jetzt einmal, die Themen sehen, die mehr größer sind, die alle Kollegen betreffen und es gibt einfach Betriebsratskollegen, zu denen ich mich mehr zähle, die sehr an der Basis

orientiert sind [...] Also die ganz viele Einzelgespräche machen, ganz vielen einzelnen Leuten helfen.“

Die Frauen denken, dass sie ohne die Unterstützung ihrer KollegInnen geringere Chancen haben, Forderungen durchzusetzen. Sie wollen in ihrer Vertretungsarbeit auch keine Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen machen und versuchen die Interessen aller KollegInnen zu berücksichtigen. Ihnen ist es wichtig, denjenigen Beschäftigten zu helfen, die ihre Unterstützung nötig haben. Dabei achten die Frauen nicht auf die Stellung, die die Betroffenen innerhalb des Betriebs einnehmen.

## 5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu männlichen Betriebsratsmitgliedern

Ein Vergleich der Befunde der Untersuchung mit älteren Forschungsarbeiten über männliche Betriebsratsmitglieder macht zunächst Eines deutlich: Frauen sind als Betriebsrätinnen nicht vollkommen anders als Männer. Wer dies erwartet hat, muss durch die Ergebnisse der Untersuchung enttäuscht werden. Sie haben weder gänzlich andere Probleme, Vorstellungen und Interessen als Männer, noch handeln sie vollkommen anders. Ihre Deutungsmuster gleichen sich in vielen Punkten und manchmal sind nur graduelle Unterschiede feststellbar.

So ist die hohe Bedeutung der Betriebsratsarbeit für die Bewusstseinsentwicklung und die Qualifikation von männlichen und weiblichen Betriebsratsmitgliedern gut belegt. Dies fand u.a. Erhard Tietel (2006) in seiner Befragung von Betriebsratsmitgliedern, unter denen sowohl Frauen als auch Männer vertreten waren, heraus. Auch die starke Verbreitung eines konsensorientierten bzw. kooperativen Verhandlungsstils wurde bereits in früheren Studien, so bei Kotthof (1981, 1994) und Friedrich Weltz (1977) festgestellt. Ebenso herrscht zur Frage des Co-Managements in der Forschung Einigkeit, wenn darunter nicht nur eine leichte Erweiterung der Mitbestimmung, sondern eine Beteiligung an Unternehmensentscheidungen verstanden wird. Kotthof (1995) fand heraus, dass Betriebsräte weder eigene Gestaltungsvorschläge entwickeln, noch diese gegenüber dem Management vertreten. Schließlich findet sich auch bei Männern eine dualistische Geschlechterkonstruktion. Diese Frage wurde zwar in den Untersuchungen über männliche Betriebsratsmitglieder bislang nicht thematisiert. Jedoch wurde die traditionelle Sichtweise über Frauen und Männer in anderen Untersuchungen aufgezeigt. So stellte Cynthia Cockburn (1988) in einer Studie über Frauen in technischen Berufen die unter männlichen Beschäftigten weit verbreitete, traditionelle Sichtweise über Geschlechter und geschlechtsspezifische Eigenschaften fest.<sup>17</sup>

In mindestens einer Frage weist der Vergleich jedoch darauf hin, dass Betriebsrätinnen eine andere Sicht der Welt des Betriebes haben als Betriebsräte. Dies betrifft die Einstellung zu den Beschäftigten. Die in älteren Untersuchungen festgestellte distanzierte Einstellung der Betriebsräte zu den Beschäftigten scheint bei den Frauen weitaus weniger verbreitet zu sein. Sie wünschen sich häufig eine sehr enge Beziehung zu ihren ArbeitskollegInnen und

<sup>17</sup>Zwischenzeitlich scheint sich die Sicht über Geschlechter jedoch etwas verändert zu haben. So konnten Marlis Buchmann und Manuel Eisner (2001) am Vergleich von Heiratsinseraten zwischen 1900 und 2000 zeigen, dass die ehemals starre Zuschreibung von Eigenschaften, die sich im ‚Berufsmann‘ und der ‚Hausfrau‘ ausdrückt, einer deutlichen Annäherung gewichen ist. Dennoch betonen Buchmann und Eisner, dass bei der Zuschreibung männlicher und weiblicher Eigenschaften eine Dualität erhalten bleibt, die sich in weiblicher Ästhetisierung und männlicher Berufsorientierung ausdrückt.

pflegen diese auch, sofern es ihnen möglich ist. Die meisten Frauen wollen die vom Betriebsverfassungsgesetz vorgegebene Rolle der Betriebsräte, denen eine repräsentative Haltung zudedacht ist, nicht. Dieser Befund ist eine der auffälligsten Ergebnisse der Analyse der Deutungsmuster der Betriebsrätinnen. Er weist darauf hin, dass das Verständnis der Betriebsrätinnen über die Betriebsrats Tätigkeit basisdemokratische Elemente aufweist, die die Frauen auch gerne umsetzen wollen. Die Frauen wünschen sich den direkten Kontakt zu den Beschäftigten auch deshalb, weil sie damit ihr Handeln gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber der Geschäftsleitung legitimieren können. Der Effekt dieser Haltung ist für die Frauen ambivalent. Einerseits sind sie dadurch sicherlich verwundbarer, insofern sie von Kritik stärker getroffen werden als diejenigen Interessenvertretungen, die die Legitimation für ihr Handeln in den Jahren ihrer Amtszeit allein aus der einmaligen Zustimmung durch die Wahl ableiten. Andererseits besteht jedoch die Chance, dass die Machtbasis der Interessenvertretung vergrößert wird, wenn die Betriebsratsarbeit durch basisdemokratische Elemente getragen wird. Wie die Chancen genutzt werden, hängt mit Sicherheit auch von Unterstützungsangeboten ab, die sich die Frauen beispielsweise von der Gewerkschaft wünschen.

## **6 Wandel der Betriebsratsarbeit und neue Anforderungen an die Gewerkschaften**

Die innerbetrieblichen Interessenbeziehungen sind in den vergangenen Jahren einem beschleunigten Wandel unterworfen, dessen Ursachen mit Stichworten wie Dezentralisierung und Verbetrieblung der Tarifpolitik, Entgrenzung von Arbeit und Ausdifferenzierung der Beschäftigtengruppen sowie Prekarisierung beschrieben werden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass auch die stärkere Beteiligung der Frauen an der betrieblichen Mitbestimmung Folgen für die Betriebsratspolitik haben wird. Frauen werden vermutlich Probleme wie Geschlechtergleichstellung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker als Themen der Interessenvertretung einfordern, als dies Männer bisher getan haben. Sicherlich wird sich die Betriebsratsarbeit auch ändern, wenn Frauen, wie es die Untersuchungsergebnisse zeigen, die Beschäftigten stärker einbeziehen.

Die Deutungen der Betriebsrätinnen verweisen auf Entwicklungen in den innerbetrieblichen industriellen Beziehungen, die mit dem Begriff des Wandels allerdings nicht hinreichend bezeichnet werden können. Vielmehr belegen sie eine Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Wandel der Probleme, mit denen BetriebsrätInnen konfrontiert sind, sowie der Inhalte der Betriebsratspolitik. Zudem lassen sich die vorgefundenen Entwicklungen nicht alle auf die Erhöhung der Zahl der weiblichen Betriebsratsmitglieder und damit auf das Geschlecht zurückführen. Im Folgenden sollen einige der vorgefundenen Kontinuitäten und Veränderungen kurz dargestellt werden. Abschließend sollen Konsequenzen besprochen werden, die sich daraus für Gewerkschaften ergeben. Eine erstaunliche Kontinuität zeigt sich zunächst einmal in der Sichtweise der Frauen über die Kategorie Geschlecht. Dichotome Vorstellungen über die Geschlechter sind, wenn auch zum Teil nur ansatzweise, in den Deutungen der Frauen nach wie vor erkennbar. Sie beinhalten Vorstellungen über Charaktereigenschaften und auch über die damit einhergehenden Verhaltensweisen, ohne dass diese gewertet werden. Die Unterschiede werden teilweise ausdrücklich begrüßt und die Möglichkeit einer gegenseitigen Ergänzung in der Arbeit des Betriebsratsgremiums betont.

Die Deutungsmuster der Frauen weisen Unterschiede auf, die sich in Typen abbilden lassen. Unterschiede in den Auffassungen über die innerbetrieblichen Interessenbeziehungen wurden in der Erforschung der industriellen Beziehungen bereits vielfach festgestellt. Hierzu liegen verschiedene Studien über Betriebsräte (zum Beispiel Kotthof 1981, 1994; Trinczek 2004; Dybowski-Johannson 1980) vor. Interessant ist allerdings, dass die Frauen, trotz der unterschiedlichen Deutungen der Interessenbeziehungen im Detail, mehrheitlich die Beziehung zur Geschäftsleitung als Interessengegensatz deuten. Konkret vertreten die meisten Frauen die Position, dass der Arbeitgeber generell Interessen verfolgt, die denen der Beschäftigten widersprechen. Unterschiede zwischen den Frauen fanden sich hingegen in der Auffassung, wie Konflikte, die sich aus dem Interessengegensatz ergeben, beigelegt werden können.

Gemeinsamkeiten unter den Betriebsrätinnen zeigen sich bei den Problemen, mit denen sie in ihrer alltäglichen Arbeit konfrontiert sind. Diese beziehen sich auf traditionelle Verhandlungsfelder der Betriebsräte, wie Fragen der Arbeitsplatzsicherheit, der Einkommen oder der Arbeitszeiten. Die Beschäftigten sind, weitgehend qualifikations- und branchenunabhängig, mit derartigen Problemen konfrontiert. Infolgedessen müssen sich auch die Betriebsrätinnen mit diesen Fragestellungen beschäftigen. Für diese zählen Arbeitsplatzsicherheit und gute Arbeitsbedingungen zu den wichtigsten Interessen, die sie vertreten wollen. Sogenannte qualitative Forderungen, wie beispielsweise Qualifizierung oder Mitbestimmung am Arbeitsplatz, erheben die Betriebsrätinnen kaum, auch wenn sie diese für wichtig erachten. Dies ist laut Aussagen der Frauen nicht auf ihr geringes Interesse an diesen Fragen, sondern vielmehr auf die geringen Beteiligungsrechte sowie die Überforderung der Betriebsratsgremien zurückzuführen. Um hier Fortschritte für die Beschäftigten zu erzielen, wären deshalb hohe zeitliche Aufwendungen und viel Engagement notwendig. Insofern konzentrieren sich die Frauen auf andere Probleme, bei denen sie sich bessere Erfolge versprechen und die sie überdies auch für dringlicher halten.

Es fanden sich in der Untersuchung keine Belege dafür, dass die Betriebsrätinnen bei Fragen der Unternehmenspolitik in die Entscheidungen der Geschäftsleitungen mit einbezogen wurden. Auch hier unterscheiden sich die Frauen nicht von ihren männlichen Kollegen in den Betriebsratsgremien. Vielmehr gibt es viele Hinweise darauf, dass der Kampf um die Rechte des Betriebsrats und der Beschäftigten auch heute noch, wie dies bereits Kotthof (1981) in seiner ersten Studie über die betrieblichen Partizipationsmuster feststellte, auf der Tagesordnung steht. Die Rechte der betrieblichen Interessenvertretungen scheinen viele Geschäftsleitungen nicht als selbstverständlich akzeptieren zu wollen. Ebenso finden sich in den Gesprächen kaum Belege für neue Beteiligungsformen am Arbeitsplatz. Hier ist wohl eher davon auszugehen, dass derartige Formen der Mitbestimmung, wie auch von Klaus Dörre (1996) konstatiert, allenfalls den hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen,<sup>18</sup> nicht aber dem Gros der Beschäftigten angeboten werden.

Neben den Kontinuitäten verweisen die Interviews mit den Betriebsrätinnen allerdings auch auf einen Wandel der Betriebsratsarbeit. Veränderungen zeigen sich in der Geschwindigkeit und Dramatik, mit der die Probleme auf die Betriebsräte einbrechen. Die ökonomische Entwicklung und die damit einhergehende beständige latente oder manifeste Drohung des Abbaus von Arbeitsplätzen, scheinen in den Deutungsmustern Spuren hinterlassen zu haben. Die Frauen reflektieren diese Probleme und betonen teilweise auch, dass sie ,bestech-

---

<sup>18</sup>Siehe hierzu den Beitrag von Tobias Kämpf in diesem Band.



lich‘ geworden sind und/oder, wider ihren Willen und entgegen aller Vernunft, die auf Langfristigkeit setzt, betriebsegoistisch handeln müssen. Sie fühlen sich allein nicht in der Lage, andere Handlungsstrategien zu entwickeln, geschweige denn, diese umzusetzen. Sie sehen sich beständig mit Problemen konfrontiert, die durch die steigende Zahl prekärer Arbeitsverhältnisse auf sie zukommen und sind gezwungen, die Folgen von Unternehmensentscheidungen zu begrenzen. Die Betriebsrätinnen handeln nach dem Prinzip, das Schlimmste zu verhindern. Für den Einsatz für Verbesserungen fehlen ihnen dann häufig die Zeit und die Kraft.

Veränderungen in der Politik der betrieblichen Interessenvertretungen könnten sich durch einen anderen Umgang der Frauen mit der Betriebsverfassung in der Frage der Haltung zu den Beschäftigten ergeben. Dieser Umstand ist natürlich nur insoweit von Belang, wie Frauen nicht nur zahlenmäßig eine relevante Größe in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit sind und in Zukunft sein werden. Die andere Haltung der Betriebsrätinnen zu den Beschäftigten und zu ihrer Rolle als Interessenvertreterin könnte mittelfristig auch Auswirkungen auf die Institution Betriebsrat insgesamt haben. Partizipative Elemente könnten stärker als bisher Bestandteil der Betriebsratspolitik werden. Die Frauen lehnen es ab, die Beschäftigteninteressen im Alleingang zu vertreten, da sie den Erfolg ihrer Arbeit maßgeblich auf den Rückhalt durch die Beschäftigten zurückführen. Zudem wünschen sie sich auch, dass ihre Arbeit von den KollegInnen kritisch begleitet wird. Dies gibt ihnen Sicherheit für ihr Handeln.

Die Gewerkschaften sollten sich auf die Veränderungen in den Betrieben einstellen, wenn sie mehr Mitglieder gewinnen wollen. Sie könnten den BetriebsrätInnen Unterstützung in der täglichen Arbeit sowie in der längerfristigen Konzeption und strategischen Planung der Betriebsratspolitik anbieten. Die Frauen jedenfalls suchen nach derartigen Hilfestellungen und würden diese von den Gewerkschaften gerne annehmen, wenn dies nicht bereits geschieht. Die Gewerkschaften befinden sich jedoch in einem grundsätzlichen Dilemma. Einerseits belegen die Gespräche mit den Frauen die unterschiedlichen Auffassungen über Funktionen und Ziele der betrieblichen Interessenvertretungen, die trotz weitgehend ähnlicher betrieblicher Problemlagen zu divergierenden Erwartungen an die Gewerkschaften führen. Auf die unterschiedlichen Bedürfnisse angepasste Unterstützungsangebote könnten hier hilfreich sein. Andererseits wäre es für Gewerkschaften aufgrund der Dezentralisierung der Tarifpolitik und der Aufweichung der Flächentarifverträge erforderlich, einheitliches, betriebsübergreifendes Handeln der Beschäftigten zu organisieren, wenn sie ein Mindestmaß an gleichen Arbeitsbedingungen sichern wollen. Um dieses Ziel zu erreichen, wäre zunächst eine einheitliche Sichtweise der Aufgaben und Ziele der Betriebsratspolitik erforderlich. Ein Lösungsweg für diese Problematik scheint bislang nicht in Sicht.

Eines ist jedoch gewiss: Die Gewerkschaften sollten die Frauen in die Suche nach Problemlösungen einbeziehen, wenn sie sie für sich als aktive Trägerinnen gewerkschaftlicher Politik gewinnen wollen. Hierfür könnten unterschiedliche, zielgruppenspezifische Ansätze entwickelt werden. Sie reichen von einem Ausbau und der Weiterentwicklung durchaus traditioneller gewerkschaftlicher Angebote, wie etwa Arbeitskreisen zu politischen Themen,<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>So fanden sich unter den ‚Oppositionellen‘ und den ‚Klassenkämpferinnen‘ Frauen, die sich gerade traditionelle Formen der Interessenvertretungsarbeit durch die Gewerkschaften wünschen. Beispielsweise sahen einige Frauen die Aufgabe der Gewerkschaften darin, politische Diskussionen zur Strategiebildung zu forcieren. Dies liefert Hinweise darauf, dass die Gewerkschaften mit ihrem Politik-

bis hin zu Angeboten persönlicher Hilfestellungen, wie beispielweise Coaching für BetriebsrätInnen.

Eine zentrale Schwierigkeit betrieblicher Interessenvertreterinnen und eventuell auch Interessenvertreter, der sich die Gewerkschaften annehmen könnten, ist die pessimistische Sicht über die gesellschaftlichen Zustände und die erwartete Entwicklung. Positive Ziele, die sich auch umsetzen lassen, scheinen derzeit eher rar geworden zu sein. Um erfolgreich handeln zu können, ist jedoch Zuversicht in die eigenen Möglichkeiten eine wichtige Voraussetzung, wie bereits Pierre Bourdieu feststellte. Eine optimistische Lebenseinstellung sah er als wichtigen Bestandteil des Habitus erfolgreicher Klassen (siehe Grundwald 2007: 61). Neben konkreten Hilfestellungen im Betriebsratsalltag käme auf die Gewerkschaften deshalb zunächst die Aufgabe zu, gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen und den Beschäftigten die Ziele für eine zukünftige, aktive Gestaltung von Erwerbsarbeit weiter zu entwickeln. Dabei scheinen traditionelle Zielvorstellungen, wie Arbeitsplatzsicherheit und eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen, nichts von ihrer Relevanz verloren zu haben. Wichtig wäre hier nur, dass die Ziele nicht in die ferne Zukunft projiziert werden, sondern auch tatsächlich mittelfristig erreichbar sind.

## Literatur

- Ahlers, Elke/Dorsch-Schweizer, Marlies (2001): ver.di und Gender: Die Welt der Betriebe mit hoher Frauenbeschäftigung. In: WSI-Mitteilungen 54 (12), S. 759–766
- Altmann, Norbert/Binkelmann, Peter/Düll, Klaus/Stück, Heiner (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen: Betriebliche Arbeitsstrukturierung. Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Aulenbacher, Brigitte (2005): Subjektivierung von Arbeit: Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen hat. In: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 34–64
- Bourdieu, Pierre (1970): Zur Soziologie der symbolischen Formen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1987a): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1987b): Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1997): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, Irene/Krais, Beate (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 153–217
- Buchinger, Birgit/Burgstaller, Barbara/Pircher, Erika (1991): In der Arena: Zur betrieblichen Interessenpolitik von Frauen. In: SWS-Rundschau 31 (3), S. 345–361
- Buchmann, Marlis/Eisner, Manuel (2001): Geschlechterdifferenzen in der gesellschaftlichen Präsentation des Selbst. Heiratsinsere von 1900 bis 2000. In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 41. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 75–107
- Cockburn, Cynthia (1988): Die Herrschaftsmaschine: Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how. Hamburg: Argument Verlag

---

stil nicht notwendigerweise an den Interessen der Mitglieder vorbei arbeiten müssen, wie dies zuweilen in der öffentlichen Debatte vertreten wird.

- Deiß, Manfred/Schmierl, Klaus (2005): Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als Potential für Interessenvertretung? In: Soziale Welt 56 (2/3), S. 295–316
- Dörre, Klaus (1996): Betriebsräte im Reorganisationsprozeß: Über partizipative Managementkonzepte zu „neuen industriellen Beziehungen“ im Betrieb? In: Bahnmüller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA, S. 153–171
- Dybowski-Johannson, Gisela (1980): Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat: Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsratstätigkeit. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Frerichs, Petra/Morschhäuser, Martina/Steinrücke, Margareta (1989): Fraueninteressen im Betrieb: Arbeitssituation und Interessenvertretung von Arbeiterinnen und weiblichen Angestellten im Zeichen neuer Technologien. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Grundwald, Wolfgang (2007): Geld kauft Einfluss oder das eherne Gesetz der Oligarchie. In: Forum Wissenschaft 24 (2), S. 60–63
- Klenner, Christina/Lindecke, Christiane (2003): Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen 56 (3), S. 177–184
- Klenner, Ute (2004): Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte. In: WSI-Mitteilungen 57 (5), S. 277–286
- Kotthof, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Kotthof, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kotthof, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation: Zur Modernisierung eines „alten Hasen“. In: Arbeit 4 (4), S. 425–447
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma
- Kratzer, Nick/Lange, Andreas (2006): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Verschiebung, Pluralisierung, Verschränkung - Perspektiven auf ein neues Re-Produktionsmodell. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit: Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, S. 171–200
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003): Entgrenzung von Arbeit: Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatssphäre im Alltag. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 87–123
- Moldaschl, Manfred (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Neuendorff, Hartmut/Sabel, Charles (1978): Zur relativen Autonomie der Deutungsmuster: Diskussionspapier zum 18. Deutschen Soziologentag in Bielefeld. In: Bolte, Karl Martin (Hrsg.): Materialien aus der soziologischen Forschung. Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages in Bielefeld. Darmstadt, Neuwied: Hermann Luchterhand, S. 842–863
- Nutzinger, Hans G./Schasse, Ulrich/Teichert, Volker (1987): Mitbestimmung in der Krise: Fallstudie aus einem Großbetrieb der elektrotechnischen Industrie. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Oevermann, Ulrich (2001a): Die Struktur sozialer Deutungsmuster: Versuch einer Aktualisierung. In: Sozialer Sinn 2 (1), S. 35–81
- Oevermann, Ulrich (2001b): Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern. In: Sozialer Sinn 2 (1), S. 3–33
- Schmierl, Klaus/Heidling, Eckhard/Meil, Pamela/Deiß, Manfred (2001): Umbruch des Systems industrieller Beziehungen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 233–246

- Stiegler, Barbara (1976): Die Mitbestimmung der Arbeiterin: Frauen zwischen traditioneller Familienbindung und gewerkschaftlichem Engagement im Betrieb. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Neue Gesellschaft
- Stöger, Ursula (2008): Aus Frauensicht: Eine Analyse des Deutungsmusters „innerbetriebliche Interessenbeziehungen“ von weiblichen Betriebsratsmitgliedern: Dissertation. URL <http://mediatum2.ub.tum.de/node?id=645741>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma
- Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung: Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 181–211
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung: Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5/8), S. 291–301, 489–494

**Dieser Aufsatz ist erschienen in:  
Bolte, Michael/Bösl, Elsbeth: Verflüssigung von Arbeit und Zeit.  
Universität der Bundeswehr München: Neubiberg, S. 161–180  
ISBN-Nr. 978-3-943207-00-2**