

Co-Management und dessen Auswirkungen auf die Integrations- und Repräsentationsfunktion des Betriebsrates

Rami Ursula, Gruber Rebecca, Jabbari Armin, Schwarzmüller Andreas

Kurzfassung

Der Wandel der Arbeitswelt führt zu einer ambivalenten Ausrichtung des Betriebsrates. Die klassische Interessenvertretung der Belegschaft gegenüber der ArbeitgeberInnenseite wird um neue Aufgaben ergänzt, die sich stärker an den Anforderungen des Managements orientieren. Diese neue Form der Betriebsratsarbeit - das Co-Management - erfordert ein ständiges Umorientieren im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Belegschaft sowie denen der ArbeitgeberInnen. Der Beitrag zeigt, dass die co-managerielle Ausrichtung zu Lasten der klassischen Repräsentationsaufgabe des Betriebsrates geht und dadurch BetriebsrätInnen tendenziell stärker in die Belange des Managements integriert werden.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Ausgangslage | 1 |
| 2. Vom klassischen Betriebsrat zum Co-Manager | 3 |
| 3. Der Betriebsrat und dessen Spannungsfelder | 4 |
| 4. Methodisches Vorgehen | 6 |
| 5. Ausgewählte Ergebnisse | 7 |
| 6. Diskussion und Ausblick..... | 14 |

1. Ausgangslage

Das System der betrieblichen Mitbestimmung erfährt in Österreich eine doch recht breite Zustimmung, dennoch sehen identifizieren ArbeitssoziologInnen wie beispielsweise Jörg Flecker und Manfred Krenn „Risse im Fundament“ (1999). Eine besorgte Sicht auf das Thema hat sicherlich seine Berechtigung, aber die „Mitbestimmung ist kein Auslaufmodell“ (Kotthoff 2001). BetriebsrätInnen leisten u. a. einen wichtigen Beitrag dazu, dass Konflikte zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen frühzeitig erkannt und möglichst verhindert werden (Rami 2020, S. 63).

Funder (2018) beschreibt in ihrem Beitrag „Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung“ beide Seiten der Medaille der Institution Betriebsrat. Einerseits werden kollektive Formen der Interessenvertretung von VertreterInnen beider Seiten als unverzichtbar bei der betrieblichen Konfliktregelung angesehen. Andererseits herrscht aber auch Skepsis hinsichtlich der Wirkungsmacht der betrieblichen Mitbestimmung. „Bereits jetzt stößt eine Mitbestimmung, die an das klassische Betriebs- und ArbeitnehmerInnenverständnis gebunden ist, an Grenzen, wenn es z. B. um Netzwerkbetriebe, Freelancer und (weltweites) Crowd- bzw. Clickworking geht, die Entsolidarisierungstendenzen eher fördern als verhindern“ (Funder 2018, S. 498).

BetriebsrätInnen werden seit zirka zwei Jahrzehnten in ihrer Tätigkeit stark durch neue Aufgaben gefordert (Rami 2009, S. 15). Diese Aufgabenveränderung resultiert v. a. aus dem Wandel der Arbeit in Richtung zunehmender atypischer und prekärer Beschäftigung, aus den Beschäftigungseffekten in Berufen mit hoher Automatisierungswahrscheinlichkeit (Frey/Osborne 2013) und aus der hohen Rechtsunsicherheit durch Digitalisierung – um nur einige Gründe zu nennen.

BetriebsrätInnen arbeiten verstärkt in Steuerungs- und Projektgruppen mit, was die Aneignung von mehr betriebswirtschaftlichen Kenntnissen notwendig macht. BetriebsrätInnen werden durch diese aktive Einbeziehung in die „kooperative Modernisierung“ (Müller-Jentsch 2017) zu Co-ManagerInnen (Prott 2013, S. 139-147, Rami 2009, Müller-Jentsch/Seitz 1998). Die „Co-ManagerInnen“ tragen Mitverantwortung am unternehmerischen Geschehen, werden aber in ihrer konventionellen Schutzfunktion beschnitten und setzen mitunter auch die Legitimität ihrer Repräsentationsfunktion aufs Spiel (Rami 2020; Rami 2009, S. 15; Kotthoff 2001, S 3). Diese gestalterische Funktion des Co-Managements“ birgt daher Potential für Probleme und Konflikte. Der Betriebsrat operiert nach Fürstenberg (1958) als „Grenzinstitution“ und findet sich dabei in einem dreifachen Spannungsfeld, zwischen den teils gegensätzlichen Anforderungen, Ansprüchen und Problemfeldern von Belegschaft, Geschäftsleitung und Gewerkschaft wieder (Fürstenberg 1958: 21 ff.) „Das System der Arbeitsbeziehungen ist also durch ein austariertes Zusammenspiel verschiedener Ebenen und Akteure gekennzeichnet“ (Rehder 2006, S. 228). Durch die Verschiebung dieser Beziehungen Richtung Co-Management können Legitimitätsprobleme seitens der Belegschaft oder auch Rollenkonflikte im Gremium entstehen (Faupel et al. 2019, Rehder 2006, Kotthoff 2001). Es könnten dadurch aber auch Probleme oder Konfliktsituationen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung verstärkt hervortreten. Bosch et al. (1999) weisen aber darauf hin, dass das Integrationsproblem

empirisch gesehen relativ klein ist und die betrieblichen Beziehungen zwischen ArbeitgeberInnenseite und Betriebsrat meist von beiden Seiten als kooperativ gesehen werden. Wir gehen deshalb in unserem Beitrag folgender Frage nach: Inwiefern führt die Ausrichtung des Betriebsrates hin zum Management, im Rahmen des Co-Managements, zu Lasten der klassischen Betriebsratsfunktion (Repräsentation der Belegschaft)?

2. Vom klassischen Betriebsrat zum Co-Manager

Der Betriebsrat ist in seiner klassischen Rolle der Beschützer der ArbeitnehmerInnen hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen innerhalb der vom Gesetzgeber festgeschriebenen Rechte und Pflichten. Diese Rechte und Pflichten sind im Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) geregelt. Hälker (2004) untersuchte mithilfe einer Fallstudie Rollenkonflikte mit Bezug auf die Veränderung des Rollenverständnisses. Er unterscheidet auf dieser Basis zwischen „gegenmachtorientierter, potenziell konfliktärer Schutzfunktion mit gewerkschaftlicher Ausrichtung [sowie der] gestaltenden, kooperativen Co-Managerfunktion mit betrieblicher Ausrichtung“ (Hälker, 2004, S. 28).

Schwarzbach (2006) betont hinsichtlich des Rollenverständnisses die gesetzlich definierte Aufgabe des Betriebsrates, sowohl zum Wohle der MitarbeiterInnen als auch zum Wohle des Betriebes zu agieren. Jedoch betont auch er das konfliktbehaftete Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, welches hierbei entstehen kann. Er beschreibt Betriebsrat und Geschäftsleitung als sich gegenüberstehende Pole, die beide bestimmte, oftmals gegensätzliche, Interessen und Ziele verfolgen. Schwarzbach erwähnt gleichzeitig die Notwendigkeit dieser Interessenkonflikte (Schwarzbach, 2006, S. 30ff).

Zahlreiche AutorInnen (z.B. Halgmann, 2019; Minssen/ Riese, 2007; Kotthoff, 2001) bestätigen einen Wandel der zuvor beschriebenen traditionellen Betriebsratsarbeit. Häufig im wissenschaftlichen Diskurs anzutreffen ist hierbei der Begriff des „Co-Managers“. Der Betriebsrat handelt hierbei im Unternehmen über seine vom Gesetzgeber definierten Rechte und Pflichten hinaus und steht in einem engen Kontakt mit dem Management (Halgmann, 2019, S. 69).

Diesen Wandel des Rollenverständnisses sieht auch Kotthoff (2001, S. 2) und beschreibt diesen im Zusammenhang mit der Entwicklung seiner Betriebsratstypologie¹. Der Betriebsrat als „Co-

¹ Kotthoff nennt dabei sieben Partizipationsmuster von Betriebsräten: (1) der ignorierte Betriebsrat, (2) der isolierte Betriebsrat, (3) der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, (4) der standfeste Betriebsrat, (5) der Betriebsrat als Ordnungsfaktor, sowie (6) der Betriebsrat als aggressive Gegenmacht und (7) als kooperative Gegenmacht.

Manager“ handelt heute oftmals im Zusammenhang mit Managementangelegenheiten. Dabei soll der Betriebsrat mit den Zielen des Managements vertraut sein und dennoch die ArbeitnehmerInneninteressen repräsentieren. Diese Aufgabe bedarf der Aneignung von fundierten rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Der Betriebsrat soll dabei auch noch argumentieren, moderieren und überzeugen (Kotthoff, 2001, S. 3).

Schmidt und Trinczek (1999) erkennen im Co-Management vor allem zwei charakteristische Merkmale: erstens sind Betriebsräte „zumindest faktisch fast gleichberechtigt“ an Entscheidungen im Unternehmen beteiligt (S. 117). Das zweite Merkmal besteht darin, dass die „Co-Manager“ die Interessen der MitarbeiterInnen nun aus der Unternehmensperspektive heraus formulieren.

Diese Entwicklung ist in vielerlei Hinsicht konfliktbehaftet. Rehder (2006, zitiert nach Halgmann, 2019) untersuchte die Entstehung von Konflikten durch diesen Wandel mithilfe von Fallstudien in großen, börsennotierten Unternehmen im deutschen Raum. Sobald der Betriebsrat die ArbeitnehmerInneninteressen aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive vertritt, kann dies zu Interessenkonflikten zwischen betriebsökonomischem Handeln und Interessen der Belegschaft sowie zu Legitimitätsproblemen führen. Bezüglich der Entwicklung zu „Co-Managern“ kann folglich vermutet werden, dass diese der Vertretung von Interessen der Belegschaft auf Dauer schadet (Halgmann, 2019, S. 69f), da die Schutzfunktion zugunsten der Gestaltungsfunktion in den Hintergrund gedrängt wird. Dadurch kommt es zu einer Aushöhlung der eigentlichen Aufgaben und zum Verlust der substantiellen Grundlage der Betriebsratsarbeit (Rami/Hunger, 2011, S. 168).

3. Der Betriebsrat und dessen Spannungsfelder

Fürstenberg geht davon aus, dass die Rolle des Betriebsrates die eines Bindegliedes zwischen drei Interessengruppen ist. Der Betriebsrat steht im Zentrum von Geschäftsleitung, Belegschaft und Gewerkschaft, wobei jede dieser Beziehungen eigene Konflikte mit sich bringt. Mit der Geschäftsleitung wird Integration angestrebt, mit der Belegschaft Repräsentation und mit den Gewerkschaften Solidarität (Fürstenberg, 1958). Innerhalb dieser verschiedenen Verbindungen (vgl. Abb. 1) können unterschiedliche Probleme auftreten: das **Integrationsproblem**, das **Repräsentationsproblem** und das **Solidaritätsproblem**.

Das **Integrationsproblem** besteht darin, dass der Betriebsrat bei jeder betrieblichen Entscheidung zwischen Wohl der Belegschaft und des Betriebes im Allgemeinen abwägen muss (Fürstenberg, 1958, S. 422). Es ist von Relevanz, dass der Betrieb weiter fortbesteht und

die Arbeitsplätze erhalten bleiben, jedoch ist für den Betriebsrat oberstes Ziel, dass die Belegschaft und deren Ansichten angehört und diskutiert werden. Dahingehend kann es zu Spannungen kommen, da die Geschäftsleitung mehr an der wirtschaftlichen Situation des Betriebes interessiert ist, der Betriebsrat hingegen die Bedürfnisse der Belegschaft mehr im Auge behält (Fürstenberg, 2000, S. 23f).

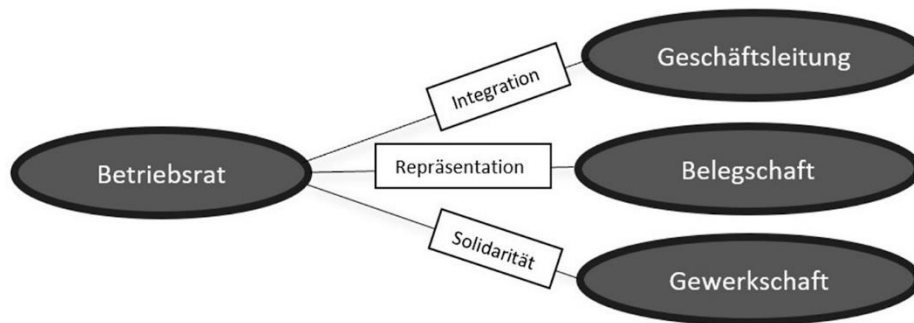


Abbildung 1: Spannungsfeld Betriebsrat (Tietel, 2006, S. 21)

Von großer Bedeutung bei der Ausübung der Betriebsratsarbeit ist, dass der Betriebsrat von der Geschäftsleitung nicht als eine Art Störfaktor oder auch Fremdkörper wahrgenommen wird. Denn „je mehr die Betriebsführung den Betriebsrat als gleichrangigen Verhandlungspartner nicht nur de jure anerkennt, sondern auch de facto behandelt und je größer dessen Einblick in die Gründe der offiziellen Betriebspolitik ist, desto leichter wird eine Verständigung werden“ (Fürstenberg, 2000, S. 24f). Tietel verortet hingegen eine Verschlechterung der Verhandlungsposition. Darunter fallen **Konzernstrukturen**, die den Spielraum des Betriebsrates begrenzen („Schulterzucken“ und weniger Bereitschaft, etwas zu Gunsten der MitarbeiterInnen zu ändern), **Fluktuation in der Geschäftsleitungsebene**, da mit jeder Person wieder neu an der Verhandlungsbeziehung gearbeitet werden muss, **der sinkende Rückhalt von Belegschaft und Gewerkschaft in den Betriebsrat, die (Be-)Nutzung des Betriebsrates erst dann**, wenn das Unternehmen Gefahr läuft, gesetzliche Grenzen zu überschreiten (Tietel, 2006, S. 49ff). Um Abhilfe zu schaffen gibt Tietel mehrere Wege vor. Einerseits sollte das Wohl des **Unternehmens als „verbindendes Drittes“** fungieren, da "Betriebsräte heute tendenziell die einzige Instanz in einer Firma sind, die den Betrieb als Ganzes [...] ins Auge fassen" (Tietel, 2006, S. 48). Andererseits muss sich der Betriebsrat als verhandlungsbereiter, aber auch ernsthafter Partner präsentieren. Dadurch ist es möglich, in Verhandlungen eine Chance auf zufriedenstellende Lösungen zu erhalten (Tietel, 2006, S. 109ff). Das hat zur Folge, dass die Zusammenarbeit der beiden Parteien gestärkt wird und der Betriebsrat als „echtes“ Betriebsmitglied angesehen wird. Das könnte so weit gehen, dass der Betriebsrat einzelne

Aufgaben der Geschäftsleitung übertragen bekommt. Dies führt allerdings wiederum zum Problem der **Repräsentation**. Dieses Problem behandelt die Beziehung zur Belegschaft, in welcher aus guter Zusammenarbeit des Betriebsrates mit der Geschäftsleitung ein Spannungsfeld entsteht, da man dem Betriebsrat mangelnde Vertretungsarbeit zusprechen kann (Fürstenberg, 2000, S. 25).

Das **Repräsentationsproblem** teilt sich nach Fürstenberg in drei Ebenen auf. Ein erstes Problem ergibt sich aufgrund der Heterogenität der Gruppen, die der Betriebsrat vertritt. Der Betriebsrat ist häufig nicht in der Lage, allen – zum Teil widersprüchlichen - Interessen gerecht zu werden. Das resultiert daraus, dass die Rolle ‚Betriebsrat‘ aus mehreren Personen besteht und meist nicht als eine homogene Gruppe fungieren kann, da in größeren Betrieben unterschiedliche Arbeit verrichtet wird und somit die Interessen und Anliegen der Belegschaft variieren (Fürstenberg, 2000, S. 21). Zweitens kann die Entfernung des Betriebsrates zu der von ihm repräsentierten Belegschaft zum Problem werden. Damit ist gemeint, dass sich der Betriebsrat weg von der Interessenvertretung der Belegschaft bewegt und sich vermehrt der Geschäftsleitung zuwendet (Tietel, 2006, S. 21). In dritter Ebene geht Fürstenberg davon aus, dass sich der Betriebsrat in seinen sozialpolitischen Funktionen verfangen und sozusagen zu „einer Filiale der Personalabteilung“ werden kann (Fürstenberg, 1958, S. 420). Spannungsfelder entstehen dann, wenn Erwartungen der Belegschaft in den Betriebsrat nicht erfüllt werden, die Interessenvertretung den ArbeitnehmerInnen nicht ausreichend Gehör schenkt oder keine Erfolge in Bezug auf die Interessen der Belegschaft erzielt werden.

Das **Solidaritätsproblem** nach Fürstenberg beschreibt das Spannungsfeld zwischen Betriebsrat und Gewerkschaften. Die Gewerkschaft ist grundsätzlich die einzige Instanz, die den Betriebsrat bei seinen Verhandlungen mit der Geschäftsleitung bekräftigen kann (Fürstenberg, 2000, S. 26). Wenngleich beide auf ihre Weise die Belegschaft unterstützen und vertreten, so ergeben sich trotz vieler Verbindungen und Gemeinsamkeiten immer wieder Interessenkonflikte oder sogar Rivalitäten. Diese Spannung entsteht vor allem aufgrund der unterschiedlichen normativen Bewertung des Firmenwohls (Fürstenberg, 1958, S. 424).

4. Methodisches Vorgehen

Die eingangs erwähnte Forschungsfrage legt ein qualitatives Forschungsdesign nahe. Zur Erhebung der empirischen Daten wurde ein teilstandardisierter Leitfaden für qualitative Interviews erstellt, der in persönlichen Interviews (face-to-face) zur Anwendung kam.

Um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten, wurden zwei Personengruppen befragt: Betriebsratsvorsitzende und Geschäftsführung/Personalmanagement. Räumlich beschränkte

sich das Forschungsfeld auf Oberösterreich und fokussierte auf Unternehmen, die der produzierenden Industrie und der IT-Branche zuzuordnen sind. Insgesamt wurden in 20 verschiedenen Unternehmen 37 qualitative Interviews durchgeführt, Es wurden 24 Betriebsratsvorsitzende und 13 Geschäftsleitungen/Personalverantwortliche interviewt.² Die Interviews wurden nach Mayring (2007) mit der Technik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet.

5. Ausgewählte Ergebnisse

Aufgabenprofil und Veränderungen durch Co-Management

Aus den Interviews geht eindeutig hervor, dass das Aufgabenprofil eines Betriebsrates sehr vielfältig ist. Diese erwähnten Aufgaben lassen sich aber dennoch sehr gut in die gesetzlich vorgeschriebenen, zu wahren Interessen durch den Betriebsrat zuordnen.

Zu diesen Betriebsratsaufgaben gehören: die **wirtschaftlichen Interessen**, wie etwa Personalangelegenheiten oder Lohnfragen und "es gibt zum Beispiel das Mitwirkungsrecht bei Personalversetzung. Dazu gehören noch alle Personalprozesse wo man laut Arbeitsverfassungsgesetz als Betriebsrat die Möglichkeit hat, mitzureden." Dazu gehören auch die **sozialen Interessen**, wie zum Beispiel die Errichtung von Kinderbetreuungseinrichtungen, aber auch, dass "wir einen Sozialplan machen und ich mich um Betriebsvereinbarungen kümmere." Zu den weiteren Aufgaben von Betriebsräten gehören noch die Wahrung der **gesundheitlichen Interessen** in Bezug auf Sicherheit am Arbeitsplatz "es geht hier bei uns auch um die persönliche Schutzausrüstung wie Arbeitsschuhe, Arbeitsbrille, Gehörschutz [...]" sowie die **kulturellen Interessen**, "[...] wir machen auch Veranstaltungen und Vorträge [...]". Zusätzlich werden sonstige Interessen vertreten, die nicht gesetzlich verankert sind. Aufgrund des Aufgabenprofils muss zum Beispiel eine ordentliche Kassenführung des Betriebsratsfonds nachgewiesen werden. Außerdem fallen noch private Anliegen (Alkohol-, Drogen- und Spielsucht; der Verlust des Partners/der Partnerin; schwere Erkrankungen) der ArbeitnehmerInnen hinein, die von BetriebsrätInnen adressiert werden sollten.

Das Aufgabenprofil des Betriebsrates birgt eine Reihe von potenziellen Konfliktfeldern, wie zum Beispiel bei Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung, Überstunden oder der betrieblichen Entgeltordnung. Im Kontext des Co-Managements sieht sich der Betriebsrat erweiterten Anforderungen gegenüber. Einige Geschäftsleitungen fordern von BetriebsrätInnen ein,

² Die Interviews wurden von insgesamt 19 Studierenden im Rahmen eines Lehr-Forschungsprojektes des Instituts für Soziologie der Johannes Kepler Universität Linz unter der Leitung von Ursula Rami durchgeführt.

wirtschaftliche Unternehmensvorgänge zu verstehen und Weiterentwicklungen zu unterstützen. Eine befragte HR-Verantwortliche der RABE-Forschung wünscht sich „immer ein wirtschaftliches Denken seitens des Betriebsrats“ und die Erwartungshaltung eines Geschäftsleiters ist, „dass man vernunftorientiert arbeitet und ein gewisses wirtschaftliches Grundverständnis“ hat. **Demnach sollen BetriebsrätInnen als "Partner der Geschäftsleitung" (Co-Manager) fungieren.** Auf die Frage was einen „guten Betriebsrat“ ausmacht, antwortete ein **Geschäftsleiter:**

„Er muss irgendwie kommunikativ sein, und wichtig ist für mich irgendwie, dass er einerseits ganz klar der Vertreter der Mitarbeiter ist, aber irgendwie, dass man halt andererseits auch ein wirtschaftliches Denken mitbringt, [...] weil sonst wird es [...] nicht passen, wenn es wirtschaftlich gar nicht umsetzbar ist, was da gewünscht wird. Also eine gewisse Balance zwischen diesen beiden Dingen finde ich ganz wichtig“ (ein Geschäftsleiter).

Tendenziell vertreten BetriebsrätInnen diese Ansicht nicht, da sie sich in erster Linie als Interessenvertretung für die Belegschaft betrachten:

„Wirtschaftlich soll man sich ein bisschen auskennen, ja“ (ein Betriebsrat).

Hierzu meint ein anderer Betriebsrat: „Ich will das was den Leuten [Anm. Belegschaft] zusteht und mehr will ich auch nicht [...] [D]as wichtigste für mich ist einfach, dass die Kommunikation mit den Leuten stimmt“ (ein Betriebsrat). **Das in Kapitel 3 beschriebene**

Integrationsproblem kommt hiermit deutlich zum Vorschein. Die Interessen der Belegschaft stehen den Interessen der Geschäftsleitung gegenüber, wobei der Betriebsrat versucht, zwischen diesen beiden Interessengruppen zu vermitteln. In diesem Vermittlungsprozess kann es vorkommen, dass die Betriebsräte vermehrt für die Geschäftsleitung arbeiten, wodurch das Vertrauen in die Betriebsratsarbeit seitens der Belegschaft sinken kann. Der Betriebsrat muss also ständig entscheiden, inwieweit er sich in die Rolle des Co-Managers begibt. Wird der Betriebsrat jedoch mehr zum Co-Manager, dann nimmt die Funktion der Belegschaftsvertretung aus Sicht der Belegschaft ab. **Dies zeigt ein enges Zusammenspiel aus Integrations- und Repräsentationsproblem.**

Ein Beispiel dafür ist das Überbringen von ungünstigen Entscheidungen, wie etwa über anstehende Kündigungen und Kurzarbeit. Dies wird von BetriebsrätInnen als negativ empfunden. Dem ist so, weil die MitarbeiterInnen naheliegenderweise ablehnend reagieren. Vor allem, weil sie finden, dass der Betriebsrat zu wenig, bzw. kein Mitgestaltungsrecht bei Unternehmensentscheidungen hat (siehe auch Fürstenberg, 1958). Diese Aufgabe stellt den Betriebsrat nicht nur vor die Herausforderung der Integration mit der Geschäftsleitung, sondern

weist ebenso auf das in Kapitel 3 beschriebene Repräsentationsproblem hin, welches beschreibt, dass sich die Belegschaft nicht entsprechend vertreten fühlt. Die Auswirkungen des Repräsentationsproblems (z.B. durch die Einschätzung der Belegschaft, dass der Betriebsrat zu wenig, bzw. kein Mitgestaltungsrecht bei Unternehmensentscheidungen hat) zeigen sich darin, dass die MitarbeiterInnen negativ reagieren und die Schuld bei den BetriebsrätInnen suchen. „Wenn ich schlechte Nachrichten an die Mitarbeiter übermitteln muss. Das ist sehr belastend. Die können teilweise mit der Wahrheit bzw. Entscheidung nicht umgehen [...]“ (ein Betriebsrat).

Die **Grundlage für Gespräche** zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung / HR-Verantwortlichen ist – zumindest in den befragten Unternehmen – eine respektvolle und konstruktive Kommunikation wie die nachfolgenden Interviewausschnitte exemplarisch zeigen:

"Alle Gespräche verlaufen sehr respektvoll. Es wird stets darauf geachtet, dass alle ihre Meinungen äußern können. [...] jeder wird geschätzt und Meinungen kann man offen sagen, ohne Angst zu haben, jemand könnte deswegen beleidigt sein [...]. Die neue Geschäftsleitung kommt einem stets offen entgegen, sofern es etwas zu besprechen gibt" (Betriebsrat).

"Ich schätze an unserem Betriebsrat [...] dass, glaube ich, die Kooperation sehr gut verläuft. Wir haben ein sehr konstruktives Verhältnis. Es können Dinge offen angesprochen werden [...]. Es ist aber auch so, dass unser Betriebsrat [...] durchaus versucht die Dinge im Unternehmen umzusetzen, auch wenn es nicht immer schöne Sachen sind, aber dass wir eben versuchen, dies so gut wie möglich zu machen" (Geschäftsleitung).

Auch wenn die Aushandlungen von Betriebsvereinbarungen oft sehr schwierig und langwierig waren, wird das gemeinsame Verhandeln und Ausarbeiten dieser als konstruktiv und positiv bewertet. Herausforderungen, die einerseits Teil dieser Gespräche sind und andererseits Spannungen zwischen den Beteiligten aufbauen können, umfassen **betriebswirtschaftliche Probleme, Veränderungen der Unternehmensstruktur** sowie **neue rechtliche Bestimmungen** bezüglich des Personals. Zu den **betriebswirtschaftlichen Problemen** zählen beispielsweise finanzieller Druck des Betriebes, der zu Entlassungen oder Kurzarbeit führt, sowie angeordneter Urlaubsabbau, obwohl ausreichend Arbeit vorhanden ist.

„Herausforderung war sicherlich der Urlaubsabbau, dass man Leute reduzieren sollte [...] Jetzt hast du viel Arbeit und sollst aber Urlaub abbauen [...], dass wir besser mit dem Budget werden. Und natürlich sind für mich da Reibungspunkte. Auf der anderen

Seite hat es geheißen Aufnahmestopp, ist aber gar nicht gegangen, weil wir so viel Arbeit gehabt haben bzw. Überstundenstopp. Hat die Geschäftsleitung nicht verstanden [...]“ (Betriebsrat).

Einerseits äußern BetriebsrätInnen das Fehlen eines Sinns hinter den Maßnahmen der Geschäftsleitung. Andererseits klagen Geschäftsleitungen über Unverständnis auf Seiten der Belegschaft und deren Vertretung zu den Maßnahmen der Unternehmensleitung. Unter **Veränderungen der Unternehmensstruktur** versteht man beispielsweise die Fluktuation bei Betriebsrat oder Geschäftsleitung sowie Restrukturierungsprozesse, die den Status Quo verändern (Betriebsschließungen oder -umsiedlungen). Einerseits birgt ein Wechsel in der Geschäftsleitung für den Betriebsrat die Chance eines Neuanfangs, wenn das Verhältnis davor nicht gut war. Andererseits besteht die Gefahr ein gutes Verhältnis zu verlieren und Energie aufwenden zu müssen, um neuerdings eine konstruktive und angenehme Gesprächsbasis zur neuen Geschäftsleitung aufzubauen. **Neue rechtliche Bestimmungen** auf überbetrieblicher Ebene, wie beispielsweise die Einführung des Zwölf-Stunden-Tages, fordern Geschäftsleitung und Betriebsrat, um Lösungen für den Betrieb zu erarbeiten.

Wenn man als BetriebsrätIn die eigene Meinung durchzusetzen versucht, ohne Kompromisse zu finden, kann dies negative Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung haben. Ist der Druck seitens der Geschäftsleitung sehr hoch, gestaltet sich die Zusammenarbeit ebenso als schwierig.

Die Interessen der Belegschaft wollen vertreten werden, jedoch verändern sich Rahmenbedingungen (z.B. Betriebsansiedlungen, Zwölf-Stunden-Tag), von denen Belegschaft bzw. Geschäftsleitung erwarten, dass der Betriebsrat diese zum Wohle der Belegschaft bzw. des Unternehmens implementiert. BetriebsrätInnen leisten hier einen Spagat, ungeachtet dessen, wer eigentlich dafür verantwortlich ist. Der Betriebsrat ist bemüht, das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen und zu halten. Gleichzeitig will er eine gute Gesprächsbasis zur Geschäftsführung aufbauen und aufrecht erhalten. Auch hier erkennt man einerseits das Integrationsproblem und andererseits das Repräsentationsproblem des Betriebsrates.

Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen für die Betriebsratsarbeit

Betriebsratsarbeit verlangt, wie eingangs festgestellt, nach einem breit gefassten und vor allem sich wandelnden Repertoire an Fähigkeiten. Neben den rechtlichen und wirtschaftlichen Kompetenzen, brauchen BetriebsrätInnen **“Soziale Kompetenzen”** wie Empathie, Konfliktmanagement, Problemlösungskompetenz. Dies meint die strategisch-taktische

Kompetenz, sich mit gegenständlichen Problemen und Herausforderungen aller Art auseinanderzusetzen. BetriebsrätInnen sprechen von der Notwendigkeit über “praktischen Menschenverstand” sowie “Verhandlungsgeschick” zu verfügen. “Ein/e gute/r Betriebsrat/Betriebsrätin” muss ein hohes Maß an intrinsischer Motivation für die Betriebsratsarbeit und an zwischenmenschlichen, empathischen Kompetenzen mitbringen. Zentral für viele BetriebsrätInnen ist, alle Mitglieder der Belegschaft zu vertreten und ein Verständnis von ihren Problemlagen zu erlangen. Aufgrund von heterogenen Interessenlagen der Belegschaften ist dies oft eine große Herausforderung für BetriebsrätInnen (Repräsentationsproblem).

In gewisser Hinsicht liegt in diesem Punkt die größte Schnittmenge mit den Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen, für die die sozialen Kompetenzen das Fundament der Betriebsratsarbeit sind. Obwohl im Kontext des Co-Managements unternehmerisches Denken an Bedeutung gewinnt, werden soziale Kompetenzen in manchen Fällen von den Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen über die fachlichen Kompetenzen gestellt. Die ArbeitgeberInnenseite ist an BetriebsrätInnen dann interessiert, wenn sie in der Belegschaft über eine gute Reputation verfügen und Standpunkte klar kommunizieren können. “Ein/e gute/r Betriebsrat/Betriebsrätin” aus ArbeitgeberInnensicht muss vor allem eine Vermittlungsfunktion zwischen den (primär) ökonomischen Erfordernissen des Betriebes und den Interessen der Belegschaft einnehmen. BetriebsrätInnen sollten die betriebswirtschaftliche Logik, nach der die Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen operieren, nachvollziehen können.

BetriebsrätInnen und Geschäftsleitungen/HR-Verantwortliche betonen beiderseits ihre Verantwortung, kooperativ und kompromissbereit miteinander zu arbeiten. Aber die grundlegenden Ausrichtungen werden in manchen Fällen dennoch von tradierten Mustern und Rollenverständnissen geprägt, die in Konflikte münden können, wenn kein “Mittelweg” gefunden werden kann, der beide Seiten zufrieden stellt. Hierbei ist es auch interessant zu erwähnen, dass der klassisch orientierte Betriebsrat insbesondere von der ArbeitgeberInnenseite als überholt angesehen wird. Die Verantwortlichen auf der ArbeitgeberInnenseite befürworten, dass BetriebsrätInnen die konkrete Lage des Betriebes als Ausgangspunkt ihres Handelns nehmen. Weiterbildungsmöglichkeiten werden in diesem Kontext von den BetriebsrätInnen also als eine Möglichkeit gesehen, sich auf die vielfältigen Anforderungen in ihrer Arbeit zu rüsten.

Im Gegensatz zu den “sozialen Kompetenzen” nehmen die **“fachlichen Kompetenzen”** für viele der befragten Geschäftsleitungen/HR-Verantwortliche eine geringere Rolle ein. Ein

grundlegendes Verständnis der Arbeitsgesetzgebung wird von BetriebsrätInnen als das Fundament der betrieblichen Interessenvertretung beschrieben. Während BetriebsrätInnen die Wichtigkeit betonen, sich über wirtschaftliche, technische, politische und rechtliche Veränderungen zu informieren, knüpft die Arbeitgeberseite Weiterbildungsmöglichkeiten vorrangig an betriebliche Problemlagen wie Mobbing am Arbeitsplatz, Suchtverhalten oder Datenschutz.

Wünsche von BetriebsrätInnen und Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen

Die Analyse der von BetriebsrätInnen und Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen genannten Wünsche lässt erkennen, dass die Äußerungen einerseits Gemeinsamkeiten und Überschneidungen, andererseits starke Unterschiede und Unvereinbarkeiten zwischen den zwei Akteursgruppen zeigen. Eine solche **Gemeinsamkeit**, die die Wünsche von BetriebsrätInnen und Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen aufweisen, ist, dass sowohl die ArbeitnehmerInnen- als auch die Unternehmensseite sich eine gute, konstruktive Zusammenarbeit wünscht, die, wenn möglich, langfristig und nicht personengebunden sein soll. Im Weiteren findet sich eine vermeintliche Gemeinsamkeit oder **Überschneidung** in dem Wunsch nach Weiterbildungen. Dieser Wunsch wird von BetriebsrätInnen geäußert um die Belegschaft optimal vertreten zu können. „Wir versuchen, dass wir Tag für Tag besser werden. Grundsätzlich Bildung, Bildung, Bildung. Das wünschen wir uns am meisten und sich vielleicht auch jeder gute Betriebsrat wünscht, wenn er gut ausgebildet sein will“ (Betriebsrat). Die befragten Geschäftsleitungen/HR-ManagerInnen nennen ebenfalls den Wunsch, dass BetriebsrätInnen sich juristisch weiterbilden sollen. Jedoch wird deutlich, dass hinter diesem Wunsch die Hoffnung liegt, BetriebsrätInnen würden in Folge einer solchen Fortbildung mehr Verständnis für die Arbeit der Geschäftsleitung aufbringen. Diesbezüglich äußert sich ein Befragter: „Ich würde mir mehr Verständnis für die Juristerei bzw. auch für die Gesetze wünschen. Dass der Betriebsrat das auch versteht, warum einfach gewisse Dinge so nicht funktionieren, wie sie sich das vorstellen. Sie haben halt eben oft Vorstellungen, die einfach nicht umsetzbar sind.“ Derartige Aussagen und Forderungen der Unternehmensseite deuten auf die zunehmende **co-managerielle Einbindung der BetriebsrätInnen** hin, die von den Geschäftsleitungen gefordert wird. Eine solche Transformation der BetriebsrätInnen hin zu Co-ManagerInnen lässt sich auch in Forderungen von Geschäftsleitungen/HR-Verantwortlichen erkennen, wie beispielsweise, dass BetriebsrätInnen sich vermehrt über die Ziele des Unternehmens informieren oder mit Veränderungen in der Arbeitswelt beschäftigen sollen. Zusätzlich wurde der Wunsch genannt, Betriebsratsvorsitzende sollen das Betriebsratsgremium

und die Belegschaft proaktiv von den Vorhaben der Geschäftsleitung überzeugen. “(...) Ja das wünsche ich mir schon, dass sie bei manchen Themen etwas proaktiver versuchen ihre Belegschaft, oder ihr Gremium sage ich jetzt mal, zu überzeugen und nicht mit Halbwahrheiten reingehen und die dann Nein sagen, um dann zu kommen ... wir können nicht zustimmen, weil die Belegschaft steht nicht hinter ihnen” (Geschäftsleitung). Derartige Forderungen an und Vorstellungen über Betriebsratsarbeit beleuchten das Spannungsfeld in dem sich BetriebsrätInnen befinden. Als Vertreter der Belegschaft muss der Betriebsrat im traditionellen Sinne die ArbeitnehmerInnen schützen und die Nähe zu ihnen wahren (Repräsentationsproblem), ist jedoch gleichermaßen den Wünschen der Geschäftsleitung im Sinne einer guten Zusammenarbeit ausgesetzt (Integrationsproblem).

Die BetriebsrätInnen äußern vermehrt Wünsche, die für Verbesserungen der sozialen und finanziellen Lage der ArbeitnehmerInnen sorgen würden, wie beispielsweise eine faire Gewinnbeteiligung, Wertschätzung für und Vertrauen in die Belegschaft seitens der Geschäftsleitung, Abschaffung der Leiharbeit, Verminderung von Arbeitsunfällen, Gesundheitsförderung oder eine neue Arbeitszeitregelung. So sagt ein Betriebsrat: „Das zweite wäre, eine faire Aufteilung des Kuchens, den wir erwirtschaften, zwischen Belegschaft und Aktionären. Habe ich nicht ganz den Eindruck, dass das so ist“. Derartige Wünsche werden von den Geschäftsleitungen/HR-ManagerInnen nicht geäußert. Ein weiterer **Unterschied** in dem die Wünsche von BetriebsrätInnen und Geschäftsleitungen/HR-ManagerInnen divergieren, bezieht sich auf die unterschiedlichen Vorstellungen zum gewerkschaftlichen Einfluss auf die Arbeit im Betrieb. Während BetriebsrätInnen beispielsweise Wünsche nach einer 100-prozentigen Gewerkschaftsmitgliedschaft der MitarbeiterInnen oder einer stärkeren Zusammenarbeit von BetriebsrätInnen, der Arbeiterkammer und den Gewerkschaften äußern, wünscht sich die Unternehmensseite hingegen einen weniger zentralen Einfluss von Gewerkschaften. Dies zeigt wiederum die unterschiedlichen Interessen der beiden Akteure und weist erneut auf das Spannungsfeld hin, in dem sich BetriebsrätInnen und Geschäftsleitungen bewegen. Es liegt nahe, dass die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften von Seiten der BetriebsrätInnen wünschenswert ist, da diese ihre Verhandlungsmacht stärken und mit rechtlicher und taktischer Expertise unterstützen und mit rechtlicher und taktischer Expertise unterstützen können. Daraus lässt sich schließen, dass der Wunsch von der Unternehmensseite besteht eine eben solche Stärkung und Unterstützung der BetriebsrätInnen zu unterbinden, da die Durchsetzungskraft von Geschäftsleitungen in Verhandlung dadurch geschmälert werden kann. BetriebsrätInnen werden demnach wie sich zeigt als VerhandlungspartnerInnen geschätzt

und ihre Arbeit Großteils als dem Unternehmen förderlich empfunden, jedoch soll deren Macht bei der Vertretung der Interessen der ArbeitnehmerInnen, wenn möglich, nicht vergrößert werden.

6. Diskussion und Ausblick

Der Betriebsrat hat die Rolle eines Vermittlers zwischen der Führungs- und ArbeitnehmerInnen- Ebene, eines Kontrolleurs in Hinblick auf Recht und Ordnung und gilt als Verwalter jeglicher Angelegenheiten. Am Beispiel der Einführung des Zwölf-Stunden-Tages konnte man erkennen, wie sich Machtverhältnisse verschieben und das Verhältnis zwischen den Akteuren verschlechtern kann (vgl. dazu auch Felten, 2020, S. 74-75). In diesem Fall bekam die ArbeitgeberInnenseite die Macht individuelle Arbeitszeitvereinbarungen zu treffen, ohne den Betriebsrat hinzuzuziehen. Der Betriebsrat verlor somit einen Teil seiner Schutzfunktion. In der Zusammenarbeit mit allen drei Instanzen – Geschäftsleitung, Belegschaft und Gewerkschaft – hängt die Kooperation von der Ausrichtung der Betriebsratsarbeit (Typologie) ab.

Der Betriebsrat befindet sich innerhalb einer **komplexen Beziehungsstruktur** zwischen Belegschaft, ArbeitgeberIn und Gewerkschaft. Diese Beziehungen weisen eigene Spannungsfelder auf und beruhen zum Teil auf Widersprüchen. Diese Spannungsfelder im Betriebsrat bestehen nicht unabhängig voneinander, sondern sind miteinander verknüpft. Da der Betriebsrat sich innerhalb dieser Spannungsfelder befindet und zwischen den verschiedenen Akteuren vermitteln muss, ergeben sich Herausforderungen für die Betriebsratsarbeit. BetriebsrätInnen haben unter anderem die Aufgabe ein Gleichgewicht zwischen den drei Interessengruppen, sowie den von diesen ausgehenden Erwartungen und Anforderungen zu erreichen. Dementsprechend geht mit der Betriebsratsarbeit und dem damit verbundenen Managen der Spannungsfelder zwischen Belegschaft, ArbeitgeberInnenseite und Gewerkschaft eine große Verantwortung einher. Das bedeutet, dass BetriebsrätInnen sowohl zwischenmenschliche als auch organisatorische Fähigkeiten aufweisen sollten, um ihre Arbeit zu bewältigen.

Die dieser Arbeit zugrundeliegenden Analysen legen nahe, dass sich die Betriebsratsarbeit in den letzten Jahrzehnten im Wandel befindet. Historisch betrachtet, definiert sich der Betriebsrat als Interessenvertretung der Belegschaft. Es zeigt sich aber, dass der Formwandel der Arbeit durch gestiegene Arbeitslosenzahlen, betriebsinterne Modernisierungsprozesse (Digitalisierung, Automatisierung), die vergleichsweise höhere Fluktuation im Management

und nicht zuletzt die dominanten Narrative der Selbststeuerung von Arbeitskräften, Folgen für die Betriebsratsarbeit hat. Die klassische Repräsentationsfunktion gegenüber der Belegschaft wird ergänzt durch neue, stärker auf die Prämissen des Managements ausgerichteten Anforderungen. So entsteht Druck auf den Betriebsrat, sich betriebswirtschaftliches und rechtliches Wissen anzueignen, um "mitgestalten" zu können - es ist also eine Tendenz zur co-managerielle Einbindung der BetriebsrätInnen festzustellen. Folglich führt die zusätzliche Co-Management-Funktion des Betriebsrates zu Lasten der Ausübung der klassischen Repräsentationsfunktion.

Der rasante **Wandel der (Betriebsrats)arbeit** sorgt dafür, dass das Aufgabenprofil des Betriebsrates heute weniger klar und eindeutig erscheint. BetriebsrätInnen reagieren mit unterschiedlichen Strategien auf die widersprüchlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden. Das Erscheinungsbild der BetriebsrätInnen in Österreich differenziert sich dementsprechend gewissermaßen aus. Wird der Betriebsrat seitens der Geschäftsleitung beständig in Richtung Co-Management gedrängt, so besteht dennoch die Repräsentationsaufgabe des Betriebsrates, die von ArbeitnehmerInnen gefordert wird. Die daraus entstehenden Spannungen sind von dem Betriebsrat zu balancieren. BetriebsrätInnen haben nicht nur einen einzelnen Verhandlungspartner, sondern tragen gegenüber mehreren Akteursgruppen Verantwortung. Im Spannungsfeld zwischen Belegschaft, ArbeitgeberInnen und Gewerkschaft ergibt sich gewissermaßen eine "Zerrissenheit" für den Betriebsrat. Die Zusammenarbeit mit den involvierten Akteursgruppen erfordert eine ständige Umorientierung der Betriebsräte in der Umsetzung ihrer Aufgaben. Dementsprechend stellt sich die Frage, ob diese "Zerrissenheit" der Betriebsratsarbeit immanent geworden ist.

Eine "**neue**" **Generation** der BetriebsrätInnen muss sich auf die Herausforderungen, die sich durch die zunehmenden Spannungen zwischen den Akteursgruppen ergeben, einstellen und vorbereiten. Ein solcher Balanceakt erfordert Schulung und Weiterbildung, um den Betriebsrat im kräftezehrenden Balanceakt des Ausgleiches der Spannungsfelder (Geschäftsleitung, Belegschaft, Gewerkschaft) und der Bewältigung der damit verbundenen Probleme (Integration, Repräsentation, Solidarität) zu stärken. Darüber hinaus stellt sich abschließend die Frage, welche Aufgabe der Betriebsrat heute und in Zukunft erfüllen soll. Soll sich dieser den an ihn gestellten Anforderungen der ArbeitgeberInnenseite annehmen oder auf seine Vertretungsaufgabe gegenüber der Belegschaft beharren? Eine solche Beantwortung der Frage richtet sich gleichermaßen an Gewerkschaften, BetriebsrätInnen sowie die sozialwissenschaftliche Forschung.

Literaturverzeichnis:

Bosch, A., & Ellguth, P., & Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). Betriebliches Interessenhandeln (Band 1). Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Faupel, S., & Süß, S., & Wulf, I. C. (2019). Legitimität und Legitimitätssicherung von Betriebs- und Personalrat in organisationalen Veränderungen – Eine qualitative Analyse. Industrielle Beziehungen, 26(1), S. 278-301.

Felten, E. (2020). Zur Bedeutung der Sozialpartner bei der Gestaltung des Arbeitszeitrechts im Lichte der AZG-Novelle 2018. Pernicka, S. et al. (Hrsg.): Kontinuität und Wandel der Sozialpartnerschaft in Österreich. Aktuelle Befunde. https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/119/WOS/Dokumente_Mitarbeiter/Ausgewaehlte_Publicationen/WP_Kontinuitaet_und_Wandel_der_Sozialpartnerschaft.pdf (20.01.2021)

Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation? Oxford Martin School.

Funder, M. (2018). Quo vadis Betriebsrat? Entwicklungstrends der betrieblichen Mitbestimmung. WSI Mitteilungen, 71(6), S. 497-504. DOI: 10.5771 / 0342-300X-2018-6-497

Fürstenberg, F. (1958). Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation. Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. Mering: Hampp.

Fürstenberg, F. (2000). Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel. München: Hampp. Abgerufen am 03.11.2019 von <http://hdl.handle.net/10419/116915>

Halgmann, M. (2019). Der Einfluss der Betriebsräte auf Personalstrategien im Betrieb. Augsburg: Hampp.

Hälker, J. (2004). Betriebsräte in Rollenkonflikten: betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht. (Profession, Folge 43). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324356>

Kotthoff, H. (2001). Betriebliche Arbeitsbeziehungen im Zeichen von Flexibilisierung und Shareholder Value. Zwischen Verbetrieblichung und Entbetrieblichung. Abgerufen am 25.10.2019 von http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/kotthoff_Arbeitsbeziehungen2001_vortrag.pdf.

Minssen, H., & Riese, C. (2007). Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Berlin: Edition Sigma.

Müller-Jentsch, W., & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. Industrielle Beziehungen, 5(4), S. 361-386.

Müller-Jentsch, W. (2017). Strukturwandel der industriellen Beziehungen. 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Pernicka, S. et al. (Hrsg.): Kontinuität und Wandel der Sozialpartnerschaft in Österreich. Aktuelle Befunde.
https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/119/WOS/Dokumente_Mitarbeiter/Ausgewaehlte_Publicationen/WP_Kontinuitaet_und_Wandel_der_Sozialpartnerschaft.pdf (20.01.2021)
- Prott, J. (2013). Zukunft für Betriebsräte - Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Rami, U. (2009). Betriebsräte zwischen neuen Funktionen und traditionellen Erwartungen ihrer Belegschaft. Eine empirische Untersuchung am Beispiel zweier Tochterbetriebe der voestalpine AG. Linz: Trauner Verlag.
- Rami, U. (2020). Rollenverständnis und Aufgabenprofil von Betriebsrät*innen: Schutzfunktion und/oder Gestaltungsfunktion (Co-Management). Pernicka, S. et al. (Hrsg.): Kontinuität und Wandel der Sozialpartnerschaft in Österreich. Aktuelle Befunde.
https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/119/WOS/Dokumente_Mitarbeiter/Ausgewaehlte_Publicationen/WP_Kontinuitaet_und_Wandel_der_Sozialpartnerschaft.pdf (20.01.2021)
- Rami, U. & Hunger, A. (2011). Vertrauen als Legitimation für die Betriebsratsarbeit. Industrielle Beziehungen, 18(3), S. 167-189.
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. Zeitschrift für Soziologie, 35(3), S. 227-242.
- Schmidt, R., & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München: Hampp. S. 103–128.
- Schwarzbach, M. (2006). Betriebliche Bündnisse: Ein Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tietel, E. (2006). Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma.