

Im Zentrum eines Weltkonzern

Von der sozialen Marktwirtschaft in die globalen Finanzmärkte

Ein Studentenvertreter im Industriekonzern - mit Managementqualitäten im Nebenfach	2
Falsch gewickelt - Hannes neue Welt	2
Theorie und Praxis der Führung - ein Thema für Betriebsräte	3
Solche brauchen wir hier nicht - Abteilungswechsel und Gewerkschaftsbeitritt	4
Unruhe im Haus - eine neue Generation Betriebsräte	4
Ausflug in die Vergangenheit - Hannes auf Abwegen	5
Politik im Kleinformat - Arbeit im ideologischen Umfeld	6
Erfolge trotz Querschüsse - Hannes in Aktion	7
Unabhängig im Betriebsrat - ein Missverständnis	9
Frauen und Familie - Hannes privat	9
Betriebsratswahlen - ein Vorsitzender ohne Hausmacht	11
Das Ende der Unabhängigen - externe Kontrolleure im Unternehmen	12
Verhandlungsführung - Hannes und seine Partner	13
Ein Gremium als Chef - Demokratie wagen	13
Zugriff der Finanzmärkte - mehr Gewinne - weniger Bezahlung - mehr Leistungsdruck	15
Die Vereinfacher - Fachkompetenz zweitrangig	16
Führen nach Zahlen - Blüte der Arbeitsteilung im Büro	17
Prioritätenwechsel - Zentralisierung der Macht	18
Die Alternativen der Mitarbeiter - Hannes auf neuen Wegen	18
Im Interesse der Beschäftigten langfristig erfolgreich - Hannes Ziele	20
Richtig oder falsch - Hannes in Nöten	21
Eine Patchworkfamilie - Hannes neues Leben	23
Auf dem Weg in die Zukunft - Hannes zieht Bilanz	23
Wertewandel - unter dem Einfluss der Finanzmärkte	24
Demokratieverlust - Hannes Kampf im Betriebsrat	24
Glück und Weitsicht - Spurwechsel in den Freizeitmodus	25

Ein Studentenvertreter im Industriekonzern - mit Managementqualitäten im Nebenfach

Hannes fand es spannend, in der Zeit der Studentenproteste zu studieren. Er selbst hatte einen Teil seines Studiums in der Studentenvertretung verbracht. Er hatte mit seinen Professoren über die Verbesserungen ihrer Vorlesung gestritten, Prüfungsboykotts organisiert und viele der damals vor allem von Studentenvertretern organisierten politischen Diskussions- und Kulturveranstaltungen besucht.

Politiker und Professoren hatten die Studentenproteste offensichtlich als Angriff auch auf ihre eigene Autorität verstanden und mit Repression reagiert. Die Studenten hatten nicht die Macht, Dinge zu verändern. Sie waren darauf angewiesen gesellschaftlichen Hintergründe zunächst zu verstehen, bevor sie etwas ändern konnten. Dadurch konnte man als Student damals auch neben den Vorlesungen Vieles lernen über die Gesellschaft, über ihre Autoritäten und die Verteilung gesellschaftlicher Macht.

Gerne wäre Hannes noch ein wenig an der Universität geblieben. Er hatte versucht mit Begriffen aus der modernen Mathematik physikalische Vorgänge anschaulicher und praxisnäher darzustellen. Das zu klären war nach Aussagen der von ihm befragten Universitätsangestellten jedoch keine Aufgabe der Wissenschaft. Dem könne er, Hannes, während seiner Ausbildung zum Lehrer ja nebenbei als Hobby nachgehen.

Hannes hatte die erste Prüfung als Lehrer für Mathematik und Physik bestanden. Natürlich wußte er, dass der Unterricht in diesen Fächern an den Schulen nicht besonders beliebt war. Hannes wollte das besser machen. Also suchte er sich zunächst einen Job, in dem das von ihm zu vermittelnde Schulwissen praktisch angewendet wurde. Damit wollte er den gefürchteten Matheunterricht praxisnäher gestalten. Eine Tätigkeit in der Industrie erschien ihm dazu am geeignetsten.

Um seinen zukünftigen Schulunterricht in Mathematik und Physik dennoch praxisnäher zu gestalten, beschloß Hannes sich zunächst einmal in der Industrie zu bewerben. Dort wollte er sich ein möglichst realistisches Bild über praktische Anwendungsmöglichkeiten des von ihm zu vermittelnden Unterrichtsstoffes machen.

Auf der Suche nach einem Job mußte Hannes nach Abschluss seines Studiums von Hamburg nach Bayern ziehen. Hannes war damals auf einen alten VW-Käfer angewiesen. Weil er sich nicht sicher war, wie oft der die Strecke von Hamburg nach Bayern durchhalten würde, hatten er und seine Freundin beschlossen all ihre Möbel gleich mit zu nehmen. Sein zukünftiger Chef hatte ihm gesagt, dass die Wohnungssuche dort kein Problem sei. Dort angekommen korrigierte der sich aber so, dass dies nur im Prinzip gelte. Aktuell sei das gerade sehr schwierig. So hingen Hannes und Freundin dann drei Tage mit den jeweils aktuellen Tagesanzeigen in Telefonzellen¹⁾ herum, um nach Wohnungen zu fragen. Die Personalabteilung seiner Firma muss das tief beeindruckt haben. Die wurden wohl öfter mit derartigen Problemen konfrontiert und fragten Hannes noch Jahre später, wie er das denn hingekriegt hätte. Offensichtlich hatte das Management seiner Wohnungssuche die Personaler mehr beeindruckt als seine beruflichen Leistungen.

1) Handys gab es damals noch nicht

Falsch gewickelt - Hannes neue Welt

Schon beim ersten Anblick des Bürogebäude ahnte Hannes, dass er es ab sofort mit einer neuen Welt zu tun bekommen würde. Natürlich musste Hannes nicht auf dem Dach arbeiten. Nach ein paar Tagen wurde das auch ihm klar. Denn mit dem Untergeschoß der Bürogebäude hatte es seine besondere Bewandtnis. Die Flure dort dienten nicht nur als interne Wege zu Kantine und Personalabteilung. Sie verbanden alle großen Bürogebäude untereinander. Darüber wurden die Post verteilt, Nachbarabteilungen besucht und der komplette interne Service abgewickelt. In den hell erleuchteten und freundlich gestalteten Kellerfluren waren alle unterwegs - vom kleinsten Mitarbeiter bis zum obersten Chef. Das war der erste Flur, die Lebensader des Konzerns. Logisch, dass die Etagen darüber als Flure weitergezählt werden mussten. Wenn also Hannes neue Büro im siebten Flur lag, dann war das der fünfte, also vorletzte Stock - und eben nicht oben auf dem Dach.

Die ungewohnte Zählweise der Stockwerke war beileibe nicht das einzige Neue in Hannes frisch begonnenem Büroleben. Da waren die in allen Büros einheitlich zu Sechser-Blöcken zusammengestellten Schreibtische mit hierarchisch geordneter Sitzordnung. Der Chef war „Gruppenführer“, saß am Fenster mit Licht von links, ihm gegenüber sein Stellvertreter mit Licht von rechts. Hannes durfte nur deshalb auf Platz fünf am Gang mit Licht von links sitzen, weil der Schreibtisch ihm gegenüber keinem Mitarbeiter fest zugeordnet war. Natürlich waren alle Männer in dunklen Anzug und Schlips gekleidet. Frauen gab es nur in untergeordneten Funktionen. Eine Frau als Chefin, damit hätten die meisten Männer damals erheblich Probleme gehabt. So wurde der betriebliche Frieden auch dadurch gesichert, dass Frauen vorwiegend als Schreibkräfte oder in Assistenzberufen eingestellt wurden.

Hannes war der Studentenbewegung der achtundsechziger Jahre entwachsen und hatte sich schon so manches Mal gefragt, ob er hier falsch gewickelt sei oder vielleicht doch alle anderen. Irgendwie hatten auch seine neuen Kollegen mitbekommen dass er nicht so ganz von ihrer Welt war. Jedenfalls sah sich sein Chef eines Tages bemüht ihm zu erklären, dass er ein Konservativer sei und es begrüße, dass Schüler im Deutschunterricht lernten, die Meinung ihres Lehrers nach zu empfinden. Das sei eine gute Vorbereitung auf das Berufsleben. Das Verhalten seiner Arbeitskollegen lehrte Hannes schnell, diese Sichtweise zu respektieren. So hatte er sich dazu nicht geäußert. Er wollte sich das Ganze erst einmal in Ruhe anschauen und keinen unnötigen Streit vom Zaun brechen. Schließlich wollte er sowieso nur ein paar Jahre in der Firma bleiben, um mit dem dann erworbenen Hintergrundwissen seinen Unterricht als Lehrer sinnvoller zu gestalten.

Theorie und Praxis der Führung - ein Thema für Betriebsräte

Eines Morgens geschah dann jedoch etwas, das Hannes so zunächst nicht erwartete hatte. Vor den Firmentoren wurden Flugblätter verteilt. Darin ging es um die neuen Führungsrichtlinien der Firma. Die Unterzeichner hatten einige Stellen daraus zitiert und forderten nun die Firma auf, dies auch umzusetzen. Das war bislang ganz offensichtlich nicht geschehen. Das konnte auch Hannes erkennen - trotz seiner relativ kurzen Zeit im Unternehmen.

Hannes interessierte sich für die Beweggründe der Macher dieses Flugblattes. So traf er einige Tage später auf einen offenen Kreis jung gebliebener Ingenieure. Da wurde vor allem viel diskutiert. Bis sich irgendwann Unzufriedenheit breit machte, weil man so nichts erreichen konnte. Der Betriebsrat, an dem man das Thema gerne weitergereicht hätte, hatte abgewunken: kein Interesse an dem Thema. Sollte man dann selbst zum Betriebsrat kandidieren? Grundsätzlich waren zwar alle dafür, aber konkret wollte sich eigentlich niemand so recht beteiligen. Auch Hannes nicht. Schließlich war er erst gut ein Jahr dabei und kannte sich im Unternehmen nicht wirklich gut aus. Irgendwann aber stand der Kreis vor der Alternative: Entweder alle kandidieren zusammen oder man sagt das ganze Vorhaben gemeinsam ab. Das wiederum wollte auch keiner. Also gab es das erste Mal eine Listenwahl für den Betriebsrat: alte Bewährte, gegen jüngere Neue.

Hannes hatte darauf gedrungen erst auf einem der hinteren Plätze der Liste zu stehen. So war die Gefahr gering tatsächlich in den Betriebsrat gewählt zu werden. Die Wahl kam und Hannes wurde Betriebsrat. Die alten Betriebsräte hatten offensichtlich einen derart schlechten Ruf, dass viele Kollegen froh waren, endlich eine Alternative zu haben. Erst später wurde Hannes klar warum: Der Betriebsrat und seine firmenseitigen Verhandlungspartner waren über viele Jahre gut eingespielte Teams. Da tat keiner dem anderen weh. Teilweise waren die Ansprechpartner auf Firmenseite und Betriebsrat sogar ein und dieselbe Person. Da konnte man sich den Weg zum Betriebsrat gleich ganz sparen.

Solche brauchen wir hier nicht - Abteilungswechsel und Gewerkschaftsbeitritt

Hannes Wahl in den Betriebsrat hatte jedoch noch andere Konsequenzen. Sein Chef legte ihm nahe, die Abteilung zu wechseln, weg vom operativen Geschäft in eine Abteilung mit allgemeinen technischen Beratungsaufgaben. Hannes wollte das nicht. Aber sein Chef meinte, so ein Angebot könne man nur einmal in seinem Berufsleben ablehnen und er, Hannes, sollte sich das lieber für ein anders Mal aufheben. Also wechselte Hannes die Abteilung.

Erstaunlich war, dass er zu seiner Versetzung eine verlockend gute Beurteilung seines doch so konservativen Chefs erhielt. Das nötigte Hannes Respekt ab und brachte ihn nochmals ganz grundsätzlich ins Grübeln. Wollte er wirklich keine Karriere in der Firma machen? Anscheinend wäre das ja möglich. Nach ein paar Tagen hatte er sich jedoch erneut gegen die Karriere entschieden. Hannes war es außerordentlich wichtig über sein eigenes Leben stets frei entscheiden zu können. Er hatte dieses Privileg immer genossen und wollte es um keinen Preis der Welt aufgeben. Das wurde ihm in diesem Moment noch einmal sehr deutlich.

Allerdings war er inzwischen Mitglied der IG Metall geworden. Für Hannes war das der Versuch, der für ihn etwas seltsamen Welt der Büroarbeiter der 70-iger Jahre durch etwas dem Studentenleben Vertrauteres zu ergänzen. Also war er in die örtliche Verwaltungsstelle der IG Metall gegangen und hatte im Innenhof einen jungen Gewerkschaftsfunktionär getroffen. „Wie denn das wäre“ hat er gefragt, ob man hier Mitglied der IG Metall werden und sich in der gewerkschaftlichen Jugendarbeit engagieren könne. Als der junge Mann jedoch herausbekam, dass Hannes studiert hatte, blockte er ab: „Solche brauchen wir hier nicht“ meinte er und ließ Hannes einfach im Hof stehen.¹⁾ Hannes hätte diese Aussage ernster nehmen sollen, dann hätte er sich später manchen Irrweg erspart.

Weniger Tage später ging Hannes direkt ins Gewerkschaftsbüro und füllte dort das Eintrittsformular aus.

1) Was denn hätte auch ein Vertreter der Hamburger 68-iger Studentenbewegung den Jugendlichen der IG Metall in Bayern beibringen können? Wahrscheinlich wenig Gescheites.

Unruhe im Haus - eine neue Generation Betriebsräte

Nach und nach waren die meisten Kollegen, die mit Hannes zum Betriebsrat kandidiert hatten, Mitglieder der IG Metall geworden. Allerdings gab es auch bei der Liste der alten Betriebsräte einige, meist ältere IG Metall-Mitglieder - manche mit wichtigen Funktionen in der örtlichen IG Metall. Nur war ihre Mitgliedschaft in der IG Metall im Betrieb nicht bekannt. Sie hatten immer als Privatpersonen für den Betriebsrat kandidiert und das sollte auch so bleiben. Die Kollegen rechneten sich dadurch deutlich bessere Chancen für die Wahl in den Betriebsrat aus. In dem von Büroarbeit und Ingenieuren geprägtem Standort hatte die IG Metall keinen besonders guten Ruf.

Im Betriebsrat hatten sich die Linien zwischen den beiden Listen verhärtet. Das war ähnlich wie in der Studentenbewegung wohl eher ein Generationsproblem: Die einen wollten unbedingt an Art und Inhalt ihrer bisherigen Betriebsratsarbeit festhalten, die anderen wollten genau das ändern.

Hannes und die Jüngeren planten einen Neuanfang. Vor allem deshalb bestanden sie darauf, eine Mitgliedschaft in der IG Metall bei ihrer Kandidatur nicht zu verschweigen. Damit hatte wiederum die IG Metall ein Problem. Nach deren Satzung darf sie zu Betriebsratswahlen nur eine Liste unterstützen und auf der müssen dann auch alle ihre Mitglieder kandidieren. Das entsprach dem Grundverständnis der IG Metall. Darüber gab es nichts zu diskutieren.

Natürlich war die Auseinandersetzung zwischen den Gruppen im Betriebsrat auch den verantwortlichen Personalabteilungen der Firma nicht verborgen geblieben. Auch dort gab es über Jahrzehnte gelebte Traditionen. Die Firma war als Familienunternehmen gegründet. Sie war immer auf hoch qualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Ihre beeindruckenden unternehmerischen Erfolge beruhten auch nach dem Selbstverständnis ihrer Führungsmannschaften auf einem über mehr als hundert Jahre gepflegten familienähnlichen Zusammenhalt im Unternehmen. Dazu gehörte auch eine einvernehmliche Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Eine Beeinflussung der Betriebsratsarbeit durch die IG Metall - also von außerhalb des Unternehmens - wollte man

deshalb in jedem Fall schon im Ansatz unterbinden. Lieber war man bereit, den persönlichen Wünschen einzelner Betriebsräte etwas mehr entgegen zu kommen, als anderswo üblich.

Firmenseits war man mit der bisherigen Betriebsratsarbeit recht zufrieden. Das war ein weiterer Grund, warum sich nun auch die örtliche Firmenleitung für die Vorbereitung der anstehenden Betriebsratswahlen interessierte. Sie hat die Bemühungen um die Aktivierung neuer, aus ihrer Sicht vernünftiger Kandidaten für den Betriebsrat wohlwollend begleitet und hier und da zumindest indirekt unterstützt.

So gab es bei der nächsten Betriebsratswahl neben einer jetzt offiziell als IG Metall sichtbaren Liste eine zahlenmäßig sehr starke neue Liste. Auf die hatte sich auch ein großer Teil der traditionellen, „heimlichen“ IG Metalller gerettet. Das Ergebnis war eine Halbierung der Betriebsratssitze für die neue IG Metall-Liste und eine deutliche Mehrheit für die alten, die fortan als „Die Unabhängigen“ auftraten.

Mit diesem Namen wollten diese Kollegen ihre Unabhängigkeit von externen Einflüssen, insbesondere von der IG Metall herausstreichen. Offensichtlich hatten sie ähnliche Befürchtungen wie in den Führungsetagen des Unternehmens: Die IG Metall-Kollegen würden „ferngesteuert“ von externen Kräften aus der IG Metall-Zentrale in Frankfurt und könnten so die Eigenständigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens gefährden.

Tatsächlich aber war die IG Metall-Liste eine Initiative junger Ingenieure aus dem eigenen Unternehmen. Und die wollten umgekehrt unabhängig vom Unternehmen sein und waren gerade deshalb der IG Metall beigetreten. Die IG Metall bot ihnen dazu die Sicherheit, das notwendige Know-how, die bundesweiten Erfahrungen in der Betriebsratsarbeit zahlloser Standorte und Unternehmen und vor allem Kontakte zu den dort aktiven Betriebsräten. Die Zentrale in Frankfurt bestand für Hannes im Wesentlichen aus einer Fülle wissenschaftlicher Mitarbeiter. Egal um welches Thema es in der eigenen Arbeit ging. Dort konnte man immer zumindest einen Ansprechpartner finden, der sich damit in Theorie und betrieblicher Praxis bestens auskannte. Er selbst konnte diesen Rat befolgen oder auch nicht. Das war die Realität, so wie sie Hannes sah. Die Kollegen der örtlichen IG Metall kamen vorwiegend aus den Werken und hatten häufig andere Problemen und bei gleichen Problemen in der Regel auch andere Vorstellungen zu deren Lösung. Das half Hannes wenig.

Mit dem deutlichem Sieg der Unabhängigen bei den Betriebsratswahlen schien die Welt wieder in Ordnung. Ein Konflikt war vermieden, aber natürlich nicht gelöst. Dafür hatten alle Seiten, Firma, Betriebsräte und IG Metall, die ganze Angelegenheit zu hoch gehängt. Denn natürlich war im Vorfeld dieser Wahl darüber auch in der Firmenzentrale und im Bundesvorstand der IG Metall geredet worden: Aus Firmensicht war das schließlich die erste derartige Auseinandersetzung noch dazu in ihrem mit Abstand größten Standort. Die IG Metall hatte sich ein bundesweites Aufbruchssignal erhofft, das vielleicht auf andere Standorte mit hochqualifizierten Angestellten ausstrahlen sollte. Das war jetzt natürlich nur in sehr bescheidenem Umfang eingetreten.

Allerdings ereignete sich die Auseinandersetzung auch zu einer Zeit, in der die hierarchischen Denkweisen vergangener Zeiten in den Köpfen vieler Menschen noch recht fest verankert war; auch wenn insbesondere jüngere Kollegen sich das anders wünschten.

Ausflug in die Vergangenheit - Hannes auf Abwegen

Hannes selbst verzichtete bei dieser Betriebsratswahl auf eine Kandidatur. Er wollte da nicht zu schnell in etwas hineingeraten, das er in seiner Konsequenz jetzt noch nicht wirklich abschätzen konnte. Nach der Trennung von seiner ersten Frau suchte Hannes nach einer Möglichkeit sich auch wieder gesellschaftspolitisch etwas zu engagieren und fand eine Gruppe, die sich mit der kritischen Analyse aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen beschäftigte. Gemeinsam mit anderen schrieb Hannes so eine Zeit lang Artikel zur wirtschaftlichen Lage, die dann alle paar Monate gedruckt und einem festen Abonnentenkreis zugeschickt wurden. Dort lernte Hannes eine Kollegin kennen, mit der er gerne mehr als nur befreundet sein wollte. Sie entschied sich jedoch anders. Da Hannes die Kommentierung des aktuellen Geschehens für einen Kreis vor allem älterer

Männer auf Dauer so wie so nicht besonders prickelnd fand, verließ er die Gruppe, suchte sich eine neue Wohnung und wartete der Dinge, die da kommen sollten.

Da kam ihm eine Bitte seines Freundes aus der Studentenzeit sich politisch zu betätigen gerade recht. Der war zwischenzeitlich Mitglied im kommunistischen Bund geworden und überredete Hannes nun den Aufbau eines Ablegers dieser Organisation in Nürnberg zu unterstützen. Das hieß Veranstaltungen zu organisieren, in denen Vertreter internationaler Befreiungsbewegungen über die Situation in ihren Ländern berichteten und deren Zeitung „Arbeiterkampf“ in den Kneipen der Nürnberger Alternativszene zu verkaufen. Das aber lag Hannes genauso wenig wie der damalige Job als ASTA-Vorsitzender.

Die Hamburger schickten deshalb noch eine eigene Truppe nach Nürnberg. Deren Schwerpunkt lag in der aktiven Unterstützung alternativer Bewegungen wie beispielsweise den Atomkraftgegnern, der Frauen- und der Friedensbewegung. Um auch in München Fuß zu fassen, wollten sie ihre Zeitung in der Münchner Innenstadt verkaufen. Dort gab es bislang keine Unterstützer der Organisation. Hannes hielt nichts von dieser Aktion, nahm aber trotzdem daran teil. Das Ganze dauerte dann auch nur wenige Minuten. Kurzerhand wurden sie von der Münchner Polizei festgenommen, ihre Zeitungen einkassiert und ihre Personalien festgehalten. Danach durften sie wieder nachhause. Zudem setzte die Hamburger Abordnung Hannes zunehmend unter Druck. Er sollte endlich selbst in Betrieb und Gewerkschaft in ihrem Sinne politisch aktiv werden. Hannes hielt von all dem wenig. Er wollte lieber die gemeinsamen Erkenntnisse über die Hintergründe der gesellschaftlichen Wirklichkeit vertiefen. Das wurde jedoch mit der Begründung abgewiesen, dass Marx nichts zur Anti-Atomkraftbewegung geschrieben hätte. Daraufhin verließ Hannes die Organisation. Das war nicht seine Welt.

Politik im Kleinformat - Arbeit im ideologischen Umfeld

Hannes hatte die Zeitspanne für eine Rückkehr in den Lehrerberuf verstreichen lassen. Dafür boten sich ihm in der Betriebsratsarbeit eines weltweit aktiven Konzern viel zu viele interessante Perspektiven, die ihm den Lehrerberuf an einer Schule doch eher klein erscheinen ließen.

Zu einem zweiten Anlauf in den Betriebsrat hat Hannes dann vor allem die Aussicht auf eine Beschäftigung außerhalb rein technischer Fragen bewogen. Später faszinierte ihn vor allem die Arbeit im Team. In seiner Abteilung war er im Laufe der Zeit zwar technisch anerkannt und erhielt in der Fachberatung qualifizierte und interessante Aufgaben. Aber immer war er nur als Einzelkämpfer unterwegs. Gegen die Übernahme einer Verantwortung im Team waren die Bedenken höher gestellter Führungskräfte wegen seines gewerkschaftlichen Engagement wohl zu groß.

So hat Hannes sich zunächst einmal bemüht die Grundzüge der Teamarbeit im Betriebsrat zu verstehen: Da waren die zwei großen gewählten Listen. Deren Auftreten wurde einerseits bestimmt durch eine Art Gruppenideologie. Man darf sich diese Teams nicht als einheitlichen ideologischen Block vorstellen. Wie stark eine Ideologie das Handeln eines Teams bestimmte, hing zunächst einmal von der Aggressivität und Diskussionskraft derjenigen ab, die sich als Hüter der Ideologie im Team verstanden. Wenn die jeder ihrer Ansicht nach unpassenden Meinung im Team gleich mit dem Vorwurf begegnen, da wolle sich wohl jemand auf die Gegenseite schlagen, wird das Team für ein differenziertes Lösen realer Probleme wenig zu gebrauchen sein. Es liegt dann am jeweiligen Sprecher des Teams das gegebenenfalls zu korrigieren. Dazu muss er jedoch willens, redegewandt und sachkompetent genug sein, um die selbst ernannten Ideologen seines Teams einigermaßen in Schach zu halten.¹⁾

Die Ideologie der gewerkschaftlichen Liste konnte man überspitzt so beschreiben: „Die Führungskräfte sind die Bösen. Sie orientieren sich in ihren Entscheidungen stets am maximalen Profit und ihrer persönlichen Karriere. Als Betriebsrat muss man fast immer gegen sie arbeiten und sich Protestmöglichkeiten ausdenken.“

Hannes selbst war kein Hüter gewerkschaftlicher Ideologie. Dazu waren ihm die Gewerkschaften nach seinen Erlebnissen aus der Studentenbewegung viel zu konservativ und in der betrieblichen Praxis zu sehr auf ihr klassisches Klientel in der Produktion fixiert. Der Gedanke allerdings, dass man den Führungskräften eher auf die Finger sehen musste, als ihnen zu vertrauen, der lag ihm schon auf Grund seiner Erfahrungen aus der Studentenbewegung durchaus nahe.

Die Ideologie der unabhängigen Liste orientierte sich praktisch genau am Gegenteil: „Die Führungskräfte sind die Guten. Sie machen es in der Regel so, dass es dem Unternehmen und den Mitarbeitern gut geht und für alle gesorgt ist. Als Betriebsrat lässt man sie am besten in Ruhe ihr Ding machen und kümmert sich mehr um die kleinen Dinge am Rande des Geschäftes.“

Natürlich konnte auch Hannes akzeptieren, dass man die Betriebsratsarbeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten konnte. Aber warum musste man als Unabhängiger unbedingt zum Betriebsrat kandidieren? Der fast missionarische Eifer mit dem sich einige unabhängige Ideologiehüter bei beinahe jeder Gelegenheit vor die Firma und gegen ihre gewerkschaftlich organisierten Kollegen im Betriebsrat stellten, hat Hannes auch persönlich betroffen gemacht. Nicht nur einmal war ihm das so empfindlich auf den Magen geschlagen, dass er das an die Sitzungen anschließende Mittagessen nur schwer genießen konnte. Schon allein deshalb musste er unbedingt eine Erklärung für deren Verhalten finden: Vielleicht waren diese Kollegen von der Idee beseelt, die Firma vor radikalen Forderungen und möglichen Aufwiegelungen linksgerichteter Gewerkschaften retten zu müssen? Das war zumindest Hannes Erklärung.

An eine konstruktive Zusammenarbeit der Betriebsräte war in dieser Zeit jedenfalls nicht zu denken.

1) In den 35 Jahren seiner Betriebsratsarbeit hat Hannes unterschiedliche Ausprägungen dieser Balance zwischen Teamsprecher und Ideologen bei allen Listen erlebt.

Erfolge trotz Querschüsse - Hannes in Aktion ¹⁾

Hannes bemühte sich ab 1978 im Betriebsrat vor allem darum, den beginnenden Ausbau einer zentrale Erfassung umfangreicher Personaldaten zumindest etwas einzudämmen. Er hatte schnell bemerkt, wie damit Personalentscheidungen vom unmittelbaren Arbeitsumfeld weg auf immer entferntere Führungsebenen verlagert wurden. Dort waren die Führungskräfte dann zwar über das Zuspätkommen, den Umfang der Verletzungen betrieblich vereinbarter Kernarbeitszeiten und die Verteilung der Krankmeldungen auf bestimmten Wochentagen bestens informiert. Aber gleichzeitig viel zu weit weg, um den Beitrag ihrer Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens reell beurteilen zu können. Umgekehrt wurde dann auf Seiten der Mitarbeiter darüber beratschlagt, wie man Dienstwege, Krankheiten und Kinderbetreuung am besten so organisiert, damit man beim oberen Chef - zu dem man sonst ja kaum Kontakt hatte - einen guten Eindruck hinterließ.

Sein zweiter Schwerpunkt ließ erkennen, welche Bedeutung die Arbeit mit Jugendlichen noch immer für Hannes hatte. Schon seine anfängliche Berufswahl als Lehrer hatte viel damit zu tun. Im Unternehmen setzte sich Hannes immer für eine faire Behandlung der Auszubildenden und vor allem ihrer Jugendvertreter ein. Insbesondere die Aktiveren unter ihnen wurden damals selbst von Betriebsräten in ihrem innerbetrieblichem Engagement häufig behindert und gelegentlich gar als „freche Rotzlöffel“ beschimpft. Einige von ihnen hatten sich deswegen bei der Jugendorganisation der DKP (Deutschen Kommunistische Partei) organisiert. Wahrscheinlich war das die einzige Organisation, die sich damals ernsthaft um die Verbesserung der konkreten Situation in der gewerblichen Ausbildung kümmerte. Umgekehrt trug das aber auch nicht gerade zur Entspannung der innerbetriebliche Situation bei.

Einer der Jugendvertreter erhielt die Kündigung, weil er viele Jahre zuvor auf einem Kongress der SDAJ (Jugendorganisation der DKP) eine Rede über die Verwicklung der Firma in die Kriegsvorbereitungen der Nationalsozialisten gehalten hatte. Ganz offensichtlich war das nur ein Vorwand, um einen zunehmend erfolgreich aktiven Jugendvertreter los zu werden. Der Betriebsrat stimmte der Kündigung mit großer Mehrheit zu. Nur Hannes und ein paar seiner Kollegen hatten sich dagegen ausgesprochen. Der Jugendvertreter hat danach das Abitur nachgeholt und

ausgesprochen erfolgreich Physik studiert. Das wiederum hat dann dem Ex-Jugendvertreter und seinen damaligen Unterstützern richtig gut gefallen.

Hannes hatte es in dieser Zeit nicht immer einfach. Sein Engagement für die Abschaffung der Drehsperren an den Gebäudeeingängen und die damit verbundenen automatischen Zeitkontrollen brachte ihm den Vorwurf ein, der Rote-Armee-Fraktion (RAF) und anderen Terroristen die Arbeit erleichtern zu wollen. Sein Widerspruch gegen die Kündigung des Jugendvertreters und seine Teilnahme an einer Reise zum Kennenlernen einer Uhrenfabrik in der DDR wurde ihm - teilweise sogar öffentlich - als Kommunistennähe ausgelegt. Sein zeitweises Wohnen in einer Wohngemeinschaft mit mehr Frauen als Männer noch dazu am Bahnhofplatz erzielte ausreichend Wirkung allein durch seine Veröffentlichung. Trotzdem hatte die von Hannes angeführte Liste ihren Stimmenanteil bei den Betriebsratswahlen regelmäßig steigern können.

Hannes gefiel die Betriebsratsarbeit. Im Vergleich zu seiner beruflichen Tätigkeit waren dafür vor allem zwei Dinge maßgebend: Zum einen die Chance mit den Kolleginnen und Kollegen seiner Liste ein Team aufzubauen. Zum anderen - auch im Unterschied zum Beruf - die Möglichkeit sich die Themen seiner Teamarbeit weitgehend selber aussuchen zu können. Natürlich mussten die im Interesse eines beachtlichen Teils der Beschäftigten des Standortes sein. Das erkannte Hannes jedoch schnell als eine sinnvolle und konkret nützliche Einschränkung. Damit konnte er verhindern, dass die Arbeit in seinem Team von den Interessen oder Hobbys einzelner Teammitglieder zu stark bestimmt wurde.

Die Arbeit im Betriebsrat lief damals im Grundsatz so ab, dass die freigestellten Betriebsräte in ihrem Büro saßen und darauf warteten, dass einzelne Mitarbeiter oder Firmenvertreter auf sie zu kamen: Mitarbeiter mit persönlichen Fragen oder Forderungen, Firmenvertreter mit Bitten um Zustimmung zu Einzelmaßnahmen oder betrieblichen Vereinbarungen. Einen organisierten Meinungsaustausch zwischen Mitarbeitern und Betriebsrat gab es nicht. Dafür mussten die halbjährlich vom Betriebsrat einberufenen Betriebsversammlungen reichen. Dort saßen dann rund tausend Beschäftigte - etwa 10 % der Gesamtbelegschaft - und hörten sich zwei bis drei Stunden an, was Betriebsrat und Firmenleitung über ihre jeweilige Arbeit zu berichten hatten.

Dass da überhaupt einmal unterschiedliche Meinungen geäußert wurden, war von Anfang an vor allem das Verdienst einzelner Betriebsräte der IG Metall gewesen. Hannes hatte sich da regelmäßig zu Wort gemeldet. Das hat zwar anderen Betriebsräten und den offiziellen Firmensprechern nicht immer gefallen, aber so haben zumindest die anwesenden Mitarbeiter mitbekommen, dass es zu den Vorgängen im Unternehmen auch andere Meinungen gab.

In der IG Metall hatte sich Hannes für die Finanzierung einer betriebsinternen Zeitung eingesetzt. Mit Zustimmung des 1. Bevollmächtigten der örtlichen IG Metall durfte die erste Ausgabe auch gedruckt werden. Die Mehrheit des zuständigen Ortsbeirates der IG Metall sprach sich dann jedoch gegen die Herausgabe der Zeitung aus. Offiziell begründet wurde das mit einem unliebsamen Artikel über die Gleichstellung der Frauen. In Wahrheit spielten damals auch innerhalb der IG Metall die Differenzen zwischen Kriegs- und Nachkriegsgeneration eine wichtigere Rolle. So musste Hannes seinen vor den Betriebseingängen wartenden Kollegen am nächsten Morgen mitteilen, dass die Zeitungen zwar fertig in seinem Auto lagen, aber dennoch nicht verteilt werden durften.

Hannes und seine Kollegen waren darüber zwar ziemlich empört, ließen sich aber von ihrem Projekt dadurch nicht abbringen. In Zukunft wurden die Artikel rechtzeitig vor dem Druck der Ortsverwaltung vorgelegt. Inhaltliche Korrekturen beschränkten sich dann nur noch auf kleinere Details. Die von den Mitgliederbeiträgen der örtlichen IG Metall finanzierte Betriebszeitung hat vor allem die Ziele der Betriebsratsarbeit ihrer Macher im Betrieb bekannt gemacht. Das hat viele Kolleginnen und Kollegen überzeugt und vor allem deswegen zu den Erfolgen der Liste bei den folgenden Betriebsratswahlen beigetragen.

1) Im Betrieb arbeiteten damals rund 15.000 Beschäftigte - überwiegend Ingenieure, rund 1/3 waren übertariflich bezahlt. Es war der Standort für Projektierung sowie Inbetriebsetzung von Fertigungsanlagen und Infrastrukturen weltweit - mit zahlreichen Entwicklungs-, Forschungs-, diversen Dienstleistungs-, Stabsabteilungen und einigen begleitenden Spezialwerkstätten.

Unabhängig im Betriebsrat - ein Missverständnis

Das wiederum beobachtete die Firma mit zunehmender Sorge. Die unabhängigen Betriebsräte hatten ihren Stimmenanteil zwar weitgehend konstant halten können, ihre zur Mehrheitsbeschaffung notwendigen Partnerlisten jedoch zunehmend verloren. Aus dieser Zeit stammt vermutlich der erst viel später aufgedeckte Deal zwischen der Firma und der Führung der Unabhängigen. Die Nähe einzelner Führungskräfte und Teilen der betrieblichen Leitung zu den unabhängigen Betriebsräten hatten Hannes und seine Kollegen von Beginn an zu spüren bekommen. So manch eine Führungskraft war wohl auch persönlich zahlendes Mitglied der als Verein eingetragenen Organisation der Unabhängigen. Konkrete Beweise dafür hatte Hannes jedoch nicht. In einem Gespräch unter vier Augen hatte Hannes jedoch von dem damals unabhängigen Betriebsratsvorsitzenden einen aufschlussreichen Tipp erhalten: Wenn er, Hannes, im Betrieb etwas erreichen wolle, müsse er der Firma nur klar sagen, was er wolle. Hannes hatte das lange nicht verstanden. Seiner Meinung nach waren doch gerade seine Ziele und Meinungen jedem im Betrieb ausreichend bekannt. Dazu musste man nur seine Redebeiträge auf Betriebsversammlungen oder seine Beiträge in ihrer Betriebszeitung verfolgen. Erst nach Aufdeckung der finanziellen Zuwendung an die Unabhängigen dämmerte ihm, dass der Sprecher der Unabhängigen ihm damals wohl eher einen persönlichen Deal mit der Firma empfehlen wollte.

Hannes aber wollte seine Vorstellung von sozialer Gerechtigkeit nicht zum Gegenstand eines heimlichen Deals mit der Firma machen. Schließlich hatte er aus genau diesem Grund auf eine vielleicht mögliche Karriere in der Firma verzichtet. Daran wollte er festhalten. Ihm war es sehr viel wichtiger, über seine Art der Betriebsratsarbeit jederzeit weitgehend selbst entscheiden zu können.

In der örtlichen IG Metall hat das nicht immer allen gefallen. Das musste ihn aber aus zwei Gründen erst einmal nicht stören. Zum einen, weil er bei jeder Betriebsratswahl erfolgreich war. Die Zahl der IG Metall-Mitglieder seiner Liste hatte sich regelmäßig erhöht. Zum anderen, weil die Macht in der IG Metall nur teilweise bei denjenigen lag, die dort in den wichtigen Gremien saßen. Beschließen konnte man da viel. Umsetzen aber konnte man das nur soweit, wie man Kolleginnen und Kollegen zur aktiven Unterstützung dieser Beschlüsse gewinnen konnte. Spätestens in jeder Tarifrunde wurde das allen Beteiligten mehr als deutlich. Die Erfolge dort wurden schließlich nicht von der Höhe der aufgestellten Forderung bestimmt, sondern von der Anzahl und dem Engagement der Kolleginnen und Kollegen, die sich an den dazu gehörenden Aktionen beteiligten. Wer etwas machen wollte und dafür die Unterstützung von Kollegen erhielt, den ließ die IG Metall das in aller Regel auch umzusetzen. Auf dieser Basis konnten Hannes und seine Kollegen im Betrieb weitgehend selbst entscheiden. Erst viele Jahre später stieß Hannes da an Grenzen.

Frauen und Familie - Hannes privat

In seinem Privatleben war Hannes nicht so erfolgreich. Nach der Trennung von seiner Frau wohnte er mehrere Jahre in verschiedenen Wohngemeinschaften. Zuletzt mit mehreren in der Gewerkschaft aktiven Kolleginnen und deren Freunden. Spätestens da konnte er nicht mehr übersehen, dass seine persönlichen Vorstellungen einer Zweierbeziehung mit denen seiner jüngeren Kollegen nicht zusammenpassten. Das lag wohl vor allem daran, dass seine gefühlsmäßig Vorstellungen nicht so recht zu seiner stark vom Kopf geprägten Denk- und Lebensweise passten. Gefühl und Verstand sendeten ihm da recht unterschiedliche Signale. Hannes musste das unbedingt zusammenbringen. Das fiel ihm damals ziemlich schwer und stürzte ihn fast in eine persönliche Krise.

Ein dreimonatiger Aufenthalt in einer Lungenheil klinik gab ihm die notwendige Ruhe, aber keine wirkliche Klärung seiner Widersprüche. Vielleicht müsste er sich damit abfinden, für längere Zeit allein zu leben? Hannes wusste das selber nicht so richtig. Letzten Endes blieb ihm nur die Erkenntnis, dass jeder Mensch alle paar Jahre einige Monate bezahlte Pause haben sollte, um persönlich Bilanz ziehen zu können. So erhielt jeder zumindest die Chance gegebenenfalls notwendige Korrekturen seines Lebens rechtzeitig genug einzuleiten.

Aber natürlich hatte er damit seine inneren Widersprüche zwischen Verstand und Gefühl nicht wirklich lösen können. Der Psychologe, den Hannes dazu ein paar Wochen lang regelmäßig aufsuchte, konnte daran auch nicht viel ändern. Der meinte, dass Hannes soziale Einstellung zwar

nicht bedenklich, aber im Vergleich zu seinem politischen Engagement doch eher schwach ausgebildet sei. Mit der Aussage hatte Hannes aber damals wenig anfangen können. Ihm war schon bewusst, dass er die Gefühle anderer Menschen nicht immer richtig einschätzen konnte. Aber welche Bedeutung das für sein persönliches Leben und Glück hatte, das wurde ihm erst viel später klar.

Parallel dazu bemühte Hannes sich um die Klärung seines in vielerlei Hinsicht schwierigen Verhältnisses zu seinem Vater. Der hatte sich zu einem bei vielen Schülern beliebten und über seine Schule hinaus anerkannten Lehrer entwickelt. Vermutlich nicht zuletzt deshalb hatte man ihn als Ausbilder in die Lehrerfortbildung übernommen. Hannes bewunderte die Fähigkeit seines Vaters, unmusikalischen Schüler ein wenig für Musik zu interessieren, Unsportlichen die Freude an Verbesserungen ihrer persönlichen sportlichen Leistung zu vermitteln und mit praktisch veranlagten Schülern gemeinsam theoretische Kenntnisse zu erarbeiten.

In der Leidenschaft, mit der er dies möglichst allen seinen Schülern zu vermitteln versuchte, entdeckte Hannes - allerdings erst viele Jahre später - ein Motiv, das ihm nicht unbekannt war: So wie sein Großvater und sein Vater wollte auch Hannes immer möglichst viele verschiedene Menschen mit seiner Arbeit erreichen; egal ob es dabei um die Freude an der Musik, die Freude am Lernen oder wie bei Hannes um die Freude an der Arbeit ging.

Aktuell versuchte sein Vater aber auch immer noch, Hannes von seinen aus der NS-Zeit herübergeretteten Ansichten über Familie, Erziehung und Gesellschaft zu überzeugen. Das führte regelmäßig zu Streitereien. Rücksicht auf persönliche Gefühle anderer waren dabei weder Hannes noch seinem Vater in die Wiege gelegt. Erst als sie sich darauf einigten, diese Themen untereinander nicht mehr anzusprechen, konnten sie ihre gelegentlichen Treffen und Gespräche spannungsfrei gestalten.

Hannes hatte eine längere Zeit lang allein gelebt. Aber auf Dauer erschien ihm das kein besonders wünschenswerter Zustand. Ohne sich darüber wirklich bewußt zu sein, suchte Hannes eine Frau, welche die von ihm vermisste emotionale Wärme und persönliche Mitgefühl in sein Leben bringen sollte. Das alles glaubte Hannes in einer Arbeitskollegin gefunden zu haben. An dieser Vorstellung hielt er auch dann noch fest, als deutlich wurde, dass die Kollegin offensichtlich andere Vorstellungen von ihrem Leben hatte.

Als die Kollegin Jahre später dann doch Interesse an einer Beziehung zeigte, hat Hannes nicht lange überlegt. Er war inzwischen vierzig geworden und Zeit, eine Familie zu gründen. Es folgten drei Kinder, auf die Hannes alle sehr stolz war. Seine Arbeitskollegen behaupteten, dass er seit dem ein besserer Mensch geworden sei. Hannes selbst war das nicht aufgefallen. Er war sich lange auch nicht ganz sicher, ob er persönlich das als Kompliment auffassen sollte.

Im Laufe seiner Ehe wurde Hannes jedoch immer deutlicher, dass seine Frau wohl doch schon immer ein anderes Leben vor Augen hatte als er. Hannes hatte sich offensichtlich in ein von ihm selbst entworfenes Bild verliebt und zu spät erkannt, dass die Wirklichkeit anders aussah. Für Hannes war das ein schmerzlicher Erkenntnisprozess, der sich über viele Jahre hinzog. Statt die Realitäten anzuerkennen, flüchtete er sich in die Vorstellung, dass es bestimmte Blockaden gab, die seine Frau daran hinderten, so zu sein, wie er das immer vermutet hatte. Ständig versuchte er sein eigenes Verhalten zu ändern, um diese vermeintlichen Blockaden aufzulösen. Erst nach einer von seiner Frau mit radikaler Offenheit vorgetragene Ansage wurde ihm klar, dass es hier nicht um Blockaden, sondern einfach um sehr unterschiedliche und eigentlich unvereinbare Lebensauffassungen ging. Praktisch lebten Hannes und seine Frau schon einige Zeit nebeneinander her jeder sein Leben. Hannes wollte so nicht weiter leben. Für seine Frau war das jedoch kein Problem. Sie kam damit ganz gut klar.

Für sich beschloß Hannes daraufhin wegen seiner Kinder noch bis zu seiner Pensionierung in der gemeinsamen Wohnung zu bleiben. Danach wollte er irgendwo ganz neu anfangen. Dass es später doch anders kam, ist eine andere Geschichte.

Betriebsratswahlen¹⁾ - ein Vorsitzender ohne Hausmacht

Nach 19 Jahren Betriebsratsarbeit gewann die von Hannes geführte Liste die Mehrheit im Betriebsrat. 1994 wurde er zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt.

Das war einerseits sicher ihrer Betriebsratsarbeit, andererseits aber auch der Tatsache zu verdanken, dass sich die Firmenpolitik im Laufe der Zeit spürbar verändert hatte: in den ersten zwanzig Jahre seiner Betriebszugehörigkeit waren der Firma Gewinne zwischen 3 und 5 % ausreichend. Auf Grund des zunehmenden Einflusses der Finanzmärkte auf die Firma wurden die Renditenforderungen jetzt kräftig angezogen. Die Meinung, dass die Führungskräfte schon alles gut und richtig machten, verlor damit im Betrieb zusehends an Anhängern.

Im Wahlkampf selbst bevorzugte Hannes persönlich ein Vorgehen, das sich auf inhaltliche Aussagen zu den jeweils aktuellen betrieblichen Themen und die Herausstellung eigener Erfolge der Vergangenheit konzentrierte. Er konnte das auch immer zur offiziellen Richtlinie der Wahlkampfstrategie der IG Metall machen. Schließlich konnte die IG Metall damit ihre eigenen Stärken für alle sichtbar herausstreichen.

Andere Listen formulierten in ihren Veröffentlichungen eher grundsätzliche Aussagen über sich selbst und nutzten fast immer die Gelegenheit auch dazu Vorurteile über die IG Metall zu verbreitern; häufig selbst solche, die mit der konkreten Situation oder Geschehen im eigenen Betrieb gar nichts zu tun hatten.

Aber natürlich gab es in Wahlkampfzeiten auch viele persönliche Gespräche mit Mitarbeitern in den Abteilungen. Dort wurde häufig mehr über die Schlechtigkeiten und Fehler anderer geredet als über eigene Leistungen und Ziele. Es wurden Tatsachen verdreht, Vorurteile gestreut und einzelnen Personen oder Listen abenteuerliche Dinge unterstellt. Für Hannes ging so etwas gar nicht. Er hatte das auch nicht nötig, fand Hannes zumindest. Obwohl ihn dies Vorgehen deutlich gegen den Strich ging, wollte er sich damit nicht näher beschäftigen. So hatte er dann auch keine Gegenstrategie. Letzten Endes vertraute er darauf, dass die Realität sich schon irgendwann durchfressen würde. Meistens dauerte das jedoch lange, manchmal zu lang. In jedem Fall hat Hannes die Wirksamkeit dieser Art der Negativpropaganda deutlich unterschätzt und ihre mögliche Auswirkung auf die sowieso schon niedrige Wahlbeteiligung insbesondere bei den qualifizierteren Angestellten übersehen.

Mit der Übernahme der Mehrheit im Betriebsrat durch die IG Metall hatten jetzt die Unabhängigen nur noch wenig Einfluss auf die Inhalte und Ziele der Betriebsratsarbeit. In der Folge konzentrierten die ihre Arbeit noch mehr als bisher auf die Kontaktpflege in den Abteilungen, während die Abwicklung der täglichen Arbeit im Betriebsratsbüro fast ausschließlich in den Händen der IG Metall-Betriebsräte lag.

Natürlich beschwerten die sich darüber - insbesondere am Ende jeder Amtsperiode: „Die Unabhängigen laufen ständig durch die Abteilungen, ohne dass der Betriebsrat darüber viel erfährt und gewinnen allein damit rund 40 % der Stimmen. Während die konkreten Aufgaben des Betriebsrates fast ausschließlich an den IG-Metallern hängen bleiben.“

Hannes machte dann regelmäßig den Vorschlag, die Unabhängigen zukünftig stärker in die Betriebsratsarbeit einzubinden. Das wurde auch ebenso regelmäßig begrüßt. Spätestens bei der anstehenden Verteilung der Aufgaben kam es dann doch jedesmal anders. Konkret wollte niemand die eigene Zuständigkeit für sein bisheriges Aufgabengebiet aufgeben. So blieb es am Ende bei der beschriebenen Arbeitsteilung im Betriebsrat. Eine Bereitschaft zur Kooperation war auf beiden Listen nicht wirklich vorhanden. Das wurde Hannes spätestens dann klar, als er vorschlug, die bislang nach Listenzugehörigkeit geordnete Sitzordnung im Betriebsratsbüro zu ändern:

Hannes wollte die Sitzordnung so regeln, dass alle die zusammen sitzen, die gemeinsam an einem Thema oder einem Ausschuss des Betriebsrates arbeiteten. Das löste einen kleinen Sturm im Wasserglas aus. Die damalige Sprecherin der Unabhängigen erschien sofort in seinem Büro und forderte Hannes ultimativ auf, diesen Vorschlag unverzüglich zurück zu nehmen. Anderenfalls drohte sie mit einer erheblichen

Verschärfung der Auseinandersetzung im Betriebsrat. Was sie damals nicht wusste, war, dass die eigenen IG Metall-Betriebsräte Hannes Vorschlag bereits vorher fast genau so entrüstet abgelehnt hatten.

1) Damals beteiligten sich an den Betriebsratswahlen durchschnittlich gut 40 % der Belegschaft - in den Werkstätten etwa 80%, bei den hochqualifizierten Angestellten nur rund 20 %.

Das Ende der Unabhängigen - externe Kontrolleure im Unternehmen

Als Betriebsratsvorsitzender war Hannes nicht mehr nur für sein Team, sondern für die Arbeitsabläufe im Betriebsratsarbeit insgesamt verantwortlich. Das hat ihn nicht wirklich belastet. Schließlich war er bereits vier Jahre vorher von allen beruflichen Tätigkeiten freigestellt worden und so mit den betriebsratsinternen Abläufen einigermaßen gut vertraut.

Mit der Eroberung der Mehrheit im Betriebsrat durch die IG Metall verstärkten sich jedoch die Auseinandersetzungen mit den unabhängigen Betriebsräten und der Betriebsleitung. Bei Hannes betriebsratsinternen Wahl zum Vorsitzenden war er auf die Unterstützung einer weiteren, kleineren Liste angewiesen. Hannes bekam schnell mit, dass Kollegen dieser Liste finanzielle Zusagen angeboten, um seine Wahl zum Betriebsratsvorsitzenden zu verhindern. Dazu hätte diese Liste jedoch die für ihren Wahlerfolg wohl wichtigste Aussage wieder zurücknehmen müssen. Dazu waren sie jedoch nicht bereit.

Danach musste Hannes nicht nur die Betriebsleitung gelegentlich sehr entschieden daran erinnern, dass man sich seinen Verhandlungspartner im Betriebsrat nicht nach eigenen Sympathien aussuchen darf, sondern sich an die von der Mehrheit des Betriebsrates dazu bestimmten Ansprechpartner zu wenden hatte.

Während der Amtsperiode gab es dann einen weiteren Versuch, die Mehrheiten im Betriebsrat zu kippen. Diesmal wurde ausgerechnet einer der IG Metall-intern am härtesten gegen die unabhängigen Betriebsräte wetternden Betriebsratskollegen zu einem Wechsel zu den Unabhängigen veranlasst. Vermutlich waren auch da finanzielle Zusagen im Spiel. Kurz vor der nächsten Betriebsratswahl wurde daraufhin eine Unabhängige zur Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Die hatte dann schon bei ihrer Rückkehr aus Betriebsratssitzung einen prächtigen Blumenstrauß von der Betriebsleitung auf ihrem Schreibtisch stehen. Hannes war einigermaßen entsetzt mit welchen kleingeistigen Gesten hier Partei ergriffen wurde.

Er war jedoch der festen Überzeugung, dass sich die Mehrheitsverhältnisse in der wenige Monate später folgenden Wahl schnell wieder ändern würden. Eine entsprechende Äußerung seinerseits quittierten die Herren von der Betriebsleistung jedoch nur mit einem müden Lächeln. Hannes behielt jedoch Recht. Nach den nächsten Wahlen war er nicht mehr auf die Unterstützung anderer Listen angewiesen. So konnte er sich wieder voll auf seine Arbeit als Betriebsratsvorsitzender konzentrieren.

Erst Jahre später war es der Untersuchung externer Stellen zu verdanken, dass das ganze Ausmaß der Unterstützung der unabhängigen Betriebsräte durch die Firma ans Tageslicht kam. Hannes hatte das im Grundsatz zwar schon immer vermutet, ohne dafür jedoch Beweise vorlegen zu können. Mit der am Ende eines Gerichtsprozesses festgestellten Beteiligung selbst sehr ranghoher Manager und dem finanziellen Ausmaß dieses Deals hatte jedoch selbst er nicht einmal annähernd gerechnet.

Verhandlungsführung - Hannes und seine Partner

Hannes hatte ein recht entspanntes Verhältnis zu Autoritäten, ob das früher die Lehrer in seiner Schule oder jetzt die Führungskräfte im Unternehmen waren. Das lag wohl nicht zuletzt daran, dass vor allem seine Mutter ihm die Gleichbehandlung aller Menschen unabhängig von deren gesellschaftlicher Stellung vorgelebt hatte. Also waren Führungskräfte für Hannes Menschen wie alle anderen. Und es hat Hannes auch nie wirklich überrascht, dass es auch dort Menschen gab, die er persönlich sehr schätzte und solche, mit denen er möglichst wenig zu tun haben wollte.

Gegenüber seinen Verhandlungspartnern auf Unternehmensseite hatte Hannes fast immer ein von unterschiedlichen Interessen getragenes aber dennoch relativ faires Verhalten erreichen können. In den vielen Fällen waren dem jedoch mehr oder weniger starke Auseinandersetzungen voraus gegangen. Hannes wusste jedoch immer recht genau, wo er gesetzlich gesehen im Recht war und - das war im Ernstfall noch wichtiger - was die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von ihm als Betriebsrat im Einzelfall erwarteten. Auf dieser Basis konnte er sich in den meistens Auseinandersetzungen durchsetzen und sich gleichzeitig den für eine erfolgreiche Arbeit auch notwendigen Respekt verschaffen.

Manchmal musste er aber auch erst für jedermann sichtbar beweisen, dass seine Einschätzung des Verhaltens der Mitarbeiter seines Standortes eindeutig richtiger war als die seiner Verhandlungspartner. Dazu musste er seine Forderung so formulieren, dass sie aus Sicht der Kollegen den Nagel auf den Kopf traf. Dann konnte er auf einer Betriebsversammlung den notwendigen Beifall und Unterstützung erreichen. Manchmal reichte auch eine klar gewonnene Betriebsratswahl.

Im Laufe der Zeit hatte Hannes sich bei vielen oberen Führungskräften auch über seinen Standort hinaus den Ruf erworben, für seine Forderungen jederzeit eine hohe Zustimmung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen organisieren zu können. Das erleichterte seine Arbeit deutlich. Es war aber trotzdem keine Garantie dafür, dass er diese Forderungen auch immer durchsetzen konnte.

Ein Gremium als Chef - Demokratie wagen

Hannes wünschte sich vor allem eine engere Verbindung zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern. Das durchzusetzen erwies sich jedoch als schwieriger, als er sich das vorgestellt hatte:

Als Betriebsratsvorsitzender konnte Hannes niemandem Weisungen erteilen. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz war er lediglich Sprecher des Betriebsrates nach außen. Nach innen hatte er abgesehen von ein paar formalen Regeln zur Leitung der eigenen Sitzungen die gleichen Rechte wie jedes andere Mitglied des Betriebsrates auch. Nach dem Gesetz konnte jeder gewählte Betriebsrat zunächst einmal tun und lassen, was er persönlich im Interesse seiner Wähler für gut und richtig hielt. Er mußte sich dazu nur an ein paar sehr allgemeine, im Betriebsverfassungsgesetz formulierte Regeln halten - beispielsweise an die innerbetriebliche Friedenspflicht.

Das galt zumindest solange, wie das Betriebsratsgremium - nach dem Gesetz die oberste Entscheidungsinstanz des Betriebsrates - keine weitergehenden Regeln beschloss. Die noch aus den Zeiten der unabhängigen Betriebsratsmehrheit stammenden Vereinbarungen, ließen jedoch vor allem den hauptberuflichen Betriebsratsmitglieder weitgehende Freiheiten bei der Gestaltung ihrer Arbeit. Jeder dieser vom Betriebsrat gewählten Kollegen erhielt zwar ein Fachgebiet zugeteilt. Innerhalb dessen aber konnte er die konkreten Themen und Vorgehensweise seiner Arbeit weitgehend seinen persönlichen Interessen und Vorstellungen entsprechend selbst bestimmen. Logisch das keiner dieser Kollegen ein besonderes Interesse hatte das zu ändern. Sie hatten auch recht schnell begriffen, dass sie diese, ihre Freiheiten am besten dann erhalten konnten, wenn jeder von ihnen jeden anderen sein Ding machen ließ.

Mit Hilfe eines Netzwerkes individueller Vergünstigungen hätte Hannes zwar persönliche Abhängigkeiten schaffen können, mit denen er Alleingänge einzelner Betriebsräte in seinem Sinne zumindest hätte eindämmen können. Das war jedoch keine Option für Hannes; schließlich hatte er genau diese Vorgehensweise für sich persönlich stets entschieden abgelehnt.

Also mußte Hannes das Betriebsratsgremium von der Notwendigkeit einer besseren Koordination der Arbeit seiner freigestellten Kollegen überzeugen. Dazu aber mußten zunächst einmal die internen Arbeitsabläufe im Betriebsratsbüro für das Betriebsratsgremium überhaupt transparent gemacht werden. In Hannes Betrieb betraf das über dreißig gewählten, überwiegend nebenberufliche Betriebsratskolleginnen und -kollegen, die alle vierzehn Tage auf einer gemeinsamen Sitzung über die Arbeit des Betriebsrates berieten.

Hannes diesbezüglichen Bemühungen waren jedoch nur von mäßigem Erfolg gekrönt. Dazu war der Widerstand der freigestellten Betriebsräte zu stark und der Durchsetzungswille der nebenberuflichen Betriebsräte zu schwach. Ein externer IG Metall-Betreuer hatte Hannes das bereits im Vorfeld prophezeit. Er fand zwar die Idee, mehr Transparenz und Professionalität in die Betriebsratsarbeit zu bringen, gut und richtig. Gleichzeitig aber warnte er Hannes davor sich auf diese Weise zum unbeliebtesten Betriebsratsmitglied zu machen. Er sollte Recht behalten. So blieb Hannes nur sich auf die wenigen Betriebsratskollegen zu verlassen, die ihre Arbeit freiwillig mit ihm abzusprechen bereit waren.

Andererseits hatte er genug damit zu tun sich selbst zumindest um alle für den Standort allgemein wichtigen Themen zu kümmern, die der Betriebsrat nicht bereits in die alleinige Verantwortung eines einzelnen, hauptberuflich tätigen Betriebsrates übertragen hatte. Das war einfach und schwierig zugleich: Hannes musste sich in allen diesen Themen ausreichend gut auskennen. Das war der schwierige Teil seiner Aufgabe. Denn das bedeutete gemeinsam mit Fachleuten vor allem aber mit den betroffenen Mitarbeitern und deren Vertrauenspersonen angemessene und von den meisten akzeptierte Lösungen zu finden.

Auf dieser Grundlage war es dann jedoch relativ einfach die Zustimmung im Betriebsrat zu erhalten. Denn zumindest die Betriebsräte, die selbst im engen Kontakt zu den betroffenen Kollegen standen, erkannten in der Regel schnell, wenn Hannes Vorschlag von den meisten Betroffenen akzeptiert werden würde. Dann trauten sich nur noch sehr wenige Betriebsräte dagegen zu stimmen, nicht einmal dann wenn sie persönlich eigentlich anderer Meinung waren.

Für Hannes war das immer ein hartes Stück Arbeit. Dabei nützte ihm seine Begabung zuhören zu können, Wesentliches von Unwesentlichem schnell zu unterscheiden und in zunehmendem Maße auch seine langjährigen Tätigkeiten und Gespräche in den unterschiedlichsten Bereichen seines Standortes.

Natürlich wollte Hannes sich diese Arbeit so weit wie möglich erleichtern. Dazu brauchte er ein eigenständiges Netzwerk von Kontaktleuten und Vertrauenspersonen in den Abteilungen. Vor allem mit Unterstützung der nebenberuflichen Betriebsräte konnte er dazu zumindest den größeren Abteilungen jeweils eine Gruppe von Betriebsräten zuordnen und unter die Leitung eines dort arbeitenden Betriebsrates stellen. Mit deren Unterstützung konnte Hannes die von ihm gewünschte engere Anbindung der Betriebsratsarbeit an die Situation in den Abteilungen zwar ein wenig, aber nicht wirklich entscheidend verbessern. Auch dafür waren letzten Endes der Widerstand der freigestellten Betriebsräte und der mangelnde Durchsetzungswille der nebenberuflichen Betriebsräte verantwortlich.

Hannes mußte noch eine Stufe tiefer ansetzen: Ein Blick auf die berufliche Qualifikation der Betriebsratsmitglieder machte deutlich, dass es in seiner Gruppierung im Vergleich zur Belegschaft deutlich zu wenig Ingenieure und entsprechend qualifizierte Fachkräfte gab. Für eine vernünftige Betreuung der Abteilungen war aber genau das von entscheidender Bedeutung. Also bemühte er sich darum mehr qualifizierte Angestellte für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen.

Das war aus zwei Gründen schwierig: Zum einen waren die Ingenieure selbst kaum bereit sich im Betriebsrat zu engagieren. Das lag wohl nicht zuletzt daran, dass sich insbesondere die Führungskräfte kaum vorstellen konnten, dass sich jemand für seinen Beruf und gleichzeitig für die Vertretung der Interessen der Mitarbeiter engagieren konnte. Auf der anderen Seite fürchteten die amtierenden Betriebsratskollegen, dass ihre eigenen Chancen Betriebsrat zu werden sich damit deutlich verringern würden. Da half Hannes selbst der Hinweis nicht, dass dies zu einer nachhaltigen Absicherung der immer noch recht knappen IG Metall-Mehrheit im Betriebsrat sowieso unerlässlich sei. Sein Vorstoß wurde von den betrieblichen Entscheidungsträgern der IG Metall entschieden abgelehnt.

Die Gründe dafür waren auch die dabei zu erwartende Neuausrichtung der Inhalte der Betriebsratsarbeit. Denn natürlich hatten die qualifizierteren Angestellten ihre eigenen Interessenschwerpunkte und wollten selbst stärker in die Unternehmensentscheidungen eingreifen. Genau das aber wollten viele der IG Metall-Kollegen nicht: „Wir wollen keine Alternativen zu Firmenentscheidungen erarbeiten. Dafür sollen die Führungskräfte selber gerade stehen. Wir übernehmen doch nicht deren Aufgabe. Wir beschränken uns aufs Protestieren, aufs Nein-sagen sowie auf Mitgliederwerbung für unsere Gewerkschaft. Wenn das alles nichts hilft, setzen wir auf kleinere Korrekturen in der Zahl der abzubauenen Stellen und die Verhandlung von Sozialplänen.“

Zudem hatten die IG Metaller zweimal hintereinander die Mehrheit im Betriebsrat gewonnen. Sie fühlte sich sicher, am Ziel ihrer Wünsche und wollten möglichst alles so lassen wie es war. Genau das aber hielt Hannes für einen Weg in die falsche Richtung:

Zugriff der Finanzmärkte - mehr Gewinne - weniger Bezahlung - mehr Leistungsdruck

In den 90-iger Jahren hatten die Finanzmärkte den Druck auf die Unternehmen deutlich erhöht. Um die zeitweise befürchtete Übernahme größerer Aktienanteile durch Fremdkapital zu verhindern und die Eigenständigkeit des eigenen Unternehmens zu erhalten, hatte der Vorstand die Renditenziele für alle Geschäftsbereiche deutlich angehoben. Das zog eine ganze Reihe erheblicher Veränderungen nach sich, die Hannes an vielen Stellen im Unternehmen beobachten konnte:

Der Betriebsrat musste sich fortan mit mehreren Ausgliederungen befassen. Das heißt, er musste Bezahlung, Arbeitszeit, Tarifbindung, Firmenrente und andere Arbeitsbedingungen für die ausgliedernden Einheiten neu vereinbaren. Das war keine angenehme Angelegenheit. Die Arbeitsbedingungen verschlechterten sich in jedem Fall. Tarifbindungen wurden aufgehoben und nicht nur damit die Löhne und Gehälter gesenkt. Sollte der Betriebsrat dem nicht zustimmen, drohte die Firma mit der Schließung der Einheit und Kündigung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen.

Auch die Personalabteilungen musste ihren Beitrag zur Erhöhung der Gewinnmargen des Unternehmens leisten. In einem schleichenden, aber äußerst wirksamen Prozess wurden so Sozialleistungen gekürzt und die Anforderungen für eine bessere Bezahlung nach oben geschraubt. Damit wurde der durch die Tarifierhöhungen verursachte Anstieg der Summe der Lohn- und Gehaltskosten gesenkt, ohne das dies nach außen all zu sichtbar wurde. Hannes war inzwischen lange genug im Unternehmen, um das beurteilen zu können. Seiner Beobachtung nach wurden vergleichbare Tätigkeiten am Ende etwa zwei Tarifgruppen niedriger eingestuft als fünfundsiebzig Jahre vorher. Die Personalarbeit hatte sich im Laufe dieses Prozesses immer mehr vom Personalförderer und -entwickler zum Sparkommissar und Personalabbauer gewandelt.

Gleichzeitig erhöhte sich in fast allen Abteilungen der Leistungsdruck deutlich. In den Büros wurde die Dokumentation der Arbeitszeit auf Druck der Firma abgeschafft. Die Firma hatte dazu schweres Geschütz aufgeföhren: „Das Unternehmen verzichte auf Kontrollen und vertraue den Mitarbeitern. Damit könne nun jeder selbst entscheiden, wie lange er arbeiten möchte. Jeder könne sich zwischendurch auch mal eine persönliche Arbeitspause gönnen. Und wer seine Arbeit erledigt habe, könne jederzeit früher nach Hause gehen.“ Das klang nach Freiheit, war es aber zumindest für eine immer größere Mehrheit der Beschäftigten nicht. In den Büros war eine objektive Erfassung der Leistung kaum möglich. Viele Kollegen reagierten deshalb auf den angestiegenen Leistungsdruck individuell mit unbezahlter Mehrarbeit. Die fehlende Erfassung der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden nahm dem Betriebsrat ein wichtiges Mitbestimmungsrecht, um dieser Art der unbezahlten Mehrarbeit Einhalt zu gebieten.

Hannes hatte den Verzicht auf die Dokumentation der Arbeitszeit, die von der Firma geschickt als Einführung der Vertrauensarbeitszeit verkauft wurde, verhindern wollen. Hannes verglich das mit dem Verzicht auf die Dokumentation der persönlichen Finanzbewegungen auf dem eigenen Bankkonto : „Jeder habe wohl volles Vertrauen zu seiner Bank, wolle aber dennoch kaum auf einen monatlichen Kontoauszug verzichten.“ Trotzdem konnte er die Abschaffung der Zeiterfassung mit seiner damaligen Betriebsratsmehrheit nicht verhindern. Später war es ihm zwar

über ein Verfahren mit der Einigungsstelle gelungen, Überlastungen in Teilbereichen durch eine Befragung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen zu erkennen und Maßnahmen zu deren Reduzierung durchzusetzen. Das Verfahren dazu war jedoch arbeitsintensiv und wurde wohl deshalb von den dafür zuständigen Betriebsratskollegen kaum genutzt.

Hannes wurde in dieser Zeit vor allem eins klar: Wenn der Betriebsrat überhaupt eine Chance haben wollte, den weiteren Gang der Dinge wirksam zu beeinflussen, musste er sich zunächst bemühen, die innerbetrieblichen Ursachen all dieser Veränderung auf den Grund zu gehen. Erst auf dieser Basis konnte er wirksame und von der Mehrheit der Kollegen nachvollziehbare Alternativen entwickeln. Darin legte Hannes zukünftig den Schwerpunkt seiner Arbeit als Betriebsratsvorsitzender:

Die Vereinfacher - Fachkompetenz zweitrangig

Natürlich hatten sich im Laufe der Neuausrichtung auf immer höhere Renditeziele auch die Führungskräfte verändert. Der Patriarch, der sich immer auch um das Wohlergehen der ihm untergeordneten Mitarbeiter sorgte und im Gegenzug dafür Loyalität und Unterordnung einforderte, war schon längere Zeit von der Bildfläche verschwunden. Für die Verhaltensweisen der Führungskräfte jetzt waren nach Hannes Meinung vor allem die veränderten Karrierewege in der Hierarchie des Unternehmens verantwortlich.

In der ersten Hälfte von Hannes Berufstätigkeit waren Fachkompetenz, Kontinuität, Vertrauen in die Kompetenz anderer und einigermaßen gute Ergebnisse die entscheidenden Kriterien für die Karriere. Jetzt dagegen sollten dazu möglichst viele verschiedene Aufgabengebiete durchlaufen und überall steigende Gewinne abgeliefert werden. Mit dem so verursachten regen Wechsel der Führungskräfte verflachte deren Kenntnisstand über ihr jeweiliges Geschäft zwangsläufig. Mit Fachkompetenz oder Erfahrung allein konnte man deshalb in der Hierarchie immer weniger punkten. Stattdessen musste man bessere Ergebniszahlen vorweisen können und zukünftig mögliche Erfolge mit glaubhaften Geschichten über die Chancen zur weiteren Verbesserung der Gewinne seines Geschäftes untermauern.

Die Erfahrungsträger und Experten eines Geschäftes verloren damit zunehmend ihren Einfluss auf die Führungskräfte und die Entscheidungen im Unternehmen. Diejenigen die es trotzdem hartnäckig versuchten, wurden vom neuen Führungspersonal einfach als Bedenkenträger ins Abseits befördert. Und Erfahrungsträger gerieten schnell in den Verdacht vor allem eins zu sein: teuer und unflexibel.

Die eher oberflächlichen Kenntnisse verführten die Führungskräfte dazu, Geschäftsprozesse so weit wie möglich zu vereinfachen. Auch deshalb wurden Teilprozesse zunehmend ausgegliedert. In den im Unternehmen verbleibenden Abteilungen vereinfachte das zwar die Arbeit, erhöhte aber gleichzeitig die Zahl ihrer Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder Unternehmen. Damit stieg die Zahl möglicher Fehlerquellen. Das belastete die Mitarbeiter in den verbliebenen Abteilungen zusätzlich.

Hannes kam beruflich aus einem Bereich, in dem die Errichtung hochkomplexer Anlagen im internationalen Umfeld zum Kerngeschäft gehörte. Gerade dort hinterließ der Drang zur Vereinfachung die stärksten Spuren. Der Verzicht auf Komplexität bedeutete dort den Verzicht auf wichtige Geschäftsgebiete. Das waren sensible Eingriffe in ein vielfach vernetztes Kerngeschäft der Firma. Langfristig musste so mit einem erheblichen Verlust vor allem hochqualifizierter Arbeitsplätze gerechnet werden. Dieser Prozess wurde deshalb sehr vorsichtig und langsam, aber dennoch unaufhörlich vorangetrieben. Konkret hatte der Verzicht auf gerade diese Geschäftsarten jedoch zweierlei Konsequenzen:

Einerseits stellten die Beherrschung technisch wie organisatorisch komplexer und international ausgerichteter Geschäfte hohe Anforderungen an die Kompetenz und Erfahrung der damit befassten Mitarbeiter. Im internationalen Vergleich betrachtet waren das wertvolle Konkurrenzvorteile, die nun zunehmend verloren gingen. Andererseits zogen diese Geschäfte natürlich weitere Geschäfte im Produkt- und Dienstleistungsgeschäft nach sich, die damit ebenso verloren gingen.

Insgesamt ließ der Verzicht auf Komplexität wichtige Teile der Kernkompetenz- und Erfahrungsvorteile der eigenen Mitarbeiter ungenutzt und machte so die eigenen Geschäfte anfälliger für Angriffe internationaler Konkurrenz. Viele zeitweise hoch geachtete Fachleute machten sich deswegen Sorgen.

Mit der einseitigen Fokussierung auf die Einhaltung kurzfristig vorgegebener Zielzahlen geriet nicht nur die Fachkompetenz ins Hintertreffen. Die ehrgeizigen Zielvorgaben des Vorstands reduzierten die Entscheidungsspielräume der Führungskräfte auf solche Maßnahmen, die eine kurzfristige Erhöhung der Gewinnmargen garantierten. Das verführte dazu, die Ausgaben für Investitionen in zukünftige Geschäfte zu reduzieren. In nicht wenigen Fällen wurden die ursprünglich dafür vorgesehenen Gelder gleich direkt zur Rettung der Gewinnvorgaben einzelner Projekte umgelenkt. Kollegen aus den Abteilungen hatten sich darüber mehrmals sogar beim Betriebsrat beschwert.

Führen nach Zahlen - Blüte der Arbeitsteilung im Büro

Die Finanzmärkte hatten den Vorstand fest im Griff. Der Vorstand seinerseits bemühte sich wiederum die Prozesse im Unternehmen stärker in den Griff zu bekommen. Dazu teilte er komplexe Geschäftsprozesse in eine Fülle einfacher Teilprozesse. Jedem dieser Prozesse wurde ein Verantwortlicher zugeteilt, der die Einhaltung der dazu vorgegebenen Verbesserungen zu überwachen hatte. Allerdings konnte der in die Geschäftsprozesse selbst nicht eingreifen. Das blieb den Geschäftsverantwortlichen vorbehalten. Die wiederum versuchten die Ihnen vorgegebenen Zielzahlen auf die ihnen untergeordneten Teilprozesse zu verteilen. Dazu brauchten sie regelmäßige Berichte über den Erfüllungsgrad aller Teilvorgaben. Die Teilprozesse wurden also engmaschig kontrolliert. Die Folge war ein ausuferndes Berichtswesen, das viel Zeit verschlang, die den Kollegen für die Erledigung produktiver Arbeiten fortan fehlte.

Zahlen allein liefern jedoch nie ein vollständiges Bild der wirklichen Abläufe. Jeder Ersteller der Zahlen kann diese innerhalb bestimmter Grenzen immer seinen eigenen Interessen entsprechend manipulieren: Wer die Rückstellungen für bestehende Geschäftsrisiken und den benötigten Investitionsbedarf hoch ansetzte, konnte das Ergebnis deutlich schlechter aussehen lassen als es wirklich war. Das war insbesondere bei der Übernahme eines neuen Geschäftsgebietes von Vorteil. Die Schuld für die schlechten Zahlen konnte man dem Vorgänger anlasten und sich selbst gleichzeitig damit ein gutes Ausgangspolster für die erwartete Verbesserung der Ergebniszahlen zulegen.

Umgekehrt konnte man in den Folgejahren eine Ergebnissteigerung einfach dadurch vorweisen, dass man die Ausgaben für Investitionen möglichst klein hielt. Wer dann kurz vor dem Verlassen seines Geschäftsgebiets die notwendigen Rückstellungen und Innovationen für zukünftige Geschäftsrisiken geringer ansetzte, konnte damit die von ihm erreichten Ergebnisse in einem nochmals verbesserten Licht erscheinen lassen. Der Nachfolger hatte dann auch gleich gute Gründe, genau diese Zahlen zu Beginn seiner Tätigkeit wieder in seinem Sinne nach oben zu korrigieren.

Zum Wechsel einer Führungskraft gehörte fast immer auch eine Umorganisation der Abteilung. Grundsätzlich gab es dafür nur zwei Möglichkeiten: Entweder man teilte die Abteilung in mehrere Teilorganisationen, die sich auf unterschiedliche Märkte bzw. Kundengruppen konzentrierten. Das hatte den Nachteil, dass alle Teilfunktionen in jeder Organisationseinheit parallel aufgebaut werden mussten. Oder man fasste gleiche Funktionen zu einer gemeinsamen Einheit zusammen. Das wiederum hatte den Nachteil, dass sich die verschiedenen Funktionsbereiche zu sehr mit den Inhalten ihrer eigenen Arbeit befassten und darüber an Nähe zu den Kunden verloren. Je nachdem welche der beiden Organisationsformen die neue Führungskraft vorfand, hatte er also im Grundsatz nur eine Möglichkeit zur Umorganisation. So wiederholten sich die Grundmuster der Organisationsstruktur mit jedem zweiten Führungswechsel.

Hannes hatte es nie verstanden, warum sich niemand darum bemühte die allseits bekannten Nachteile der vorgefundenen Organisationsform durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren, statt sie wieder in die vorhergehende Form umzukehren. Er hatte sich das letzten Endes so erklärt, dass neben verbesserten Kennzahlen eine Umorganisation wohl die einzige Möglichkeit war, die übergeordnete Hierarchie von einem aktiven Eingreifen und stetigem Anpassen an angeblich neue Marktgegebenheiten zu überzeugen.

Prioritätenwechsel - Zentralisierung der Macht

Hannes kannte noch ein Führungssystem, das auf dem Vertrauen in die Fachkompetenz und den langjährigen Erfahrungen und Kundenkenntnissen der jeweiligen Spezialisten beruhte. Daraus konnten Innovationen entstehen. Alle Beteiligten konnten ihr Handeln im Laufe des Prozesses immer wieder auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten. So konnten auch komplexe Systeme beherrscht und stetig verbessert werden.

Jetzt aber sollte jeder sich auf die Erfüllung seiner Teilziele und -vorgaben hin optimieren. Koordiniert wurde das Ganze über ein zentral vorgegebenes Kontrollsystem aus Zahlen, Regeln und Berichten. Letzten Endes verschoben sich damit die Prioritäten im Unternehmen. Entscheidend war die Erwirtschaftung stetig steigender Gewinnvorgaben. Die Produktion von Waren und deren Verkauf rückten in die zweite Reihe, sie waren nur noch Mittel zum Zweck. Überspitzt gesagt wurde das Unternehmen auf die Produktion von Rendite(zahl-)en getrimmt.

Der Zugriff der Finanzmärkte richtete sich in aller erster Linie auf den Unternehmensvorstand, genauer gesagt dessen Vorsitzenden. Dessen Aufgabe war es, das Unternehmen entsprechend auszurichten. Dazu mussten er die Macht im Unternehmen weitgehend an sich ziehen. Das, vielleicht aber auch eher die gewaltigen Steigerungen der Gewinneinnahmen der Kapitaleseite, waren wohl die Grundlage für die rasante Anhebung der Spitzengehälter im Top-Management.

Die Zentralisierung der Macht hat Hannes später auch im Gesamtbetriebsrat beobachtet. Ein Prozess den die Firma durch bevorzugte Informationsweitergabe und finanzielle Aufwertung des dortigen Spitzenpersonals vorantrieb. Am Ende verdiente ein Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates deutlich mehr als seine Kollegen. Auch wenn das im Vergleich zu den Vorstandsgelältern immer noch Peanuts waren. Insgesamt förderte das jedoch wie beim Topmanagement auch das Interesse an der eigenen Machterhaltung. So spaltete die vom Unternehmen betriebene Geheimhaltung von wichtigen Informationen auch die Betriebsräte und schwächte die Möglichkeiten demokratischer Kontrollen der Entscheidungen im Konzern.

Hannes sah die Hauptursache darin, dass Entscheidungen im kleinen Kreis Eingeweihter getroffen wurden und diejenigen außen vor blieben, die mit diesen Entscheidungen leben müssen. Dann werden die Ergebnisse immer als alternativlos dargestellt und die wahren Hintergründe versinken im dichten Dunkeln der Zentralen.¹⁾ So hatte im Laufe der Jahre auch die Bereitschaft der Kollegen vor Ort deutlich nachgelassen, sich gegen nicht nachvollziehbaren Entscheidungen des Spitzenpersonals des Gesamtbetriebsrates zur Wehr zu setzen. Nicht zuletzt deshalb, weil die Betriebsratskollegen die das dennoch versuchten hatten, betriebsratsintern immer massiver unter Druck gerieten.

¹⁾ Ein Trend der heute vielfach zu beobachten ist und demokratische Grundprinzipien zusehends außer Kraft setzt.

Die Alternativen der Mitarbeiter - Hannes auf neuen Wegen¹⁾

All diese Veränderungen im Unternehmen hatten erfahrene Mitarbeiter und auch ein großer Teil der Betriebsräte zumindest im Grundsatz schnell begriffen. Nur wusste damals niemand so recht, wie man sich dazu verhalten sollte. Natürlich haben Fachexperten und Erfahrungsträger mehrfach versucht, ihren Führungskräften die Details ihres eigenen Arbeitsgebietes nahezubringen und ihre auf kurzfristige Steigerung der Erfolgszahlen ausgerichteten Entscheidungen zu korrigieren - jedoch mit zunehmend geringem Erfolg. Manche waren in ihrer Verzweiflung sogar zum Betriebsrat gegangen, in der Hoffnung, das der vielleicht gegensteuern könnte.

Für Hannes lagen die Konsequenzen aus all den Veränderungen auf der Hand: Er wollte die Entscheidungen im Unternehmen wieder näher an die Mitarbeiter und Experten vor Ort bringen. Die im Alltagsgeschäft tätigen Kollegen hatten Veränderungen und Probleme ihres Arbeitsbereiches schon immer früher erkannt - meistens Jahre bevor sie in den Zahlen für jedermann sichtbar wurden. Experten und Erfahrungsträger hatten immer Ideen, was getan werden sollte um rechtzeitig Lösungen zu finden. Mit der Unterstützung durch den Betriebsrat könnten so konstruktive Alternativvorschläge zu den Vorhaben der Leitung entstehen. Auf dieser Basis hätte der Betriebsrat dann seine dazu bestehenden Beratungsrechte effektiv einsetzen können, um deren Lösungsvorschläge mit dem unternehmerischen Knowhow und Hintergrundwissen des Unternehmens und externer Berater abzustimmen.

Nach Hannes Vorstellung sollte dabei der Erhalt und Ausbau komplexer Arbeitsstrukturen, Mitarbeiterqualifikationen und Innovationen im Vordergrund stehen. So könnte die Firma vor allem längerfristig erfolgreicher sein und Arbeitsplätze nachhaltig sichern.

Sicher, diese Art der Betriebsratsarbeit²⁾ war aufwendig. Hannes konzentrierte sich deshalb auf die Fälle, in denen die Vorstellungen der Firma und die der betroffenen Beschäftigten ganz offensichtlich weit auseinander gingen. Die dazu notwendigen Gesprächspartner aus den Abteilungen fand er immer relativ schnell. Als Betriebsratsvorsitzender war er durch seine Reden auf den regelmäßigen Betriebsversammlungen gut bekannt. In nahezu jeder Abteilung gab es zumindest einige Kollegen, die ihn begrüßten - selbst wenn er das erste Mal ihre Abteilung betrat. Natürlich wussten die Kollegen, wer die in ihrem Kreis anerkannten Experten waren. So traf Hannes zu jedem Thema schnell auf die richtigen Ansprechpartner. Und weil er immer nach Kollegen mit anderen Meinungen fragte, konnte er sich schnell ein einigermaßen realistisches Bild über die aus Sicht der Kollegen wesentlichen Probleme und möglichen Lösungen machen. Hannes persönliche Einstellung zu den Menschen und den Vorgängen im Unternehmen waren kein Geheimnis. Das schaffte Vertrauen und Offenheit und erleichterte sein Vorgehen erheblich.

Außerdem konnte Hannes gut zuhören. Er nahm sich ausreichend Zeit die Dinge gezielt zu hinterfragen. Auf Grund seiner langjährigen und vielfältigen Kenntnisse unterschiedlicher Bereiche seines Standortes gelang ihm das immer besser. Natürlich kannte er auch die Meinung der zuständigen Führungskräfte. Und als Betriebsratsvorsitzender eines der größten Standorte seines Unternehmens erhielt Hannes auf alle seine Fragen immer auch selbst dann Antworten, wenn die Experten dazu an anderen Standorten saßen.

Am Ende dieser Arbeit formulierte er die wichtigsten Kernpunkte der Alternativvorstellungen und stimmte diese - meist in mehreren Schritten - mit den Kollegen der betroffenen Abteilung ab. Hannes hatte das in Einzelfällen bereits mehrfach und durchaus mit Erfolg praktiziert:

In einem Fall sollte eine Abteilung zu einer Firma ausgegliedert werden, die bereits mit ähnlichen wenn auch etwas einfacheren Arbeiten am Markt erfolgreich war. Die Kollegen hielten jedoch eine firmeninterne Variante in einem zukunftssicheren Bereich mit ähnlich qualifizierten Aufgaben für deutlich Erfolg versprechender. Erst als das in einer mit den Betroffenen abgestimmten Stellungnahme im Detail begründet worden war, kam noch einmal Bewegung in die Angelegenheit. Letzten Endes blieb der Chef zwar bei seiner Meinung, dass die von ihm favorisierte externe Lösung besser sei. Nachdem sich aber alle wichtigen Kompetenz- und Erfahrungsträger geschlossen gegen seine Lösung ausgesprochen hatten, korrigierte er seine Entscheidung: Es mache schließlich keinen Sinn eine Lösung durchzusetzen, die kaum jemand akzeptiere. So wurde die firmeninterne Lösung verwirklicht.

In einem anderen Fall sollte das Lager einer Spezialwerkstatt einem größeren externen Lager zugeschlagen werden. Zur Begründung wurde darauf verwiesen, dass das eigene Lager nicht mehr effektiv genug arbeite. Das war durchaus nachvollziehbar, lag aber nach Einschätzung der Kollegen eher an den mangelnden Führungsqualitäten der damaligen Leitung des Lagers. In Absprache mit den Kollegen schlug der Betriebsrat daraufhin einen Wechsel in der Leitung vor. Gleichzeitig konnte der Betriebsrat über Kontakte zu der für die Übernahme ins Auge gefassten Firma deutlich machen, dass deren Aussagen über ihre Arbeitsweise in einigen nicht unwichtigen Punkten wohl zu Recht angezweifelt werden konnte. Letzten Endes einigten sich Betriebsrat und Führungskraft auf eine zweijährige Probezeit, in der das Lager unter eine neue Leitung gestellt und

die beanstandeten Mängel beseitigt werden mussten. Sollte das nicht gelingen, sollte die Ausgliederung anschließend mit Zustimmung des Betriebsrates nachgeholt werden. Der Erfolg gab den Kollegen Recht und das Lager blieb Teil der Werkstatt.

Natürlich gab es auch Fälle, in denen das nicht so klappte. Einmal wollten die Kollegen sich nicht an der Erarbeitung einer eigenen Lösung beteiligen. Ein anderes Mal war das Problem zu vielfältig und umfangreich, um es ohne Unterstützung der Betriebsratsmehrheit erfolgreich zu bearbeiten. In einem anderen Fall weigerte sich der Gesamtbetriebsrat, das von den Kollegen erarbeitete Konzept in seine standortübergreifenden Verhandlungen mit der Firma zu übernehmen. Später hat er dieses Konzept zwar zusammen mit den Vorstellungen der Kollegen andere Standorte dann doch übernommen. Aber da hatte die Firmenzentrale die Kooperationsverträge mit einer Fremdfirma schon so gut wie abgeschlossen. Da ging dann nichts mehr.

Hannes war sich sicher, dass eine erfolgreiche Betriebsratsarbeit zunehmend darauf angewiesen war, eigene Alternativen zu den vordringlich auf kurzfristige Gewinnsteigerung ausgerichteten Vorhaben der Firma zu entwickeln. Aus vielen Diskussionen wusste er, dass diese Meinung von vielen Kollegen in der Firma geteilt wurde - teilweise sogar von Führungskräften. Selbst bei politischen Verantwortungsträgern außerhalb der Firma fand er Sympathie für seine Vorgehensweise.

Darüber hinaus waren es vor allem Betriebsräte aus dem Osten Deutschlands, denen diese Art zu arbeiten vertraut war. Hannes hatte das zunächst sehr verwundert. Erst als er die Struktur dieser Betriebsratseinheiten und ihre Geschichte verstanden hatte, konnte er das nachvollziehen: Dort war es schon immer üblich, dass alle Arbeitnehmergruppen im Betriebsrat gut vertreten waren - also von den Leuten an der Werkbank bis zu den hochqualifizierten Angestellten. Und das Einmischen in innerbetriebliche Entscheidungen war da schon lange vor der Wiedervereinigung immer mehr oder weniger ausgeprägt. Die waren es offensichtlich gewohnt nach Wegen zum gemeinsamen Erfolg zu suchen.

Von seinen betriebliche IG Metall-Kollegen dagegen ist immer mal wieder gelästert worden, wenn Hannes in seinen Stellungnahmen von gemeinsamem Handeln und Erfolg sprach. „Du immer mit deinem Wir“ hat es dann geheißen.

1) Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten in dem durch Ausgliederungen von Dienstleistungsabteilungen und Reduzierung der Anlageabteilungen und Werkstätten stark reduzierten Betrieb noch gut 9.000 Beschäftigte. Die wurden betreut von 35 Betriebsräten, davon ca. 12 hauptamtlich mit Sitz im Betriebsratsbüro. Das bedeutete:

1 hauptamtlicher und 2 nebenberufliche Betriebsräte betreuen rund 800 Kollegen¹⁾ in gut zehn verschiedenen Abteilungen, jede in einem anderen Geschäft und mit meist sehr unterschiedlichen bzw. speziellen Fachaufgaben betreut.

Die gesetzlichen Regeln dazu richteten sich nach der Größe des jeweiligen Betriebes:

In kleineren Betrieben (300 Beschäftigte) betreut ein von seiner beruflichen freigestellter Betriebsrat zusammen mit 8 nebenberuflich tätigen Kollegen alle 300 Beschäftigten. In mittleren Betrieben (900 Beschäftigte) wurde die gleiche Zahl Beschäftigter von einem beruflichen freigestellten Betriebsrat und 3 nebenberuflich tätigen Kollegen betreut.

2) Rund die Hälfte der Betriebsratsarbeit nahmen die betriebsratsinternen Absprachen sowie Verhandlungen mit Führungskräften und Fachvertretern der Firma in Anspruch. Dabei waren die Firmenvertreter dem Betriebsrat nach Anzahl, Ausbildung und verfügbarer Infrastruktur deutlich überlegen. Hannes Ziel war es, das durch konsequente Hinzuziehung fachlich qualifizierter Kollegen in wichtigen Fällen und den Ausbau einer betriebsratseigenen Infrastruktur auszugleichen.

Im Interesse der Beschäftigten erfolgreich - Hannes Ziele

Im Interesse der Beschäftigten als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein das war das Ziel von Hannes Betriebsratsarbeit. Dazu müssten zusätzlich zu den unternehmerischen Strategen auch die Umsetzer der Strategie, die Praktiker der betroffenen Bereiche, deren Erfahrungsträger und Experten in die Entscheidungen einbezogen werden. Das ist möglich. Davon ist Hannes auch heute noch überzeugt.

Dazu müssten nicht einmal die bestehenden Gesetze groß geändert werden. Ansätze wirtschaftlicher Mitbestimmung, dazu passende Beratungsrechte des Betriebsrates, die Hinzuziehung externer Experten durch den Betriebsrat, die zeitweise Einbeziehung oder gar Übertragung einzelner Aufgaben des Betriebsrates an Beschäftigte im Unternehmen gibt es schon.

Sie müßte nur genutzt werden. Hannes wußte wie das alles geht und ihm war klar, dass die große Mehrheit der Beschäftigten seines Standortes sein Vorgehen für richtig hielt.

Hannes hatte dazu ein Konzept für eine beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit erarbeitet. Er konnte das aber nur in Bruchstücken umsetzen:

Die meisten Mitarbeiter hatten genug damit zu tun, ihre eigene Arbeit, die ihnen persönlich am nächsten liegenden Interessen und Selbstverwirklichungswünsche unter einen Hut zu bringen. Die Wahrung ihrer darüber hinausgehenden Interessen hatten sie beim Betriebsrat geparkt. Die Mitarbeiter beurteilten lediglich die Ergebnissen der Betriebsratsarbeit. Alle vier Jahre wurde dafür neu gewählt. Insbesondere bei den höher qualifizierten Angestellten nahm die große Mehrheit ihr Wahlrecht jedoch gar nicht wahr ¹⁾. Die Möglichkeiten der Betriebsratsarbeit waren den Mitarbeitern kaum bekannt.

Auch die meisten Betriebsratsmitglieder hatten wenig Interesse das zu ändern. Sie persönlich wollten sich vor allem wiedergewählt werden. Dazu mußte sich niemand all zu sehr anstrengen: Im Betriebsrat gibt es keine Opposition - zumindest offiziell nicht. Die Sitzungen des Betriebsrates sind geheim, eine unabhängig Presse ist nicht vorgesehen und Streitereien innerhalb des Betriebsrates sind in aller Regel unbeliebt, zumal sie oft von persönlichen Ideologien und Gegnerschaften überlagert werden.

Hannes war klar, dass die Erarbeitung konstruktiver Alternativen in der örtlichen IG Metall zwar auch Unterstützer aber zumindest bei den maßgebenden Funktionären dort keinesfalls eine Mehrheit erreichen würde. Also schlug er ein getrenntes Vorgehen mit zwei verschiedenen Listen vor. Jede der Listen könne dann ihren Themen und Vorgehensweisen entsprechend arbeiten. Als auch das abgelehnt wurde, war Hannes klar, dass er als Spitzenkandidat und Sprecher der IG Metall-Liste nicht mehr der richtige Mann war. Er gründete eine eigene Liste. Unter der Auflage fast ausschließlich neue Mitarbeiter für ihre Kandidatur zu gewinnen, wurde die Liste zunächst einmal sogar von der örtlichen IG Metall zumindest finanziell mit unterstützt.

Obwohl er für die Aufstellung einer neuen Liste nur wenige Monate Zeit hatte, erzielte die IG Metall mit zwei Listen zusammen genommen ihren mit Abstand größten Erfolg. Hannes hatte jedoch nicht bedacht, dass bislang nur wenige seine Art der Arbeit in ihrer eigenen Abteilung persönlich erfahren hatten. Sicherlich nicht nur deshalb blieb die alte IG Metall-Liste die stärkste Kraft im Betriebsrat.

Richtig oder falsch - Hannes in Nöten

Damit war Hannes Zeit als Betriebsratsvorsitzender eigentlich vorbei. Die anstehende Neufestlegung der tariflichen Bezahlung mehrerer tausend Mitarbeiter des Standortes machte jedoch die örtliche IG Metall und Betriebsleitung in ähnlicher Weise nervös. Beide suchten nach Kontinuität und beide baten Hannes den Vorsitz des Betriebsrates zumindest für die erste Hälfte der Amtszeit des neuen Betriebsrates weiter zu übernehmen. Hannes ließ sich überreden. Bezogen auf sein Projekt der Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit war das jedoch sicher die falsche Entscheidung.

Hannes musste sich nun mit vielen Dingen außerhalb seines eigentlichen Themas beschäftigen - noch dazu ohne Rückendeckung durch eine Mehrheit im Betriebsrat. Das wurde ihm auch von seinen ehemaligen Kollegen mehrfach und deutlich vor Augen geführt. Die Neufestlegung der Tarifgruppen für die Bezahlung der Sekretärinnen war das deutlichste Beispiel dafür:

Bislang hatten sich deren Tarifgehälter praktisch an der Position ihres jeweiligen Chefs orientiert. Zukünftig sollte dafür die tatsächlich benötigten Qualifikationen Ausschlag gebend sein. Das hätte für die meisten Sekretärinnen zu einem deutlich niedrigeren tariflichen Grundgehalt geführt. Das hätte dadurch zumindest teilweise vermieden werden können, dass Erfahrung, Einsatzflexibilität, Zusammenarbeit und Kommunikation bei der Eingruppierung berücksichtigt werden. Im Tarifvertrag war das zwar vorgesehen. Aber es waren dort keine konkreten Kriterien benannt, nach denen das bewertet werden sollte. Die Vorstellungen der Firma zur zukünftigen Bezahlung der Sekretärinnen waren eine Katastrophe. Die Empörung der Sekretärinnen entsprechend hoch und lautstark. Hannes Strategie war es mit der örtlichen Betriebsleitung zunächst einen deutlich

verbesserten Kompromiss auszuhandeln. Eine Präzisierung der „weichen“ Faktoren der tariflichen Eingruppierung von Kommunikation u.ä. wäre zwar dringend notwendig gewesen, hätte aber viel zu lange gedauert.

Mehrere Betriebsratskollegen lehnten innerbetriebliche Kompromisse jedoch grundsätzlich ab. Sie hatten die Empörung der Sekretärinnen auf ihrer Seite. Ihre Vorstellung war es die tarifliche Schlichtungsstelle entscheiden zu lassen. Deren Entscheidungen lagen jedoch weitgehend in der Hand eines externen Arbeitsrichters, der mit den betrieblichen Realitäten wenig vertraut war. Hannes kannte die Rahmenbedingungen unter denen die Richter solcher Schlichtungsverfahren entscheiden mussten. Er war sich sicher, dass dies in Summe im Vergleich mit einem innerbetrieblichen Kompromiss zu deutlich schlechteren Ergebnissen für die Sekretärinnen führen würde. Das störte seine Betriebsratskollegen jedoch wenig. Sie lehnten es Hannes gegenüber ab, Verantwortung für ein innerbetriebliches Ergebnis zu übernehmen. Sie wollten alle Möglichkeiten ausnutzen und letzten Endes den Einigungsstellen die Schuld für unbefriedigende Ergebnisse zuschieben. Zusammen mit der örtlichen IG Metall hatten sie hinter Hannes Rücken dazu längst eigene Treffen und Protestkundgebungen organisiert.

Hannes konnte in dem von ihm ausgehandelten Kompromiss für einen nicht unerheblichen Teil der Sekretärinnen deutliche Verbesserungen erreichen. Dennoch war die Unzufriedenheit bei den Sekretärinnen groß. Sein Verhandlungsergebnis wurde stark kritisiert - nicht zuletzt auch von den eigenen IG Metall- und Betriebsratskollegen. Persönlich wäre Hannes aus der Sache sicher besser heraus gekommen, wenn er zumindest diesen Teil der Verhandlungen an die Betriebsräte übertragen hätte, die im Hintergrund die ganze Zeit gegen ihn gearbeitet hatten.

Die große Mehrheit der Wählerinnen und Wählern haben jedoch von all dem nur wenig mitbekommen. Die Kontinuität im Vorsitz verstärkte bei ihnen eher die Meinung, dass die zwei Listen der IG Metall nur ein taktisches Manöver sei, um bei Wahlen mehr Stimmen zu erhalten. Eine Vorstellung, die auch von anderen Listen eifrig weiter verbreitet wurde.

Nach seinem Rücktritt als Vorsitzender wurden Hannes Bemühungen seine Art der Betriebsratsarbeit fortzusetzen von den alten IG Metallkollegen nicht mehr geduldet - obwohl oder weil sie wussten, dass Hannes Vorgehensweise bei den Mitarbeitern zunehmend Anklang fand. Die IG Metall-Betriebsräte selbst wollten sich an dieser Arbeit nicht beteiligen. Zudem hatten sie viel zu wenig Betriebsratsmitglieder in ihren Reihen, die mit den Tätigkeiten der jeweiligen Abteilungen ausreichend vertraut waren. Das war schließlich die Voraussetzung, um mit Kollegen gemeinsam qualifizierte Alternativen zu entwickeln. So gingen sie dazu über, Hannes diesbezügliche Aktivitäten zu blockieren, wo es nur ging.

Dazu kam eine weitere Auseinandersetzung, die sich auf der Konzernebene abspielte. Dort stand die Wahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat an. In diesem Gremium war bislang nur ein Vertreter der hochqualifizierten Angestellten vertreten, obwohl die im Unternehmen längst zu einer der größten Mitarbeitergruppen geworden waren. Jetzt sollte selbst der durch einen Werkskollegen ersetzt werden. Nach den Vorstellungen der IG Metall ging es darum, die wichtigsten Tarifbezirke entsprechend ihrer Zahl an IG Metall-Mitglieder im Konzern im Aufsichtsrat zu vertreten. Bezogen auf die Durchsetzungsfähigkeit bei Tarifverhandlungen wäre das ja noch nachvollziehbar gewesen. Bezogen auf die im Aufsichtsrat auch von der IG Metall praktizierte Sacharbeit wäre es jedoch mehr als vorteilhaft gewesen auch Vertreter aus dem hochqualifizierten Bereich der Angestellten zu haben. Hannes unterstützte deshalb mit Kollegen seiner Liste die Wiederwahl dieses Kollegen. Nicht zuletzt war dieser Kollege der einzige Kandidat für den Aufsichtsrat, der die Situation in seinem Standort und anderen technischen Zentralen des Unternehmens verstand. Dafür musste jedoch eine weitere eigene Liste zur Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat eingereicht werden. Auf diesem Wege wurde der Kollege zwar erneut Mitglied des Aufsichtsrates, die IG Metall-Kollegen empfanden das jedoch als eine weitere Provokation und verschärfen ihren Kurs auch gegenüber Hannes Liste. Am Ende der Amtsperiode verlangte die örtliche IG Metall die Auflösung von Hannes Liste, deren Integration in die bisherige IG Metall-Liste und praktisch den Verzicht auf die Weiterführung seiner Vorstellung von Betriebsratsarbeit.

Wenige Jahre später hatte Hannes sein Rentenalter erreicht und musste die Firma verlassen.

Eine Patchworkfamilie - Hannes neues Leben

Gegen Ende seines Berufslebens hat Hannes eine Kollegin kennengelernt, die nicht nur das gleiche Verständnis von Betriebsratsarbeit hatte wie er. Sie unterstützte Hannes maßgebend im Betriebsrat. Irgendwann konnte er mit ihr auch die persönlichen Gespräche führen, die er bei sich zuhause so vermisste. Immer mal wieder beschäftigte er sich deshalb mit dem Gedanken seinen für den Beginn seiner Pensionierung geplanten Auszug aus der Familienwohnung vor zu ziehen. Dass eine Scheidung bei der Einhaltung bestimmter Grundregeln der beteiligten Eltern auch die Kinder ohne ernsthafte seelische Schäden überstehen könnten, nahmen ihm einen großen Teil seiner damit verbundenen Sorgen. Diese Regeln wollte er unbedingt einhalten. Jetzt rächte sich jedoch die Tatsache, dass Hannes seinen Auszugsplan so viele Jahre lang für sich behalten hatte. Seine Bereitschaft, das jetzt nochmal um weitere Jahre hinauszuschieben, war gering. So erfuhr seine Frau von seinem Auszug aus der bislang gemeinsamen Wohnung erst, als er sich bereits eine neue Wohnung ausgesucht hatte. Seine zu der Zeit acht bis vierzehnjährigen Kinder mußten dann die Details von einem Tag auf den anderen akzeptieren. Da Hannes arbeiten mußte und seine Frau zuhause geblieben war, blieben die Kinder bei der Mutter. Natürlich wurden Zahlungen und Besuchszeiten vereinbart. Dennoch hätte Hannes das sicher besser machen können. Das wäre letzten Endes wohl für alle Beteiligten auch für sein eigenes Befinden von Vorteil gewesen.

Eigentlich wollte Hannes alleine in die neue Wohnung ziehen. Seine Kollegin war schließlich auch verheiratet. Dass es dann doch anders kam, lag nicht an ihm. Er hatte die Frau seines Lebens gefunden. Sie entführte ihn mitten in das rege Leben einer ostdeutschen Großfamilie. Das erhöhte seine sozialen Kontakte schlagartig und gab ihm die einmalige Chance, seine gelegentlich immer noch unterschiedlichen Signale von Verstand und Gefühl besser aufeinander abzustimmen und somit seine soziale Kompetenz zu verbessern. Das war nicht immer leicht, aber Hannes war glücklich damit. Seine neue Patchworkfamilie schenkte ihm darüber hinaus nicht nur vielfältige Einblicke in unterschiedliche Lebensweisen, sondern lehrte ihn vor allem diese zu schätzen. Das erweiterte seinen Blick auf die Welt um ihn herum ebenfalls erheblich. Hannes fand das alles sehr spannend und wollte das auf keinen Fall mehr vermissen.

Auf dem Weg in die Zukunft - Hannes zieht Bilanz

Auch als Rentner hatte Hannes anfangs versucht, die verbliebenen Kollegen seiner Liste ein wenig zu unterstützen. Sehr selten hat es ihn sogar gereizt, noch einmal zumindest kurz persönlich ins Geschehen einzugreifen. Irgendwann aber ging auch das vorüber.

Aber Hannes wäre nicht Hannes, wenn er sich jetzt einfach ins Privatleben zurück gezogen hätte. Dafür hatte er viel zu viel erlebt. Je mehr sich Hannes Abstand zum betrieblichen Tagesgeschehen vergrößerte, um so deutlicher wurden ihm, dass die dort erlebten Veränderungen im engen Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen dieser Zeit standen. Also bemühte Hannes sich das Erlebte neu einzuordnen und erneut Bilanz zu ziehen. Diesmal, weil es ihm die eigentlich schon immer ersehnte Erweiterung seines Blick- und Aktionsfeld versprach:

Denn letzten Endes war das, was er im Betrieb erlebt hatte, nur Teil einer Entwicklung, die in unterschiedlichen Formen längst viele Teilen der Gesellschaft ergriffen hatte: Einerseits die Konzentration der Macht in Händen weniger, deren angeblich alternativlose Entscheidungen, die zunehmende Intransparenz wichtiger Abläufe, die Fokussierung der Macht auf Einzelpersonen, die Zunahme autoritärer Strukturen und die Infragestellung demokratischer Grundprinzipien. Andererseits aber auch die zunehmende Einmischung von Bürgerbewegungen und teilweise weltweit aktiver gemeinnütziger Organisationen sowie die zunehmende Bereitschaft Einzelner, die aus ihrer Sicht notwendigen Veränderungen selbst in die Hand zu nehmen, statt sie an bestehende Institutionen zu delegieren.

All das hatte er selbst im Betrieb hautnah erlebt und ein wenig mit gestaltet. Jetzt interessierte ihn vor allem die über das eigenen Unternehmen hinaus reichenden Hintergründe dieser Entwicklungen:

Wertewandel - unter dem Einfluss der Finanzmärkte

Zu Beginn seiner Berufstätigkeit war es Aufgabe der Unternehmen gewesen, attraktive Produkte zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten. Je besser das dem Unternehmen gelang, desto erfolgreicher war es. Unternehmensleitung und Beschäftigte konnten daraus beide ihre Vorteile ziehen: Die Unternehmensleitung erhöhte so ihre Umsätze, die Beschäftigten sicherten ihre Arbeitsplätze.

Dies Zusammenspiel funktionierte zumindest solange, wie die Beschäftigten auf eine nutzerfreundliche Verbesserung ihrer Produkte und die Unternehmensleitung auf hohe Umsätze Wert legten. In den ersten zwanzig Jahren seines Berufslebens entsprach das im Großen und Ganzen auch dem gemeinsamen Selbstverständnis im Unternehmen.

Unter dem Einfluss der Finanzmärkte hatte sich das jedoch schrittweise verändert. Die legten vor allem Wert auf hohe Renditen. Entsprechend wurden Geschäftsgebiete mit geringen Renditen ausgegliedert oder verkauft und an deren Stelle Geschäfte mit hohen Renditen ins Unternehmen geholt. Wenn beides zu günstigen Konditionen gelang, hatte man allein damit die eigene Bilanz sichtbar zumindest kurzfristig aufpoliert.

Im Topmanagement wurde es zunehmend wichtiger, auf externen Märkten nach möglichen Käufern für die eigenen renditenschwächeren Geschäftsgebiete zu suchen und gleichzeitig renditenstarke externe Geschäfte ins eigene Unternehmen einzugliedern. Damit hatte sich mit den von den Finanzmärkten geforderten neuen Ziele nicht nur die Sichtweise der Manager geändert, sondern auch ihre Werkzeuge und Maßnahmen, mit denen sie im Folgenden arbeiteten. Für sie ging es in erster Linie darum, die eigenen Geschäftsfelder im Sinne der von den Investoren geforderten hohen Profitraten ständig zu optimieren; das heißt durch Zukäufe und Verkäufe dafür zu sorgen, dass stets solche Geschäftsfelder Bestandteil des Unternehmens sind, von denen die Finanzmärkte die höchsten Renditenraten erwarteten und alle mit voraussichtlich kleineren Gewinnen das Unternehmen zu guten Preisen rechtzeitig verließen.

Umgekehrt konzentrierten sich die für ein Geschäftsgebiet zuständigen Manager vor allem um möglichst kurzfristig wirksame Kostensenkungsprogrammen, um ihren Bereich im Unternehmen zu halten. Sobald die geforderten meist zweistelligen prozentualen Mindestraten jedoch nicht mehr erreicht werden konnten, war Schluß damit, selbst wenn das eigene jahrzehntelang erfolgreiche Geschäft noch auf viele Jahre gute Gewinne hätte erzielen können. Niemand war mehr sicher, einen festen oder gar lebenslangen Arbeitsplatz im Unternehmen zu haben, selbst die Manager dieser Geschäftsgebiete nicht. Manager, die sich im Interesse einer langfristige Sicherung seiner Geschäft weiterhin vornehmlich um die stetige Erhöhung der Attraktivität ihrer Produkte auf dem Markt kümmern wollten, verließen das Unternehmen oder versanken irgendwo im Kleinklein des Tagesgeschäft.

Für alle Tätigkeiten im Leben des Unternehmens wurden Zahlen erfunden. Das waren Vorgaben von oben. Die mußten erreicht werden. Da gab es nichts zu diskutieren - nicht einmal darüber ob denn mit dem Erreichen dieser Zahlen wirklich ein höherer wirtschaftlicher Erfolg für das Unternehmen erreicht werden könnte. Das zu beurteilen lag ausschließlich in der Kompetenz der obersten Zentrale. Von dort aus wurden die Zahlen dann unhinterfragt, rein mechanisch von Stufe zu Stufe nach unten durchgereicht. Demokratische Strukturen waren da absolut fehl am Platz.

Hannes persönlich erinnerte das abwechselnd einmal an die Geschichte vom Tanz um das Goldene Kalb, die er vom Kindergottesdienst kannte, und ein anderes Mal an das Märchen über des Kaisers neue Kleider. Aber natürlich behielt er das immer schön für sich, schließlich wollte er nicht als unsachlich gelten.

Demokratieverlust - Hannes Kampf im Betriebsrat

Den Mitarbeitern war diese Neuausrichtung des Unternehmens nur schwer zu vermitteln. Um sie überhaupt durchsetzen zu können, wurden die Entscheidungsebenen dem Einfluss selbst großer Teile des Managements entzogen und in die heiligen Sphären des aller obersten Topmanagement verlagert. Dort entzogen sie sich weitgehend der Kontrolle so gut wie aller Mitarbeiter. Das war auch notwendig. Denn für Mitarbeiter ist es eigentlich nur wenig zufrieden stellend, an einem doch

recht unsicheren Arbeitsplatz in erster Linie den ständig steigenden Gewinnerwartungen der Finanzmärkte zu dienen.

Wer trotzdem zufrieden sein wollte, mußte seine persönlichen Zielsetzungen und Aufgabenstellungen für sein Arbeitsleben selbst klären und seine Karriereunabhängig von seinem aktuellen Job planen. Das verringert einerseits die Identifikation mit dem Unternehmen und die eigene Sicherheit. Andererseits fordert das persönliche Engagement, Eigenständigkeit und Flexibilität.

Genau das hatte Hannes in den letzten Jahren seines Berufslebens erlebt. Seine Gespräche in den Abteilungen hatten ihn immer wieder mit Kollegen zusammengeführt, die sehr genaue Vorstellungen darüber hatten, wie zumindest ihre derzeitige Arbeit neu ausgerichtet werden müsste, um unter der Nutzung vorhandener Kompetenzen und deren gezielter Erweiterung erfolgreich zu sein. Auf dieser Grundlage konnten dann gemeinsam mit weiteren Experten und Erfahrungsträgern der Abteilung und unter Hinzuziehung unternehmerischen Hintergrundwissen Konzepte erarbeitet werden, die in aller Regel eine breite Zustimmung aller Arbeitskollegen fanden. In jedem Fall waren diese Konzepte in ihrer Entscheidungsfindung für alle transparent, realitätsnah und sie konnten bei ihrer Umsetzung mit einer breiten Unterstützung fast aller beteiligten Mitarbeiter rechnen. Vor allem aber waren sie an den realen Anforderungen der Kunden, langfristigen Geschäftsbeziehungen, entsprechenden Innovationen und einer stetigen Erweiterung der Qualifikation der Mitarbeiter orientiert. Damit konnten sie den Interessen von Mitarbeitern, Kunden und Kapitalgebern in gleicher Weise dienen,- statt sich vorzugsweise in den Dienst einer relativ kleinen, aber offensichtlich mächtigen Teilgruppe der Gesellschaft stellen zu müssen.

Diese demokratische Form der Entscheidungsfindung war jedoch auch in weiten Kreisen der Betriebsräte wenig beliebt. Hannes hatte zu wenig Zeit gehabt, um das zu ändern. Sicher hätte er damit früher anfangen sollen. Aber eigentlich fehlten dazu grundlegende demokratische Strukturen für die Interessenvertretung der Mitarbeiter. Hannes hatte zu spät und zu wenig daran gedacht, dass eine funktionierende demokratische Kontrolle der Betriebsratsarbeit weit mehr über ihren Erfolg oder Misserfolg entscheidet als das noch so große Engagement Einzelner.

Eigentlich wäre es Aufgabe der Betriebsräte und der sie unterstützenden Organisationen und Gewerkschaften gewesen für eine demokratische Kontrolle der Betriebsratsarbeit durch die Mitarbeiter zu sorgen und die dazu notwendige Meinungsbildung unter den Beschäftigten zu moderieren. Beides fehlte in Hannes Betrieb: Die unabhängigen Betriebsräte fühlten sich mehr dem Unternehmen verbunden und zeigten schon allein deshalb an demokratischen Kontrollen wenig Interesse. Und die Gewerkschaften waren in Hannes Unternehmen viel zu schwach vertreten, um im Namen der Mitarbeiter eine wirksame demokratische Kontrolle¹⁾ der Betriebsratsarbeit organisieren zu können.

So war es Hannes Aufgabe geworden, die für eine wirkungsvolle Interessenvertretung notwendigen demokratischen Strukturen aufzubauen. Und das in einer Zeit in welcher sich der Trend zur Zentralisierung - nach den Unternehmen - nun auch in den Betriebsräten und Gewerkschaften zusehends breit machte.

Dennoch oder besser gesagt gerade deshalb ist es um so wichtiger demokratische Kontrollmöglichkeiten überall auszubauen. Davon ist Hannes auch heute noch überzeugt.

Natürlich war Hannes zum Ende seiner Betriebsratsarbeit enttäuscht, aber dennoch zufrieden. Es gab viele Kollegen die seine Arbeit schätzten. Dort war er bis zuletzt persönlich anerkannt und geachtet. Er hatte getan, was er in der jeweiligen Situation für angemessen und persönlich richtig hielt. Und er hatte viel dazu lernen können über die Folgen fehlender demokratischer Kontrollen in Betriebsrat und Unternehmen und nicht zuletzt auch über sich selbst.

1) In den Gewerkschaften übernehmen die gewerkschaftlichen Vertrauensleute diese Funktion. Die Kolleginnen und Kollegen jeder Abteilung wählen dazu ihren Vertreter in die regelmäßigen Sitzungen aller Vertrauensleute. Dort müssen alle Betriebsräte monatlich über ihre Arbeit berichten und den Kollegen aus den Abteilungen Rede und Antwort stehen. Zusätzlich - das ist der Kernpunkt der demokratischen Kontrolle - entscheiden allein die Vertrauensleute, wer in welcher Reihenfolge als Kandidat für die folgenden Betriebsratswahlen antreten soll.

Glück und Weitsicht - Spurwechsel in den Freizeitmodus

Allmählich begann Hannes sein Leben zu genießen. Er liebte es, alles etwas ruhiger angehen zu können. Er genoß die Pausen, die er sich nun beim Übergang von einer Tätigkeit in die nächste leisten konnte.

Für sich persönlich hatte er zu dem seine Morgenroutine nach und nach ausgeweitet. Das war ihm zunehmend wichtiger geworden. Kalt und warm duschen und ein ausführliches Frühstück mit einem selbst geschnippeltem Obstmüsli, das war schon immer sein Ding. Jetzt konnte er sich den Luxus leisten, dies durch ein auf ihn persönlich zugeschnittenes Bewegungs- und Meditationsprogramm zu ergänzen. Aus der jüngeren Generation seiner nun stark erweiterten Familie hatte er dazu eine ganze Reihe guter Tipps erhalten, die er ab dann regelmäßig in sein Programm integrierte. Einschließlich einiger wahlweise eingestreuten Pausen erweiterte sich seine Morgenroutine damit auf fast drei Stunden. Trotzdem verzichtete Hannes nur ungern darauf. Das war ein fester Bestandteil seines Lebens und gab ihm Halt und Zufriedenheit. Außerdem war er der festen Überzeugung, dass dies alles sein Wohlbefinden steigerte und ihm einem langen und gesunden Lebensabend bescherte.

Die Verlagerung von Entscheidungen an diejenigen, die mit Folgen dieser Entscheidungen leben müssen, werden wir sicher nicht irgendwann als Weihnachtsgeschenk der Mächtigen dieser Welt auf unseren Gabentellern finden. Darum werden wir uns alle gemeinsam schon selber kümmern müssen. Das Internet bietet uns auch dazu nie da gewesene Möglichkeiten. Wir müssen sie nur nutzen.

Für Hannes war das wie der Beginn einer neuen Zeit, etwa so wie er, seine Eltern oder Großeltern das im Laufe ihres Lebens bereits erlebt hatten. Diesmal war es offensichtlich der Wandel von der Stellvertreter-Demokratie zu neuen Formen der eigenverantwortlichen Gestaltung des eigenen Lebens. Das gefiel Hannes, da wollte er unbedingt dabei sein.