

## Rezensionen

---

*Tietel, Erhard (2006). Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma. 351 Seiten, Euro 21,90*

Der Bremer Organisationspsychologe und Supervisor Erhard Tietel präsentiert in diesem Buch die Ergebnisse einer qualitativen Studie zu „Subjektiven Erfahrungen von Betriebsräten“. Er geht hierbei den Fragen nach: Wie nehmen Betriebsräte Veränderungen im Betrieb wahr, wie erleben und verarbeiten sie diese und wie verändern sich dadurch ihre „inneren Bilder“ von ihren Aufgaben, ihrer Rolle und ihrer Verortung? In Abgrenzung zu einer Vielzahl anderer Forschungen zu betrieblichen Beziehungen stellt Tietel den Blickwinkel der Betriebsräte selbst und deren subjektives Erleben in den Mittelpunkt. In sechs Untersuchungsbetrieben wurden teilnehmende Beobachtungen, Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt. Anknüpfend an seine Vorarbeiten (Tietel, 2003) geht er von einer „triadischen Perspektive“ aus, die als Analyserahmen genutzt wird und weiterführend auch Entwicklungsperspektiven eröffnet.

Der Aufbau des Buches folgt dem Beziehungszusammenhang der Betriebsräte: Dem Erleben der Beziehung zur Geschäftsleitung, zur Belegschaft und zur Gewerkschaft. Im ersten Teil der Studie wird der Erfahrungsraum der Betriebsräte in Bezug auf die Beziehung zur Geschäftsleitung aufgespannt. Es wird ein „sozio-emotionaler Rahmen“ entworfen, in dem das Thema Anerkennung in den Beziehungen eine große Rolle spielt. Der Autor beschreibt unterschiedliche Beziehungskonstellationen und deren Wandlungsprozesse, die Einfluss auf die Anerkennung des Betriebsrates durch die Geschäftsleitung haben. Die komplexe Beziehungsrealität zwischen Betriebsrat und Belegschaft steht im zweiten Teil im Mittelpunkt. Dabei wird die Triade als Betrachtungsfolie einbezogen, beispielsweise in der Rivalität von Betriebsrat und Geschäftsleitung um den Dritten: die Belegschaft. Der Autor stellt aufgrund der Darstellung vielfältiger Beispiele das traditionelle Stellvertreterverhältnis zwischen Betriebsrat und Belegschaft in Frage und plädiert für die Anerkennung der betriebspolitischen Eigenständigkeit der Beschäftigten. Der dritte Teil des Buches widmet sich schließlich dem Beziehungswandel zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Ausgehend von einem schwieriger werdenden Verhältnis durch verschwimmende Grenzen und Kompetenzen in der Aufgabenverteilung und durch sich veränderte Beziehungen zwischen Beschäftigten und Gewerkschaft erschließen sich verschiedene Facetten und Distanzen der Beziehung. So nehmen sich die Betriebsräte beispielsweise stärker betriebsorientiert wahr, was zu einer schlechter gelingenden Verknüpfung von gewerkschaftspolitischer Arbeit und Betriebsratsarbeit führt.

Als Fazit empfiehlt Tietel, um in diesen vielfältigen Wandlungsprozessen und Beziehungsgeflechten als Betriebsrat handlungsfähig zu bleiben, die Entwicklung einer triadischen Kompetenz. Diese schließt die Fähigkeit ein, Widersprüche und Konflikte auszuhalten und zu balancieren, was Tietel als Diskrepanztoleranz und Balancierfähigkeit bezeichnet.

Die Studie schafft, durch die Interviews belegt, ein Bild von der empirischen Wirklichkeit der Verschiebung des Interessensgegensatzes in Richtung Betriebswohl, das

auch meine eigenen Erfahrungen in der Arbeit mit Betriebsräten widerspiegelt. Andererseits kann man jedoch durch schlechter werdende Arbeitsbedingungen und die beständige Bedrohung durch Arbeitslosigkeit eine gleichzeitige Verschärfung der Interessengegensätze beobachten. Die Forderung Tietels nach einer triadischen Kompetenz greift diese Verschärfung nicht auf und es stellt sich die Frage inwiefern Betriebsräte, wenn sie „eine gewisse Beweglichkeit nach allen Seiten haben“ und „Widersprüche und Konflikte balancieren“ ihren Schutzauftrag noch erfüllen können. Werden sie dadurch nicht anfälliger für die machtpolitischen Spiele der Geschäftsleitung? Besitzen sie noch genügend Durchsetzungskraft in diesen Konflikten, für die eigenen Interessen auch rechtliche Schritte zu gehen? Werden die bestehenden Konflikte dadurch entpolitisiert? Tietels Buch kann als Anstoß für eine in diesem Sinne notwendige Diskussion gesehen werden.

Darüber hinaus macht das Buch die komplexe soziale und emotionale Situation von Betriebsräten in ihren unterschiedlichen Dilemmata und Interessenskonstellationen sehr deutlich. Der Autor schafft es, diese Komplexität verständlich und nachvollziehbar darzustellen. Das einfließende empirische Material trägt wesentlich zur Lebendigkeit des Textes bei und macht die im Titel erwähnte „Zwickmühle“ für den Leser und die Leserin spürbar. Das Buches ist sowohl für Forschende, für WeiterbildnerInnen und BeraterInnen als auch für Betriebsräte erkenntnisgewinnend. Betriebsräte kann die Lektüre des Buches, auch wenn darin kein euphorisches Bild von Betriebsratsarbeit entworfen wird (oder gerade deshalb), dabei unterstützen nicht an den komplexen Beziehungsgeflechten zu verzweifeln, sondern sie gedanklich zu entwirren und die eigene Situation zu reflektieren. Für alle, die Betriebsräte beraten, unterstützen und weiterbilden, ist das Buch hilfreich, um für die Problemlagen der Betriebsräte sensibilisiert zu werden und dies in reflexive, gruppen- und subjektorientierte Beratungsansätze und Bildungsangebote einfließen zu lassen. Für Forschende stellt das Buch durch die triadische Theorieperspektive einen innovativen Zugang zum Feld dar und der Fokus auf die Binnenperspektive der Betriebsräte macht es unerlässlich.

*Tietel, E. (2003). Emotion und Anerkennung in Organisationen. Münster: Lit-Verlag.*

*Simone Hocke*