

*Tabea Bromberg*

## Rückenwind für Betriebsräte

### Eine Analyse der „besser statt billiger“-Kampagne der IG Metall NRW

#### Auf den Punkt...

- **„Besser statt billiger“ ist der Ansatz der IG Metall, eine offensive Gegenstrategie zu Kostensenkungs- und Verlagerungsstrategien der Unternehmen zu entwickeln.**
- **Die 2004 von der IG Metall NRW gestartete Kampagne ist inzwischen zu einem kontinuierlichen Prozess geworden, der sich in der Praxis weiter ausweitet.**
- **(Arbeits-)organisatorische Innovationen stehen im Zentrum der von uns untersuchten „besser“-Prozesse.**
- **Der gemeinsame Nenner der „besser“-Strategien der Betriebsräte besteht darin, das Management auf seinem eigenen Terrain herauszufordern.**
- **Die breite fachliche und politische Einbeziehung von Beschäftigten ist von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung und Durchsetzung alternativer Strategien.**

Dieser Report fasst die Ergebnisse des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Rückenwind für die Betriebsräte? Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie“ zusammen. Im Rahmen dieses Projektes haben wir die Kampagne „Besser statt billiger“ der IG Metall NRW rekonstruiert und ihre Auswirkungen auf die Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte untersucht. Das Projekt umfasste Experteninterviews mit Vordenkern und Praktikern der Kampagne, 16 Betriebsfallstudien sowie eine Befragung der Verwaltungsstellen des Bezirks.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Der ausführliche Abschlussbericht zum Projekt erscheint im November 2011: Haipeter, Thomas / Brettschneider, Antonio / Bromberg, Tabea / Lehndorff, Steffen: Rückenwind für die Betriebsräte: Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 137. Berlin: edition sigma. [Mehr Infos](#)

## „Besser statt billiger“: Ausgangspunkt und Themenstellung

Betriebsräte und Gewerkschaften nicht nur in der deutschen Metallindustrie stehen heute zwei miteinander verbundenen Herausforderungen gegenüber: *Erstens* der Internationalisierung des Wettbewerbs und der Wertschöpfungsketten. Angesichts dieser Entwicklung betrachten viele Unternehmen die Senkung der Arbeitskosten und die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer als den einfachsten Ausweg. Damit geraten *zweitens* Löhne und Arbeitszeiten ungeachtet aller Tarifverträge wieder unter Druck; die Flächentarifvertragsnormen werden dauerhaft der Bedrohung durch betriebliche Tarifabweichungen ausgesetzt. Wenn die äußere und innere Erosion der Flächentarifverträge gestoppt werden soll, muss die Gewerkschaft dem mit einer eigenen Strategie entgegenwirken.

Die im Herbst 2004 von der IG Metall NRW initiierte Kampagne „besser statt billiger“ ist der Versuch einer solchen Gegenstrategie und lässt sich als Reaktion der Gewerkschaft auf kommunikationspolitische, tarifpolitische, betriebs- und innovationspolitische sowie organisationspolitische Herausforderungen beschreiben.

In ihrer kommunikationspolitischen Dimension zielt die „besser statt billiger“-Kampagne darauf ab, die Gewerkschaft innerhalb der Standortdebatte wieder in eine inhaltliche Offensivposition zu bringen. Wettbewerb als Innovations- und Qualitätswettbewerb, nicht als Arbeitskostensenkungswettbewerb, Wettbewerbsfähigkeit als strukturelle Innovationsfähigkeit – dies ist die zentrale Botschaft des „besser statt billiger“-Slogans.

Darüber hinaus kann „besser statt billiger“ als tarifpolitische Antwort der IG Metall NRW auf die zunehmende Zahl betrieblicher Abweichungen von den Flächentarifverträgen verstanden werden. Angesichts dieser Entwicklung vereinbarten die Gewerkschaft und die Arbeitgeber im Jahr 2004 im sogenannten Pforzheimer Abkommen Regelungen für den Prozess der Abweichung von Tarifverträgen. Unternehmen können demnach vorübergehend den Flächentarif unterschreiten, wenn sie den dadurch ermöglichten Spielraum zur Sicherung oder zum Ausbau der Beschäftigung und zur Verbesserung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit einsetzen. Dieser Zusammenhang von Beschäftigungssicherung und betrieblicher Modernisierung soll im Rahmen von „besser statt billiger“ eingefordert und „mit Leben gefüllt“ werden. „Besser“-Strategien können dabei zwei Rollen spielen: Im günstigsten Fall kann die beabsichtigte Tarifunterschreitung durch die Präsentation einer überzeugenden Alternativstrategie vermieden werden. Aber auch, wenn eine Tarifabweichung nicht zu verhindern ist, kann neben Beschäftigungszusagen die Initiierung eines „besser“-Prozesses als Gegenleistung der Arbeitgeberseite vertraglich festgeschrieben werden.

In betriebs- und innovationspolitischer Hinsicht bemängelt die IG Metall die aus ihrer Sicht zwei zentralen Defizite der betrieblichen Modernisierungspraxis: Erstens die unterdurchschnittliche Quote von Investitionen in Forschung und Entwicklung in NRW und zweitens einen verengten, nicht-nachhaltigen Innovationsbegriff, der die spezifische Bedeutung der Beschäftigten und ihrer Beteiligung vernachlässigt. Im Gegensatz dazu vertritt die IG Metall ein ganzheitliches Innovationskonzept, das die sozialen Prozesse betont, die zu Innovationen führen, denn „Innovationen werden von Menschen gemacht“ (vgl. Schroth 2009).

Schließlich ist „besser statt billiger“ ein Ansatz zur organisationspolitischen Stabilisierung und Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht der IG Metall NRW. Die Mitgliederzahlen der Gewerkschaft waren zum Zeitpunkt, als die Kampagne ins Leben gerufen wurde, deutlich rückläufig, und in den Betrieben gerieten Gewerkschaft und Betriebsräte angesichts von Standortkonkurrenz und Auslagerungsdruck zunehmend in die Defensive.

Diese unterschiedlichen Herausforderungen will die IG Metall NRW bewältigen, indem sie die Betriebsratsarbeit Hand in Hand mit einer Reaktivierung gewerkschaftlicher Betriebspolitik offensiver gestaltet. Gestützt auf die Mobilisierung von Erfahrungs- und Expertenwissen der Beschäftigten sowie auf die externe Expertise gewerkschaftsnaher Berater sollen Betriebsräte in die Lage versetzt werden, Unternehmen zu innovativeren Strategien zu drängen.

## **Fragen und Antworten: „Besser statt billiger“ in der (betrieblichen) Praxis**

In unserem Projekt wurden vier miteinander verbundene Fragekomplexe untersucht:

*Erstens:* Wie wurde die Kampagne von ihren Anfängen in den Jahren 2004 und 2005 bis ins Jahr 2010 hinein weiterentwickelt, welche Aktivitäten wurden auf welcher Ebene entfaltet? Was verbirgt sich hinter dem griffigen Slogan „besser statt billiger“ an tatsächlichem Organisationshandeln? Wie wird diese Kampagne in der Organisation aufgenommen, welche Bedeutung wird ihr zugeschrieben?

Die Fallstudien zeigen, dass „besser statt billiger“ über den Charakter einer zeitlich begrenzten Kampagne hinausgewachsen ist. Zunächst wurde eine bei einigen Betriebsräten in Ansätzen bereits vorgefundene veränderte Praxis zur „Marke“ gemacht, wodurch die weitere Verbreitung dieser Praxis einen kräftigen Schub erhielt. Die Idee zu der Kampagne lag also in der Luft, aber es wäre bei einigen „Best Practice“- oder „Leuchtturm“-Betrieben geblieben, wenn sie nicht sowohl auf der Ebene des Bezirks als auch von einer Reihe von Verwaltungsstellen professionell umgesetzt worden wäre. Im Verlauf der Kampagne stellten Bezirk und Verwaltungsstellen den

Betriebsräten eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, mit deren Hilfe sie ihre Kompetenzen erweitern und sich offensiv an der betrieblichen Diskussion um Wettbewerbsfähigkeit beteiligen können. Zu diesen Instrumenten gehören Branchenreports und industriepolitische Memoranden ebenso wie unterschiedliche, insbesondere thematisch ausgerichtete Veranstaltungsformen, die Förderung von branchenbezogenen Betriebsräte-Netzwerken sowie des Austauschs zwischen Betriebsräten und Wissenschaftlern und nicht zuletzt die Vermittlung von externen Beratern zur Stärkung der Betriebsräte in Auseinandersetzungen mit dem Management. Auf diese Weise wurde der „besser“-Ansatz in die Breite transportiert und „besser statt billiger“ wurde allmählich zu einem *Prozess*. Für diese Einschätzung sprechen auch die Ergebnisse unserer schriftlichen Befragung unter den Verwaltungsstellen der IG Metall in NRW. Sie zeigen, dass der „besser statt billiger“-Ansatz zwar von Ort zu Ort sehr unterschiedlich intensiv aufgegriffen und umgesetzt. Doch wird im Durchschnitt eine Zahl von „besser statt billiger“-Auseinandersetzungen genannt, die – hochgerechnet – fast ein Viertel aller tarifgebundenen Betriebe im Bezirk NRW der IG Metall umfasst.

*Zweitens:* Welche betrieblichen Innovationen wurden durch die Kampagne und die von ihr möglicherweise angestoßene stärker proaktive Herangehensweise von Betriebsräten ausgelöst oder zumindest zum Gegenstand betrieblicher Auseinandersetzungen gemacht? Mit anderen Worten: Was heißt eigentlich „besser“ konkret? In welchem Umfang schließt es arbeitspolitische Forderungen ein?

In den von uns untersuchten Fällen ist ein breites Spektrum von Innovationen angestoßen oder zumindest zum Gegenstand betrieblicher Auseinandersetzungen gemacht worden. Der Schwerpunkt dieser Initiativen lag auf (arbeits-)organisatorischen Innovationen, Produkt- und technische Prozessinnovationen kamen weitaus seltener, Dienstleistungsinnovationen überhaupt nicht vor. Eine naheliegende Erklärung für diese Dominanz organisatorischer Innovationen sind die Kompetenzprofile und Arbeitsschwerpunkte der Betriebsräte: organisatorische Fragen sind die traditionelle Domäne der Betriebsratsarbeit, denn „Betriebsräte sind Experten für die Arbeitsbedingungen vor Ort“ (Ziegler et al. 2010, 12). Für die Initiierung von Prozess- und Produktinnovationen fehlt den Betriebsräten vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen hingegen häufig die Kompetenz. Für derartige Entwicklungen ist technisches Fachwissen notwendig, über das Ingenieure, Techniker und andere hochqualifizierte Angestellte verfügen – eine Gruppe, zu der Betriebsräte und Gewerkschaften häufig keinen Zugang haben.

Erwähnenswert sind schließlich auch solche Verbesserungsmaßnahmen, die – wie Investitionen in die Qualifizierung von Beschäftigten und Vereinbarungen über die Erweiterung der Mitbestimmung der Betriebsräte und die Beteiligung der Beschäftigten – auf die Stärkung von betrieb-

lichen Innovationspotenzialen abzielen. Diesen Potenzialen für zukünftige Innovationen wird in der Logik einer beschäftigungsgestützten "High-Road"-Strategie eine Schlüsselrolle zugesprochen.

Im Rahmen des Konzepts der „besser statt billiger“-Kampagne ist die Verteidigung oder gar Verbesserung der Arbeitsbedingungen integraler Bestandteil. Auf unserer methodischen Basis von Expertengesprächen können wir die konkreten Folgen der durch die betrieblichen Innovationen ausgelösten Veränderungen der Arbeitsbedingungen zwar nicht im Einzelnen beurteilen. Allerdings ist es auf dieser Grundlage doch möglich zu untersuchen, inwieweit die „besser“-Aktivitäten einen Beitrag zu einer Suchstrategie der innovativen Arbeitspolitik leisten konnten. Kuhlmann et al. (2004) verstehen unter innovativer Arbeitspolitik eine potenzialorientierte Arbeits- und Organisationsgestaltung, die darauf abzielt, Win-win-Situationen zu schaffen, in denen die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen gleichzeitig möglich werden. Gemessen an den anspruchsvollen Kriterien gesundheitsförderlicher, alternsgerechter und lernförderlicher Arbeitsbedingungen bleibt die betriebliche Praxis zwar hinter den hohen Ansprüchen der Kampagne und des Konzepts der innovativen Arbeitspolitik zurück. Andererseits gehen die von uns untersuchten „besser“-Aktivitäten deutlich über reine kostengetriebene Rationalisierungsmaßnahmen hinaus, nicht selten sollen und können sie diese Form der Rationalisierung gerade verhindern.

*Drittens:* Welche Spuren hat die Kampagne in der Praxis von Betriebsräten hinterlassen? Wie verändern sich das Selbstverständnis und die Arbeitsweise der Betriebsräte sowie ihre Beziehungen zum Arbeitgeber? Gibt es Anzeichen dafür, dass die Arbeitsbeziehungen im Zusammenhang mit einer „besser statt billiger“-Praxis eher kooperativ oder eher konfliktartig werden?

Der gemeinsame Nenner der von uns untersuchten „besser statt billiger“-Praktiken von Betriebsräten ist die Herausforderung von Managementstrategien im Referenzrahmen des Managements, d.h. dem der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, ohne dass dies mit einer Übernahme der Managementperspektive durch die Betriebsräte verbunden wäre. Betriebsräte lassen sich auf die Argumentation des Managements ein und hinterfragen ihre ökonomische Stichhaltigkeit. Die Herausforderung des Managements geht also einher mit einem Kampf um die Deutungshoheit betriebswirtschaftlicher Notwendigkeiten und der dahinter stehenden strategischen Ziele. Das Handeln der Betriebsräte kann deshalb auch als strategische Interessenvertretung bezeichnet werden.

Den Betriebsräten ist es in den meisten von uns dokumentierten Fällen gelungen, sich ein neues Politikfeld zu schaffen, auf dem sie erweiterte Mitbestimmungsansprüche artikulieren und ein verändertes Selbstverständnis erproben können. Sahen sie früher, wie es einer unserer Ge-

sprächspartner ausdrückte, ihre Hauptkompetenz im Aushandeln einer sozialverträglichen Umsetzung von Managemententscheidungen, so machen sie jetzt die Erfahrung, dass derartige Entscheidungen rückholbar sein können. Aus Sätzen wie „Das Management ist nicht unfehlbar“ und „Wir können es besser“ spricht ein anderes Selbstbewusstsein als die klassische Kritik an einem unsozialen Management. Dieser Wandel drückt sich auch darin aus, dass die Hinwendung zu strategischer Interessenvertretung in den von uns untersuchten Fällen sowohl von traditionell eher sozialpartnerschaftlichen als auch eher konfliktorientierten Betriebsräten für unabweisbar notwendig gehalten wird. Die unterschiedlichen politischen Färbungen lösen sich dadurch keineswegs auf. Geteilt wird von allen untersuchten Betriebsräten jedoch die Erfahrung, dass das Verhandeln „auf Augenhöhe“ durch das herausfordernde und strategische Herangehen erleichtert wird.

Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Beteiligung der Beschäftigten, denn ihr fachliches Wissen als Experten ihrer Arbeit stellt für die Betriebsräte eine unverzichtbare Ressource in der Auseinandersetzung mit dem Management dar. Deshalb beziehen viele Betriebsräte einzelne Beschäftigte, Gruppen von Beschäftigten (etwa in Form von Workshops oder Expertenzirkeln) oder die gesamte Belegschaft (etwa in Form einer Beschäftigtenbefragung) in die Entwicklung ihrer Alternativkonzepte mit ein.

Als weitere zentrale Ressource in „besser“-Prozessen sind die von der IG Metall vermittelten externen Berater anzusehen. Sie unterstützen die Betriebsräte dabei, die von der Geschäftsleitung vorgelegten Zahlen zu überprüfen und die Organisation auf Alternativen abzuklopfen. Sie bringen breit gefächerte Qualifikationen z.B. betriebswirtschaftlicher, juristischer oder technischer Natur mit ein, die Betriebsräten häufig nicht zur Verfügung stehen und die sie ad hoc auch nicht erwerben können. Außerdem sind es häufig die Berater, die die Beteiligung der Beschäftigten organisieren.

*Viertens:* Welche Konsequenzen hat die „besser statt billiger“-Praxis für die Betriebspolitik und die betriebliche Präsenz der Gewerkschaft? In welchem Maße gelingt es tatsächlich, die Beschäftigten am Prozess der Entwicklung von Alternativen zu Arbeitsplatzabbau und Tarifabweichung zu beteiligen und die Mitglieder der Gewerkschaft in die Entscheidung über den Inhalt möglicherweise nicht zu verhindernder Tarifabweichungen einzubeziehen? Gibt es Anzeichen dafür, dass eine derartige Beteiligungspraxis die Attraktivität der Gewerkschaft erhöht und zur Gewinnung neuer Mitglieder beiträgt?

Das Erfahrungswissen von Facharbeitern erweist sich tatsächlich als großes Potenzial für die Entwicklung von Beteiligung im Sinne einer Beteiligung „für besser“. Dies bedeutet aber, dass die Kampagne vor allem dort Fuß fasst, wo die Gewerkschaft bereits stark verankert ist, und

Leerstellen lässt, wo sie – wie unter Ingenieuren und anderen Angestellten – zumeist nur geringen Einfluss hat. Dies begrenzt nicht allein die thematische Reichweite der Anstöße, die in Auseinandersetzungen mit dem Management eingebracht werden können, sondern es birgt auch ein Dilemma für die Gewinnung neuer Mitglieder.

Zudem zeigt sich, dass neue Mitglieder vor allem von Aspekten einer politischen Beteiligung („gegen billiger“, d.h. gegen Forderungen des Arbeitgebers nach Abweichung vom Flächentarifvertrag) angesprochen werden. In diesem Zusammenhang motiviert ein Vorgehen, das es den Beschäftigten ermöglicht, selber mitzureden und mit zu entscheiden, nicht selten auch zum Beitritt zur Gewerkschaft. Beispiele für eine derartige Vorgehensweise sind Abstimmungen auf Betriebs- und Mitgliederversammlungen sowie die Bildung von betrieblichen Tarifkommissionen.

Daraus lässt sich folgern, dass eine breite aktive Einbeziehung von Beschäftigten und auch die Gewinnung neuer Mitglieder vor allem dann gelingen, wenn eine fachlich begründete Beteiligung („für besser“) mit einer politischen Beteiligung („gegen billiger“) – zum Beispiel im Rahmen betriebsnaher Tarifpolitik – verknüpft wird. Auch diese Beobachtung unterstreicht die strategische Bedeutung einer Verzahnung von Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitik, und zwar in zweierlei Hinsicht: Der in Flächentarifverträgen manifestierte überbetriebliche Interessenvertretungsanspruch der Gewerkschaft wird im Betrieb unmittelbar zur Geltung gebracht, und zugleich wird die Selbstvertretung der Interessen durch die Beschäftigten gefördert. Dabei geschieht das eine wie das andere nicht in Konkurrenz zum Betriebsrat, sondern unter aktiver Einbeziehung der Betriebsräte und als Konsequenz aus der Einsicht, dass der Betriebsrat anders seine gesetzlich definierte Rolle nicht mehr mit Erfolg wahrnehmen kann.

## **Kulturwandel in der Betriebsratsarbeit**

Zusammenfassend betrachten wir es auf Grund unserer Fallstudien als hervorstechende Stärke der bisherigen „besser statt billiger“-Praxis, dass sie zu einem allmählichen Kulturwandel der betrieblichen Interessenvertretung beiträgt. Die Hinwendung zu strategischer Interessenvertretung besteht im Kern in einem vorausschauenden und beteiligungsbasierten Herangehen von Betriebsräten, das in der Regel ohne eine Verzahnung von Betriebsrats- und Gewerkschaftspolitik nicht möglich ist. Auf dieser Grundlage kann verloren gegangene Handlungsfähigkeit von Gewerkschaft und Betriebsräten unter den Bedingungen internationalen Standortwettbewerbs zurück gewonnen werden, auch wenn dies zunächst nur punktuell gelingt und damit die strategische Defensivkonstellation von Betriebsräten und IG Metall nicht aufgehoben wird. „Besser statt billiger“ trägt jedoch maßgeblich zu einem offensiveren Umgang mit Tarifabweichungen bei und

kann Anstoß zu einem breiteren Lernprozess sein, in dessen Verlauf die Interessenvertretungen ihre Praxis neu bestimmen.

## Offene Fragen

Unsere Beobachtungen machen auf einige offene Fragen oder „Baustellen“ aufmerksam, an denen bei der Weiterentwicklung der „besser statt billiger“-Praxis zu arbeiten sein wird.

*Erstens* genügt die betriebliche Praxis nicht durchgängig den anspruchsvollen Kriterien guter Arbeit, zu denen gesundheitsverträgliche, altersgerechte und lernförderliche Arbeitsbedingungen gehören. Zwar gehen die von uns beleuchteten „besser“-Aktivitäten zumeist deutlich über reine Rationalisierungsmaßnahmen ohne Rücksicht auf die Arbeitsbedingungen hinaus. Es zeigt sich jedoch, dass eine weitergehende, bewusst verfolgte Strategie innovativer Arbeitspolitik in der Regel noch Zukunftsmusik ist.

*Zweitens* ist die Konzentration der bisherigen Initiativen auf Fragen der Arbeitsorganisation eine zwar verständliche, auf längere Sicht aber problematische Begrenzung der Reichweite des Ansatzes. Dringend erforderlich ist eine stärkere Einbeziehung von Angestellten, also die Mobilisierung von Fachwissen, das für Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsinnovationen unabdingbar ist. „Besser statt billiger“ kann eine Hilfe bei der Überwindung des Grabens zwischen hochqualifizierten Angestellten und Betriebsräten und insbesondere der Gewerkschaft sein. Dies vor allem dann, wenn das Management die fachliche Kompetenz dieser Beschäftigten missachtet und zugleich ihre soziale Sicherheit gefährdet. Aber auch dann werden Betriebsräte und Gewerkschafter/innen gebraucht, die auf Grund ihrer fachlichen und persönlichen Autorität das Vertrauen gewinnen können, das dem Management nicht – oder nicht mehr – entgegengebracht wird, um – wie es eine Betriebsrätin ausdrückte – „Betroffene zu Beteiligten zu machen.“

*Drittens* stellt sich der Gewerkschaft die Frage, wie sie sowohl die fachliche („für besser“), als auch die politische Beteiligung („gegen billiger“) ausbauen kann. Die in der Auseinandersetzung mit Tarifabweichungen innergewerkschaftlich vereinbarten Standard-Prozeduren sind ein wichtiger erster Schritt der Beteiligung „gegen billiger“. Offen bleibt jedoch, wie vergleichbare Formen demokratischer Mitentscheidung von Mitgliedern zu einer gängigeren Praxis auch in anderen betrieblichen oder tariflichen Problemsituationen gemacht werden können.

*Viertens* schließlich macht „besser statt billiger“ auf Herausforderungen an die gewerkschaftliche Bildungsarbeit aufmerksam. Die Erfahrung, dass Fachliches und Politisches in „besser“-Initiativen untrennbar zusammenhängen und dass die Verknüpfung der fachlichen und politischen Seite in Beteiligungsprozessen die größte Wirkung verspricht, hat zweifellos große Bedeutung auch für die Bildungsarbeit. Die schließt betriebswirtschaftliches Wissen ein, aber ebenso

Kompetenzen, die für den Aufbau von Konfliktfähigkeit und die Organisation von Teamarbeit, Vernetzung und Beteiligung erforderlich sind.

## Literatur

- Brettschneider, Antonio / Bromberg, Tabea / Haipeter, Thomas**, 2011: Betriebsräte mit Rückenwind? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher "Besser"-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretungen. In: Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, S. 61-8
- Haipeter, Thomas**, 2010: Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. Berlin: Edition Sigma
- Kuhlmann, Martin / Hans Joachim Sperling / Sonja Balzert**, 2004: Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma
- Lehndorff, Steffen**, 2011: "Besser statt billiger" als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die "Trade union revitalisation studies". In: Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften, S. 86-112
- Nettelstroth, Wolfgang**, 2005: „Besser statt billiger“. Die Modernisierungsoffensive der IG Metall NRW für Arbeit und Einkommen durch Innovation. In: RKW-Magazin Dezember 2005:12-13 [Volltext](#)
- Pickshaus, Klaus / Urban, Hans-Jürgen**, 2011: Krisenopfer Gute Arbeit? Gewerkschaftliche Arbeitspolitik in der Krise des Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Gute Arbeit. Krise, Restrukturierungen und der Blick in die Zukunft, Hrsg. Lothar Schröder und Hans-Jürgen Urban, 21-39. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH
- Schroth, Jochen**, 2009: Das Innovationsverständnis der IG Metall. Referat vom 24.4.2009 in Mainz. Frankfurt: IG Metall Vorstand [Volltext](#)
- Schwarz-Kocher, Martin / Kirner, Eva / Dispan, Jürgen / Jäger, Angela / Richter, Ursula / Seibold, Bettina / Weißfloch, Ute**, 2011: Interessenvertretungen im Innovationsprozess: Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: Edition Sigma
- Wetzel, Detlef**, 2005: „Tarif aktiv“- „besser statt billiger“- Leitprojekte für eine veränderte Praxis. In: Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hrsg. Richard Detje, Klaus Pickshaus, und Hans-Jürgen Urban. Hamburg: VSA
- Ziegler, Astrid / Kriegesmann, Bernd / Kley, Thomas / Kublik, Sebastian**, 2010: Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte. Empirische Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. Marburg: Schüren

**Dr. Tabea Bromberg ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsschwerpunkt AZAO und beschäftigt sich mit Industriellen Beziehungen sowie mit Fragen von Arbeits- und Organisationsgestaltung.**

**Kontakt: [tabea.bromberg@uni-due.de](mailto:tabea.bromberg@uni-due.de)**

**IAQ-Report 2011-05**

**Redaktionsschluss: 03.11.2011**

**Institut Arbeit und Qualifikation**

**Fakultät für Gesellschaftswissenschaften**

**Universität Duisburg-Essen**

**47048 Duisburg**

**Redaktion**

**IAQ im Internet**

Claudia Braczko

[claudia.braczko@uni-due.de](mailto:claudia.braczko@uni-due.de)

Thomas Haipeter

[thomas.haipeter@uni-due.de](mailto:thomas.haipeter@uni-due.de)

Homepage:

<http://www.iaq.uni-due.de>

IAQ-Reports:

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:

<http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.