ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

von Eckardstein, Dudo; Janes, Alfred; Prammer, Karl; Wildner, Thomas

Book

Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat: Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen

Personalwirtschaftliche Schriften, No. 13

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: von Eckardstein, Dudo; Janes, Alfred; Prammer, Karl; Wildner, Thomas (1998) : Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat: Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen, Personalwirtschaftliche Schriften, No. 13, ISBN 3-87988-272-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116876

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

PS
PERSONALWIRTSCHAFTLICHE SCHRIFTEN
herausgegeben von Dudo von Eckardstein und Oswald Neuberger

Band 13

Dudo von Eckardstein
Alfred Janes
Karl Prammer
Thomas Wildner

Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat

Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat

PERSONALWIRTSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Band 13

herausgegeben von Dudo von Eckardstein
und Oswald Neuberger

Dudo von Eckardstein
Alfred Janes
Karl Prammer
Thomas Wildner

Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat

Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen

794551

A 216145

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1998

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat : die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen / Dudo von Eckardstein ... - München ; Mering : Hampp, 1998
(Personalwirtschaftliche Schriften ; Bd. 13)
ISBN 3-87988-272-X

Personalwirtschaftliche Schriften: ISSN 0940-8002

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 2

Tabellenverzeichnis 2

A Einleitung 3

B Problemstellung 4

C Das System der Arbeitsbeziehungen als Bezugsrahmen 6

C.1 Arenen im System der Arbeitsbeziehungen 6

C.2 Die Kooperation von Management und Betriebsrat in der Literatur 7

C.2.1 Die Typologie von Kotthoff (1981) 9
C.2.2 Die revidierte Typologie von Kotthoff (1994) 12
C.2.3 Die Typologie von Osterloh 15

C.3 Verbetrieblichung im System der Arbeitsbeziehungen 17

C.3.1 Das Phänomen Verbetrieblichung 17
C.3.2 Auswirkungen der Verbetrieblichung 21
C.3.2.1 Auswirkungen auf die kollektive Ebene 22
C.3.2.2 Auswirkungen auf die betriebliche Ebene 27

D Konzept der empirischen Untersuchung 35

D.1 Projektablauf und Erhebungsmethode 35

D.2 Konzeption des betrieblichen Verhandlungssystems 39

E Ergebnisse der empirischen Untersuchung 43

E.1 Selbstverständnis der überbetrieblichen Interessenvertretungen 43

E.1.1 Arbeitnehmer-Interessenvertretungen 45
E.1.1.1 Die Gewerkschaft 45
E.1.1.2 Die Arbeiterkammer 48
E.1.2 Arbeitgeber-Interessenvertretungen 49

E.2 Betriebliche Kooperationsmuster 60

E.2.1 Das Kooperationsmuster Co-Management 61
E.2.2 Das Kooperationsmuster Experten-Modell 71
E.2.3 Das Kooperationsmuster Zwei-Parteien-Modell 80
E.2.4 Zusammenfassung 91

E.3 Kultur, Leistungsfähigkeit und Bruchlinien der drei Kooperationsmuster 92
E.3.1 Co-Management 93
E.3.2 Experten-Modell 97
E.3.3 Zwei-Parteien-Modell 101
E.3.4 Zusammenfassung 111
E.4 Vergleich mit den Kooperationsmustern in der Literatur 112
E.5 Zusammenfassende Thesen 115
Literaturverzeichnis 119

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Co-Management-Modell 70
Abbildung 2: Das Experten-Modell 79
Abbildung 3: Das Zwei-Parteien-Modell 90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sechs Spannungsfelder als Interviewleitfaden 36
Tabelle 2: Die Kooperationsmuster im Überblick 91
Tabelle 3: Kultur, Leistungsfähigkeit und potentielle Bruchlinien der Kooperationsmuster 111
Tabelle 4: Vergleich der eigenen Untersuchung mit den Studien von Kotthoff und Osterloh 115

A Einleitung

Die vorliegende Arbeit geht auf eine mehrjährige Kooperation der Autoren, in deren Rahmen sie zuletzt eine Tagung an der Wirtschaftsuniversität Wien zum Thema "Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie" durchführten. Die bearbeiteten Beiträge zu dieser Veranstaltung wurden unter dem gleichnamigen Titel in Buchform herausgegeben.[1] Die große Aufmerksamkeit, die das Thema fand, bewog die Autoren, Aspekte der Fragestellung in der nun vorliegenden Studie vertiefend zu untersuchen.

Das Autorenteam umfaßt zwei Mitglieder, die schwerpunktmäßig vom wissenschaftlichen Standpunkt, und zwei Mitglieder, die schwerpunktmäßig aus einer Beratungsperspektive an das Projekt herangingen. Da die mitarbeitenden Berater in einzelnen der untersuchten Unternehmen am Prozeß der Entwicklung neuer Lohnsysteme beteiligt waren, verfügten sie zum Zeitpunkt der Erhebung über Vorerfahrungen und Kenntnisse, die in die Auswertungen der Erhebungen eingeflossen sind. Die beiden Wissenschaftler wurden stärker durch die theoretische Diskussion geprägt.

Die Autoren danken Managern und Betriebsräten österreichischer Unternehmen und den Vertretern der Interessenvertretungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Österreich für die Unterstützung durch Informationen.

Wien, im August 1997
Die Verfasser

[1] v. Eckardstein, D., Janes, A. (Hrsg.), Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Manz-Verlag, Wien 1995

B Problemstellung

Die Wirtschaft befindet sich gegenwärtig in einer ausgeprägten Phase der Umstrukturierung. Auf der Makroebene haben die Ostöffnung, die immer stärkere Internationalisierung des Wettbewerbs, Währungsturbulenzen, rezessive Strömungen und generell die Beschleunigung der Veränderungstendenzen die derzeit aktive Generation vor in dieser Intensität bislang kaum gekannte Herausforderungen zur Anpassung gestellt, die durch die verringerten Möglichkeiten einer staatlichen Abfederung von Anpassungsprozessen noch verschärft werden. Zu dem Bündel der Herausforderungen gehört im europäischen Umfeld auch eine mittlerweile lang andauernde Arbeitslosigkeit auf hohem Niveau.

Diesen Entwicklungen auf der Makroebene entspricht ein Anpassungsbedarf auf der einzelwirtschaftlichen Ebene. Die Unternehmen versuchen, sich auf die veränderte Situation einzustellen, indem sie ihre Leistungsfähigkeit steigern und sich intensiver und schneller an den Bedürfnissen des Absatzmarkts orientieren. Zu den Veränderungsstrategien gehören insbesondere die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen und das Aufsuchen noch nicht bearbeiteter ausländischer Märkte. Lean Management, Qualitätsmanagement und Business Reengineering - so präsentieren sich diese betrieblichen Aktivitäten in markanten Schlagworten.

Die skizzierten Tendenzen auf der Makro- und auf der betrieblichen Ebene berühren auch das Feld der industriellen Beziehungen, da die dort getroffenen Regelungen die Arbeitskosten und die Arbeitsproduktivität wesentlich beeinflussen. Auf der kollektiven Ebene steht neben der Frage nach eventuellen neuen Regelungsinhalten auch zur Diskussion, ob die bisherigen Formen und Prozesse der Aushandlung von Vereinbarungen noch den veränderten Anforderungen entsprechen. Auf der einzelwirtschaftlichen Ebene versuchen viele Unternehmen, betriebsspezifische Vereinbarungen zu treffen, um die betrieblichen Anpassungsmaßnahmen im Personalbereich zu unterstützen. Hier geht es speziell um kostengünstigeren und flexibleren Einsatz der Beschäftigten, z.B. über die Implementierung neuer Modelle der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitregelung.

Damit ist das Feld skizziert, auf der die vorliegende Studie aufbaut. Aus der Komplexität der industriellen Beziehungen wird ein kleiner Bereich herausgeschnitten und ausführlicher analysiert. Inhaltlich beschäftigt sich die Studie mit den Beziehungen zwischen Management und

Betriebsrat bei der Überprüfung und Anpassung von Entlohnungssystemen, untersucht wurde der Bereich der Metallindustrie Österreichs anhand ausgewählter Unternehmen. Im einzelnen sollen

- die Beziehungen beschrieben,

- zu Kooperationsmustern verdichtet und

- in Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und Grenzen auf betrieblicher Ebene

vor dem Hintergrund aktueller wirtschaftlicher Entwicklungen diskutiert werden.

Die Studie erfolgt in explorativer Absicht, repräsentative Aussagen über eine Branche oder die Entwicklung der industriellen Beziehungen insgesamt werden nicht angestrebt. Erste Hypothesen und daraus abzuleitende Fragen sollen ein Wahrnehmungsraster über den unterstellten Veränderungsprozeß im System der industriellen Beziehungen legen, mit dessen Hilfe dieser zukünftig genauer erfaßt und diskutiert werden könnte.

Die Arbeit umfaßt drei Schwerpunkte: Der erste Schwerpunkt liefert den theoretischen Bezugsrahmen, im zweiten werden die Vorgehensweise bei der empirischen Erhebung beschrieben und die Ergebnisse dargestellt, der dritte enthält die Diskussion der Ergebnisse.

C Das System der Arbeitsbeziehungen als Bezugsrahmen

C.1 Arenen im System der Arbeitsbeziehungen

Um den Untersuchungsgegenstand für die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat abzugrenzen, soll zunächst die *Formal*struktur des Systems der Arbeitsbeziehungen in Österreich skizziert werden. Vereinfacht läßt sich diese als Komplex von drei Arenen charakterisieren, wo die jeweils beteiligten Entscheider letzlich die Bedingungen vereinbaren, unter denen die Beschäftigten in den Unternehmen arbeiten.

Es handelt sich um die Arenen Staat, Kollektivparteien und Unternehmen. In jeder dieser drei Arenen haben die Vertretungen von Unternehmen und deren Beschäftigten in unterschiedlicher Weise die Möglichkeit, an den Entscheidungen über Arbeitsbedingungen mitzuwirken. Die Hauptbeteiligten in der staatlichen Arena sind die Abgeordneten der verschiedenen Parteien des Parlaments, die staatliche Verwaltung sowie die Justiz. In dieser Arena werden einerseits Verfahrensregelungen beschlossen, nach denen sich die Akteure im gesamten System der Arbeitsbeziehungen zu bewegen haben. Darüber hinaus werden zum Teil sehr konkrete inhaltliche Normen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Form des Arbeitsschutzrechts vorgegeben (z.B. maximale tägliche Arbeitszeit).

In der Arena der Kollektivparteien agieren die Kammern und Verbände als unmittelbare Vertreter der Unternehmen und der Beschäftigten. Ihre Hauptfunktion besteht auf dieser Ebene darin, in Form von Kollektivverträgen Vereinbarungen über die Höhe der Entlohnung und über andere Arbeitsbedingungen wie z.B. Arbeitszeit im Rahmen staatlicher Mindestnormen zu treffen. Diese Vereinbarungen sind Mindestregelungen, die in der Arena Unternehmen überschritten werden können.

In dieser dritten Arena sind die Unternehmensleitung und, soweit vorhanden, der Betriebsrat sowie die individuellen Beschäftigten vertreten. Aufgabe dieser Akteure ist es, in Form von Betriebsvereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat betriebsspezifische Verträge über die Arbeitsbeziehungen auszuhandeln und darüber hinaus die personenspezifischen Bedingungen in Form von Einzelarbeitsverträgen zwischen Leitung und individuellen Beschäftigten zu regeln.

Grob skizzierend, kann man sagen, daß die Arena des Staates den gesetzlichen Handlungsspielraum definiert, in dem sich die Akteure der kollektiven Arena und der Arena Unternehmen bewegen können. Die Akteure in der kollektiven Arena nehmen für die Akteure in der Unternehmensarena eine weitere Präzisierung der Handlungsmöglichkeiten und insbesondere zentraler Bedingungen wie Lohn und Arbeitszeit vor. Damit wird sowohl durch die staatliche als auch durch die kollektive Arena der betriebliche Handlungsspielraum wesentlich eingeengt, doch bleiben in diesem System für die Akteure im Unternehmen noch beachtliche Gestaltungsspielräume.

Ergänzend ist anzumerken, daß zwischen den Akteuren in den drei Arenen mehr oder weniger enge Beziehungen bestehen. So wirken die Kollektivparteien auf die staatliche Exekutive und auf die Abgeordneten des Parlaments ein. In erheblichem Umfang gibt es eine Personalunion zwischen Funktionären der Kollektivparteien und Abgeordneten des Parlaments. Zwischen den Akteuren auf der betrieblichen und der kollektiven Ebene ergeben sich insoweit enge Beziehungen, als Unternehmensvertreter die Politik der Unternehmensverbände und Betriebsratsmitglieder die Politik der Gewerkschaften wesentlich mitbestimmen.

C.2 Die Kooperation von Management und Betriebsrat in der Literatur

Die Zusammenarbeit von Management und Betriebsrat wurde im deutschsprachigen Raum bisher nur in Deutschland empirisch untersucht; Studien über die betrieblichen Arbeitsbeziehungen in österreichischen Unternehmen liegen nicht vor.

Die bestehenden Untersuchungen in deutschen Unternehmen waren eine Domäne industriesoziologischer Forschung (vgl. etwa Weltz 1977, Kotthoff 1981, Kotthoff 1994, Brötz et. al. 1983, Hildebrandt/Seltz 1989); wirtschaftswissenschaftliche Studien (vgl. z.B. Osterloh 1993) blieben die Ausnahme. Ohne Rücksicht auf unterschiedliche theoretische Ansätze und Konzepte der Untersuchungen lassen sich folgende inhaltliche Schwerpunktsetzungen erkennen:

- allgemeine Analysen der sozialen, politischen und ökonomischen Beziehungen zwischen Management und Betriebsrat (vgl. z.B. Kotthoff 1981, Kotthoff 1994),

- Untersuchungen, die den Wandel von Arbeitsbeziehungen vor dem Hintergrund industrieller Veränderungen beleuchten (vgl. z.B. Beisheim/von Eckardstein/Müller 1991, Flecker 1988, Aichholzer/Schienstock 1989, Hildebrandt/Seltz 1989, Littek/Heisig/Gondek 1992, Greifenstein/Jansen/Kißler 1993) und
- Arbeiten, die die Umsetzung und Ausgestaltung von Mitbestimmungsrechten thematisieren und in diesem Zusammenhang personalwirtschaftliche Fragen im Sinne einer General-Management-Perspektive aufgreifen (vgl. z.B. Staehle/Osterloh 1985, Osterloh 1993).

Demgegenüber fanden funktionale personalwirtschaftliche Aufgaben vergleichsweise geringe Beachtung (vgl. jedoch mit Bezug zu Konzepten der Personalentwicklung Auer 1994). Die Entwicklung von Lohnsystemen vor dem Hintergrund der betrieblichen Arbeitsbeziehungen wurde bislang nicht diskutiert.

Vergleichbar mit den theoretischen Grundlagen zeichnen sich die genannten Studien auch methodisch durch Vielfalt aus, wobei die durchwegs qualitative Forschungsstrategie als der kleinste gemeinsame Nenner bezeichnet werden kann. Mit Blickrichtung auf jene Arbeiten, die die Methode der Muster- oder Typenbildung anwenden, lassen sich

- Typologien von Betriebsräten (vgl. z.B. Bamberg et. al. 1984, Kern/Schumann 1986),
- Typologien von Managern (vgl. z.B. Böhle 1985, Böhle 1986, Kern/Schumann 1986) und
- Typologien von Interaktionsmustern zwischen Betriebsräten und Managern (vgl. z.B. Brötz et. al. 1983, Kotthoff 1981, Kotthoff 1994, Osterloh 1993, Schmidt/Trinczek 1989)

unterscheiden (vgl. Osterloh 1993, S. 37 f.). Im folgenden Abschnitt werden - entsprechend der Problemstellung und methodischen Konzeption dieser Untersuchung - ausschließlich Typologien von Interaktionsmustern zwischen Management und Betriebsrat in knapper Form dargestellt und die wichtigsten Ergebnisse der Studien skizzenhaft nachgezeichnet.

C.2.1 Die Typologie von Kotthoff (1981)

KOTTHOFF geht bei seiner Typologie von feststehenden Zuordnungen von Einstellungsmustern bei Betriebsräten und Management aus. Er ermittelt unmittelbar eine Typologie von Interaktionsmustern, ohne zunächst die jeweiligen Einstellungsmuster getrennt zu erheben und im Anschluß daran zu untersuchen, welche Kombinationen auftreten. Auch wenn die Typologisierung bei Kotthoff primär auf den Betriebsrat bezogen ist (und der jeweilige "Betriebsrats-Typus" auch namensgebend ist), wird dennoch immer zugleich auch die Interaktion mit der Unternehmensleitung charakterisiert, so daß eine Darstellung als Interaktionsmuster-Typologie gerechtfertigt scheint (vgl. Osterloh 1993, S. 41).

KOTTHOFF gründet seine Typologie im wesentlichen auf folgende Elemente: Zum einen wird die Einstellung der Geschäftsleitung hinsichtlich der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung im Unternehmen sowie die Stellung und Funktion des Betriebsrats aus der Sicht der Unternehmensführung erhoben. Zum anderen werden die Aufgaben und Funktionen des Betriebsrats und die Kooperationsbereitschaft der Geschäftsführung aus der Sicht des Betriebsrats ermittelt. Darüber hinaus wird untersucht, welche Funktionen der Betriebsrat tatsächlich im Betrieb ausübt und wie die Kommunikation im Zuge der Partizipation "typischerweise" verläuft. Zuletzt werden noch die jeweiligen Strategien der Akteure und die Art und Weise bzw. der Umfang der Einbeziehung der Belegschaft und der Gewerkschaft in die Partizipationskommunikation zur Typenbildung herangezogen (vgl. Kotthoff 1981, S. 44). Auf der Grundlage von Betriebsfallstudien erstellt KOTTHOFF die folgenden Interaktionsmuster.

Der ignorierte Betriebsrat

Die Geschäftsleitung - durchwegs Eigentümer eines gewerblichen Einzelunternehmens - zeigt ein patriarchalisches oder autoritäres Führungsverhalten, partizipative Prozesse sind aus Sicht des Eigentümers nicht erforderlich. Für die Arbeitnehmer besteht die Arbeitssituation aus einer Mischung von individuellen Gestaltungsfreiräumen und Druck durch den Eigentümer. Eine Beteiligung des Betriebsrats gibt es in keinem Entscheidungsbereich. Weder stellen die Betriebsräte an sich selbst einen Vertretungsanspruch, noch werden sie von den Arbeitnehmern als Interessenvertretung kontaktiert. Der Einfluß der Gewerkschaft auf die betrieblichen Verhält-

nisse ist äußerst gering. Der Betriebsrat ist für alle Seiten im Betrieb etwas Nebensächliches, Konflikte treten nicht auf (vgl. Kotthoff 1981, S. 62).

Der isolierte Betriebsrat

Die Geschäftsleitung - im Regelfall die Eigentümer des Unternehmens - pendelt zwischen einem "Unbürokratisch-alles-alleine-Machen" und einem autoritären Führungsstil. Das Klima ist geprägt von gegenseitigem Mißtrauen und offener bzw. versteckter Aggressivität. Der Betriebsrat ist zwar formal in Entscheidungsprozesse einbezogen, kann und darf aber inhaltlich nichts beeinflussen; er wird vielmehr zur Legitimation von Maßnahmen und zur Abwehr von Kritik seitens der Arbeitnehmer "genutzt". Der Betriebsrat selbst ist gespalten: Die Spitze hält engen, jedoch wirkungslosen Kontakt zur Geschäftsleitung. Eine Gruppe "stiller Ja-Sager" unterstützt sie in diesem Amtsverständnis. Diesen steht eine Gruppe "Oppositioneller" innerhalb des Betriebsrats gegenüber, die versucht, wirkungsvolle Mitbestimmung durchzusetzen. Der starke Druck der Betriebsratsspitze und der Geschäftsleitung lassen die Opponenten nach einiger Zeit resignieren, oder sie verlassen den Betriebsrat bzw. den Betrieb (vgl. Kotthoff 1981, S. 99 f.).

Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung versteht den Betrieb als Familie, in patriarchalisch-fürsorglicher Form wird der "menschlichen Seite" breiter Raum gegeben, für Interessengegensätze ist kein Platz. Der Betriebsratsvorsitzende ist einer der engsten Vertrauten der Geschäftsleitung und übernimmt eine Reihe von Kontroll-, Disziplinierungs-, Durchsetzungs-, Verwaltungs- und Informationsaufgaben gegenüber der Belegschaft. Während zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ein ausgesprochen harmonisches Verhältnis besteht, ist die Beziehung zwischen Betriebsrat und Belegschaft eher lose und distanziert, Kontakte werden von beiden Seiten weitestgehend vermieden. Trotz teilweise hoher Organisationsgrade findet die überbetriebliche Interessenpolitik keinen Eingang in das betriebliche Geschehen (vgl. Kotthoff 1981, S. 136).

Der respektierte zwiespältige Betriebsrat als Ordnungsfaktor

Die Geschäftsleitung versteht sich als modernes, sozial verantwortliches Management, das ein pluralistisch-liberales Modell des Interessenausgleichs propagiert. Einerseits wird die Legitimität und die Autonomie des Betriebsrats im Grundsatz anerkannt, andererseits versucht man, die

Einflußnahme des Betriebsrats im eigenen Unternehmen so gering wie möglich zu halten. Die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat ist von einem Netz formeller gesetzeskonformer Informations- und Entscheidungsverfahren und informeller Kontakte geprägt. Die Betriebsratsspitze sieht sich als eine am betrieblichen Geschehen mitverantwortliche Arbeitnehmervertretung. Unternehmensentscheidungen werden - insbesondere mit dem Argument der Sicherung von Arbeitsplätzen - als sachlich gerechtfertigt akzeptiert - und vor der Belegschaft vertreten. Konflikte und Forderungen der Belegschaft löst und erfüllt der Betriebsrat durch nachträgliche Hilfe im Einzelfall. Teilweise vorhandene "oppositionelle Kräfte" im Betriebsrat und in der Belegschaft bleiben ohne Handlungsbedeutung (vgl. Kotthoff 1981, S. 175 f.).

Der respektierte standfeste Betriebsrat

Die Betriebsratsmitglieder definieren sich klar als Interessenvertreter der Arbeitnehmer, die Beziehung zum Management wird als regulierte Konfliktbeziehung gesehen. Auf der Grundlage persönlicher Integrität und aus einem funktionalen Amtsverständnis heraus ist es die Pflicht des Betriebsrats, die Anliegen und Interessen der Arbeitnehmer gegenüber der Geschäftsleitung konsequent anzusprechen. Das Vertretungshandeln basiert auf der Nutzung rechtlicher Grundlagen, die Mobilisierung der Belegschaft wird allerdings nicht als Durchsetzungsmittel herangezogen. Die Geschäftsleitung akzeptiert den Vertretungsanspruch der Betriebsräte und verzichtet auf eine Konfrontationsstrategie (vgl. Kotthoff 1981, S. 210 f.).

Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht

Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung kann als Konfliktbeziehung auf Vertrauensbasis charakterisiert werden. Der Betriebsrat versteht sich als Teil der gewerkschaftlichen Interessenpolitik und ist durch hohe Vertretungskompetenz sowie professionelle Arbeitsweise gekennzeichnet. Der Betriebsrat unterhält sowohl zur Belegschaft als auch zur Gewerkschaft eine intensive Kommunikationsbeziehung. Die Geschäftsleitung respektiert die Legitimität der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in ihrem Unternehmen und sieht den Betriebsrat als konstruktiven und kompetenten Mitgestalter der betrieblichen Verhältnisse. Geschäftsleitung und Betriebsrat bekunden gemeinsames großes Interesse am Fortbestand der praktizierten Partizipation (vgl. Kotthoff 1981, S. 240 f.).

Der klassenkämpferische Betriebsrat

Basierend auf einer Sekundärauswertung anderer Untersuchungen bildet KOTTHOFF diesen Typus, der durch das spannungsgeladene, (klassen)kampfbetonte und von Mißtrauen geprägte Verhältnis zwischen Belegschaft, Vertrauensleuten und Betriebsrat auf der einen Seite und Geschäftsleitung auf der anderen Seite geprägt ist. Die Arbeitnehmerschaft und ihre Vertreter lehnen die arbeitsrechtlichen Bestimmungen (namentlich das BetrVG) als Rahmenbedingung für die Vertretungspolitik ab und suchen keinerlei integrative Konfliktlösung. Rasch und häufig - auch bei kleinen Problemen - werden Kampfmaßnahmen ergriffen (vgl. Kotthoff 1981, S. 244 ff.).

C.2.2 Die revidierte Typologie von Kotthoff (1994)

Diese 1994 unter dem Titel "Betriebsräte und Bürgerstatus" veröffentlichte Nachfolgestudie zur Untersuchung aus den achtziger Jahren beleuchtet schwerpunktmäßig den Wandel und die Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Darüber hinaus wird analysiert, ob und wie sich die Interaktionsmuster der Erstuntersuchung verändert haben. Dabei zeigt sich, daß die Muster "Der ignorierte Betriebsrat", "Der isolierte Betriebsrat" und "Der Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung" unverändert blieben. Eine inhaltliche Neubestimmung bzw. Konkretisierung ergibt sich jedoch bei den nachfolgenden Partizipationsmustern:

Der standfeste Betriebsrat
(vormals "Der respektierte standfeste Betriebsrat")

Zwischen Management und Betriebsrat besteht defensive Kooperation, die von der Annahme eines Nullsummen-Spiels geprägt ist. Beide Seiten betrachten ein Entgegenkommen als Verlust auf dem eigenen Konto, wobei die Beziehung durch bewußte Grenzziehung zum jeweiligen "Anderen" und eine gewisse Lagermentalität bestimmt ist. Das Prinzip der verantwortlichen Mitwirkung wird zwar anerkannt, das volle Potential jedoch aufgrund des begrenzten Vertrauens nicht ausgeschöpft. Das stabilisierende Element der Beziehung ist ein ausgeprägter Legalismus und Formalismus. Beide Partner kommunizieren auf der Grundlage rechtlicher Bestimmungen und deren Auslegung. Dies geschieht stark formalisiert und verfahrensbezogen, wobei mitbestimmungsrelevante Tatsachen häufig an ein spezialisiertes "Gremium" ausgelagert wer-

den. Sowohl beim Management als auch beim Betriebsrat herrscht betriebsbezogenes Denken und Handeln vor, wobei der Personalleiter mehr als Dolmetscher zwischen Betriebsrat und dem oberen Management fungiert, weniger als eigenständiger Verhandlungspartner. Der Betriebsrat unterhält sowohl zur Belegschaft als auch zur Gewerkschaft enge Informations- und Kommunikationsbeziehungen, und nicht selten sitzt ein Vertreter der Gewerkschaft mit am betrieblichen Verhandlungstisch (vgl. Kotthoff 1994, S. 275-288).

Der Betriebsrat als Ordnungsmacht
(vormals "Der respektierte zwiespältige Betriebsrat")

Management und Betriebsrat definieren die Betriebsführung als gemeinsame Aufgabe, wobei Betriebswohl und Interessendurchsetzung miteinander verknüpft werden. Betriebsrat und Management verstehen sich als aufeinander angewiesen bei der Befriedigung ihrer Interessen. Der Betriebsratsvorsitzende wird umfassend in die Entscheidungsprozesse integriert und zum Co-Manager mit aktiven Mitgestaltungsmöglichkeiten. Die Zusammenarbeit basiert auf vielfältigen informellen und persönlichen Kontakten und entwickelt sich zu einem dauerhaften Prozeß zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und einzelnen Managementvertretern, der auf "persönlichem Miteinanderkönnen" beruht. Dabei unterstützen sich Management und Betriebsrat gegenseitig bei ihrer Aufgabenerfüllung und bei ihren Bezugsgruppen. Die Interessenvertretung wird zu einer gemeinsamen Führungsaufgabe des Manager-Vorsitzenden-Tandems und in den Managementprozeß inkorporiert. Die Beziehung zwischen Betriebsratsvorsitzendem und Belegschaft ist eng, wobei der Vorsitzende als "unser Mann da oben" gilt. Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft basiert auf dem Austausch von Organisationsleistungen: Der Betriebsrat "liefert" der Gewerkschaft einen möglichst hohen Organisationsgrad und erhält dafür als "Gegenleistung" Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen gewerkschaftlicher Gremien (vgl. Kotthoff 1994, S. 291-296).

Der Betriebsrat als kooperative Gegenmacht
(gegenüber dem gleichlautenden Typus der Erstuntersuchung inhaltlich modifziert)

Das Management ist sich der Stärke des Betriebsrats bewußt, respektiert diese und begegnet ihr mit offener, umfassender Information. Das Management sieht den Betriebsrat jedoch nicht nur als "notwendiges Übel", sondern als vorteilhafte "schöpferische Unruhe". Der Betriebsrat seinerseits verzichtet auf Provokation und Militanz und verwirklicht eine konsequente Vertre-

tungspolitik auf der Grundlage sachlicher Argumentation und harter Verhandlungsführung. Die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat ist geprägt von Pragmatismus, Betriebsorientierung und der Suche nach Kompromissen. Der Betriebsrat kontrolliert, begleitet und verändert alle Maßnahmen und Konzepte des Unternehmens, ohne jedoch in den Managementprozeß - insbesondere das Planungs- und Vorbereitungsstadium - integriert zu sein. Managementprozeß und Interessenvertretungsprozeß bleiben formal und psychologisch autonom und getrennt. In diesem Sinne ist der Betriebsratsvorsitzende auch kein Co-Manager, und es kommt auch nicht zu einer Tandem-Bildung. Der Betriebsrat agiert als kompetente, arbeitsteilig organisierte Gruppe, wobei der Vorsitzende lediglich als "primus inter pares" auftritt. Der Personalleiter übernimmt die Aufgaben eines Koordinators, der management-intern moderiert und die Vorlagen für den Betriebsrat abstimmt, wobei sich die zeit- und aufwandsintensive Kooperation mit dem Betriebsrat auch aus Sicht des Managements "rechnet". Die Beziehung zur Belegschaft ist gut "organisiert" und basiert auf einem institutionalisierten Kommunikationsnetz. Die Beziehung des Betriebsrats zur Gewerkschaft ist eng, aber gespannt: Einerseits fühlt sich der Betriebsrat der Gewerkschaft aufgrund ihrer "Einflußnahme auf die Wahllisten" verpflichtet, andererseits benötigt er aufgrund seiner Stärke keine gewerkschaftliche Unterstützung im Vertretungsprozeß und versucht bei praktischen Problemlösungen bzw. bei Betriebsvereinbarungen den gewerkschaftlichen Standard zu übertreffen (vgl. Kotthoff 1994, S. 306-312).

Der Betriebsrat als aggressive Gegenmacht
(vormals "Der klassenkämpferische Betriebsrat")

Die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management ist geprägt von Mißtrauen und fehlender Loyalität. Einer mitbestimmungsfeindlichen und repressiven Geschäftsleitung steht ein konfliktorientierter, kampfbereiter und militanter Betriebsrat gegenüber. Jeder Gegner versucht, die Schwächen des anderen rücksichtslos auszunützen und eigene Vorteile bedingungslos zu realisieren. Selbst Verhandlungen über relativ zweitrangige Themen können sich über Jahre hinziehen. Die Stärke des Betriebsrats liegt in seiner Fähigkeit, die Belegschaft zu mobilisieren, wobei der Bezugspunkt des Handelns ein außerbetrieblicher, gesellschaftspolitischer und gesellschaftstheoretischer ist. Die Vertretungspolitik ist stark von gewerkschaftlichen Konzeptionen und Ideen beeinflußt, und die Betriebsräte konfrontieren den Betrieb im Rahmen einer offensiven, strategischen Politik mit überbetrieblichen, gewerkschaftspolitischen Themen. Der Betriebsrat unterscheidet kaum zwischen der Institution Betriebsrat und der Gewerkschaft, sondern versteht sich als Kampftruppe und progressiver Teil der Gewerkschaft im Betrieb. Das

Management lehnt Zugeständnisse an den Betriebsrat und dessen Mitwirkungsrechte ab. Formal fungiert der Personalleiter als Ansprechpartner, hat in der Praxis allerdings keine Entscheidungskompetenzen (vgl. Kotthoff 1994, S. 298-304).

C.2.3 Die Typologie von Osterloh

OSTERLOH (1993) ermittelt - im Unterschied zu KOTTHOFF - zunächst jeweils getrennte Partizipationsmuster für Betriebsräte und Manager. Die Partizipationsmuster werden nach den Kriterien "Orientierungswissen" (z.B. als angemessen erachtete Formen der Konfliktaustragung), "Verfügungswissen" (z.B. Gesetzeskenntnisse oder soziale Kompetenz) und "Handlungsbereitschaft" (z.B. Konfliktbereitschaft oder Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung) operationalisiert.[2] Auf dieser Grundlage werden in einem weiteren Schritt fünf Interaktionsmuster gebildet, die als "typische" Kombinationen von Partizipationsmustern von Betriebsräten und Unternehmensleitungen aufgefaßt werden können (vgl. Osterloh 1993, S. 165 f.).

Das konfliktorientierte Interaktionsmuster

Sowohl die Unternehmensleitung als auch der Betriebsrat halten den Interessengegensatz für unüberbrückbar und sind zu einer kämpferischen Durchsetzung ihrer Interessen entschlossen. Beide Seiten kennen die mitbestimmungsrelevante Rechtslage genau, wobei dieses Wissen instrumentell zur Ausweitung der eigenen Entscheidungsspielräume eingesetzt wird. Die Vertretungspolitik basiert auf der Fähigkeit des Betriebsrats, die Belegschaft zu mobilisieren, ist langfristig ausgerichtet und verfolgt gewerkschaftliche oder gesamtgesellschaftliche Vorstellungen. Der Betriebsrat fordert Mitbestimmung sowohl in personellen als auch in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Die Unternehmensleitung zeigt allerdings keine Bereitschaft, diese Teilnahme an Entscheidungen zu ermöglichen. Die Kommunikation zwischen beiden Seiten beschränkt sich ausschließlich auf offizielle Wege (vgl. Osterloh 1993, S. 277).

---

[2] Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Operationalisierung der Partizipationsmuster vgl. Osterloh 1993, S. 167 ff.

Das Interaktionsmuster der kritischen Kooperation

Dieses Interaktionsmuster findet sich ausschließlich in Unternehmen, die dem MontanmitbestG bzw. MitbestG 76 unterliegen.

Die Artikulation unterschiedlicher Interessen wird als Voraussetzung für produktive Problemlösungen akzeptiert, bei Verhandlungen werden die jeweiligen Machtgrundlagen berücksichtigt, ohne sie unmittelbar auszuspielen. Die Arbeitsdirektoren sind wahre Arbeitsrechtsexperten und haben diesbezüglich einen Informationsvorsprung gegenüber dem Betriebsrat. Das Angebot, an Entscheidungen mitzuwirken, beschränkt sich im wesentlichen auf den personellen Bereich, was auch mit den Ambitionen der Betriebsräte konform geht. Konflikte werden bevorzugt intern ausgetragen, eine externe Auseinandersetzung wird als Nichtfunktionieren der Mitbestimmung gewertet und nur als ultima ratio in Betracht gezogen. Entsprechend professionell und arbeitsteilig ist die Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat organisiert (vgl. Osterloh 1993, S. 278).

Das Interaktionsmuster der harmonistischen Kooperation

Die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat ist durch ein Klima der Konfliktvermeidung gekennzeichnet. So ist auch der Betriebsrat nicht bereit, die Belegschaft zu mobilisieren. Die Unternehmensleitung hat hinsichtlich Gesetzeskenntnis, sozialer Kompetenz und Argumentationshorizont einen "Vorsprung" gegenüber dem Betriebsrat. Der Kontakt zur Unternehmensleitung wird beinahe ausschließlich durch den Vorsitzenden des Betriebsrats wahrgenommen und ist von einem guten persönlichen Verhältnis geprägt. Die Tätigkeit des Betriebsratsvorsitzenden beschränkt sich auf personelle und soziale Angelegenheiten, Mitbestimmung in wirtschaftlichen Bereichen findet nicht statt bzw. wird zurückgewiesen (vgl. Osterloh 1993, S. 278 f.).

Das Interaktionsmuster der Dominanz

Während die Unternehmensleitung antagonistisch orientiert ist, erheben die Betriebsräte den Anspruch auf partnerschaftliche Zusammenarbeit, zeigen diesbezüglich aber keine Konflikt- und Handlungsbereitschaft. Trotz teilweise guter Gesetzeskenntnisse, hoher Sensibilität für die Bedürfnisse der Belegschaft sowie Orientierung an gewerkschaftlichen Argumenten setzen sie

die Mitbestimmungsrechte nicht um bzw. gelingt es ihnen nicht, sich Rückhalt bei der Belegschaft zu verschaffen. Gelegentliche Ankündigungen einer externen Konfliktaustragung verpuffen als leere Drohung. Die Unternehmensleitung sieht vor diesem Hintergrund keinen Anlaß, sich detaillierte Gesetzeskenntnisse anzueignen oder auf die Bedürfnisse der Belegschaft einzugehen (vgl. Osterloh 1993, S. 279).

Das Interaktionsmuster der Isolation

Die antagonistische Unternehmensleitung sieht sich mit einem Betriebsrat "konfrontiert", der sich widerspruchslos und kampflos unterordnet. Der Betriebsrat hat weder entsprechende Handlungskompetenz, noch zeigt er Handlungsbereitschaft für eine eigenständige Vertretungspolitik, vielmehr beteiligt er sich teilweise sogar daran, die Mißachtung von Mitwirkungsrechten zu vertuschen. Der Betriebsrat ist weder für das Management noch für die Belegschaft Ansprech- und Verhandlungspartner. Angesichts dieser Situation befaßt sich die Unternehmensleitung kaum mit gesetzlichen Bestimmungen, sondern sorgt durch eine Mischung aus Einschüchterung und Begünstigung der Belegschaft für eine Wiederwahl des Betriebsrats (vgl. Osterloh 1993, S. 279 f.).

C.3 Verbetrieblichung im System der Arbeitsbeziehungen

C.3.1 Das Phänomen Verbetrieblichung

Neben der formalen Verortung des Verhandlungssystems im Zusammenhang der Arbeitsbeziehungen sind auf der *inhaltlichen* Ebene Entwicklungen anzusprechen, die für die Ausbildung des Verhandlungssystems große Bedeutung haben. Wie bei den empirischen Untersuchungen zur Kooperation von Management und Betriebsrat wurde bei der Beschreibung der Charakteristika und der Auswirkungen der Verbetrieblichung praktisch ausschließlich deutsche Literatur herangezogen. Ergebnisse einer intensiven wissenschaftlichen Diskussion mit Bezug auf die spezifische Situation österreichischer Unternehmen bzw. Betriebsräte stehen derzeit nicht zur Verfügung.

Betriebliche Differenzierung

Unternehmen, die dem Regelungsbereich eines einzigen Kollektivvertrags unterliegen, unterscheiden sich oft in vielerlei Hinsicht voneinander. Unterscheidungskriterien sind vor allen Dingen die erstellten Produkte, die Fertigungsorganisation- und technologie sowie die unternehmensspezifischen Märkte. Speziell diese Märkte haben heute eine besondere Bedeutung, weil sich auf manchen zunehmend Anbieter und Nachfrager in weltweiten Dimensionen bewegen. Daher sind die Unternehmen je nach Struktur ihres spezifischen Marktes sehr unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt, an die sie sich anpassen bzw. die sie mitgestalten müssen. Gerade am Beispiel von Lohn- und Arbeitszeitregelungen läßt sich zeigen, daß einheitliche branchenweite oder gar landesweite Lösungen der zunehmenden Vielfalt der Wettbewerbsstrukturen auf den unterschiedlichen Märkten, in denen die jeweiligen Unternehmen agieren, nicht mehr gerecht werden. Die Unternehmen sind immer stärker auf Regelungen angewiesen, die es ihnen ermöglichen, in der spezifischen Situation ihres jeweiligen Marktes wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden. Die Konsequenz daraus ist, daß die Unternehmen gegenwärtig auf breiter Basis bemüht sind, ihre Lohn- und Arbeitszeitsysteme individuell zu überprüfen, um den jeweiligen unternehmensspezifischen Bedingungen zu entsprechen. Als Ergebnis dieser Entwicklungen ist eine zunehmende Differenzierung der betrieblichen Regelungssysteme im Arbeitsbereich zu verzeichnen.

Verbetrieblichung von Entscheidungsstrukturen

Die zunehmende Differenzierung der Lage in den Unternehmen bzw. der steigende Bedarf an betriebsspezifischen Lösungen bedeutet eine Herausforderung für die kollektive Arena. Den betrieblichen Druck aufzunehmen würde sie aber überfordern, da sie nach ihrem bisherigen Selbstverständnis auf die Schaffung einheitlicher Regelungssysteme für jeweils ganze Branchen ausgerichtet ist. Erklärtes Ziel ist eine Vereinheitlichung der Regelungen, um einheitliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Aus diesem Grund versuchen Unternehmen und insbesondere die Vertreter der Unternehmensleitung, betriebsspezifische Regelungen zu etablieren, die nach ihrer Einschätzung für die betrieblichen Belange besser geeignet sind als die kollektiven Einheitslösungen. Folge dieser Bemühungen der Unternehmen ist eine Verlagerung von Entscheidungen über Gegenstände besonderer betrieblicher Relevanz (insbesondere Lohnsysteme und Arbeitszeitregelungen) von der Kollektiv- auf die Unternehmensebene. Das bedeutet für die

Praxis, daß Entscheidungen tendenziell in die Arena verlagert werden, die den betrieblichen Problemstellungen am nächsten ist.

Die teilweise Verlagerung von Entscheidungen über Teilbereiche der Arbeitsbedingungen aus der kollektiven in die Unternehmensarena erweitert deren Aufgabenspektrum und wertet sie in ihrer Funktion auf. Damit ist aber auch verbunden, daß die bisherige, offenbar über längere Zeit wenig bestrittene Aufgabenteilung zwischen den Arenen des Systems der Arbeitsbeziehungen in Frage gestellt wird. Eine solche Verlagerungstendenz löst auch starke Gegenkräfte aus, da sie zugleich eine Verschiebung innerhalb einer austarierten Machtverteilung im Gesamtsystem der Arbeitsbeziehungen mit sich bringt.

Und was bedeutet die Verbetrieblichungstendenz für die kollektive Arena: Werden ihre Kompetenzen ausgehöhlt? Ist dieser Prozeß eine Schwächung? Welche Gegenstrategien werden die Akteure ergreifen, um darauf zu reagieren?

Auf diese Fragen gibt es zur Zeit keine klaren Antworten.

Die Verbetrieblichungstendenzen im österreichischen Rahmen sollte man derzeit auch nicht überbewerten. Nach wie vor üben die Akteure in der kollektiven Arena und hier besonders die Arbeitnehmerseite großen Einfluß auf die Regelungen aus, die auf der Unternehmensebene gesucht werden. Es scheint, daß die kollektive Arena zumindest eine "Sperrklinkenfunktion" wahrnimmt, indem sie die Zustimmung zu bestimmten betrieblichen Entlohnungs- und Arbeitszeitregelungen verweigert und diese damit verhindert.

Aspekte der Verbetrieblichung in Deutschland

Zwischen dem österreichischen und dem deutschen System der Arbeitsbeziehungen bestehen starke Ähnlichkeiten, die auf gemeinsame historische Wurzeln zurückzuführen sind. Dennoch gibt es in Detailfragen Unterschiede, die für diese Untersuchung von großer Bedeutung sind.

In Deutschland werden Tarifverträge üblicherweise zwischen Verbänden der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer geschlossen. Weder Unternehmen noch Arbeitnehmer sind Pflichtmitglieder in ihren Organisationen. Sofern ein Tarifvertrag aufgrund eines geregelten Verfahrens nicht für allgemeinverbindlich erklärt wird, haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich durch Austritt

aus ihrem Verband, der mit einer Gewerkschaft den Tarifvertrag aushandelt, der Wirkung dieses Vertrages zu entziehen. Davon machten Unternehmen lange Zeit äußerst selten Gebrauch, da die Vorzüge eines flächendeckenden Tarifvertrags gleichermaßen von Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite geschätzt wurden.

In den letzten Jahren hat sich diese Situation verändert: Inzwischen sind nicht nur zahlreiche kleinere Unternehmen aus ihrem Arbeitgeberverband ausgetreten, sondern dieser Schritt ist auch von ausgesprochenen Großunternehmen mit der entsprechenden Öffentlichkeitswirkung vollzogen worden. Damit entfällt für diese Unternehmen und ihre Beschäftigten die mittlere Arena im dreistufigen System der Arbeitsbeziehungen. Damit werden aber auch die bisherigen Regelungskompetenzen der kollektiven Arena entweder vollständig auf die betriebliche Arena verlagert, oder die Unternehmensleitungen schließen mit der zuständigen Gewerkschaft formell unabhängig von den Branchenkollektivverträgen einen Firmentarifvertrag ab. Diese Strategie vergrößert die Chance für Unternehmensleitungen, betriebsspezifische Lösungen zu entwikkeln, wenn die jeweilige Gewerkschaft mitspielt. Sollten diese Verhaltensweisen vermehrt auftreten, besteht die Gefahr der Erosion des flächendeckenden Tarifvertrags, womit auch die Funktion der kollektiven Arena insgesamt in Frage gestellt wird.

Wenn man einzelnen, schwer zu überprüfenden Berichten folgt, so zeigt sich die Tendenz zur Verbetrieblichung besonders unter den prekären wirtschaftlichen Bedingungen Ostdeutschlands nach der Wiedervereinigung. Dort werden verbindliche tarifliche Regelungen von manchen Unternehmen unterschritten, um Kosten einzusparen und die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.. Das gilt insbesondere für die Höhe der tariflichen Lohnsätze und für tarifliche Arbeitszeitregelungen. Diese Strategien werden damit begründet, daß die tariflichen Regelungen die spezifischen Erschwernisse der jeweiligen betrieblichen Situation zuwenig berücksichtigen. Deshalb müßten die Tarifverträge zur Sicherung der Existenz des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze unterschritten werden.

Nicht nur in Hinblick auf die Situation in Deutschland ist auch darauf hinzuweisen, daß die in manchen Branchen beachtliche Schwarzarbeit als Ausdruck dieser Verbetrieblichungstendenz interpretiert werden kann.

C.3.2 Auswirkungen der Verbetrieblichung

Die unter den Schlagworten "Dezentralisierung", "Deregulierung" oder "Japanisierung" laufende Diskussion über die Tendenz zur Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen wird von Überlegungen begleitet, welche Konsequenzen sich aus einer möglichen Kompetenzverschiebung zugunsten der betrieblichen Ebene ergeben. Diese erbringen jedoch zur Zeit noch wenig substantielle Klärung. Das charakterisiert zum einen das "Wesen" von Prognosen, zum anderen dürfte der Grund in der Widersprüchlichkeit der Wahrnehmung der aktuellen Situation und Entwicklung zu suchen sein.

Nach einer Delphi-Studie von WUNDERER/KUHN (1993) sehen zehn von sechzehn befragten deutschen Führungskräften keine wesentlichen Veränderungen im Zusammenwirken von Staat, Gewerkschaften und Arbeitgebern, während sechs Führungskräfte wesentliche Veränderungen in diesem Beziehungsgefüge erwarten. Vier Manager prognostizieren eine zunehmende Bedeutung der Arbeitnehmervertretungen, fünf eine gleichbleibende Bedeutung, sieben sehen eine zukünftige Abnahme der Bedeutung der Arbeitnehmervertretungen. Elf Befragte (bei fünf "Gegenstimmen") erwarten, daß sich die Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft wandeln wird. In Zukunft wird der Betriebsrat gewerkschaftsunabhängiger agieren (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 50 ff., S. 55).

Dieses Beispiel macht deutlich, wie uneinheitlich die Entwicklung eingeschätzt wird. Im folgenden wird der Versuch unternommen, die wesentlichsten Konsequenzen für die kollektive und betriebliche Ebene skizzenhaft nachzuzeichnen. Im Anschluß daran wird das eigene Modell des betrieblichen Verhandlungssystems dargestellt, das dieser Untersuchung zugrunde liegt.

C.3.2.1 Auswirkungen auf die kollektive Ebene

Auswirkungen auf die Interessenverbände der Arbeitnehmer

Ein Baustein in der Diskussion um die Verbetrieblichung und Dezentralisierung von Arbeitsbeziehungen ist die Feststellung der Veränderung von Werten und Lebensstilen der unselbständig Beschäftigten (vgl. Klatt 1994, S. 16). Für die Politik-Formulierung der Arbeitnehmerinteressenverbände ist insbesondere die zunehmende Segmentierung der Arbeitnehmerschaft entlang neuer "Grenzlinien" von Bedeutung - etwa jüngere vs. ältere Arbeitnehmer, gering- vs. hochqualifizierte Beschäftigte, Rationalisierungsgewinner vs. -verlierer oder Stamm- vs. Randbelegschaft, aber auch nach Regionen oder Branchen. Die Segmentierung der Arbeitnehmer erschwert auf Verbandsebene die Erarbeitung und Vertretung einer einheitlichen Interessenpolitik (vgl. Müller-Jentsch 1986, S. 275). Je heterogener die Gewerkschaftsmitglieder bei Branchen- bzw. Berufszugehörigkeit, Qualifikation, Arbeitsbedingungen etc. sind, desto unterschiedlicher sind auch ihre Interessenlagen (vgl. Traxler 1984, S. 53), desto größer die internen Widersprüchlichkeiten und Spannungen bzw. desto höher die Anforderungen an eine gewerkschaftsinterne Koordination auf zentraler Ebene (vgl. Traxler 1982, S. 200). Je mehr die Interessen im Organisationsbereich eines Verbands divergieren, desto schwieriger und anspruchsvoller sind die Prozesse der Interessenvereinheitlichung und Zieldefinition (vgl. Traxler 1991, S. 145). Es erscheint zunehmend fraglich, ob angesichts der Heterogenität des Regelungsbedarfs für die jeweiligen Segmente überhaupt noch eine zentrale Koordination geleistet werden kann. Die gegenwärtige Diskussion um die Gestaltung der Arbeitszeit macht diese geringe Koordinationsfähigkeit besonders deutlich (vgl. Arbeitszeitreform für Spitalsärzte, Ladenöffnungszeit, allgemeine Flexibilisierung der Arbeitszeit).

Die Arbeitnehmerverbände stehen damit vor der Herausforderung, neue Mitglieder zu gewinnen bzw. bestehende Mitgliedschaften aufrechtzuerhalten, ohne auf bewährte Instrumente und Argumente zurückgreifen zu können. Unterschiedliche Interessen- und Wertelagen innerhalb der Arbeitnehmerschaft definieren unterschiedliche Forderungen an die Interessenvertretung auf Verbandsebene (vgl. Giegel 1991, S. 395 ff.). Verschärft wird diese Situation durch ein widersprüchliches Verhältnis von Bedeutung und Einflußmöglichkeit einzelner Segmente. So können die Industriearbeiter hinsichtlich des Organisationsgrads und innerverbandlichen Einflusses als gewerkschaftliche Kerngruppe gelten, gleichzeitig ist jedoch der Anteil dieser Be-

schäftigtengruppe an der Gesamtbeschäftigung rückläufig. Dieser schrumpfenden Industriearbeiterschaft stehen "Zukunftssegmente" gegenüber, wie Industrieangestellte (unter Berücksichtigung der Übertritte von Facharbeitern), Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor, hochqualifizierte Facharbeiter, junge und/oder weibliche Arbeitnehmer, deren Organisationsgrad und Einfluß auf die Entwicklung der Vertretungspolitik relativ (d.h. im Vergleich zu den Industriearbeitern) geringer ist (vgl. Traxler 1982, S. 259 ff., Müller-Jentsch 1986, S. 272 f.). Berücksichtigt man auch, daß der Betrieb den direkten Wahrnehmungsrahmen der abhängig Beschäftigten bildet (vgl. Traxler 1982, S. 250), so dürfte gerade die Regelung der unmittelbaren Arbeitsbedingungen einen Erfolgsnachweis und eine Legitimation bieten. In diesem Sinne könnte im Zuge der Verbetrieblichung auch die Vertretungskompetenz neu zugeschrieben werden, was wiederum für die Rekrutierung von Mitgliedern von Bedeutung sein könnte (vgl. Windolf 1989, S. 368). Interessenverbände, die auf freiwilliger Mitgliedschaft basieren, müssen ihren "Markt" neu definieren und durch maßgeschneidertes "Marketing" ansprechen (vgl. z. B. Die Mitbestimmung 1/95 und die entsprechende Diskussion im DGB).

Im Zuge der Diskussion um die Verbetrieblichung gerät insbesondere die Beziehung zwischen Gewerkschaft (bzw. Arbeiterkammer) und Betriebsrat in den Blickpunkt der Betrachtungen. Versteht man die gewerkschaftliche Tätigkeit im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft - speziell die Mitgestaltung von Gesetzen und Kollektivverträgen, das gewerkschaftliche Aus- und Weiterbildungswesen sowie die Beratungsleistungen des Verbands auf der einen Seite und die Betriebsratstätigkeit in Form der betriebsnahen Umsetzung kollektiver Normen, die Informationsbereitstellung und Mitgliederwerbung für den Verband sowie die Mitwirkung in der Vertretungsorganisation auf der anderen Seite - als feinmaschiges Netz wechselseitiger Bedingung, Ermöglichung und Begrenzung, dann stellt sich die Frage, welche Konsequenzen die Dezentralisierung auf die Beziehung zweier formal-rechtlich unabhängiger, aber in der konkreten Interessenvertretung aufeinander verwiesener Akteure hat (zur Beziehung von Gewerkschaft und Betriebsrat vgl. Traxler 1982, S. 233, 250 f., Kotthoff 1985, S. 81 ff., Weber 1981, Dybowski-Johannson 1980).

So unterschiedlich im Rahmen der Delphi-Befragung von WUNDERER/KUHN die grundsätzliche Bedeutung und Veränderungstendenz der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung eingeschätzt wurde, so eindeutig fielen die Prognosen hinsichtlich der Beziehung Gewerkschaft-Betriebsrat aus. Elf von sechzehn deutschen Führungskräften erwarten einen wesentlichen Wandel dieser Beziehung, wobei über die Entwicklungsrichtung Übereinstimmung herrscht:

Der Betriebsrat wird in Zukunft von der Gewerkschaft unabhängiger sein (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 55). Als Gründe wurden genannt:

- erhöhter Regelungsbedarf auf Unternehmensebene (ökologische, ergonomische, soziale Gestaltung von Arbeitsplatz und -umfeld),
- Verringerung des gewerkschaftlichen Organisationsgrads und
- stärkeres Auseinanderklaffen von Belegschafts- und Gewerkschaftsinteressen durch höhere Bildung, Einkommen und Individualisierung (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 56).

In zunehmendem Maße differieren auch die Wettbewerbs- und Beschäftigungsbedingungen von Betrieb zu Betrieb - sogar innerhalb derselben Branche -, so daß in Kombination mit neuen Managementstrategien und Arbeitsorganisationskonzepten neue Formen der Interessenvertretung diskutiert werden (vgl. Schnabel 1994, S. 28, Müller-Jentsch 1992, S. 6 ff.). Aus gewerkschaftlicher Sicht stellt sich für die betriebliche Interessenvertretung dabei die Frage, wie unterschiedliche - oder sogar widersprüchliche - Erwartungshaltungen der Betriebsräte organisatorisch zu bewältigen sind. Eine - nicht repräsentative - Befragung deutscher Betriebsräte vermittelt einen Eindruck von der Vielfalt der Erwartungen. Die Betriebsräte fordern einerseits Unterstützung und Schulung im Bereich der sozialen Kompetenz, andererseits Management- und Rechtsberatung. So werden etwa Schulungen im Bereich der Moderationstechniken, des Projekt- und Zeitmanagements und die Beistellung Software-unterstützter Präsentationshilfen angesprochen, aber auch betriebsspezifische, vor Ort stattfindende Beratung über neue Management-Konzeptionen wie z.B. Lean Management oder Outsourcing (vgl. o. A., S. 41 f.).

Hinter diesen Beispielen steht die Diskussion über das Verhältnis von Gewerkschaft und Betriebsrat, die wechselseitigen Rollenzuschreibungen bzw. die Definition von "Leistungsbeziehungen" zwischen den beiden Institutionen (vgl. Klatt 1994, S. 17). Dabei gilt es auszubalancieren, welche Bedeutung Betriebsräte bei der Formulierung und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen haben und welche Aufgaben der Gewerkschaft zufallen. Mit Bezug zur "Lohnthematik" werden vor diesem Hintergrund vielfältigste Lösungen "angedacht" (vgl. o. A. 1991, S. 184 ff., Bahnmüller 1994, S. 31 ff.). Eine flexiblere Gestaltung der Kollektivverträge, um den "Wildwuchs" betrieblicher Vereinbarungen zu verhindern (vgl. Müller-Jentsch 1994, S. 13), wird dabei ebenso empfohlen wie die überbetriebliche Festlegung von Rahmenbedingungen, die auf betrieblicher Ebene konkret ausgestaltet werden müssen (vgl. Schnabel 1994, S. 30, Möller 1994, S. 48 f.), oder der faktische Vorrang von Betriebsvereinbarungen (vgl. Na-

gel 1994, S. 35 f.) in dem Sinne, daß entsprechende Regelungen auf der betrieblichen Ebene eigenständig ausgehandelt werden (vgl. Weinert 1988, S. 283).

Zusätzliche Lösungsvarianten ergeben sich bei Berücksichtigung der Differenz von inhaltlich-materiellen und formal-prozeduralen Regelungen in Kollektivverträgen (vgl. Windolf 1989, S. 377, 381). Damit verbunden sind Überlegungen, inwieweit Gewerkschaften als Dienstleister und Servicebetriebe für Betriebsräte agieren bzw. inwieweit Betriebsräte als Umsetzungsbeauftragte kollektiver Normen und gewerkschaftlicher Positionen fungieren sollen (vgl. Nagel 1994, S. 34, Klatt 1994, S. 17, Möller 1994, S. 48, o. A. 1991, S. 186 ff.). Aus gewerkschaftlicher Sicht stellt sich die Frage, ob Betriebsräte einerseits stark genug sind, auf betrieblicher Ebene Verhandlungserfolge zu erzielen, und andererseits abhängig genug bleiben, keine autonome (d.h. gewerkschaftsunabhängige) Politik zu betreiben (vgl. Windolf 1989, S. 371).

Die Beziehung der Arbeitnehmerverbände zu den Arbeitgeberverbänden bzw. zu staatlichen Institutionen steht in engem Zusammenhang mit der gewerkschaftlichen Fähigkeit zur Kooperation. Kooperationsfähig sind Verbände in dem Ausmaß, in dem sie in der Lage sind, Politiken zu formulieren und durchzusetzen, die auf die Funktionslogik gesamtgesellschaftlicher Regulierung zugeschnitten sind. Die österreichische Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft beruht somit auch darauf, daß die Gewerkschaft die Kompetenz hat, eine makro- und langzeitorientierte Politik nach innen und nach außen zu vertreten. Diese Politikorientierung erfordert einen hohen Konzentrations- und Zentralisationsgrad der Interessenverbände (vgl. Traxler 1982, S. 240 ff., Nowotny 1991, S. 298). Bei verringerten "Durchgriffsmöglichkeiten" auf die betriebliche Ebene infolge der Dezentralisierung von Entscheidungs- und Konsensfindung scheint etwa die gewerkschaftliche Formulierung und Durchsetzung einer gesamtwirtschaftlich abgestimmten, solidarischen, antizyklischen und produktivitätsorientierten Lohnpolitik (zur Lohnpolitik des ÖGB im Rahmen der Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft vgl. z. B. Traxler 1982, S. 195 ff., 199 f., Nowotny 1991, S. 298 ff., zu verringerten Durchgriffsmöglichkeiten vgl. Schnabel 1994, S. 29) - zumindest potentiell - weniger wahrscheinlich und das Spannungsverhältnis von korporatistischer (wirtschafts- und sozialpartnerschaftlicher) Makrosteuerung und mitgliederorientierter Interessenvertretung konfliktträchtiger. Darüber hinaus wird der Verbetrieblichung eine mögliche Machtverschiebung zugunsten der Arbeitgeberverbände bzw. eine Verringerung der politischen Einflußmöglichkeiten von Gewerkschaften zugeschrieben (vgl. Windolf 1989, S. 368 f., kritisch hingegen Armingeon 1989, S. 390 f.).

Da einzelne Aspekte nicht isoliert betrachtet werden können, müssen die wechselseitigen Wirkungen und Abhängigkeiten der Beziehungen der Gewerkschaft zu Staat und Arbeitgeberverbänden, zu (potentiellen) Mitgliedern und betrieblichen Interessenvertretern vor dem Hintergrund unterschiedlicher Themen- und Problemstellungen berücksichtigt werden.

Auswirkungen auf die Interessenverbände der Arbeitgeber

Für die Interessenvertretungen der Arbeitgeber gilt für das Thema "Verbetrieblichung und Dezentralisierung" Ähnliches wie für andere Problemstellungen: Sowohl das theoretische Erkenntnisinteresse seitens der (industriesoziologischen) Forschung als auch das empirische Material - etwa in Form publizierter Selbstdokumentation - sind im Vergleich zu Arbeitnehmerverbänden geringer (vgl. auch Traxler 1991, S. 139); Aussagen sind daher mit entsprechend größerem Vorbehalt zu treffen. Neben etwaigen "strategischen" oder "politischen" Überlegungen mag ein Grund für die "Nicht-Thematisierung" der Verbetrieblichungs-Tendenz in der "programmatischen Leichtigkeit" der Arbeitgeberverbände im Umgang mit Entscheidungskompetenzen auf betrieblicher Ebene liegen.

Grundsätzlich sehen sich Arbeitgeberverbände ähnlichen - wenn auch mit unterschiedlicher Akzentsetzung versehenen - Problemlagen hinsichtlich Mitgliederrekrutierung, Politikformulierung und Zielverwirklichung gegenüber wie Interessenverbände der Arbeitnehmer (vgl. Traxler 1988, S. 271 ff.). Die deutsche Diskussion um die behauptete Starrheit und Realitätsferne flächendeckender Tarifverträge, die von einer Austrittswelle aus dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall, einer angedrohten Selbstauflösung des Verbands und einer steigenden Anzahl von Haustarifverträgen begleitet wird, kann als Beispiel gelten (vgl. o. A., Der Spiegel, Nr. 31/1995, S. 76 ff.). Arbeitgeberseitige Segmentierungslinien könnten etwa zwischen binnen- und exportorientierten Unternehmen, zwischen Klein- und Mittelbetrieben bzw. Großunternehmen, zwischen schrumpfenden, stagnierenden und wachsenden Branchen oder aber auch zwischen Gewerbe und Industrie verlaufen.

Auch wenn man unterstellt, daß die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen sich nicht unmittelbar auf die überbetrieblichen Interessenvertretungen der Arbeitgeber auswirkt, so erhebt sich die Frage, ob nicht "sekundäre" Effekte der Dezentralisierung eintreten. Betrachtet man die Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft als "Fließgleichgewicht", dann liegt die Vermutung nahe,

daß eine im Zuge der Verbetrieblichung sich wandelnde Vertretung der Arbeitnehmerinteressen auch die Arbeitgeberverbände beeinflußt.

C.3.2.2 Auswirkungen auf die betriebliche Ebene

Nach den Ergebnissen der Delphi-Studie von WUNDERER/KUHN (1993) messen die befragten Führungskräfte den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zunächst eine vergleichsweise geringe Bedeutung bei. Diese Ansicht wird jedoch im weiteren Verlauf der Untersuchung insoweit relativiert, als eine Kausalbeziehung zu Wertewandel, demographischen Veränderungen und technologischen und ökonomischen Entwicklungen hergestellt wird. Diese Umwälzungen spiegeln die zentralen Trends der nächsten Jahre wider, die auch auf die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen ausstrahlen werden (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 45).

Nicht einig ist man sich über die Auswirkungen des Wertewandels, der demographischen Veränderungen und des technologischen und wirtschaftlichen Wandels für die industriellen Beziehungen. Eine prognostizierte Abnahme der Bedeutung der Arbeitnehmervertretungen wird einerseits mit der Homogenisierung der Mitbestimmungsregelungen in der EU begründet, andererseits auf die Tendenz zu Individualismus und eine Entwicklung hin zum Dienstleistungsbereich, zu höheren Qualifikationen und flexibleren Arbeits- und Organisationsstrukturen zurückgeführt (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 50 f.).

Eine prognostizierte Steigerung der Bedeutung der Arbeitnehmervertretungen wurde folgendermaßen begründet:

- Internationalisierung der Vertretungspolitik (u. a. "europäischer Betriebsrat"),
- steigende Qualifikation der Betriebsräte und Gewerkschafter,
- Notwendigkeit zur Kooperation angesichts neuer Technologien, neuer Märkte und zunehmender wirtschaftlicher Herausforderungen und
- vermehrter Regelungsbedarf bei den Themenbereichen Qualifikation, Arbeitszeit und Entgelt (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 51).

Management und Betriebsrat werden so potentiell zu den zentralen Gestaltungskräften der industriellen Beziehungen (vgl. Müller-Jentsch 1986, S. 276). Der "Preis" für diese - zumindest

qualitative - Kompetenzausweitung ist eine Verringerung der Konfliktauslagerung an die überbetriebliche Ebene (vgl. Feldhoff 1988, S. 102, Schnabel 1994, S. 28 f.). Die steigende Bedeutung ihrer Beziehung stellt Management und Betriebsrat partiell vor ähnliche Schwierigkeiten. Beide Akteure müssen Problemlösungen für immer komplexere Sachverhalte entwickeln (vgl. Frerichs 1994, S. 46).

Mit Bezug auf aktuelle Reorganisationsprojekte halten DÖRRE/NEUBERT in ihrer empirischen Untersuchung fest, daß die Interessendifferenzierung innerhalb betrieblicher und betriebspolitischer "Blöcke" zunimmt. Diese Situation ermöglicht einerseits "fluide" Allianzen, d.h. auf bestimmte Themen und Aushandlungsfelder bezogene Kooperationsbeziehungen, die quasi "quer" zu traditionellen Vorstellungen der "betrieblichen Parteien" liegen. Andererseits verlieren eingespielte Verfahren der Aushandlung und Konfliktregulierung ihre Wirksamkeit und es entstehen neue Politikarenen und Akteure (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 195).

Auswirkungen auf den Betriebsrat

Mit Dezentralisierung, neuen Managementkonzepten und Reorganisationsprojekten rücken sowohl die Verhandlungen zwischen der Unternehmensleitung und der betrieblichen Interessenvertretung als auch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten in den Mittelpunkt. Dabei lassen sich auf beiden Verhandlungsebenen keine eindeutigen "Fronten" ausmachen (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 195).

In Hinblick auf die Beziehung von Betriebsrat und (personalverantwortlichem) Management wird eine Bedeutungssteigerung der Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene angenommen, die mit einem stärkeren Einfluß des Betriebsrats verbunden ist (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 52 ff.). Gemeinsam mit einem prognostizierten Anstieg der Bedeutung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz heißt das, daß die Beziehung von Management und Betriebsrat an Bedeutung und Einfluß zunimmt (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 52 ff.). Dementsprechend werden sich auch die Verhandlungs- und Regelungskompetenzen des Betriebsrats erhöhen (vgl. Müller-Jentsch 1986, S. 273 f., Müller-Jentsch 1988, S. 14, Müller-Jentsch 1994, S. 12), speziell bei den Themenbereichen Qualifikation (Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung), Arbeitsbedingungen (Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsinhalte), Entlohnung (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 52 ff.) und Arbeitsorganisation (insbesondere die Einführung von Gruppenarbeit) (vgl. Wunderer/Kuhn 1993, S. 52 ff., Dörre/Neubert 1995, S. 200 ff.).

Parallel mit der Ausweitung der Regelungsbefugnisse wird ein Wandel in der Art, wie die Interessenvertretung ihre Funktion ausübt, teils prognostiziert, teils gefordert, teils mit Warnungen versehen oder als mögliche negative Konsequenz abgelehnt. Der Ruf nach einer veränderten Form der Vertretungspolitik gründet sich darauf, daß die veränderten Rahmenbedingungen einen Wechsel bzw. eine Neudefinition der Rolle des Betriebsrats in Richtung Co-Management oder aktive Mitgestaltung - insbesondere aktive Prozeßbegleitung - erfordern (vgl. Müller-Jentsch 1994, S. 12 f., Müller-Jentsch 1992, S. 7, Gesterkamp 1992, S. 27, Scheck 1994, S. 26 f., Klatt 1994, S. 15 f., Dörre/Neubert 1995, S. 200 ff.).

Damit verbunden sind Kenntnis der neuen Managementstrategien, aktive konzeptionelle Mitgestaltung, prozessuale Begleitung der Einführung sowie (partielle) Verantwortungsübernahme für die Umsetzung der Konzepte bzw. für deren Akzeptanz bei den Mitarbeitern (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 200 ff.). Der Betriebsrat dürfte bei der Formulierung von (effektiven) Vertretungsstrategien nicht nur die Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigen, sondern müsse betriebswirtschaftliche Erfordernisse des Unternehmens mitbedenken (vgl. Müller-Jentsch 1994, S. 12 f., Müller-Jentsch 1992, S. 7, Gesterkamp 1992, S. 27, Scheck 1994, S. 26 f., Klatt 1994, S. 15 f.). In diesem Sinne geht es bei Co-Management um eine ganzheitliche Betrachtung der Kosten- und Effizienzlogik des Unternehmens und der Logik der Sozialverträglichkeit und Gerechtigkeit mit Bezug auf die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung (vgl. Müller-Jentsch 1994, S. 12 f., Müller-Jentsch 1992, S. 7).[3]

Ein Co-Management des Betriebsrats kann aber auch bedeuten, eine verstärkte Kooptation des Betriebsrats durch das Management zu bewirken (vgl. Weinert 1988, S. 289), die Interessenvertretungsfunktion zu unterlaufen (vgl. Bechtold/Kamp 1992, S. 54 f.) und den Betriebsrat sowohl von der Belegschaft als auch von der Gewerkschaft zu entfremden (vgl. Nagel 1994, S. 74, Weinert 1988, S. 289 f.).

Folge der veränderten Anforderungen an die Betriebsratstätigkeit aufgrund neuer Managementstrategien und technologischer Innovationen ist nicht nur ein (potentieller) Wandel der Betriebsratsrolle, sondern auch eine Professionalisierung des Betriebsrats als kollektives Organ.

---

[3] Der Begriff des Co-Managements wird bei der Darstellung der Verhandlungsmuster wieder aufgegriffen und näher bestimmt.

Konnte man bisher die Organisationsstrukturen von Kapital und Arbeit auf betrieblicher Ebene idealtypisch als "hierarchisch" versus "demokratisch" bezeichnen (vgl. Schmidt/Trinczek 1989, S. 139), so erscheinen nun auch "managementtypische" Gestaltungsmaßnahmen wie Spezialisierung und Arbeitsteilung, abgestimmte Aufbau- und Ablauforganisation, Projekttätigkeit, das Arbeiten mit (und in) Meetings, Ausschüssen und Workshops und die Nutzung von (externen) Beratungsleistungen erforderlich, um eine effektive betriebliche Interessenvertretungspolitik sicherzustellen (vgl. Weinert 1988, S. 287, Bürger 1992, S. 38 ff., Bartels 1992, S. 21 ff., Klatt 1994, S. 16 f.). Diese betriebsratsinterne Organisation wird insbesondere dann zum Engpaß, wenn konzeptive und personelle Voraussetzungen fehlen, Betriebsratsressourcen knapp und Betriebsratskapazitäten anderweitig gebunden sind (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 201).

Dieser Zuwachs an Regelungsbefugnissen und die Veränderungen im Vertretungshandeln erhöhen die Anforderungen an die Qualifikation von Betriebsräten bei der Erarbeitung von Lösungsstrategien für komplexe Problemstellungen, für die bewährte Musterlösungen nicht ausreichen (vgl. Prott 1994, S. 45 f.). Dabei sind sowohl Kenntnisse über neue Managementkonzepte wie Lean Management, Total Quality Management oder Business Reengineering notwendig als auch soziale und methodische Kompetenzen wie Verhandlungs-, Moderations-, Kreativitäts-, Zeit- und Projektmanagementtechniken (vgl. Weinert 1988, S. 287, Gesterkamp 1992, S. 24 ff., Bechtold/Kamp 1992, S. 54 f., Klatt 1994, S. 15 ff.). Kritische Stimmen warnen vor diesem Hintergrund vor einer Überforderung von Betriebsräten (vgl. o. A. 1992, S. 3, Dörre/Neubert 1995, S. 201).

Betriebliche Interessenvertreter werden - analog zu Gewerkschaftsfunktionären - mit zunehmend differenzierten Erwartungen der Mitarbeiter konfrontiert (vgl. Prott 1994, S. 45 f.). Diese innerbetriebliche Interessensegmentierung wird teils auf unterschiedliche Wertorientierungen der Beschäftigen, teils auf (segmentspezifisch unterschiedliche) Möglichkeiten direkter Partizipation im Zuge neuer Managementstrategien zurückgeführt (vgl. Bundesmann-Jansen/Frerichs 1994, S. 11). Wird im Rahmen dieser neuen Managementkonzepte Gruppenarbeit eingeführt, entsteht darüber hinaus eine weitere Akteursgruppe. Gruppensprecher agieren als shop-floor-nahe Interessenvertretung bzw. werden von den Gruppenmitgliedern so wahrgenommen (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 198 ff.) Die traditionelle Konfliktlinie Kapital und Arbeit zerfällt in eine Vielzahl unterschiedlicher Interessenlagen entlang von Hierarchiestufen, Geschäftsbereichen, Unternehmensfunktionen, Berufsgruppen und individuellen Intentionen. Speziell bei den Themen der arbeitsplatznahen Mitarbeiterbeteiligung tritt der Betriebsrat verstärkt als "Dolmetscher

zwischen den Welten" auf (vgl. Klatt 1994, S. 16 f.). Daher haben Betriebsräte im Zuge der Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen zum einen neue (d.h. bislang überbetriebliche) Aufgabenstellungen zu bewältigen, zum anderen müssen sie angesichts von Anforderungen und Interessen der Mitarbeiter bzw. Partizipationsangeboten des Managements bei der Formulierung und Umsetzung der Vertretungspolitik neue Wege beschreiten. In diesem Zusammenhang sind auch Überlegungen zu sehen, wie Betriebsratspolitik und direkte Partizipation einander ergänzen und unterstützen können oder wie segmentierte Mitarbeiterinteressen in inhaltliche Positionen der betrieblichen Vertretungspolitik transformiert werden können (vgl. v. Eckardstein 1992, S. 278 ff., Bundesmann-Jansen/Frerichs 1994, S. 14).

Dies ist auch in Hinblick auf die Legitimation des Betriebsrats und seines Vertretungshandelns sowie auf die Erfolgsaussichten bei Betriebsratswahlen von Bedeutung. Wenn die Ausgestaltung der Betriebsratstätigkeit in Form des Co-Managements erfolgt, erhält die Vertrauens- und Legitimationsthematik zusätzliche Brisanz (vgl. Nagel 1994, S. 74), da zwischen Betriebsrat und Mitarbeitern unterschiedliche Selbst- und Fremdbild-Wahrnehmungen auftreten können. Bei der aktiven Mitgestaltung stehen Betriebsräte vor dem Problem, bei etwaigen negativen Auswirkungen oder Fehlschlägen von Reformprojekten von den Beschäftigten mitverantwortlich gemacht zu werden (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 201).

Diese Ausdifferenzierung der Interessenlagen zeigt sich auch in der Beziehung zum Management. In manchen Unternehmen fordert die Geschäftsleitung, daß der Betriebsrat im Co-Management-Stil handelt, und ist ihrerseits bereit, entsprechende Verhandlungsfelder zu öffnen und Kompetenzen sowie Verantwortung an den Betriebsrat "abzutreten". In anderen Unternehmen wird die konzeptive Rolle der Betriebsräte vom Management nicht uneingeschränkt akzeptiert. Es existiert vielmehr eine "doppelte Realität" in der Form, daß der Betriebsrat in manchen Politikfeldern stark eingebunden wird, in anderen Gestaltungsbereichen jedoch weiterhin die "traditionellen" vergleichsweise restriktiveren Spielregeln gelten. Neben diesen beiden Erscheinungsformen gibt es auch weiterhin Unternehmen, in denen eine Beteiligung des Betriebsrats an der Unternehmensführung grundsätzlich abgelehnt wird. Vielmehr will man den Betriebsrat - auch bei gegenläufigen Signalen von seiner Seite - in ein möglichst "enges Korsett" pressen - (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 201 f.).

Die hier knapp skizzierten Problemlagen und Schwierigkeiten rund um ein Co-Management des Betriebsrats werden in der Praxis von anderen Strömungen begleitet bzw. teilweise überla-

gert. So gibt es Betriebsräte, die zwischen Reforminseln und alten Strukturen pendeln, aber auch betriebliche Interessenvertretungen, die ganz bewußt eine Strategie der reaktiven "Schutzpolitik" und "Absicherungspolitik" einschlagen (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 200 f.). Darüber hinaus werden Betriebsräte - insbesondere bei sinkendem Organisationsgrad im Betrieb - auch zur Anlaufstelle für allgemeine Lebensprobleme der Mitarbeiter, die früher an die Gewerkschaft herangetragen wurden und zur "Bearbeitung" spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten verlangen. Angesichts des häufigen Zusammentreffens von "privaten" und "beruflichen" Problemen und der erforderlichen Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Betriebsrat als Voraussetzung effektiver Vertretungspolitik kann somit auch die sozial-moralische Kompetenz als Kriterium für erfolgreiche Betriebsratstätigkeit gelten (vgl. Prott 1994, S. 45 f.).

Die Ausweitung der Verhandlungs- und Regelungsbefugnisse auf betrieblicher Ebene bedeutet auch ein verstärktes Auseinanderdriften von betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Gewerkschaftliche Vertretungspositionen - aber auch überbetrieblich ausgehandelte Kollektivverträge insgesamt - "greifen" aus betrieblicher Sicht nicht mehr und werden durch Positionen des Betriebsrats sowie durch Betriebsvereinbarungen ergänzt, überformt oder auch unterlaufen (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 203 f.).

Andererseits ist - ebenfalls mit Blick auf Verbetrieblichung und Tendenz zum Co-Management - eine neue Art der Vernetzung von Gewerkschaft und betrieblicher Interessenvertretung zu erwarten. Bedingt durch die steigenden Anforderungen an die fachliche, methodische und soziale Kompetenz des Betriebsrats, ergibt sich ein erhöhter Bedarf an gewerkschaftlicher Schulung, Expertise, Unterstützung und Beratung für die Betriebsratstätigkeit vor Ort (vgl. Müller-Jentsch 1994, S. 12, Bechtold/Kamp 1992, S. 55, Altmann/Düll 1987, S. 268, Prott 1994, S. 46). Verstärkt wird dies durch Kollektivverträge, die der betrieblichen Ebene größere Handlungsspielräume zuweisen, da flexible und betriebsspezifische Regelungen immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Nagel 1994, S. 35).

Auswirkungen auf das (personalverantwortliche) Management

Ähnlich wie bei den Ausführungen auf überbetrieblicher Ebene gilt auch in diesem Bereich, daß in der industriesoziologischen und Industrial-relations-Forschung das Hauptaugenmerk bisher auf der Institution "Betriebsrat" lag - bei weitgehender Vernachlässigung des (personalverantwortlichen) Managements (vgl. Schmidt/Trinczek 1989, S. 137).

Fokussiert man die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat, so ergibt sich ein widersprüchliches Bild. Einerseits wird die betriebliche Ebene - und somit auch das personalverantwortliche Management - im Zuge der Verbetrieblichung qualitativ und/oder quantitativ mit neuen Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Diese Aufwertung wird insbesondere von Unternehmensseite gefordert, um mit betriebsspezifischer Ausrichtung und Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (vgl. von Eckardstein/Greife/u. a. 1988, S. 47 ff., Greife 1990, S. 72 ff., Laminger 1995, S. 121 f.). Andererseits wird die Entscheidungsautonomie des Managements durch Mitwirkung oder Mitbestimmung des Betriebsrats eingeschränkt (vgl. Bartölke/Jorzik 1995, Sp. 1555 ff.), bzw. in den dezentralisierten Entscheidungsbereichen erfolgt eine "(Re)Politisierung" der betrieblichen Arena (vgl. Auer 1994, S. 120).

Analog zur Ausdifferenzierung auf Betriebsratsseite entwickeln sich auch auf Managementseite unterschiedliche Handlungsstrategien. Neben Angeboten an den Betriebsrat zu einem sehr weitreichenden Mitwirken an der Unternehmensführung finden sich auch Strategien der selektiven Beteiligung oder des versuchten Zurückdrängens. Das Management scheint besonders in Zeiten eines verlangsamten Wachstums oder Schrumpfens sowie in Hinblick auf Standortunterschiede der Versuchung zu erliegen, Verbetrieblichung und Dezentralisierung mit Deregulierung und Vergrößerung von Machtasymmetrien zu verbinden (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 204 ff.).

Gleichzeitig mit der Verbetrieblichung nimmt auch die Verhandlungsdichte zu, und die Konflikthaftigkeit steigt potentiell an. Die Beziehung zum Betriebsrat sowie die Beteiligung und Akzeptanz der Mitarbeiter wird nicht zuletzt im Rahmen neuer Managementkonzepte zum "Erfolgsfaktor", so daß "einfache Machtstrategien" vielfach kontraproduktiv wirken. Umgekehrt ist Verbetrieblichung aber nicht zwingend mit Interessenharmonisierung oder (Ver-)Betriebsgemeinschaftung verbunden (vgl. Dörre/Neubert 1995, S. 204 ff.). Inwieweit die dezentralisierten Problembereiche hinsichtlich ihrer Mitbestimmungsrelevanz "Ausstrahlungseffekte" auf Themen hervorrufen, die bislang der Managementprärogative oder "schwächeren" Mitwirkungsmöglichkeiten wie etwa Informationsrechten unterliegen, kann derzeit noch nicht beurteilt werden.

In der Beziehung zu überbetrieblichen Arbeitgeberinteressenvertretungen und den von ihnen ausverhandelten Kollektivverträgen entsteht ein ähnliches Spannungsverhältnis wie auf der

Betriebsratsseite. Das Selbstverständniss, die Grundsatzpositionen und die Ressourcenabhängigkeit der Arbeitgeberverbände nehmen dem Thema "Verbetrieblichung" die Brisanz, bzw. die Forcierung der Betriebsvereinbarung als Regelungsebene wird zur politischen Position der überbetrieblichen Interessenvertretung. Die managementseitige Kritik an Kollektiv- bzw. Tarifverträgen und das Beispiel Deutschland mit den dort stattfindenden Austritten aus Arbeitgeberverbänden zeigen jedoch, daß auch diese Beziehung nicht konfliktfrei oder unbegrenzt belastbar ist. Die Konfliktlinien verlaufen rund um die Reichweite inhaltlicher Kompromisse mit Arbeitnehmerinteressenvertretern, die Dauer von Verhandlungen und den Zeitpunkt von Reformen, das Verhalten, die Einstellung und die Strategie gegenüber dem Verhandlungspartner auf Arbeitnehmerseite sowie um die Möglichkeit eigenständiger Handlungsstrategien im Spannungsfeld zu "abweichendem Verhalten".

D Konzept der empirischen Untersuchung

D.1 Projektablauf und Erhebungsmethode

Die Projektgruppe ist aufgrund ihrer theoretischen und praktischen Erfahrung der Überzeugung, daß die Entwicklung betrieblicher Lohnsysteme in einem Verhandlungssystem von einer Vielzahl komplexer Wirkungszusammenhänge geprägt ist. Die Isolierung weniger Variablen und die Ermittlung von Variablen-Beziehungen in Form von Wenn-Dann- oder Je-Desto-Beziehungen würde daher eine allzu drastische Vereinfachung der Wirklichkeit darstellen, während ein Verhandlungssystem und die darin eingebetteten Kooperations*muster* einen "wesenhaften Gesamteindruck" vermitteln, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Die Vielfalt der Erscheinungsformen wird in "umrißhaft-stimmigen" Kooperationsmustern mit "fließenden" Grenzen erfaßt, die als "kognitive Landkarte" dienen können (vgl. Bortz 1984, S. 225 ff., Friedrichs 1985, S. 89, Knoblich 1972, S. 142 f., Miles/Huberman 1990, S. 67 f., Osterloh 1993, S. 52, Schwemmer 1984, S. 622).

Die (hypothetischen) Kooperationsmuster wurden mit Hilfe einer adaptierten Konzeption des Kodelphi erstellt (zur Kodelphi-Methode vgl. Tschischej 1988). Das Kodelphi ist eine Kombination von Brainstorming, schriftlicher Befragung und Diskussion im Rahmen eines Workshops. Dem explorativen, typus-generierenden Charakter entsprechend, wurden bei dieser Untersuchung anstelle einer schriftlichen Befragung teilstandardisierte Interviews mit betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren durchgeführt (vgl. hiezu Bortz 1984, S. 166, unter dem Begriff Intensiv- oder Tiefeninterview vgl. Friedrichs 1980, S. 224 ff., unter dem Begriff problemzentriertes bzw. fokussiertes Interview vgl. Lamnek 1989, S. 90).

Als Leitfaden dieser Experteninterviews dienten sechs Spannungsfelder (vgl. Kasten), die während eines projektinternen Brainstormings erarbeitet wurden. Diese acht dichotomischen Aussagesätze "strukturierten" zu Beginn des Projekts das Forschungsfeld aus der Sicht der Projektmitarbeiter und stellen somit eine subjektive, ausschnitthafte und von jeweils spezifischen Erfahrungen geprägte "Weltsicht" dar.

Lohnsystem-Spannungsfelder

1. Spannungsfeld:

Das Lohnsystem als integrierter Bestandteil der betrieblichen Personalstrategie und der Unternehmensstrategie - **ODER** - Betriebliche Lohnsystemfindung und -anpassung als autonomer Gestaltungsbereich von Experten

Zusatzfrage: Ist das Ziel oder die Vision der Personal- und Unternehmenspolitik ein unternehmensintern differenziertes Lohnsystem oder ein unternehmensweit einheitliches Lohnsystem

2. Spannungsfeld:

Trend in Unternehmen zur Entwicklung betriebsspezifischer Lohnsysteme und die entsprechende Forderung an die kollektive Ebene (d. h. einerseits Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung, andererseits Gewerkschaftsbund, Arbeiterkammer), Rahmenverträge bereitzustellen, die ausreichende betriebliche Handlungsspielräume bieten (Vorteile z. B.: freie Definition von "Leistung", Chance zu Systeminnovation, Vereinbarung eines variablen Lohnsummenniveaus) - **ODER** - Forderung von Unternehmen an die kollektive Ebene, übernehmbare überbetrieblich vereinbarte und standardisierte Lohngrundsätze bereitzustellen (Vorteile z.B.: Vordefinition von "Leistung", Sicherheit und Berechenbarkeit, Auslagerung potentiell konfliktträchtiger Felder an die überbetriebliche Ebene)

Zusatzfrage: Anspruch der Verbände auf kollektiver Ebene nach zentralen Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten zur Sicherung einer überbetrieblich abgestimmten Lohnpolitik

3. Spannungsfeld:

Betriebsrat als "traditioneller" Vertreter von Arbeitnehmerinteressen, der an der inhaltlichen Ausgestaltung von Konzepten im wesentlichen nicht mitarbeitet, sondern der den Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf die Begutachtung, Bewertung, Annahme oder Ablehnung von bereits durch die Geschäftsleitung ausgearbeiteten und auf Verbandsebene akzeptierten Lohnkonzepten legt - **ODER** - Betriebsrat als "Co-Management", das an der Entwicklung von Lohnkonzepten umfassend (d.h. von der Startphase der Entwicklung bis zum vereinbarten Endkonzept) inhaltlich mitarbeitet und auch die entsprechende Verantwortung (z.B. bei der Realisierung des Konzepts) trägt

4. Spannungsfeld:

Orientierung des Betriebsrats an höherqualifizierten Arbeitnehmern und ihren Interessen, die mit Unternehmensinteressen weitgehend parallel laufen - **ODER** - Orientierung des Betriebsrats an den Absicherungsbedürfnissen der "Verlierer-Segmente"

Zusatzfrage: Rollensicherheit des Betriebsrats durch Orientierung an innerbetrieblichen Beziehungsstrukturen (z.B. Arbeitnehmern, Betriebsratskollegen, Management) oder durch Orientierung an Beziehungen zu Gewerkschaft und Arbeiterkammer

5. Spannungsfeld:

Gewerkschaftsfunktionäre eher als Dienstleister für den Betriebsrat "vor Ort" - **ODER** - Gewerkschaftsfunktionäre eher als Durchführungsorgane zentral definierter Strategien

6. Spannungsfeld:

Personalverantwortliche eher als autonome Gestalter unter "Indienstnahme" interner Strukturen und Beziehungen (Innensteuerung) - **ODER** - Personalverantwortliche eher als nach außen hin vernetzte Gestalter, die sich der Expertise und der Erfahrung externer Organisationen und Verbände bedienen (Außensteuerung)

Tabelle 1: Sechs Spannungsfelder als Interviewleitfaden

Die (potentiellen) Interviewpartner wurden von den Projektmitgliedern "nominiert" und von der Forschergruppe kontaktiert. Auswahlkriterien waren zum einen der Expertenstatus und der Themenbezug der Gesprächspartner, wobei auch auf eine Streuung hinsichtlich der Ausgestaltung und der Anwendungsdauer der Lohnsysteme geachtet wurde. Zum anderen nutzte man persönliche Bekanntheit und Zugangsmöglichkeit. Darüber hinaus sollte die "interessenpolitische" Ausgewogenheit sichergestellt werden. Da das Ziel der Untersuchung war, dieses - insbesondere in Österreich - bisher noch nicht bearbeitete Thema zu analysieren und das Problemfeld in einem ersten - vorläufigen - Zugang in Form hypothetischer Kooperationsmuster zu strukturieren, ging es nicht um Repräsentativität. Konkret befragt wurden "Entwicklungs-Tandems" aus sechs Unternehmen, d. h. je ein personalverantwortlicher Manager und ein Vertreter des Arbeiterbetriebsrats (im Regelfall der Betriebsratsvorsitzende bzw. in einem Fall der stellvertretende Vorsitzende), sowie je drei Vertreter der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber (zwei Vertreter der Arbeiterkammer, ein Vertreter der Gewerkschaft Metall-Bergbau-Energie, ein Vertreter der Wirtschaftskammer, ein ehemaliger Vertreter der Wirtschaftskammer und ein Vertreter der Vereinigung Österreichischer Industrieller). Nach der gewerkschaftlichen Klassifikation sind alle Gesprächspartner dem Bereich Metall-Bergbau-Energie zuzurechnen.

Die Interviews sind - entsprechend dem systemischen Ansatz und dem explorativen Charakter der Studie - durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Interviews beruhen auf offenen Fragen, d.h. die Befragten erhalten keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, sondern das Projektteam war an den Erwartungen, Einstellungen und Handlungen des jeweiligen Gesprächspartners aus seiner Wahrnehmung und Sichtweise des Spannungsfeldes interessiert. Im Vordergrund stand nicht eine mündliche Erhebung quantitativer Daten, sondern vielmehr eine qualitative Darstellung von Wechselwirkungen und Zusammenhängen aus der Sicht des Gesprächspartners.
- In den Interviews wurde die Technik der zirkulären Fragestellung eingesetzt (vgl. Königswieser/Exner/Pelikan 1994, S. 25 f., Conecta o.J., S. 8), und zwar in der spezifischen Form der Erhebung des Selbst- und Fremdbildes der Interviewpartner. Dabei ging es darum, wie der Gesprächspartner das jeweils zur Diskussion stehende Spannungsfeld wahrnimmt (Selbstbild) bzw. welche Vorstellung er darüber hat, wie ein bestimmter relevanter Bezugspartner dieses Spannungsfeld seinerseits wahrnimmt (Fremdbild).

- Für die Interviews galt - ebenso wie für das Gesamtprojekt - die strikte Neutralität der Projektmitarbeiter, d. h. die Interviewer bzw. Projektmitarbeiter ergriffen nicht für eine bestimmte Position Partei, sondern versuchten die unterschiedlichen Sichtweisen zu verstehen, deren Logik offenzulegen und interessierten Dritten zugänglich zu machen. Neutralität in diesem Sinne kann als Allparteilichkeit verstanden werden (vgl. Conecta o.J., S. 2 f.).

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und die Aufnahmen transkribiert. Die Auswertung des so gewonnenen Datenmaterials und die induktive Bildung vorläufiger Muster erfolgte als Teamprozeß im Rahmen mehrerer Projektsitzungen. Dabei rückten die Spannungsfelder, die den Ausgangspunkt bildeten, vergleichsweise in den Hintergrund und machten den Kooperationsmustern Platz, die in den Gesprächen bei der Erörterung der Spannungsfelder erkennbar wurden.

In einem ersten Schritt diente die Durchsicht des Datenmaterials dazu, die Dimensionen der Kooperationsmuster festzulegen. Dann wurden die Daten merkmalsorientiert codiert und in einem zweiten Induktionsschritt vorläufige Kooperationsmuster gebildet. Ein Muster kann dabei als "typische" Kombination von Ausprägungen der vorher erarbeiteten Dimensionen verstanden werden. Die Typisierung basierte auf den Aussagen eines "Tandems", d. h. auf den Interviews mit dem personalverantwortlichen Manager und dem (stellvertretenden) Vorsitzenden des Arbeiterbetriebsrats eines Unternehmens. Die Interviews mit den Vertretern der überbetrieblichen Interessenorganisationen lieferten eine "Schärfung" und Abrundung der Muster bzw. machten als relevante Außensicht die Rahmenbedingungen für betriebliche Verhandlungssysteme transparent. Das Erfahrungswissen der Mitglieder der Projektgruppe, insbesondere der beiden als Berater tätigen Mitglieder, wurde ebenfalls in die Auswertung integriert.

Diese vorläufigen Muster wurden im Rahmen eines Feedback-Workshops den daran teilnehmenden Interviewpartnern (sieben Arbeitnehmervertreter, fünf Arbeitgebervertreter) präsentiert und zur Diskussion gestellt. Diese Rückkopplung der vorläufigen Ergebnisse hatte folgende Funktionen: einerseits den Interviewpartnern für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an diesem Projekt eine "Gegenleistung" und einen "Zusatznutzen" zu bieten, andererseits konzeptionelle Kritik an der Typologie zu ermöglichen und die Kooperationsmuster dem "prüfenden Blick" der Praxis zu unterwerfen. Der Feedback-Workshop hate somit (doppelte) Informations- bzw. intersubjektive Kontroll- und Korrekturfunktion (zu den Funktionen des Feedbacks im Rahmen der Delphi-Methode vgl. Wechsler 1978). Abschließend wurden die Korrekturvorschläge und

Zusatzinformationen aus dem Workshop eingearbeitet, das Datenmaterial nochmals analysiert und die endgültigen Kooperationsmuster erstellt. Diese Muster können als Hypothesen für weitere wissenschaftliche oder praktische Arbeiten herangezogen werden.

D.2 Konzeption des betrieblichen Verhandlungssystems

Konzeptionelle Grundlage für die beschriebene empirische Vorgehensweise ist folgende systemische Konstruktion "betrieblicher Verhandlungssysteme":

Das betriebliche Verhandlungssystem und die darin eingebetteten, charakteristischen Kooperationsmuster sind auf der Ebene von Unternehmen in Österreich angesiedelt. Das Verhandlungssystem umfaßt einerseits den bzw. die verantwortlichen Personalmanager und andererseits den Arbeiterbetriebsrat. Dieses Verhandlungssystem ist in eine unternehmensinterne Umwelt eingebettet, zu der insbesondere die folgenden Subsysteme gehören:

- die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung, soweit sie nicht personalverantwortliche Manager sind,
- die Eigentümer des Unternehmens, soweit sie nicht Mitglieder der Geschäftsleitung sind,
- die Führungskräfte, die in den Bereichen tätig sind, in denen das Lohnsystem eingeführt ist,
- die große Gruppe der Lohnempfänger,
- gegebenenfalls die Arbeits- und Zeitwirtschafter des Unternehmens und
- eventuell der Angestelltenbetriebsrat.

Das betriebliche Verhandlungssystem ist auch mit der kollektiven Arena außerhalb der internen Umwelt verbunden. Der Arbeiterbetriebsrat steht in Beziehung zur zuständigen Gewerkschaft und zur Kammer für Arbeiter und Angestellte, der personalverantwortliche Manager mit der Wirtschaftskammer, der Vereinigung österreichischer Industrieller oder anderen Arbeitgeberverbänden.

Darüber hinaus beeinflussen weitere externe Umwelten wie Kunden, Mitbewerber und/oder Berater sowie externe Veränderungen - z.B. am Arbeitsmarkt oder auf dem Technologiesektor - das Verhandlungssystem.

Das personalverantwortliche Management und der Arbeiterbetriebsrat bilden das betriebliche Verhandlungssystem. Der Terminus "personalverantwortliches Management" wird in Hinblick auf die unterschiedliche Aufbau- und Ablauforganisation von Klein-, Mittel- und Großbetrieben gewählt und umfaßt sowohl Personalleiter als auch Mitglieder von Geschäftsleitungen, die neben anderen Agenden den Personalbereich "mitbetreuen". Die Eingrenzung auf das personalverantwortliche Management erfolgt, weil der Personalbereich oft eine Vermittlungsfunktion zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat ausübt (vgl. Auer 1994, S. 120), wozu im Regelfall Verhandlungen mit dem Betriebsrat gehören. Zu den Aufgaben der Personalisten zählen meistens auch die Vorbereitung und manchmal auch deren Abschluß bzw. Unterzeichnung. Die betriebsratsseitige Beschränkung auf den Arbeiterbetriebsrat ergibt sich aus dem Bezug auf Lohnsysteme sowie auf die entsprechenden Bestimmungen des österreichischen Arbeitsverfassungsgesetzes.

Die Funktion des Verhandlungssystems liegt in der Entwicklung, Festlegung und Begleitung betrieblicher Lohnsysteme, wobei aus der Sicht der Unternehmensführung das Lohnsystem der strukturellen Steuerung des betrieblichen Leistungsprozesses dient. Es repräsentiert jene Spielregeln, die die formale Vermittlung von Input und Output steuern. In diesem Sinne verknüpft das Lohnsystem die Lohn-Leistungs-Relationen des Systems "Mitarbeiter" und des Systems "Unternehmen". Das Leistungs-Lohn-Modell des Unternehmens beeinflußt auf der Denk- und Handlungsebene das Lohn-Leistungs-Modell des Mitarbeiters und umgekehrt. Das betriebliche Lohnmodell koppelt somit zwei sich selbst steuernde - und in diesem Sinne autonome - Systeme. Die Wahrnehmung des betrieblichen Lohnsystems durch den Mitarbeiter beeinflußt dessen Leistungshandeln, gleichzeitig regt das Verhalten des Mitarbeiters - u.a. vermittelt über das Lohnsystem - (Selbst-)Steuerungsprozesse des Systems Unternehmen an (vgl. Janes/Prammer 1995, S. 41 f., S. 45 f., Simon/Conecta 1992, S. 72 ff.).

Das Verhandlungssystem hat die Aufgabe, die Relationierungsregeln - konkretisiert in der Ausgestaltung des Lohnsystems - auszuhandeln. Dabei agieren das personalverantwortliche Management und der Arbeiterbetriebsrat stellvertretend für das System Unternehmen bzw. das System Lohnempfänger. Beide Verhandlungspartner bringen sowohl eigene als auch repräsentierte Erwartungen sowie Denk- und Handlungslogiken in das Verhandlungssystem ein (zu unterschiedlichen Logiken von Management und Arbeitnehmervertretern vgl. Müller-Jentsch 1994, S. 12). Gleichzeitig "produziert" das Verhandlungssystem seinerseits spezifische Erwartungen,

Denk- und Handlungslogiken, die von den relevanten Umwelten beachtet werden müssen. Aufgrund dieser systemischen Konzeption von betrieblichen Verhandlungssystemen ist weder von einer grundsätzlichen und durchgängigen Konflikthaftigkeit noch von einer umfassenden und zwingenden Übereinstimmung auszugehen. Vielmehr wird die Frage angeregt, wie Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmuster entstehen (und somit möglicherweise auch verändert werden können) und welche Bedeutung Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Erwartungs-, Denk- und Handlungslogiken haben.

Zentrales Anliegen der Studie ist es, die Beziehung zwischen den beiden Akteuren innerhalb des Verhandlungssystems zu untersuchen. Diese Beziehung erklärt sich allerdings nicht aus sich selbst heraus, sondern wird nur verständlich, wenn die Einbettung des Verhandlungssystems in seine innere und äußere Umwelt berücksichtigt wird.

Zwischen dem betrieblichen Verhandlungssystem und seinen internen und externen Umwelten bestehen zahlreiche wechselseitige Wirkungs- und Leistungszusammenhänge bzw. Abhängigkeiten. Die Umwelten haben Erwartungen an das Verhandlungssystem, und dieses ist in seiner Operationsfähigkeit von Leistungen der Umwelten abhängig. Umgekehrt hat aber auch das betriebliche Verhandlungssystem Erwartungen an seine Umwelten, und diese sind von den Leistungen und Ergebnissen des Verhandlungssystems abhängig.

Ein Beispiel für wechselseitige Abhängigkeiten ist die Beziehung zwischen dem Verhandlungssystem und den Führungskräften der "Linie". Zunächst einmal haben Führungskräfte im Arbeiterbereich bestimmte Erwartungen an die "Leistungsfähigkeit", die "Konfliktträchtigkeit" und "Handhabbarkeit" von Lohnsystemen. Als "Kunden" des Verhandlungssystems entscheiden sie bei der Anwendung des Lohnsystems letztlich auch über dessen Erfolg oder Mißerfolg. Aus der Sicht des Verhandlungssystems sind diese Führungskräfte aber auch "Lieferanten", da sie im Besitz entwicklungsnotwendiger Informationen sind. Auf der anderen Seite kann die "Linie" kein Lohnsystem entwickeln; ist also hinsichtlich des konkreten Aufbaus und der Funktionstüchtigkeit des Lohnsystems vom Verhandlungssystem abhängig. Eine "spezifische Note" bekommt die Beziehung weiters noch dadurch, daß auch das Verhandlungssystem nicht nur einfach fremde Erwartungen (d.h. die Erwartungen der Führungskräfte) verarbeitet, sondern auch eigene Erwartungen (d.h. bestimmte Ziele, Wünsche, Vorstellungen usw.) an das Lohnsystem hat.

Ähnlich wie die internen Umwelten stehen auch die externen Umwelten in wechselseitigen Wirkungs- und Abhängigkeitsverflechtungen zum betrieblichen Verhandlungssystem. Als Beispiel kann die Informationsbeziehung zwischen betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretern gelten. Die kollektive Arena benötigt zur Entwicklung unternehmens- und arbeitnehmergerechter Lohnsysteme bzw. zur Weiterentwicklung von Kollektivverträgen Ressourcen der betrieblichen Arena (z.B. Informationen oder Mitwirkung an Arbeitskreisen). Umgekehrt ist auch das betriebliche Verhandlungssystem von der überbetrieblichen Ebene (z.B. in Hinblick auf Rechtsinformationen, Branchenüberblick und Rahmenvorgaben) abhängig, bzw. die kollektive Ebene kann durch ihre normsetzende Kraft, ihre Expertise und ihren Einfluß die Entwicklung von Lohnsystemen auf der betrieblichen Ebene beeinflussen.

Über die genannten Einflüsse hinaus ist die betriebliche Entwicklung von Lohnsystemen auch von externen Veränderungen - wie technologischen Innovationen oder einem Wandel in den Markt- und Wettbewerbsbedingungen - abhängig. Da im Rahmen dieser Studie der Schwerpunkt auf der Ermittlung und Beschreibung von Kooperationsmustern zwischen Personalmanagement und Betriebsrat lag, wurden diese externen Einflußfaktoren nicht berücksichtigt. Es könnte Themenstellung zukünftiger Forschungsarbeiten sein, die Bedingungen der Genese und die Erfolgswahrscheinlichkeit einzelner Kooperationsmuster unter jeweils spezifischen Bedingungskonstellationen zu ermitteln (für diesbezügliche Anregungen anhand konkreter Einzelfallbeispiele vgl. z. B. von Eckardstein/Janes 1995, von Eckardstein/Greife u. a. 1988).

Diese beispielhaften Ausführungen zeigen, daß das betriebliche Verhandlungssystem unterschiedliche Erwartungen sowie Denk- und Handlungslogiken berücksichtigen muß. Zum einen haben die Verhandlungspartner selbst unterschiedliche Erwartungen und Handlungslogiken, zum anderen tragen die internen und externen Umwelten unterschiedliche und teils widersprüchliche Erwartungen an das Verhandlungssystem heran. Die Schwierigkeit dieser Situation wird dadurch verschärft, daß die Wahrnehmung und Weiterverarbeitung der Erwartungen und Logiken der Umwelten von den Denk- und Handlungslogiken der Verhandlungspartner und des betrieblichen Verhandlungssystems insgesamt abhängig sind. Vor diesem Hintergrund kann die Hypothese formuliert werden, daß unterschiedliche Verhandlungssysteme einen Unterschied darstellen, der einen Unterschied macht - nämlich bei der Entwicklung von Lohnsystemen. Oder anders ausgedrückt: Unterschiedliche Verhandlungssysteme "führen" zu unterschiedlichen Lohnsystemen (vgl. allgemein. Bateson 1982, S. 274).

E Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Nach der Auffassung, daß zwischen den betrieblichen und überbetrieblichen Verhandlungssystemen (hier insbesondere das kollektivvertragliche Verhandlungssystem) gegenseitige Abhängigkeiten herrschen, sind auch betriebliche Interaktionsmuster und daraus entstandene betriebliche Lohnformen nicht als "vor Ort" - autonom - entstanden anzusehen. Was in einem Unternehmen als Lohnmodell entwickelt und eingesetzt wurde, wird als Ergebnis des Zusammenspiels der staatlich/gesetzlichen, kollektiv(vertraglich)en und betrieblichen Verhandlungssysteme definiert, wie sie im Kapitel B.1 beschrieben sind. Dieses Zusammenspiel läßt sich durch ein Interaktionsmodell verdeutlichen, das in seinem Aufbau einer Zwiebel gleicht und daher von uns "Zwiebelmodell lohnrelevanter Interaktionen" genannt wurde. Zwei Verhandlungsebenen sind in Form konzentrischer Schalen um den Kern - das zentrale betriebliche Geschehen -positioniert. Die konkreten Möglichkeiten und Grenzen bei der Entwicklung betrieblicher Lohnsysteme - dem Kern des Modells - ergeben sich auch aus der Form und Struktur der ersten Schale - den vorgegebenen Inhalten und Interaktionsmustern der kollektivvertraglichen Vereinbarungen -, die wiederum aus der Form und Struktur der zweiten Schale - den Inhalten und Interaktionsmustern des staatlich/gesetzlichen Verhandlungssystems - entstehen.

E.1 Selbstverständnis der überbetrieblichen Interessenvertretungen

Die Darstellung der Ergebnisse dieser Studie folgt dem Aufbau des beschriebenen "Zwiebel"-Modells. Soweit es das zur Verfügung stehende Datenmaterial zuließ, wurde die "Zwiebel" von außen nach innen durchlaufen. Was in einem betrieblichen Verhandlungssystem vorgefunden wurde, sollte aus seiner kollektiven und gesetzlichen Umwelt heraus interpretiert werden. In der Praxis blieb die Untersuchung aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Informationen auf die kollektiv(vertraglich)e und betriebliche Ebene begrenzt. Bei den Erhebungen zur kollektiven Ebene gab es eine weitere Einschränkung: ohne die Außen-Außen-Dimension (z.B. das Verhandlungssystem Gewerkschaft - Industriellenvereinigung) untersuchen zu können, mußte mit der Außen-Innen-Dimension, den Interaktionen zwischen erster Schale und Kern, also zwischen den Arbeitgeberverbänden und dem personalverantwortlichen Management bzw. zwischen den Arbeitnehmerverbänden und dem Betriebsrat das Auslangen gefunden werden.

Im Hinblick auf die Außen-Innen-Dimension des "Zwiebelmodells lohnrelevanter Interaktionen" ergaben sich folgende **Leitfragen** an das "Material":

- In welcher Weise sind aus der Perspektive der betrieblichen Akteure die im eigenen Unternehmen entstandenen Lösungen und Handlungsmuster durch die Kooperationserfahrungen mit Gewerkschafts-/Arbeiterkammervertretern bzw. Vertretern von Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung geprägt?
- Wieweit ist also die "Verbetrieblichung im System der Arbeitsbeziehungen" in ihren Inhalten und Strukturen durch die umschließenden konzentrischen Schalen der "Zwiebel" möglicherweise nicht nur geprägt, sondern faktisch vordefiniert?

- Mit welchem Selbstverständnis bezüglich ihrer eigenen Funktion, Aufgabe, Rolle etc. greifen die überbetrieblichen Akteure in das Geschehen "vor Ort" ein?
- Lassen sich bezüglich dieses Selbstverständnisses und der Art des Eingreifens bestimmte charakteristische Muster erkennen?
- Wenn ja, wie lassen sich solche Muster beschreiben?
- Welche Auswirkungen haben sie auf die Struktur und die Ergebnisse betrieblicher Verhandlungen über den Einsatz und die Entwicklung von Lohnsystemen?

Die bereits erwähnten sechs Spannungsfelder sind so aufgebaut, daß ihre Anwendung die Beantwortung der **Leitfragen** ermöglicht hat.

Zum empirischen Status der vorliegenden Ergebnisse

Die hier veröffentlichten Ergebnisse erheben nicht den Anspruch einer repräsentativ durchgeführten und entsprechend empirisch abgesicherten Studie. Im Vordergrund der Untersuchung stand, **qualitative Ergebnisse** bewußt ausgewählter und aufbereiteter Fallstudien zu erhalten. Der empirische Wert kann sich ausschließlich aus dem Beispielswert der Fälle und der in den Prozessen und Ergebnissen dieser Fälle erkennbaren "Logiken" herleiten.

E.1.1 Arbeitnehmer-Interessenvertretungen

Um das Rollenverständnis nachvollziehbar zu machen, mit dem die Vertreter der Arbeitnehmerverbände operieren, mußte zwischen Gewerkschaftssekretären und Arbeiterkammersekretären unterschieden werden. Diese beiden Gruppen agieren als Teile des überbetrieblichen Verhandlungssystems äußerst unterschiedlich. Gleichzeitig wird erst durch diese Unterschiede und im komplementären Ineinandergreifen beider Rollen die "Systemleistung" und das Selbstverständnis der Arbeitnehmer-Interessenvertretung erkennbar. Bei der Beschreibung werden die in der Auswertung sichtbar gewordenen zentralen Elemente des Selbstverständnisses herausgegriffen und mit entsprechenden Interviewzitaten hinterlegt, um abschließend das Selbstverständnis einer Interessenvertretung zusammenfassend formulieren zu können.

E.1.1.1 Die Gewerkschaft

Einzelne Bausteine des Selbstverständnisses von Gewerkschaftssekretären

Gewerkschaftssekretäre sind machtpolitisch orientierte Pragmatiker:

... Die Entwicklung von Lohnsystemen braucht sehr wohl Experten, aber es darf keine Expertensache werden, denn sonst kommen wir dorthin, wo die REFA-Experten irgendwann gesagt haben: ..."Was wir in der Arbeitsvorbereitung, im Bereich der Zeitwirtschaft, im Bereich der Arbeitsorganisation, im Bereich der Umsetzung unserer Pläne machen, ist unsere Sache. Ihr in der Personalwirtschaft schaut dazu, daß wir die Leute zur Verfügung haben, aber redet uns nicht drein, wie wir unsere Pläne machen." Ich gehe davon aus, daß es in der heutigen Arbeitsorganisation und Produktionstechnik so nicht geht. ... Wir brauchen den Experten dazu, daß er uns Wege aufzeigt, Wege entwickelt ... aber manchmal muß man dem Experten schlicht und einfach sagen: "Du hast vielleicht sachlich, objektiv gesehen recht, aber wir wollen es so nicht, weil das so nicht in die Realität umzusetzen ist." ... Wenn ich mit Menschen zu tun habe, und wir haben es mit hochqualifizierten Leuten zu tun in unserer Branche, die unter Umständen auch noch sehr emotionell reagieren, weil es im Entlohnungssystem immer um Geld geht, muß man diesen Experten manchmal die Flügel stutzen.

... Da ist auf der einen Seite die KV-Politik und auf der anderen Seite ... alles, was über dem KV-Mindestsatz ist, das ist in Wirklichkeit die Spielwiese. ... Diese beiden Teile müssen grundsätzlich auseinandergehalten werden. ... Ich brauche in einer Gruppe "Lohnsystem", einen Experten und einen Politiker. Wenn es um die Festlegung des Geldwertes einer definierten Leistung geht *... da kann mir der Experte für das Lohnsystem gestohlen bleiben. Er ist das, was er für mich immer sein sollte, er ist ein Werkzeug geworden. Ich rufe ihn, wenn ich ihn brauche, und schicke ihn dann nach Hause, wenn ich ihn nicht mehr brauche.*

Von der Steuerung einer variablen Leistung her betrachtet, ist es gleichgültig, wie ein bestimmtes System konstruiert ist, *... mit oder ohne Zulagen, ... es gibt ganz bestimmte Täler in Tirol oder auch in Vorarlberg, da haben wir die besten und verrücktesten Lohnsysteme: einmal mit Zulagen, einmal mit Akkord, einmal mit Mitarbeiterbeurteilung* (durch Vorgesetzte, d.V.), *einmal reiner Zeitlohn - und wenn man sich dann die Bandbreite anschaut, um eine Durchschnittslinie, dann geht es immer um plus/minus drei Prozent. ...Um noch einmal die Frage ganz konkret zu beantworten, ein Expertenteam ohne Hintergrund durch die Politik funktioniert nie ...*

Gewerkschaftssekretäre bewerten die Entwicklung und den Einsatz betrieblicher Lohnsysteme anhand folgender Leitlinien:

... bei der Umstellung von Lohnsystemen darf es keine Verlierer geben ...
... ich lasse die Gewinner nicht zu viel gewinnen, um die Verlierer zu schützen ...
... also, wenn die jetzt nach einer Phase von Wildwuchs sagen, ... jetzt machen wir einen generellen Schnitt, jetzt hol ich mir einen Experten, und der soll wieder eine Ideallohnlinie herstellen, ... das geht so nicht, das ist ja auch der provozierte Crash, ... da sehe ich meine sozialpolitische Aufgabe darin (die potentiellen Verlierer d.V.) *zu schützen.*

Gewerkschaftssekretäre schützen den Betriebsrat:

... Der Betriebsrat muß, ... (wenn es um die betriebliche Entwicklung von Lohnsystemen geht, d.V.) *in dieser Situation unheimlich aufpassen, daß er nicht vor einen falschen Wagen gespannt wird, den er dann zu ziehen hat. Ich glaube nicht, daß der Betriebsrat die Aufgabe übernehmen sollte, Lohnsysteme zu entwickeln. ... Er muß aber wohlweislich dabei sein, mit eckigen,*

kantigen Grundsätzen in eine solche Arbeitsgruppe einsteigen, wobei ich noch nicht weiß, wie es günstig ist, da tappen wir selbst noch im Dunkeln. ...
... Manchmal scheitern Arbeitsgruppen, wo dann trotzdem versucht wird, das Lohnsystem als Produkt zu verkaufen, weil der Betriebsrat war ja immer dabei. Und da würde ich meinen, da hat der Betriebsrat beinhart die Aufgabe zu sagen: "Ja, ich bin drinnen gesessen, aber die vier, die da drüben gestanden sind, waren in der Gruppe stärker, und ich brauche jetzt, Kollegen, Eure Hilfe."

Gewerkschaftssekretäre sind Dienstleister und politische Akteure in einer Person:

Es zeigt die Situation sehr oft, daß der Betriebsrat vor Ort durch Expertenwissen überfahren wird, dann ruft er den Gewerkschaftssekretär ... um Hilfe. Da bedient sich der Betriebsrat des Gewerkschaftssekretärs, der ihn unterstützt und das fehlende Wissen beisteuert. Er ruft den Gewerkschaftssekretär an, und der Gewerkschaftssekretär eilt. Andererseits ist es so, daß ich dann in dieser Situation natürlich sehr wohl meinen politischen Willen, meine politische Position einbringe. Das heißt, wir bedienen uns in Wirklichkeit gegenseitig, der Betriebsrat bedient sich meiner Kompetenz und meines Hintergrunds. Und ich sage ihm aber auch: "Schau, wenn Du das so machst, wie Du Dir das vorstellst, so wie das für Dich unter Abwägung Deiner persönlichen Interessen paßt, wirst Du damit unter Umständen in einer anderen Situation größeren Schaden verursachen, deswegen bin ich der Meinung, Du solltest das anders machen."

Für Gewerkschaftssekretäre verfügen Personalchefs nicht über Entscheidungskompetenz, sie sind in Lohnfragen der verlängerte Arm der Geschäftsleitungen:

... Ich gehe davon aus, daß der Großteil der österreichischen Personalchefs (Ausnahmen bestätigen die Regel) absolut keine Entscheidungskompetenz hat. ... Da trau ich mich zu behaupten, daß die Personalchefs in Wirklichkeit nichts anderes sind als Befehlsempfänger und Befehlsverweigerer.

Zusammenfassung:

Gewerkschaftssekretäre operieren mit dem Rollenverständnis machtpolitisch orientierter Pragmatiker, die nicht an bestimmten Lohnsystemen an und für sich interessiert sind, sondern daran, inwieweit die praktische betriebliche Wirkung eines Lohnsystems gewerkschaftspolitischen

Zielen entspricht oder zuwiderläuft. Die diesbezüglich abrufbereiten Bewertungsmuster sind eindeutig und präzise formuliert. Für Gewerkschaftssekretäre laufen Betriebsräte im Unternehmen zudem immer Gefahr, irgend etwas nicht durchblicken zu können und von der Managementseite "über den Tisch gezogen" zu werden. Davor hat sie der Gewerkschaftssekretär zu beschützen. Personalchefs sind mit wenigen Ausnahmen ohnmächtige Ausführungsorgane von Geschäftsleitungen. Gewerkschaftssekretäre greifen ins betriebliche Geschehen ein, wenn sie vom Betriebsrat vor Ort, wenn eine Frage auftaucht, als Dienstleister gerufen werden, um bei dieser Gelegenheit ihren Prinzipien im Unternehmen nach Möglichkeit zum Durchbruch zu verhelfen.

E.1.1.2 Die Arbeiterkammer

Einzelne Bausteine des Selbstverständnisses von Arbeiterkammersekretären

Arbeiterkammersekretäre wissen, welche Lohnsystemlösungen für einen Betrieb optimal sind:

... Grundsätzlich glaube ich, daß ein einheitliches Lohnsystem im Arbeiterbereich für alle Beschäftigtengruppen eine sinnvolle Einrichtung ist ... was für mich noch akzeptabel ist, ist jeweils ein unterschiedliches System in der Produktion und im Dienstleistungsbereich rund um die Produktion, ... was ich dagegen ablehne, ist das Setzen von Insellösungen, um damit quasi Keile (in die Belegschaft, d.V.) *hineinzutreiben, dagegen wehre ich mich auch in den Betrieben.*

Arbeiterkammer-Sekretäre wissen, über welche personellen und qualifikatorischen Voraussetzungen ein Betrieb verfügen muß, um ein bestimmtes Lohnsystem richtig einsetzen zu können:

... Wenn ich in einem Unternehmen draufkomme, daß die mittlere Führungsebene absolut nicht in der Lage ist, ein Leistungsbeurteilungsgespräch zu führen, dann werde ich mich vehement dagegen wehren und den Betriebsrat in diese Richtung auch beraten, das abzudrehen.
... Daß z.B. ein Abteilungsleiter ein Budget von 50.000 S zur freihändigen Vergabe erhält, ... ich halte von solchen Instrumenten nicht sehr viel.

Arbeiterkammer-Sekretäre unterstützen aus ihrer Sicht nicht ausreichend kompetente Betriebsräte:

... Ich stelle fest, daß Betriebsratskörperschaften während des Gesamtprozesses einer betrieblichen Lohnsystementwicklung kontinuierliche Unterstützung brauchen. Eine Unterstützung, die ihnen die Möglichkeit gibt, Lösungsvarianten, die in Projektteams etc. erarbeitet worden sind, zu hinterfragen. Methodisch würde ich einmal sagen, sind - ohne Begleitung - die Betriebratskörperschaften den Unternehmensleitungen, wenn sie sich externer Unterstützung bedienen, unterlegen.

Zusammenfassung

Arbeiterkammersekretäre operieren mit dem Selbstverständnis von Fachexperten und Gutachtern. Sie kennen die richtigen Systeme, Methoden und Abläufe, die zu optimalen betrieblichen Lösungen führen. Die Basis für diesen eindeutigen Orientierungsrahmen, den die Arbeiterkammer-Sekretäre den Betriebsräten vor Ort anbieten, liegt in den folgenden Annahmen:

- Bezugnehmend auf das jeweils spezifische wirtschaftliche, organisatorische und technologische betriebliche Umfeld, lassen sich von außen optimale Lohnsystemlösungen erkennen, definieren und empfehlen.
- Die personellen bzw. qualifikatorischen Voraussetzungen oder Grenzen einer konkreten betrieblichen Anwendung einer bestimmten Lohnfindungsmethodik lassen sich ebenfalls aus der externen Expertenperspektive definieren und empfehlen.
- Es ist möglich, aufbauend auf einem in der eigenen Institution entwickelten gesellschaftspolitischen Wertesystem, unterstützt durch regionale und nationale gewerbliche und industrielle Vergleichsziffern, absolut und relativ richtige Lohnhöhen anzugeben.
- Aufgabe der Arbeiterkammer-Sekretäre ist es, inhaltlich nicht ausreichend kompetente und/oder in der Verhandlungsführung schwache Betriebsräte durch fachliche Expertise, Gutachten, Schiedssprüche und Durchführungsempfehlungen zu unterstützen.

E.1.2 Arbeitgeber-Interessenvertretungen

Im Gegensatz zu den Ausführungen zur Arbeitnehmerseite wird bei der Arbeitgeberseite nicht zwischen der Sichtweise von Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung getrennt. Zum einen haben die Interviewpartner der Arbeitgeberseite bei ihren Antworten keine explizite Differenzierung zwischen Wirtschaftskammer und Industriellenvereinigung getroffen. Sie berichteten auch weit weniger über die Arbeitgeberseite selbst als über ihr Bild von der Arbeitnehmerseite. Zum anderen handelte es sich bei den Stellungnahmen der drei Vertreter der Arbeitgeberseite - im Gegensatz zur Arbeitnehmerseite - primär um persönliche Aussagen zum Thema und nur sekundär um deklarierte, generelle Positionierungen der jeweils vertretenen Institution. Bei einem Interviewpartner kann das darauf zurückzuführen sein, daß er zum Zeitpunkt des Interviews keine offizielle Funktion in der vertretenen Institution mehr ausübte.

Grundsätzlich läßt sich das Selbstverständnis der Arbeitgeber-Interessenvertretung nicht ganz scharf in eine Richtung zeichnen bzw. an einem konkreten Punkt verankern. Beispielsweise wird bereits der Ruf nach mehr Offenheit des kollektivvertraglichen Gestaltungsrahmens durch die Aussage einiger inner- und überbetrieblicher Vertreter der Arbeitgeberseite relativiert: Der Rahmen sei durchaus offen, nur werde dieser von den Akteuren der Verhandlungssysteme nicht ausreichend genutzt.

Ein überbetrieblicher Arbeitgeber-Interessenvertreter zur Breite des Selbstverständnisses auf Arbeitgeberseite:
Also die Geschlossenheit ist in Wirklichkeit nicht so stark, wie es nach außen ausschaut. Und ich glaube, daß es auch auf Arbeitnehmerseite nicht ganz so geschlossen ist, weil sehr wohl auch ein Betriebsrat Interesse hat, daß er Gestaltungs- und Beeinflussungsspielraum hat, daß er aus der spezifischen Situation heraus Positives für seine Vertretenen und für sich selbst entwickelt.

Derselbe Arbeitgeber-Interessenvertreter formuliert die Grundausrichtung der überbetrieblichen Kollektivvertragspartner:
Es läßt sich schon zuordnen, aber nur im Trend, im Einzelfall kann das ganz anders ausschauen. Bei der Arbeitgeberseite stärker: besser ein Einzelvertrag; dann in der Betriebsvereinbarung; wenn nicht in der Betriebsvereinbarung, dann im Kollektivvertrag; wenn nicht im Kol-

lektivvertrag, dann im Gesetz. Die Arbeitnehmerseite hat eher die Linie: also am liebsten im Gesetz, dann im Kollektivvertrag usw.

Ein anderer Interessenvertreter zur Positionierung der Arbeitgeberseite:
... da sind bitte auf unserer Seite die Meinungen nicht ganz geschlossen!

Wie breit das Spektrum der Meinungen konkret ist, zeigen die Aussagen der Interviewpartner zum Kollektivvertrag selbst, der für die Interessenvertreter sowohl Handlungsrahmen als auch Gestaltungsobjekt darstellt.

Einzelne Bausteine zum Selbstverständnis von Arbeitgeber-Interessenvertretungen

Die Arbeitgeberseite sieht die (zukünftige) Funktion des Kollektivvertrags zwischen Rahmenregelung mit weniger inhaltlichen Vorgaben und mehr kreativem Interpretationsspielraum bis hin zur ausschließlichen Vorschreibung minimaler Mindeststandards.

Ein Interessenvertreter äußert sich relativ radikal über die (zukünftige) Funktion des Kollektivvertrags:
Also meine Vorstellung - die natürlich jetzt keine selbstgeschaffene ist, sondern sie orientiert sich an den Anforderungen, die wir aus den Betrieben kennen - ist die: Wenn man das summarisch irgendwie betrachtet - geht die Tendenz deutlich in die Richtung, daß Spielräume offenbleiben sollen oder geschaffen werden sollen. Das heißt, daß sich der KV zurückziehen sollte auf eine wirkliche Mindestentlohnung; für Mindestabsicherungen, die um so vorsichtiger oder niedriger sein sollten, je höher die Positionen im Unternehmen sind.

Inhaltliche Festlegungen findet er für den Kollektivvertrag für unzweckmäßig, da aus seiner Sicht solche Vorgaben für konkrete betriebliche Anforderungen nie wirklich passen bzw. passen würden:
Meine Gegenposition zur kollektiven Vorbestimmung - also Vorschreibung leistungsorientierter oder anderer systemorientierter Entlohnungsteile - da glaube ich, daß der KV gar nicht imstande wäre, für die unterschiedlichen Abstufungen der Qualifikationen, der Positionen in einem Unternehmen eine richtige und daher Spielraum schaffende Vorgabe zu treffen.
Wir wollen das deregulieren, um ein modernes Wort zu verwenden. Weil wir wissen, daß die Bedürfnisse sehr, sehr unterschiedlich sind. Wir wissen, daß wir das gar nicht unter einen Hut

bringen können - die einzelnen Arbeitnehmergruppen, jetzt von ihrer jeweiligen Kategorieeinstufung her. Und weil wir nicht glauben, daß wir hier etwas Gescheites zusammenbringen - ich sag es ganz offen - haben wir kein Interesse, in diese Sache einzugreifen.

Ein anderer überbetrieblich tätiger Vertreter der Arbeitgeberseite positioniert sich weniger radikal:
Ich glaube, daß man Freiraum schaffen muß, daß man Rahmenbedingungen und nicht detaillierte Lösungen entwickeln muß. Die Frage stellt sich, was wird ein Arbeitnehmervertreter dazu sagen. Ich glaube, daß man auch da wieder unterscheiden muß; da sind bitte auf unserer Seite die Meinungen nicht ganz geschlossen. Fertige Patentrezepte, Lösungen vorgekaut zu bekommen, hat ja auch einen positiven, angenehmen Charakter.

Ein dritter Interessenvertreter äußert sich ähnlich:
Grundtenor muß sein, wir machen Rahmenregelungen; diese schreiben tunlichst nicht das System im Detail vor, sondern geben eine sehr globale Systemrichtung vor. Im Rahmen dessen kann eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden. Und sicherlich hat ein kleines Unternehmen eher den größeren Wunsch, etwas zu bekommen, das es gleich anwenden kann, als ein größeres Unternehmen, das eigene Fachabteilungen hegt und pflegt.

Im Gegensatz dazu nochmals die Extremposition des ersten Interessenvertreters:
Das ändert nichts daran, daß wir hier das Entkollektivieren wollen, die Spielräume, die das Unternehmen für die individuelle Entlohnung oder systematische Entlohnung von Individuen benötigt. Zusammenfassend kann ich sagen, daß unser Interesse minimal ist, wir wollen das nicht, wir sehen den Kollektivvertrag als Mindestinstrument.
Und wir haben - in dem Zusammenhang ist sicherlich eine Rahmenregelung notwendig, die großzügig ist, rasch veränderbar, mehr Anpassungsmöglichkeiten für Betriebe, für Betriebsräte bietet - aber wir haben das Problem, daß wir mit dem Tempo nicht mithalten können; unser österreichisches, vielleicht auch europäisches, System ist eher ein bißchen zu träge, zu langsam.

Der Arbeitgebervertreter führt aus, daß in der kollektiven Arena in Österreich strukturelle Veränderungen notwendig sein werden. Eine Grundlage könnten bewußt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geschaffene Lernfelder bilden.

Ein Vertreter der Arbeitgeberseite nennt die Öffnungsklausel als Beispiel für ungenutzte Lernchancen zwischen den Kollektivvertragspartnern:

Der Interviewte nennt die 1994 von den Kollektivvertragspartnern ausgehandelte Öffnungsklausel als konkretes Beispiel für eine leichtfertig vertane Chance, in abgegrenzten Feldern neue Lösungen zu finden und Unsicherheit im Umgang miteinander abzubauen. Unter dem (Zeit-)Druck der Situation wurde diese Lernchance nicht wahrgenommen; und zwar einerseits aus Unorientiertheit auf Verbandsebene bzw. aufgrund einer nicht ausreichend geführten Diskussion zwischen den überbetrieblichen Interessenvertretungen über Intention und Ausmaß der Anwendung, andererseits aus purer Uninformiertheit auf Unternehmensebene. Damit wurde eine Chance vertan, über die Durchführung und Reflexion eines solchen Experiments Erfahrungen im Öffnen bzw. aktiven Nützen von Handlungsoptionen innerhalb der kollektivvertraglichen Rahmenvorgaben zu sammeln.

Eine Standarderzählung in Zusammenhang mit der Öffnungsklausel: Naja, sie, die Gewerkschaft hat ja meinen Betriebsrat nicht lassen; der Betriebsrat hat an irgend einer Stelle gesagt: Das darf ich nicht. Und dann hat er einfach aufgehört zu reden. Und vorbei war eine Möglichkeit. Das hätte man viel sorgfältiger und bewußter aufziehen müssen.

Die Arbeitgeberseite erkennt generell bei den überbetrieblichen Interessenvertretungen eine Tendenz hin zum Dienstleister und weg vom Mitgestalter auf innerbetrieblicher Ebene, was die folgenden Aussagen zur Rollenwahrnehmung bei innerbetrieblichen Lohnsystementwicklungen bestätigen:

Die überbetrieblichen Arbeitgebervertreter schätzen die Rolle von Arbeiterkammer und Gewerkschaft bezüglich konkreter Lohnsystementwicklungen auf betrieblicher Ebene heute generell als die eines Dienstleisters für "ihre Schützlinge" ein. Das Bild einer Gewerkschaft als alles "steuernder Machtapparat" steht bereits für "Vergangenheit". Ein solches Selbstverständnis wird nur noch in Ausnahmesituationen praktiziert bzw. trifft nur noch für einzelne Personen zu. Als Generalmuster der Arbeitnehmerorganisationen ist es nicht mehr wirksam.

Differenzierter wird das Spektrum an Mitwirkungsmustern auf unternehmensinterner Betriebsratsebene beschrieben. Hier existiert die gesamte Bandbreite vom "unkooperativen Gewerk-

schaftssoldaten", der vom Management mit Veränderungsvorschlägen zu bedienen ist, bis hin zum "Co-Manager", der Dinge auf- und angreift und aktiv (mit)gestaltet.

Arbeitgeber-Interessenvertreter zur Rolle von Arbeiterkammer und Gewerkschaft:

Früher gab es welche, die das mehr als steuernden Machtapparat verstanden haben, jetzt gibt es einen Wandel zu einem Grundsatz von Gewerkschaft als Serviceorganisation mit Durchsetzungsmacht überregionaler Art. Es gibt aber auch etwas, sagen wir einmal einen dramatischen Rückfall in die Altkultur; denn beide Seiten - sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmerseite - haben irgendwo auch Anliegen, die sie unbedingt durchbringen wollen.

Ein anderer Arbeitgeber-Interessenvertreter:
Na, es ist überhaupt nichts gegen eine Dienstleistungsfunktion einzuwenden. Im Gegenteil! Da können ja schlicht und ergreifend Systemfehler zusätzlich behoben werden. Kritisch wird es, wenn die ideologische Dimension dazukommt, wenn innerbetriebliche Systementwicklung zur Lösung einer innerbetrieblichen Aufgabenstellung mit grundsätzlichen Themen der Gewerkschaft verquickt wird. Wenn eben aus grundsätzlichen Überlegungen ein innerbetrieblich für beide Seiten gut akzeptables System abgelehnt wird, weil damit irgend etwas festgeschrieben wird, was man aus übergeordneten Überlegungen heraus nicht hergeben will.

Nachfolgend einige Aussagen zur differenzierten Einschätzung der Betriebsräte aus Arbeitgebersicht:

Ich meine, da gibt es schon Betriebsräte, die wirkliche Gewerkschaftssoldaten sind, aber ich habe das Gefühl, daß die eher schon im Aussterben sind.

Die jüngeren Betriebsräte sehen das stärker in Richtung Co-Management.

Zweifelsohne ist der zweite Fall (Betriebsrat als Co-Manager), der Betriebsrat als teilnehmender Dienstnehmer - also nicht ein Interessenpolitiker -, der ein Insider ist, der auch die Dinge kennt, wie man sie besser machen könnte, aus Arbeitgeberseite derjenige, der natürlich besser in unsere arbeitgeberseitige Sicht der Dinge hineinpaßt.

Und auf die Frage, wie die Gewerkschaftsvertreter das beurteilen würden:
Ich glaube, der würde Ihnen sagen, daß der zweite Fall auch für die Gewerkschaft besser ist. Allerdings, ich glaube, daß es hier eine differenzierte Betrachtungsweise gibt und der Betriebsrat ideal ist, der die Ausgangssituation des Betriebes in seine Mitwirkung einbringt, aber in gleicher Gewichtung sozusagen auch das Ohr nach außen und die Umsetzung und Empfangsbereitschaft von außen her mitbringt, um die Grundsatzinteressen der Gewerkschaften auch in die Arbeitnehmerpolitik einzubringen.

Auch in Unternehmen, in denen sich die Kooperationskultur von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite durch starke Polarität der Interessen charakterisieren läßt - also Management als Interessenvertreter des Eigentümers und ausgeprägter Profitmaximierer auf der einen Seite bzw. Betriebsratskörperschaft als Interessenvertreter der durch Ausbeutung gefährdeten Arbeiterschaft auf der anderen Seite -, finden sich heute zumindest einzelne Betriebsräte, die aktiver an einer Systementwicklung mitwirken würden. Aufgrund der Beobachtung überbetrieblicher Arbeitgebervertreter werden diese Mitgestaltungsangebote vom Management oft nicht aufgegriffen oder ihre Aktivierung durch das konkrete Verhalten des Managements verhindert bzw. "im Keim erstickt".

Ich glaube, daß derzeit der Drang, Co-Manager sein zu wollen, bei den Betriebsräten größer ist als die Bereitschaft auf Arbeitgeberseite, in solchen Fragen mit ihm zu sprechen bzw. ihn im Sinne eines aktiven Mitgestaltens einzuschalten. Sie wird und kann aber nur dort funktionieren, wo dieser Intention auch eine aufgeschlossene Arbeitgeberseite gegenübersitzt.

Hier spielt auch eine Rolle, daß die Leute an sich mündiger geworden sind ... nur die Arbeitgeberseite sieht es in praktischen Fragen anders, und dadurch wird manche Chance vertan.

Der Betriebsrat ist zunächst einer des anderen Ufers, ein Fremder gewesen, und aus dieser Sicht heraus sind die Handlungen und das Denken vor allem davon geprägt gewesen, wie man den quasi ausschalten kann.

Der Arbeitgebervertreter meint, daß sich diese Haltung mit den gesellschaftspolitischen Veränderungen grundsätzlich in Richtung mehr Co-Managementanteile entwickelt. Und diese Tendenz wird sich durch den Generationenwechsel im Management noch beschleunigen bzw. verstärken.

Also ich meine, hier ist offensichtlich ein Entwicklungsprozeß in Gang. Das hat sich im Laufe der Jahre sehr stark und relativ rasch gewandelt.

Abschließend eine explizite Aussage aus Sicht der Arbeitgeber-Interessenvertretung zur Rolle und zum Selbstverständnis innerbetrieblicher Lohnsystementwicklungen:
Ich glaube, unser Interesse muß sich darauf konzentrieren, daß man die innerbetriebliche Sozialpartnerschaft fördert, weil das sozusagen das Fundament für konstruktive, möglichst friktionsfreie Abwicklung des Verteilungs-Kampfes gegenüber dem innerbetrieblichen Bereich ist.

Überbetriebliche Arbeitgeber-Interessenvertreter verstehen Lohnsysteme als integrierten Bestandteil von Unternehmensstrategie und Personalpolitik:

Das gesamte Lohnsystem ist sicher integriert zu betrachten, ist mit vielen Themen der gesamten Unternehmensstrategie, Unternehmenszielsetzung verknüpft, mit aktuellen Veränderungen im Umfeld, Arbeitsmarkt, bei Qualifikation und Technologie. Es gibt aber einen sozusagen mechanistischen Teil des Lohnsystems; das ist beispielsweise, wie kommen wir zu Vorgabezeiten, wie kommen wir zu irgendwelchen anderen Bemessungskriterien.

Ein Lohnsystem als separate Insel, die mit dem Gesamtunternehmen nicht verbunden ist, ist schwer vorstellbar, nicht vorstellbar.

Ähnlich wie den eigenen Gestaltungsanspruch beurteilen die interviewten Arbeitgeber-Interessenvertreter die Sichtweise von Arbeiterkammer und Gewerkschaft zur Funktion von Lohnsystemen.

Also ich glaube, daß er (Vertreter des "Arbeitnehmerverbandes") *Ihnen eine relativ ähnliche Antwort geben würde. Ich glaube, sie würde vielleicht nur andere Gewichtungen enthalten, die stärker von der individuellen Entgeltserwartung geprägt sind.*

Zum Unterschied von uns, die wir sagen, Entgeltfindung ist im Prinzip eine individuelle, betriebliche, spartenbezogene Angelegenheit, wo primär Ziele einer Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck kommen sollten, würde der überbetriebliche Arbeitnehmer-Vertreter sagen, ein Lohnsystem wäre eine Plattform, auf der Interessenpolitik abzusichern wäre, und zwar Arbeitnehmer-Interessenpolitik, wo sowohl individuelle Absicherungen eine Rolle spielen als auch

grundsatzpolitische Haltungen von Gewerkschaft oder Arbeiterkammer zum Thema Leistungslohn. Also hier wäre der Einfluß von der kollektiven Seite her sicher größer.

Für die überbetrieblichen Arbeitgeber-Interessenvertreter gehört die Entwicklung konkreter Lohnsysteme in die volle Autonomie der Unternehmen.

Die nachstehende Aussage faßt nochmals die Einstellung der Arbeitgeber-Interessenvertretungen zusammen und liefert mittelbar eine Aussage zur überbetrieblichen Mitwirkungsrolle:

Ich kann oder muß davon ausgehen, daß Lohnsysteme immer mehr Bestandteil einer inhaltlichen Effektivitätsplanung - bezogen auf die abgefragten Anforderungen und auf die angestrebten Ergebnisse - sein sollten.

Ja, die grundsätzliche Haltung von uns in der Industrie - und ich glaube, das stimmt auch mit der grundsätzlichen Haltung der Kammer überein - ist jene, daß Lohnsysteme etwas individueller auf die einzelne Branche, auf die einzelnen Anforderungsprofile, auf die einzelne Produktgestaltung des Unternehmens Zugeschnittenes sein sollen.

Die Arbeitgeber-Interessenvertreter sind im Unterschied zu ihren Kollegen auf Arbeitnehmerseite nur mittelbar bis gar nicht an konkrete innerbetriebliche Lohnsystementwicklungen angekoppelt:

Die Arbeitgeberseite sieht für die eigene überbetriebliche Interessenvertretung ein grundsätzliches Problem: Die Interessenvertretung der Arbeitgeber wird vom Management nur bei echten Problemfällen kontaktiert, womit eine Ankoppelung an konkrete Lohnsystementwicklungen nur in Ausnahmefällen bzw. punktuell gegeben ist. Im Gegensatz dazu werden die Gewerkschaft und der regionale Arbeiterkammervertreter von der Betriebsratskörperschaft im Regelfall vor Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung zur Begutachtung beigezogen.

Die Stellungnahme eines Arbeitgeberfunktionärs:
Wir haben die meisten Informationen, die wir ja für unsere strategiepolitische Aufgabe benötigen, nur insoweit, als es um punktuelle Einzelinformationen geht oder es sich um Informationen

handelt, die wir bei gelegentlichen Beratungen erhalten. Das heißt, wir haben - aber vielleicht wäre das auch ein bißchen viel verlangt - keine Informationsflüsse ohne besonderen Anlaß.

Der Informationstransfer zur überbetrieblichen Ebene ist auf Arbeitgeberseite weit weniger ausgeprägt als auf Arbeitnehmerseite. Er erfolgt primär über informelle Netzwerke oder passive Informationskampagnen wie Fragebogenaktionen; in jedem Fall aber weniger detailliert.

Ein überbetrieblicher Arbeitgebervertreter zum Defizit an echten, dynamischen Personalmanagern in Österreich bzw. zum Gros sogenannter "Personaladministratoren":

Die nachstehenden, vermutlich etwas provozierend verstandenen Aussagen zum Standard-Profil österreichischer personalverantwortlicher Manager - aus dem Munde eines hochkarätigen österreichischen Repräsentanten der Arbeitgeberseite - zeugen von einer gewissen Brisanz.

Aber in Österreich habe ich das Gefühl, daß es den wirklichen Personalmanager nicht gibt. Ein Manager ist halt auch jemand, der aus sich heraus mit persönlichem Risiko agiert, für die Zukunft werkt und nicht einer, der eher mehr verwaltet. Dieses Bild findet man sehr, sehr wenig bei Personalisten in österreichischen Unternehmen.

Nach der Beantwortung der Frage nach Ausmaß an Innen- und Außensteuerung der personalverantwortlichen Manager in Österreich folgt als Zusatz eine Generalqualifizierung:

Ich glaube schon, daß das Innengesteuerte gegenüber dem Außengesteuerten überwiegt. Wenn ich aber eine dritte Dimension dazufügen darf: kerngesteuert! Und ich brauche diese dritte Dimension deshalb, weil ich den Eindruck habe, es gibt nicht allzu viele Kerngesteuerte.

Ein möglicher Grund liegt ihm zufolge im heute hierzulande praktizierten Regelwerdegang. Das heißt die Karriere läuft meist über eine Akademikerausbildung ohne wirklichen "Bodenkontakt":

In Österreich ist es eine ganz ganz große Schwäche, daß der Mensch, der sich sozusagen über eine akademische Ausbildung mutmaßlich in eine Führungsfunktion entwickelt, keinen nachhaltigen Bodenkontakt bekommt. Da halte ich das für unheimlich gescheit, was diese französischen Eliteschulen tun. Eine Praxis wird nur anerkannt, wenn die Schüler bzw. Studenten eine

Arbeitertätigkeit ausüben, auf einem quasi hierarchisch tiefen Level etwas machen. Die dürfen nicht etwa woanders ihr Mittagessen einnehmen, nein, und das gilt auch für allfällige Unterbringungserfordernisse.

Zusammenfassung:

1. Bei konkreten Lohnsystemkonzeptionen agieren die Arbeitgeber-Interessenvertreter mit dem Selbstverständnis externer Beobachter. Sie wirken an der Schaffung weitgehend offener Rahmenbedingungen und verbindlicher Mindeststandards mit, wollen aber die eigentliche inhaltliche, lohnsystemtechnische Gestaltungsarbeit grundsätzlich an die Autonomie "innerbetrieblicher Sozialpartnerschaften" delegiert wissen.

2. Im Gegensatz zu den Pendants auf Arbeitnehmerseite werden die Arbeitgeber-Interessenvertreter von ihren Mitgliedern - mit Ausnahme akuter Problemfälle - nicht in konkrete innerbetriebliche Systementwicklungen einbezogen.

3. Auf der Personenebene reicht das Spektrum vom
   - Pragmatiker mit Handlungsorientierung in Richtung "kreative Nutzung bestehender Strukturen"

   bis hin zum

   - Gesellschaftspolitiker, der geleitet wird von der Devise "Entkollektivierungund alle Freiheit bis auf Mindeststandards in die betrieblichen Arenen".

E.2 Betriebliche Kooperationsmuster

Der folgende Abschnitt beschreibt jene Kooperationsmuster, die sozusagen "im Kern der Zwiebel", eingebettet in die staatlich/gesetzlichen und kollektiv(vertraglich)en "Schalen" - und in Interaktion mit diesen -, die betriebliche Entwicklung und den Einsatz von Lohnsystemen bestimmen.
Die Auswertung des Interviewmaterials zu den betrieblichen Verhandlungssystemen zeigt drei grundsätzliche, voneinander stark abweichende Kooperationsmuster:

- Co-Management-Modell
- Experten-Modell
- Zwei-Parteien-Modell

Jedes dieser Modelle ist als typisches Muster des praktischen Funktionierens betrieblicher Kooperationssysteme mit jeweils eigenen, charakteristischen und relevanten Merkmalen zu verstehen.

Jedes Kooperationsmuster beschreibt ein spezifisches, in einem konkreten betrieblichen Umfeld gewachsenes Set von Aufgabenverteilungen, Funktionszuschreibungen und Interaktionsspielregeln zwischen Mitgliedern des Managements, der Belegschaft und des Betriebsrats. Damit liefert es einen Orientierungsrahmen für Zuschreibungen, Einschätzungen, Konzepte, Entscheidungen und Maßnahmen der betrieblichen Akteure. Gleichzeitig werden solche Handlungsmuster zu "Konstruktionsgrundlagen" einer konkreten betrieblichen Realität, indem sie die Handlungen und Wahrnehmungen der betrieblichen Akteure steuern.

Erweist sich - in der Wahrnehmung der beteiligten Akteure - diese Realität als gut, zufriedenstellend und akzeptabel bzw. als schlecht, nicht zufriedenstellend und inakzeptabel, verstärkt sich die Option für oder gegen ein solches Handlungsmuster. Damit wird wieder eine Realität geschaffen, die wieder ein Handlungsmuster schafft etc.

E.2.1 Das Kooperationsmuster Co-Management

Drei Unternehmen unserer Stichprobe ordneten wir dem Kooperationsmuster "Co-Management" zu.

Für die Darstellung dient jedes Unternehmen als eigenes Fallbeispiel. Zuerst wird der jeweilige Betrieb beschrieben, anschließend werden die zentralen Merkmale des Handlungsmusters aus der Perspektive des personalverantwortlichen Managements bzw. des Betriebsrats dokumentiert, wobei Zitate aus den Interviews verwendet werden. Abschließend erfolgt dann eine zusammenfassende Darstellung der prinzipiellen Struktur des Handlungsmusters.

Unternehmen A

Ein mittelgroßes Industrieunternehmen der Maschinenbaubranche mit mehreren Standorten. Grundlage der Lohnfindung ist klassischer Zeitakkord auf der Basis von Planzeiten für alle generell vorkommenden Tätigkeitsarten, wie z.B. Gewinde schneiden, bohren, senken, schleifen, flexen etc. Je Auftrag wird für jeden daran beteiligten Mitarbeiter für jede dieser Tätigkeitsarten ein entsprechender Leistungswert durch einen Sollzeit-Istzeit-Vergleich errechnet. Der Großteil der Mitarbeiter arbeitet seit vielen Jahren am selben Arbeitsplatz/an derselben Maschine und hat sich entsprechend "spezialisiert". Zu diesem Spezialistentum gehört auch ein geschickter Umgang mit einer Regiearbeitsregel, die folgendermaßen funktioniert: Mit Zustimmung des Meisters kann eine laufende Akkordarbeit formell abgebrochen und ein Regieauftrag übernommen werden. Zur Lohnabrechnung des Regieauftrags wird der durchschnittliche Leistungswert des Mitarbeiters aus dem vorausgegangenen Akkordauftrag herangezogen. Die Mitarbeiter nützen diese Regelung souverän als Joker für die Steuerung ihrer Leistungswerte. Wird es in einem laufenden Akkordauftrag hinsichtlich des angestrebten Leistungswerts eng, erteilt der zuständige Meister einen Regieauftrag, der so fertiggestellt wird, daß die Mitarbeiter in jedem Abrechnungszeitraum fast punktgenau die gewünschten hohen Leistungswerte und den entsprechend hohen gewünschten Leistungslohn erhalten. Auch die Meister sind zufrieden, da sie jederzeit "schwarz auf weiß" belegen können, wie fleißig und leistungsorientiert ihre Mitarbeiter sind. Besonders engagierten und qualifizierten Mitarbeitern gelingt es, darüber hinaus immer wieder durch Aktivierung bestimmter Sonderprämien und Zulagen ihren individuellen Lohn zu erhöhen. Ob die "objektiven" Voraussetzungen für die Vergabe dieser Prämien und Zulagen auch

tatsächlich gegeben sind, wird nicht immer sehr ernst genommen. Wichtig ist, daß gute Fachkräfte dem Unternehmen erhalten bleiben. Es macht wenig Sinn, "einen Schuldigen" für die Existenz und das Funktionieren dieses Systems zu suchen, das sich über Jahre im Spiel zwischen Mitarbeitern, Meistern, Arbeitswirtschaft, Betriebsleitung und Betriebsrat entwickelt hat. Ein junger Facharbeiter "beschließt", Betriebsrat zu werden, um diese "Zustände" abzuschaffen, von denen er annimmt, daß sie den Betrieb auf Dauer gefährden.

Co-Management aus der Sicht des Betriebsrates:

Interviewer:
Wenn ich das wiederholen darf, was Sie mir schildern, so haben Sie Ihren ersten Wahlkampf damit gewonnen, daß sie entgegen einer, wie sie es formuliert haben, "klassischen Betriebsratsmanier" und entgegen den Interessen des operativen Managements hier am Standort aufgezeigt haben, was alles im Argen liegt, und daß Sie gekämpft haben für Ihre Idee, in Zukunft auf Zusammenarbeit zu setzen und gemeinsa etwas Neues zu schaffen, ... etwas, wo Neues möglich wird, wo Veränderung möglich wird.

Betriebsrat:
Ja, genau. Mit dem Ziel, wenn ich die Funktion habe, auch endlich die Möglichkeit zu haben, dem Eigentümer diese Mißstände aufzeigen zu können. Ich war überzeugt, daß sie ihm nicht bekannt waren. ... Wenn er plötzlich einen neuen Betriebsrat hat, muß er ja auf mich zukommem.
Nach gewonnener Wahl greift der neue Betriebsratsvorsitzende aktiv in das Organisations- und Personalmanagement des Unternehmens ein. Diverse Projekte werden gestartet, zum Teil direkt durch den Betriebsrat angeregt, und mit hoher Beteiligung des Betriebsrats und anderer Mitarbeiter konzipiert und realisiert.

... Und wenn da nicht der starke Zusammenhalt da ist, daß Belegschaftsvertretung und Unternehmensvertretung sagen, wir haben alle miteinander ja eigentlich ein klares Ziel, und das ist die Zukunft dieses Unternehmens ... wenn dieses Unternehmen krank ist, haben wir alle ein Problem, ... wenn hier zugesperrt werden muß, stehen wir alle auf der Straße, ... gute Arbeitsplätze und gute Löhne kann nur ein gesunder Betrieb garantieren ... wenn man dauernd um irgendwelche Kleinigkeiten streitet oder Klassenkampf betreibt ... dann kann man solche Vor-

haben, wie wir sie durchgeführt haben, nicht realisieren. Das war mir damals klar, als ich Betriebsrat geworden bin.

Wie sieht nun in dem Unternehmen, aus dem die oben beschriebenen Beispiele über Sichtweisen eines Betriebsrats stammen, der Personalleiter die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat?

Co-Management aus der Sicht des personalverantwortlichen Managements:

Interviewer:
Wie sehen Sie in Ihrem Betrieb die Rolle des Betriebsrats in bezug auf Lohnpolitik und Lohnsystemkonzeption?

Personalverantwortlicher Manager:
Also ich wünsche mir einen Betriebsrat, der seine Aufgaben wie ein Manager übernimmt. In seinem Fall das Management der Belegschaftsvertretung ..., der aber voll mitarbeitet. Wir haben in unserem Unternehmen die Regel, daß große Veränderungen, die Mitarbeiterkonsequenzen haben, nur mit dem Betriebsrat gehen. ... Wir gehen nicht her und ziehen uns ins graue Kämmerlein zurück, brüten etwas aus, sagen dann, das ist es jetzt, nimm es, geh damit zu Deiner Institution, und laß es dort anschauen ... und wenn die ja sagen, dann machen wir es morgen, und wenn die nein sagen, dann machen wir es nicht. Wir haben aus der Nähe eines kleinen Familienbetriebs heraus eine gewachsene Managementkultur, wo der Betriebsrat mit an den Tisch muß. Relativ gleichgültig, wie groß seine Bereitschaft dazu ist. Der eine kann halt eher selbständig entscheiden, der andere ist eher der zuhörende Charakter, der sitzt einfach mit dabei, aber er merkt auch, wie wir in dem Prozeß weiterkommen, den wir hier entwickeln.

Unternehmen B

Ein großes Industrieunternehmen im Bereich Elektrotechnik/Elektronik mit mehreren Standorten. Formale Basis als Ausgangssituation für die Entwicklung eines neuen Lohnmodells für den Arbeiterbereich ist ein Zeitakkord. Die entsprechenden personenbezogenen Leistungskennwerte sind alle auf einem sehr hohen Wert einzementiert; variabel ist faktisch nichts mehr. Um die Lohnadministration zu vereinfachen, wurde in einigen Bereichen des Unternehmens ein "quasi Zeitlohn" eingeführt, der das Lohnniveau aus der Akkordzeit - jetzt aber ohne formalen Variabilisierungsanspruch - fortschreibt. Die geänderte Arbeitsorganisation/hohe Arbeitsplatzfle-

xibilität in einigen Bereichen der Produktion hat auch theoretisch einem quantitativen tätigkeitsbezogenen Leistungslohn die Grundlage entzogen. Die Schnittstelle zwischen Arbeitern - zum Teil hochqualifizierte Facharbeiter mit technologisch/organisatorisch bedingter weitreichender Verantwortung - und Angestellten wird insbesondere im Bereich der Fertigung zunehmend künstlich.

Co-Management aus der Sicht des Betriebsrats:

Betriebsratsobmann:
Besonders in der Elektroindustrie sind die gravierenden technischen Veränderungen so ausgeprägt, daß man neue Methoden einsetzen muß, um eine gerechte Entlohnung zu finden.

Das Management der Entgeltsysteme liegt in der Hand betrieblicher Arbeitswirtschaftsexperten, den ... *REFA-Leuten* ... , die als ... *Systembewahrer* ... auftreten.

Interviewer:
Ich habe manchmal gedacht, daß diejenigen, die in den zeitwirtschaftlichen Methoden sehr gut zu Hause sind, dann, wenn es darum geht, neue Lohnkonzepte zu entwickeln, sich schwerer tun als diejenigen, die von den REFA-Systemen nicht soviel verstehen.

Betriebsratsobmann:
Das ist richtig. Das beste Beispiel ist unser Unternehmen ... auf meine Anregung hin hat man versucht, die Arbeitstechniker mitgestaltend in die Veränderung einzubeziehen. Meinem Gefühl nach haben die sich aber sehr schwer getan, obwohl sie sehr objektiv und bereit waren, sich in ein neues System hineinzudenken. ... Sie haben wertvolle Arbeit geleistet aus der Erfahrung, aus der Theorie des REFA-Systems, aber sie waren hinderlich, weil sie noch nicht umdenken konnten in ein neues System, wo andere Kriterien gelten als eben nur die Stoppuhr oder solche Dinge.

Der Betriebsratsobmann läßt nicht locker. Nach einigen Veränderungen im Management des Unternehmens gelingt es ihm, gemeinsam mit dem Personalleiter ein Projekt zu initiieren, in dem die Entgeltfindung für alle Mitarbeiter des Unternehmens - Arbeiter und Angestellte - auf völlig neue Grundlagen gestellt werden soll. Von Beginn an ist der Betriebsrat in allen Projekt-

phasen maßgeblich involviert und entwickelt gemeinsam mit dem Personalleiter und anderen Vertretern der Belegschaft in einem Projektteam das neue Konzept.

Interviewer:
Wenn Sie jetzt an die Rolle denken, die Sie selbst in diesem Projekt gespielt haben.

Betriebsratsobmann:
... Wenn es auch ein bißchen überheblich klingt, ich war derjenige, der es kreiert hat. Ich habe ein neues Entgeltsystem verlangt ...wir hatten dann Kontakt zu einem externen Fachmann, der unsere Sichtweise vertreten hat ... auch unser Personalleiter war dann gleich Feuer und Flamme.
Ich war bei vielen Fragen der Aktive, obwohl ... bedauerlicherweise Betriebsräte oft sehr reserviert sind und nur auf Angebote oder Vorstellungen der anderen Seite reagieren.
In unserem Unternehmen hat man den Betriebsrat immer in alle Prozesse eingeschaltet, das war schon vor Jahrzehnten so bei meinem Vorgänger, und so haben wir das eben auch bei diesem Entgeltprojekt gehalten.

Die formelle Implementierung des neuen Konzepts auf Basis einer entsprechenden Betriebsvereinbarung gelingt nicht. Die unterschiedlichen entgeltpolitischen Vorstellungen zwischen Arbeiterbetriebsrat, Angestelltenbetriebsrat sowie vor allem zwischen der zuständigen Arbeitergewerkschaft und der Gewerkschaft der Privatangestellten lassen sich bis heute nicht in einer für das Management des Unternehmens akzeptierbaren Form überbrücken. Zentrales Problem dabei ist das System der Biennalsprünge im Angestelltenkollektivvertrag. An dieser Hürde ist der Co-Management-Ansatz des Arbeiterbetriebsrats bisher gescheitert.

Co-Management aus der Sicht des personalverantwortlichen Managements:

Die folgenden Zitate beziehen sich auf das oben erwähnte Projekt, in dem für alle Arbeiter und Angestellten des Unternehmens ein gemeinsames neues Entgeltsystem konzipiert wird, das allerdings dann nicht implementiert werden kann.

Interviewer:
Wie sehen sie in ihrem Betrieb die Rolle des Betriebsrats in bezug auf Lohnpolitik und Lohnsystemkonzeption?

Personalverantwortlicher Manager:

... In der Arbeitsgruppe, in der das Konzept entwickelt wurde, waren die Vorsitzenden des Arbeiter- und Angestelltenbetriebsrats voll integriert, also da gab es keine Geheimnisse während des ganzen Ausarbeitungsprozesses des Modells.

Interviewer:

... Wenn ich sie richtig verstehe, ist ein Betriebsrat, der von Anbeginn an in die Planung einbezogen ist und mitentscheidet, was Sie sich als ideal vorstellen?

Personalverantwortlicher Manager:

... Natürlich, denn was mich vor allem bei den nicht mitarbeitenden Betriebsräten stört, ist, daß sie zu wenig konstruktive Ideen einbringen, wie man es richtig machen sollte ... ich habe nichts dagegen, wenn ein Betriebsrat sagt, ein bestimmtes Modell ist nicht "das Gelbe vom Ei", aber ich erwarte mir dann eigentlich alternative Vorschläge.

Unternehmen C

Im Zuge der Neugründung eines österreichischen Standorts eines weltweit tätigen Konzerns der Bereiche Maschinenbau/Elektrotechnik wird zwischen den Sozialpartnern auf politischer Ebene eine grundlegende Kooperationsbasis definiert. Teil dieser Vereinbarung ist die betriebliche Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Implementierung damals für Österreich neuer organisatorischer und personalwirtschaftlicher Instrumente für die Produktion bzw. für die in der Produktion tätigen Mitarbeiter. In gewisser Weise handelt es sich dabei, was die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in Österreich betrifft, um ein sozialpartnerschaftlich/betriebliches Pilotprojekt auf der "grünen Wiese". Die Zusammenarbeit zwischen dem Management, der insbesondere ressourcenmäßig sowohl qualitativ als auch quantitativ opulent ausgestatteten Personalabteilung und dem Betriebsrat war von Beginn an intensiv kooperativ. Entsprechend der generellen Kooperationsübereinkunft zwischen den Sozialpartnern erhielt die "betriebliche Ebene" von den korrespondierenden Interessenvertretungen weitreichende Unterstützung und Handlungsspielraum. In diesem für die frühen achtziger Jahre doch außergewöhnlichen Kontext entwikkelt sich ein weiteres Beispiel jenes Kooperationsmusters, das in dieser Studie betriebliches Co-Management genannt wird.

Über einen Zeitraum von etwa 15 Jahren wurden in enger Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat umfangreiche Personalbewegungen, die Entwicklung und Implementierung von teilautonomen Arbeitsgruppen und neuen Entgeltsystemen sowie weitreichende betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen und Werksneugründungen durchgeführt.

Co-Management aus der Sicht des Betriebsrats:

Interviewer:

... Es geht jetzt um die Frage: Mitgestalten oder eine Kontrollfunktion übernehmen? Wenn ich einen Vertreter des Managements fragen würde, wie er diesbezüglich die Funktion des Betriebsrats sieht, welche Antwort würde der mir geben?

Betriebsrat:

... Da gibt es meiner Meinung nach eine ganz klare Antwort: Wir haben ein Team-Konzept, wir reden von Quality Network - neben einer Vielzahl anderer ähnlich gelagerter Systeme; wenn das der Betriebsrat nicht mittragen würde, würde das bei uns nicht funktionieren. Also ist die Geschäftsleitung 100 % ig interessiert, daß wir das gemeinsam schaffen und daß wir das ganz klar draußen vertreten. Ich sage, das ist oft das Problem, daß sich manche Betriebsräte halt heute da und dort vielleicht auch scheuen, unter Umständen negative Dinge zu betreuen, wo man vielleicht Dinge sieht, die vielleicht erst in ein, zwei, drei Jahren kommen können. Mitunter sieht eben die Welt draußen vor dem Betrieb anderes, als wir hier herinnen sehen. ... Und drum sag ich, das muß schlicht und einfach mitvertreten werden. Ich halte davon überhaupt nichts, daß ich hier nur den Kontrollor spiele, ... dann kann nämlich unter dem Strich nichts herauskommen. Das Spiel kann nur so gehen: Jeder legt die Karten offen auf den Tisch, dann reden wir über alles, die Dinge werden ausdiskutiert. Und wenn man es ausdiskutiert hat, dann stehen wir alle dazu, die am Tisch gesessen sind. Ich kann doch nicht zuerst etwas ausdiskutieren, und dann sage ich, stehen tue ich zu dem nicht.

Ein anderer Betriebsrat:

... Ich möchte das sogar noch erweitern, was mein Kollege gesagt hat: Ich möchte sogar so weit gehen, daß der Manager sagen würde: "Sind wir froh, daß der Betriebsrat mitgewirkt hat, damit nimmt er uns sehr viel Alltagsarbeit ab." Es ist ja ganz klar, bitte, wie läuft denn das in der Praxis, wenn es heute irgendwo Probleme gibt - z.B. Lohnprobleme? Da kommen doch die

Mitarbeiter zu uns, und wir müssen das klären. Ich meine, der Firma ist ganz klar, daß wir eigentlich sehr viel Arbeit für sie erledigen.

Co-Management aus der Sicht des personalverantwortlichen Managements:

Interviewer:
Wie sehen Sie in ihrem Betrieb die Rolle des Betriebsrats in bezug auf Lohnpolitik und Lohnsystemkonzeption?

Personalverantwortlicher Manager:
... Wir erleben es als aktive Mitwirkung, von der Konzeption über die inhaltliche Ausgestaltung, wobei es dem Betriebsrat nicht darum geht, jedes Detail festzulegen, sondern auch genügend Bewegungsspielraum zu lassen. ... Der Betriebsrat hat sich nie in die Abwarteposition begeben, sondern es waren eigentlich immer Initiativen, die von seinem Verständnis für Veränderung ausgegangen sind.
... Ausgehend von dem "Ausschuß mitwirkender Mitarbeiter", in dem der Betriebsrat sehr aktiv seine Rolle wahrnimmt, in dem gemeinsam grundlegende Überlegungen angestellt werden, ist der Betriebsrat immer ein Partner, der aktiv mitarbeitet und nicht wartet, bis ihm etwas vorgelegt wird. ...
Er ist nie in eine Rolle gegangen, zu sagen: "Na ja, arbeitet was aus, legt es uns dann vor, dann werden wir es begutachten" ... Wir können die Phase der Überprüfung und Bewertung durch diese Einbeziehung von Beginn weg immer sehr verkürzen. ... Natürlich wird ein neu entwickeltes System, wie etwa das neue Lohnsystem für unsere Firma, auch der Gewerkschaft und der Arbeiterkammer zur Begutachtung vorgelegt. Aber durch die kompetente Einbeziehung und Mitwirkung des Betriebsrats von Anfang an wurde diese Zeit immer sehr reduziert. ... Also wir sehen das Austragen von Konflikten, das Austauschen unterschiedlicher Sichtweisen, als einen Teil des Erarbeitens einer Lösung, und wir brauchen dann eigentlich nicht mehr sehr lange bis zum Abschluß einer Betriebsvereinbarung.

Die prinzipielle Struktur des Kooperationsmusters: Co-Management

- Das dominante handlungsleitende Motiv aller beteiligten betrieblichen Akteure ist das erfolgreiche Überleben des jeweiligen Unternehmens in seiner wirtschaftlichen Umwelt. Das

ist für die Vertreter der Arbeitgeberseite unmittelbar einsichtig, den Betriebsräten gelingt es damit, erfolgreich für die zu vertretende Belegschaft zu operieren.

- Die Annahmen, welche Maßnahmen das Überleben des eigenen Unternehmens sichern sowie welche Umwelten marktwirtschaftlich relevant sind, erfolgen letztlich aus einer gemeinsam entwickelten unternehmensspezifischen Innenperspektive. Die Kommunikations- und Kooperationskultur zwischen Betriebsrat und Management ist durch den Schlüsselbegriff "wir" geprägt.

- Für die Betriebsräte ist die Verankerung in der durch sie vertretenen Belegschaft die wesentliche Legitimationsbasis für Aktivitäten und Entscheidungen.

Auch wenn sich das hier zu beschreibende betriebliche Co-Management in den untersuchten Fallbeispielen sehr unterschiedlich entwickelt hat und darstellt: Im Co-Management haben die Institutionen Gewerkschaft und Arbeiterkammer prinzipiell erst nach den Interessen der zu vertretenden Belegschaft, gewissermassen "in zweiter Linie", Bedeutung. Im Fall eines Interessenkonflikts zwischen Gewerkschafts-/ Kammerinteressen auf der einen und betrieblichen Interessen auf der anderen Seite stehen Betriebsräte "auf der Seite des Unternehmens", was immer das im konkreten Fall auch bedeuten mag.

- Die konkreten Kooperationsbeziehungen der Betriebsräte zu ihrer jeweiligen Fachgewerkschaft oder zur Arbeiterkammer gestalten sich dabei höchst unterschiedlich. In jedem Fall jedoch so, daß sich die Betriebsräte in ihrer Arbeit im Unternehmen von diesen "Umwelten" entweder nicht gesteuert oder eingeengt erleben oder sich nicht steuern oder einengen lassen.

- Der relevante Bewegungsraum ist in allen drei Fällen durch die Inhalte der einschlägigen Kollektivverträge und die Bestimmungen der Arbeitsverfassung abgesteckt.

- Inhalte und Bestimmungen von Kollektivverträgen und Arbeitsverfassung werden in allen drei Fällen als Grenze des möglichen Bewegungsspielraum respektiert.

- Personalmanager sehen das Lohnsystem in erster Linie als Instrument der Personalwirtschaft. Betriebsräte sehen das Übernehmen von Aufgaben oder Funktionen für ihr Unter-

nehmen oder für das Management dieses Unternehmens als notwendig und mit ihrer Rolle vereinbar. Wenn Betriebsräte "als Manager" am Unternehmenserfolg mitwirken, sind sie in ihrem Selbstverständnis auch für die von ihnen vertretene Belegschaft erfolgreich tätig.

- Soweit es hilfreich erscheint, werden Gewerkschaftssekretäre oder Kammerexperten punktuell zu Auskünften oder Stellungnahmen - in einer Dienstleisterfunktion - herangezogen.

Nachstehende Graphik versucht das Co-Management-Modell mit seinen jeweiligen Akteuren vor dem Hintergrund der relevanten betrieblichen Subsysteme und der kollektivlichen Arena schematisch darzustellen.

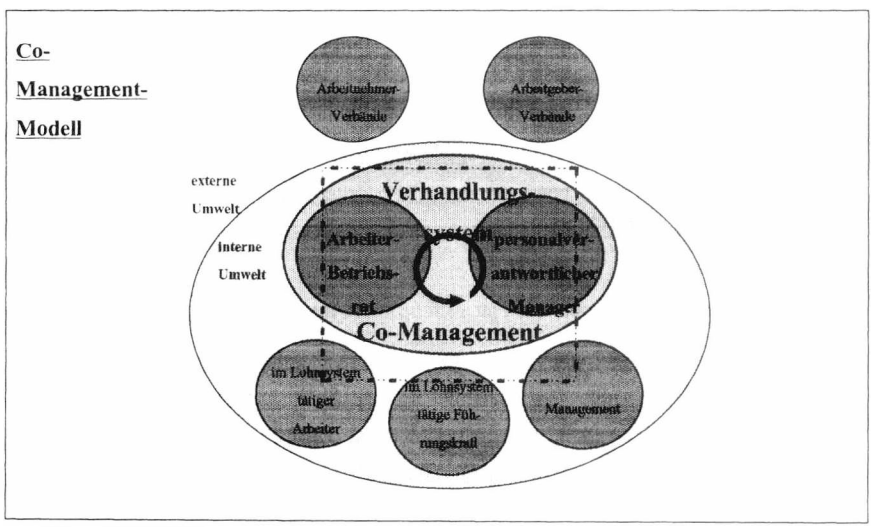

Abbildung 1: Das Co-Management-Modell

Das Verhandlungssystem wird hier durch die Delegierten des Arbeiterbetriebsrats und des personalverantwortlichen Managements gebildet, vielfach bereichert um zusätzliche Vertreter aus den Subsystemen Arbeitnehmerschaft, Führungskräfte wie Vorarbeiter und Meister sowie Management. Die überbetrieblichen Interessenvertretungskörperschaften gehören explizit nicht dem Verhandlungssystem an.

E.2.2 Das Kooperationsmuster Experten-Modell

Das zweite jener Handlungsmuster, die in charakteristischer Weise die Entwicklung der Entgeltsysteme auf Betriebsebene prägen, wurde Experten-Modell genannt. Die Verantwortung für Entwicklung, Überwachung und Anpassung der betrieblichen Lohnsysteme liegt bei einer als Zentralinstanz eingerichteten Kommission, die vom Management bzw. Arbeiterbetriebsrat des Unternehmens mit den jeweiligen Experten beschickt wird.

Beispiel: Großbetrieb Hüttenwesen/Metall

Das in der österreichischen Industriestruktur bekannte Unternehmen operiert am Weltmarkt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist hoch, und traditionellerweise ist die Mitwirkung des Betriebsrats an allen unternehmenspolitischen Entscheidungen stark ausgeprägt. Als Fachabteilung für alle Lohnfragen fungiert im Zentralbereich Personal eine einflußreiche, qualitativ und quantitativ anspruchsvoll ausgestattete Abteilung für Arbeits- und Zeitwirtschaft. Die Abteilung verfügt über eine der REFA-Schule verbundene, über das Unternehmen hinauswirkende Expertise. Zum Zeitpunkt der Interviews für die Studie befindet sich das Unternehmen in einer Phase tiefgreifender struktureller Umbrüche als Reaktion auf eine anhaltende Krise. Zunehmende Dezentralisierung und Gliederung des Unternehmens in stärker eigenständig agierende Geschäftsbereiche und Betriebe führt zu wachsendem Selbstbewußtsein von Geschäftsfeldleitern, Betriebsleitern und in jüngster Zeit auch Bereichs- bzw. Abteilungsbetriebsräten. Im Bereich Entgeltsysteme existieren für Arbeiter/Lohn sowie Angestellte/Gehalt getrennte Welten. Entsprechend eigenständig und mit unterschiedlichen entgeltpolitischen Zielsetzungen operieren Arbeiterbetriebsrat und Angestelltenbetriebsrat. Wie in dieser Branche üblich, stellt der Arbeiterbetriebsrat den Vorsitz im Zentralbetriebsrat und prägt - traditionell - auch die Kooperationsspielregeln mit dem Management stark. Im Zuge der krisenhaften Entwicklungen sowie einer in den letzten Jahren unübersehbaren Tendenz zu zunehmender Technologieorientierung bei Produkten und Produktion sowie den damit verbunden gestiegenen Anforderungen an das Qualifikationsniveau der Belegschaft beginnt sich das Kräfteverhältnis zwischen Arbeiter- und Angestelltenvertretung neu zu strukturieren.

Auf Basis einer Betriebsvereinbarung wurde als Instanz für alle vom Management und Betriebsrat gemeinsam zu entscheidenden Lohnaspekte eine Lohnkommission mit einem weitreichenden Aufgabenspektrum eingerichtet. Die Managementseite ist in dieser Kommission durch

Experten der Abteilung für Arbeits- und Zeitwirtschaft vertreten; der Betriebsrat entsendet ebenfalls Arbeitstechnikexperten - unter Führung des stellvertretenden Vorsitzenden. Innerhalb des Arbeiterbetriebsrats ist als "Back-home-Instanz" bzw. als Legitimierungs- und Orientierungsbasis für die Delegierten ein Lohnausschuß eingerichtet, dessen Vorsitzender ebenfalls der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende ist. Die Leitung der Lohnkommission liegt beim Abteilungsleiter Arbeits- und Zeitwirtschaft (AW).

Aufbauend auf einer langjährig eingespielten Tradition, ist die durch das Handlungsmuster Experten-Modell charakterisierte Lohnkommission nach wie vor die zentrale gestaltende Instanz für alle Lohnfragen des Unternehmens. Versuche, vor dem Hintergrund eines einheitlichen Arbeitnehmerbegriffs das Handlungsmuster Experten-Modell auf die Gestaltung und Entwicklung eines unternehmensweit einheitlichen Entgeltsystems für alle Mitarbeiter - Arbeiter und Angestellte - anzuwenden, sind bisher gescheitert. Dafür wäre eine erweiterte Kooperationsbasis erforderlich, die Vertreter von fünf Interessengruppen umfaßt: Angestellte, Arbeiter, Arbeiterbetriebsrat, Angestelltenbetriebsrat und Management.

Das zum Zeitpunkt der Interviews aktuelle, für den Großteil der Arbeiter des Unternehmens gültige Lohnsystem ist von der Grundstruktur zwar einfach und nachvollziehbar aufgebaut, im konkreten Detail wissen aber sicher nicht alle Mitarbeiter, warum und wofür sie gerade wieviel Lohn beziehen.

Der Grundlohn sieht Lohngruppen vor, welche die im Kollektivvertrag enthaltenen Lohngruppen nach arbeitsplatzanalytischen Prinzipien weiter differenzieren. Ebenfalls Teil des Grundlohns sind personenbezogene Qualifikationsgruppen, die den Grundlohn eines Mitarbeiters erhöhen. Darüber hinaus existiert ein für Organisationseinheiten definiertes quantitatives Prämiensystem, das nach Output-Merkmalen z.B. eines Betriebs oder einer großen Anlage berechnet wird und im selben Prozentsatz den Grundlohn aller in dieser Einheit tätigen Arbeiter erhöht. Diese Prämien sind zwar variabel gedacht, in der Praxis aber weitgehend unbeweglich und damit fixer Lohnbestandteil. Die Vielzahl der Lohngruppen, Qualifikationszulagen und Prämienkriterien hat dieses System, das noch um eine Reihe spezieller Zulagen erweitert ist, hinsichtlich Nachvollziehbarkeit und Steuerung längst und ausschließlich zu einer Aufgabe für Experten gemacht - und genau das ist der zentrale Auftrag der Mitglieder der Lohnkommission. "Einfache" Führungskräfte, Manager, Mitarbeiter und Betriebsräte haben diese Steueraufgabe faktisch an den Expertenkreis - in gewissem Sinne die "Lohnsteuermänner" des Unternehmens

- delegiert. In dieser Lohnkommission, bestehend aus Arbeitswirtschaftern und spezialisierten Betriebsräten, findet auch das bei Lohnfragen immer wieder neu notwendige Auflösen des ArbeitgeberArbeitnehmer-Widerspruchs statt.

Aufgrund der weiter oben beschriebenen krisenhaften Entwicklungen und strukturellen Veränderungen im Unternehmen wird das "Experten-Modell" aus drei Richtungen unter Druck gesetzt:

Geschäftsfelder/eigenständig agierende Betriebe:

Einige Manager einzelner Geschäftsfelder und Betriebe stellen die Anwendung und Weiterführung des zentral bereitgestellten und verwalteten Lohnsystems öffentlich in Frage. Erstmals wurden Arbeiter ohne Absprache mit der Lohnkommission in den Angestelltenstatus transferiert und damit der Zuständigkeit der Lohnkommission entzogen.

Differenzierung der Positionen im Arbeiterbetriebsrat:

Die verstärkte strukturelle Differenzierung des Unternehmens in Geschäftsfelder und Betriebe spiegelt sich in einer zunehmend eigenständigen Identität und Positionierung von Abteilungs- und Bereichsbetriebsräten wider. Die Meinungsvielfalt im Arbeiterbetriebsrat nimmt zu; von allen Mitgliedern getragene Entscheidungen werden immer schwieriger.

Anpassung der Entgeltfindung zwischen Arbeitern und Angestellten:

Die Idee einer durchgängigen Entgeltfindung für Arbeiter und Angestellte, auf der Grundlage eines einheitlichen Arbeitnehmerbegriffs, belastet die Konsensfähigkeit zwischen Arbeiter- und Angestelltenbetriebsrat im Unternehmen. Gleichzeitig ist die Arbeitswissenschaft in ihrer arbeitstechnisch-quantitativ ausgerichteten Tradition sowie durch ihre Verflechtung mit dem Arbeiterbetriebsrat in der gemeinsamen Lohnkommission mit dieser Aufgabe strukturell überfordert.

Experten-Modell aus der Sicht des Betriebsrats:

a) Themenbereiche Geschäftsfelder/eigenständig agierende Betriebe/Differenzierung der Positionen im Arbeiterbetriebsrat:

Vorsitzender der Lohnkommission:

... In der Vergangenheit war das Lohnthema Aufgabe von Spezialisten, und so sind wir ja auch noch organisiert, d.h. es gibt von der Betriebs- oder Arbeitgeberseite her die Arbeits- und Zeitwirtschaft, es gibt die Lohnkommission, und es gibt in der Belegschaftsvertretung einen Lohnausschuß, das sind einige Betriebsratsmitglieder, die sich vor allen Dingen mit Arbeits- und Zeitwirtschaft auseinandersetzen und nach gewissen Regeln Umstufungen und Arbeitsplatzbewertungen machen. ... Derzeit wird das noch so in der Lohnkommission behandelt... daß bei einer Lohnumstufung die Zustimmungspflicht des Betriebsrats natürlich ist ... wenn der Betriebsrat unterschreibt, wird eine Lohnumstufung erst möglich gemacht.

*... Zunehmend kommen wir jedoch in eine Richtung, im Zusammenhang mit Personalreduzierung, Rationalisierungen, höheren Anforderungen an einzelne Mitarbeiter, daß wir die Dinge zusammenhängend sehen müssen. ... Daher kommt es dann, daß Betriebsleiter die Forderung stellen, im Lohnsystem etwas zu ändern. Diese Betriebsleiter empfinden das zum Teil als Hemmnis, daß sie sich hier einer zentralen Organisation (*der Lohnkommission, d.V.*) unterstellen müssen. ... Aber derzeit hänge ich dieser Organisation noch an.*

... Wir haben hier einen sehr starken REFA-Mann als Leiter der Arbeits- und Zeitwirtschaft. Diese Abteilung vertritt die analytische Arbeitsplatzbewertung und Lohnfindung, weil sich analytisch etwas messen und nachweisen läßt. ...

... Ich glaube jedoch, daß die Betriebsleiter mit der analytischen Arbeitsplatzbewertung und Lohnfindung wenig anfangen können. Die wären bereit, für mehr Motivation und die Bereitschaft der Belegschaft, sich höher zu qualifizieren, auch etwas höhere Lohnkosten zu bezahlen. ... Derzeit vertrete ich das bestehende System noch, weil ich glaube, daß es schon wichtig ist, daß in einem so großen Unternehmen nach einheitlichen Richtlinien vorgegangen wird, was durch eine zentrale Stelle eher garantiert wird, als wenn es hier Wildwuchs gibt. Es ließe sich für mich, als verantwortliches Mitglied in der Lohnkommission, wesentlich schwieriger nachvollziehen, wenn heute ein Betriebsleiter etwas mit einem Abteilungsbetriebsrat vereinbaren

würde, und er käme möglicherweise nicht mehr zu mir. ... Aber in Zukunft sind wir in dieser Richtung sicherlich gefordert, vor allem dann, wenn wir für höherqualifizierte Arbeit mehr Lohn erreichen wollen.

b) Themenbereich Anpassung der Entgeltfindung zwischen Arbeitern und Angestellten:

Interviewer:
Favorisieren Sie ein einheitliches Entgeltsystem oder ein differenziertes nach Betriebsteilen, nach Belegschaftsgruppen oder nach anderen Kriterien?

Vorsitzender der Lohnkommission:
... Wir sehen natürlich, daß man im Unternehmen immer mehr versucht, Facharbeiter mit einer hohen Qualifikation zu Angestellten zu machen. Wir sehen auch, daß Gehaltsentwicklung und Lohnentwicklung auseinanderlaufen. ... Letztlich ist das, was wir für die Lohnempfänger erreichen, weniger als das, was für die Angestellten erreicht wird. Das ergibt sich schon alleine durch die Biennalsprünge, die - weil prozentuell vereinbart - bewirken, daß die Gehaltssteigerungen absolut betrachtet mit zunehmender Gehaltshöhe größer werden. ...
... Nachdem wir Gleichbehandlung wollen, favorisiere ich sicherlich ein einheitliches Lohnsystem.

Expertenmodell aus der Sicht des personalverantwortlichen Managements:

a) Themenbereiche Geschäftsfelder/eigenständig agierende Betriebe/Differenzierung der Positionen im Arbeiterbetriebsrat:

Interviewer:
Sie haben das Gefühl, daß Ihr Arbeiterbetriebsrat den Stellenwert von Lohnsystemen ähnlich einordnet wie Sie?

Personalverantwortlicher Manager:
... Wir haben im Unternehmen versucht, immer klarzumachen, daß es sich bei Lohnsystemen um Lenksysteme handelt ... mit denen etwas bewirkt werden soll oder etwas verhindert werden kann. Diesbezüglich existieren beim Betriebsrat noch zwei Welten - die, ich würde sagen, alte Welt und die etwas neuere Welt. ...

Eine ergebnisorientierte Auseinandersetzung oder Entscheidungsfindung im Gesamtbetriebsrat zu neuen Entgelt-Themen oder -Fragen - soweit dadurch der autonome Handlungsbereich der Lohnkommission überschritten wird - , ist aus der Perspektive des personalverantwortlichen Managers schwierig.

Personalverantwortlicher Manager:
... *Ein Grund dafür, daß* wir (bezüglich einer gemeinsamen Nutzung von Lohnsystemen als Lenkungssysteme, d.V.) *noch relativ wenig vorangekommen sind, ist der, daß Herr* ...(hier wird ein wichtiger Funktionsträger im Betriebsrat genannt, der nicht Mitglied der Lohnkommission ist, d.V.) *eine sehr bewahrende Haltung vertritt und am liebsten über alle Dinge einstimmige Beschlüsse seiner Körperschaft haben möchte. Das geht aber bei diesen Innovationen nicht, weil es im Gremium immer auch andere Positionen dazu gibt.*

Interviewer:
Wenn Sie jetzt an Ihren Betriebsrat denken, zunächst einmal auf der Arbeiterseite, dann auch auf der Angestelltenseite, welches Rollenverständnis beobachten Sie da?

Personalverantwortlicher Manager:
... Bei den Arbeiterbetriebsräten sind zwei Elemente vorhanden, ... da gibt es Elemente des Co-Managements, aber es gibt auch Elemente einer "Blockade" . ... Die Angestelltenseite ist wesentlich "weiter", die hat den Wechsel zum Co-Management schon vollzogen.

b) Anpassung der Entgeltfindung zwischen Arbeitern und Angestellten:

Interviewer:
... Ist es Ihre Zielrichtung, ein gemeinsames Entlohnungs- und Vergütungssystem für Arbeiter und Angestellte zu machen?

Personalverantwortlicher Manager:
... Uns schwebt das vor, das ist richtig ... es sind hier vier "Teile" davon betroffen, die Leute vom Personalwesen im weitesten Sinn - wobei es da eben Kollegen gibt, die eher von der Angestelltenseite kommen, und Leute, wie die schon zitierten Arbeitswirtschafter, die von der Arbeiterseite kommen - , der Arbeiterbetriebsrat und der Angestelltenbetriebsrat. Ich will nicht

sagen, daß alle idente Ziele haben, obwohl wir versucht haben, uns diesbezüglich zu einigen. Die Wünsche zielen, so haben wir es damals formuliert, auf ein gemeinsames Entgeltfindungssystem für Arbeiter und Angestellte und auf einen einheitlichen Angestelltenbegriff. Das ist aus unserer Sicht - und wahrscheinlich auch aus der Sicht unserer Angestellten - überholt. Die österreichische Biennal-Regelung in dieser Form ist überholt.
... Das ist eine sehr anspruchsvolle Zielrichtung, aber wir streben das jetzt aus verschiedensten Gründen an ... allerdings, wenn ich mit unserem Arbeitswirtschafter diskutiere und mit dem Kollegen, der schwerpunktmäßig die Angestellten vertritt, nicht zu fassen, welche Unterschiede sich da manchmal in der Betrachtung ergeben.

Die prinzipielle Struktur des Handlungsmusters: Experten-Modell

- Das dominante handlungsleitende Motiv der beteiligten Akteure ist die zentral gesteuerte und durchgeführte Entwicklung, Einführung, Anwendungsunterstützung und gegebenenfalls Adaptierung eines im Unternehmen durchgängig eingesetzten Lohnsystems.

- Der "Ort" dieser Aktivitäten ist ein betriebsintern eingerichtetes Expertenteam, das sich aus Vertretern der arbeitswirtschaftlichen Abteilungen sowie des Arbeiterbetriebsrats zusammensetzt. Die Entscheidungen in diesem Team werden konsensuell getroffen. Dieser Kooperationsmodus entspricht dem Stand der Arbeitsverfassung und wohl auch den betrieblichen Gepflogenheiten und Mitbestimmungstraditionen.

- Der personalverantwortliche Manager und der Betriebsratsvorsitzende selbst sind nicht Mitglieder dieses Expertenkreises. Die formale Entscheidung über die Realisierung der im Team entwickelten Konzepte wird von den dafür vorgesehenen betrieblichen und betriebsrätlichen Gremien vollzogen. Im Team wird, formal betrachtet, nur bis zur Konsensreife "vorverhandelt", faktisch-vertretungspolitisch jedoch entschieden.

- Die Annahmen, welches System für das Unternehmen geeignet ist, werden im Expertenteam aus einer dort gemeinsam entwickelten Innenperspektive heraus getroffen. Wichtige Grundlage dafür ist die den Arbeitswirtschaftern und Betriebsräten gleichermaßen vertraute, fachliche arbeitswirtschaftliche Methodik bzw. "arbeitswirtschaftliche Methodenschule".

- Stattfindende technologische oder organisatorische Dezentralisierungsbewegungen im Unternehmen empfindet das Expertenteam als bedrohlich. Als Antwort auf diese Gefährdung des eigenen zentralen Steuerungs- und Kontrollanspruchs wird eine weitere Differenzierung oder Anpassung der zentral verbindlichen Methodik angeboten.

- Die Experten sind nicht nur intern um die Akzeptanz ihrer Funktion bemüht, sondern setzen auch auf überbetrieblicher Ebene - in Fachkreisen, aber auch in Kollektivvertragsverhandlungen - Aktivitäten, um das im Unternehmen eingesetzte Methodengebäude zu stützen.

- Eine wesentliche Aufgabe der Arbeitswirtschafter und Betriebsräte des Expertenteams besteht darin, "zu Hause", in der eigenen Körperschaft, die Konzepte vorweg und "posthum" abzusichern.

Dienstleistungen externer Interessenvertretungen - gleichgültig ob Fachgewerkschaften, Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer oder Industriellenvereinigung - werden im Regelfall weder angefordert noch in Anspruch genommen. Das Expertenteam operiert diesbezüglich souverän und stellt sein Know-how auch externen Nutzern, insbesondere aus dem Bereich der Sozialpartner, zur Verfügung.

Nachstehende Graphik versucht das Experten-Modell mit seinen jeweiligen Akteuren vor dem Hintergrund der relevanten betrieblichen Subsysteme und der kollektivlichen Arena schematisch darzustellen.

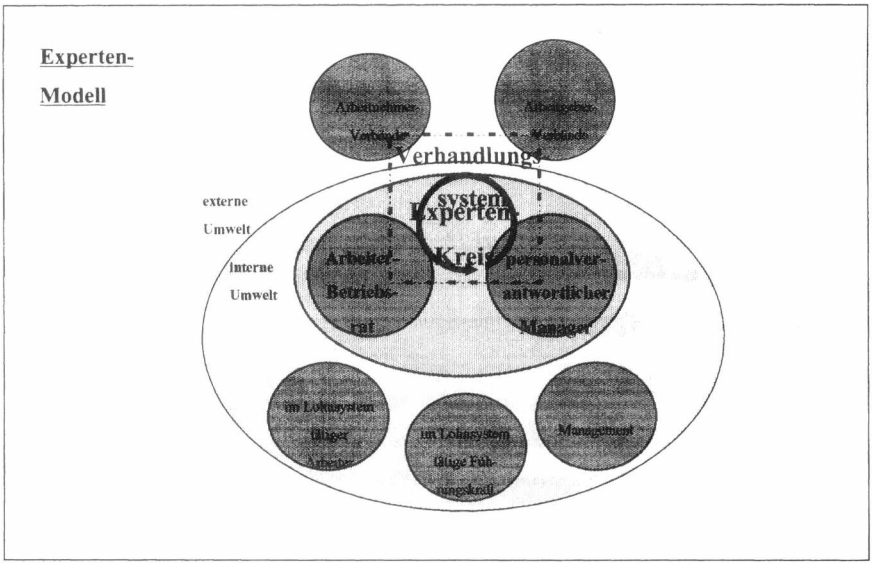

Abbildung 2: Das Experten-Modell

Das Verhandlungssystem wird hier durch einen internen Expertenkreis gebildet, an den der Arbeiterbetriebsrat und das personalverantwortliche Management die Bearbeitung der Entgeltthematik delegieren. Gemeinsam nach den Regeln innerbetrieblicher Verhandlungsgepflogenheit und Mitbestimmungstradition erarbeiten Mitglieder der Organisationseinheit Arbeitswissenschaft und die Lohnexperten des Arbeiterbetriebsrats ein Konzept bis zur Entscheidungsreife aus. Über diese Experten, die im Regelfall auch Mitglieder in den Lohngremien der überbetrieblichen Interessenvertretungen sind oder Funktionen in den paritätischen Lohnkommissionen ausüben, erfolgt implizit eine Anbindung der überbetrieblichen Interessenvertretungen an die innerbetrieblichen Geschehnisse. Umgekehrt fließen über diese Experten auch überbetrieblich ausgehandelte Systemkonzepte bzw. lohnrelevante Überlegungen in die konkrete innerbetriebliche Konzeptionsarbeit ein.

E.2.3 Das Kooperationsmuster Zwei-Parteien-Modell

Das dritte Kooperationsmuster wird am besten durch die Aussagen zweier typischer Vertreter dieses Interaktionsmusters charakterisiert.

Ein Betriebsrat:
Für mein Verständnis dient ein Lohnsystem dazu, von dem Kuchen, den wir erarbeitet haben, den größtmöglichen Teil für die Arbeiter zu erreichen. Das ist in Wirklichkeit die klassische Auseinandersetzung der Umverteilung schlechthin, nur eben auf betrieblicher Ebene.

Ein personalverantwortlicher Manager in Hinblick auf zu erwartende Leistungssteigerungen bei der Einführung von Leistungsprämien:
Hinter all diesen Überlegungen stehen natürlich Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Ein ganz grober Ansatzpunkt: Mindestens die Hälfte der Wirtschaftlichkeit muß beim Unternehmen bleiben.

Management und Betriebsratskörperschaft, die nach dem Kooperationsmuster "Zwei-Parteien-Modell" agieren, erheben für sich den Anspruch, ihrem jeweiligen originären Auftrag bestmöglich nachzukommen:

- die Betriebsratskörperschaft im Sinne von: Sorge tragen, daß ein möglichst großer Teil des erwirtschafteten Vermögens zu den Mitarbeitern transferiert und zwischen diesen konfliktminimal aufgeteilt wird,

- das Management im Sinne von: zum einen für Leistungs- und Produktivitätssteigerungen sorgen und zum anderen dafür, daß ein möglichst großer Teil des erwirtschafteten Vermögens dem Unternehmen bzw. seinen "Eignern" erhalten bleibt.

Jede Partei weiß, daß es sich bei diesen Aufträgen um zwei Seiten eines Ganzen handelt. In der Annahme, daß aber die Gegenpartei vom "anderen Ufer" immer auf ihren ursprünglichen Auftrag achten wird und muß, bleibt wiederum der anderen Partei keine andere Möglichkeit, als sich auf die bestmögliche Realisierung des eigenen Auftrags zu konzentrieren und sich in Opposition zu den Vertretern der anderen Interessenseite zu begeben.

Eine Betriebsratsaussage zu dieser klassischen Rollenverschreibung, die - ein Ergebnis der Interviews - heute nicht mehr selbstverständlich zu sein scheint:
Wir haben manchmal das Problem, daß wir uns zusehend in die Managerrolle drücken lassen. Da fragt man sich plötzlich: "Hallo, in welcher Funktion sitze ich jetzt eigentlich da?" Dann müssen wir uns öft selbst zurückhalten und sagen:"Das ist ja nicht unser Geschäft."

Ein personalverantwortlicher Manager:
Also ich würde sagen, einige Betriebsräte sehen sich sicherlich lieber in der Rolle, zu begutachten und zu sagen: "Na das war ein Kas! Ich bin nicht einverstanden mit dem, was Ihr da gemacht habt." als umgekehrt vorher schon mitzugestalten und womöglich zum Prügelknaben der Mitarbeiter zu werden.

Im Gegensatz zum Co-Management- und Experten-Modell trachten beim Zwei-Parteien-Modell die Akteure der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite danach, in ihren jeweiligen "Wirklichkeiten" zu verbleiben.

Ein Ergebnis der Untersuchung vorweg: Kein Unternehmen, das nach den Aussagen der innerbetrieblichen Interviewpartner dem Zwei-Parteien-Modell zugeordnet wurde, hat in den letzten Jahren - und darüber hinaus - ein neues Lohnsystem entwickelt bzw. eine tiefgreifende Veränderung des existierenden Lohnsystems vorgenommen.

Im Unterschied zu den beiden vorangehenden Modellen basiert deshalb das nachstehend skizzierte Interaktionsmuster des Zwei-Parteien-Modells nicht auf Aussagen zu Erfahrungen bei der Entwicklung und Einführung eines neuen Lohnmodells im Unternehmen. Beim dargestellten Kooperationsmuster handelt es sich um die Zusammenfügung einzelner Fragmente, die von den Interviewten aus ihren langjährigen Erfahrungen zum Thema Lohnsystementwicklung berichtet wurden, wobei zu einzelnen typischen Vorgehensschritten mangels einer Aussage im Interview auch nur die Sichtweise einer Partei dargestellt sein kann.

Nachstehend kurz die Beschreibung der beiden Unternehmen, die wir dem Zwei-Parteien-Modell zugeordnet haben.

Unternehmen A

Ein traditionsreiches österreichisches Unternehmen des Bereichs Maschinenbau/Elektrotechnik wurde am Ende seiner wechselhaften Firmengeschichte aus dem staatlichen Einflußbereich an einen ausländischen Konzern verkauft. Der Betrieb operiert heute unter seinem ursprünglichen Markennamen faktisch als eigenständiges Tochterunternehmen, wobei die alten Strukturen am Standort Österreich beibehalten wurden. Die Spielregeln in der Kooperation zwischen Personalmanagement und Arbeitnehmervertretung blieben dabei im wesentlichen bestehen.

Unternehmen B

Ein ehemaliges Paradeunternehmen der Verstaatlichten Industrie aus dem Sektor Maschinenbau/Elektrotechnik ging im Zuge der wechselhaften ÖIAG/AI-Geschichte als eigenständiges Tochterunternehmen eines Konzerns in den Besitz privater Aktionäre über. Der Betrieb verfügt über eine Anzahl unterschiedlicher Geschäftsbereiche mit einem zentralen Personalmanagement. Die Verhandlungskultur zwischen personalverantwortlichem Management und Betriebsrat ist nach wie vor durch den Stil der ehemaligen Verstaatlichten Industrie geprägt.

Das abgeleitete idealtypische Kooperationsmuster im Zwei-Parteien-Modell:

Der personalverantwortliche Manager, der Produktionsleiter oder ein Mitglied der Geschäftsleitung äußern den Bedarf nach Überprüfung bzw. Neukonzeption des bestehenden Lohnsystems. Eine Betriebsratskörperschaft, die aus einem Zwei-Parteien-Handlungsmuster heraus agiert, wird bezüglich grundsätzlicher Lohnsystemänderungen in der Regel nicht aktiv.

Zwei personalverantwortliche Manager unabhängig voneinander zu Initiative und Rollenanlage:

Personalverantwortlicher Manager 1:
Die Initiative geht von der Unternehmensseite aus. Tatsächlich werden wir dann bei der Entwicklung mehr oder minder alleine gelassen, und erst bei der Ausarbeitung und der Beurteilung schaltet sich der Betriebsrat wieder vehement ein ... und dann, ein Kompromiß, der zu einem Ergebnis, hoffentlich zu einem Ergebnis, führt.

Personalverantwortlicher Manager 2:
Also sein Anstoß (gemeint ist der eines Betriebsrats) *geht nur über die Lohnhöhe im eigentlichen Sinn, alle anderen Anstöße kommen ja von uns.*

Die Geschäftsleitung betraut den personalverantwortlichen Manager damit, sich über Vorgehensmöglichkeiten zu informieren. Mitunter wird auch der betroffene Produktionsleiter aktiv, um alternative inhaltliche Systemkonzepte zu suchen. Existieren ad hoc keine Lösungen, die eine Antwort auf die aktuellen Probleme bzw. Schwachstellen des bestehenden Lohnsystems geben, so sieht sich die Unternehmensseite im Zuge dieser Sondierungsaktionen eventuell um eine Unternehmensberatung um. Dabei verläßt man sich gerne auf Empfehlungen von befreundeten Unternehmen, die bereits Lohnsystemumstellungen mit externer Begleitung durchgeführt haben.

Der Betriebsratsobmann wird mit dem Problem konfrontiert, das den Betriebsräten - weil langjähriges Dauernebenthema - weitgehend bekannt bzw. geläufig ist. Die Geschäftsleitung bzw. der personalverantwortliche Manager vermittelt dem Betriebsratsvorsitzenden, daß man die Thematik im Sinne der Unternehmenssicherung angehen möchte bzw. lösen muß und daß man auf aktive Mitarbeit und Kooperation zählt. Der Betriebsrat bejaht die Notwendigkeit einer aktiven Unternehmenssicherung, bringt aber im Gegenzug eine Vielzahl von anderen ungelösten Problemen und nicht realisierten Lösungsansätzen zur Sprache, die primär im Verantwortungs- und Handlungsbereich des Managements liegen. Die Betriebsratskörperschaft erklärt sich grundsätzlich bereit, für alle sinnvollen Vorschläge offen zu sein, wobei die Rechte der Mitarbeiter und die Lohnsumme selbstverständlich gewährleistet bleiben müssen.

Sofern keine externe Begleitung stattfindet, wird die Gestaltungsarbeit aktiv ausschließlich von den Managementvertretern betrieben. Bei Beiziehung eines Fachberatungsunternehmens wird die Konzeptarbeit weitestgehend an die externen Berater delegiert.

Ein personalverantwortlicher Manager:
Der Betriebsrat ist auch gar nicht so sehr daran interessiert, mitzuwirken. Sondern er sagt: "Macht uns einen Vorschlag!"

Zwei Betriebsräte zur Anlage ihrer Mitwirkung:

Wenn ich bei einem Thema nichts einzubringen habe, dann bin ich gerne der Konsument, der sich die Notbremse bereithält.

Denn wenn man selber ein System mitentwickelt, sehe ich das Problem der Position in der Verhandlungsphase. Natürlich wünscht sich der personalverantwortlicher Manager, daß der Betriebsrat von Anbeginn informiert ist; je besser der Betriebsrat das System verstanden hat, um so leichter ist es natürlich dann umsetzbar.

Inwieweit eventuell beigezogene Vertreter aus der Arbeitnehmerschaft und unmittelbare Führungskräfte der Arbeiter (z.B. Meister) die Konzeptarbeit konkret mitgestalten, ist von Person zu Person sehr unterschiedlich.

(Aus unserer eigenen Beratungserfahrung übernehmen diese Betroffenen-Vertreter im Zuge der Arbeit am bzw. zum Lohnsystem entweder die Identität der einen oder anderen Interessenseite. Mitunter pendeln Mitarbeiter auch phasenweise zwischen diesen Seiten hin und her. Bei letzteren läßt sich häufig beobachten, daß diese während der kreativen Konzeptionsphase eher aus einer produktivitätsanregenden und leistungsdifferenzierenden Position heraus handeln. Immer dann, wenn die Konzepte auf die konkrete betriebliche Situation heruntergebrochen werden oder endgültige Festlegungen zu treffen sind, äußern sie plötzlich ihre Bedenken bezüglich radikaler Änderungen und zu starker Differenzierung auf Mitarbeiterebene.)

Liegen im Zuge einer solchen Entwicklungsarbeit konkrete Systemvorschläge vor, so nimmt der Betriebsrat diese möglichst unverbindlich entgegen.

Dazu ein Betriebsrat:

Ich hab zwei Möglichkeiten. In Dingen, wo ich daheim bin, red ich gleich einmal sehr laut mit, um etwas zu verhindern; oder ich ziehe mich zurück, warte ab, laß sie einmal kommen und probiere dann, einzugreifen oder zu beeinflussen.

Oder an anderer Stelle:

Bevor ich zum System ja sage, will ich wissen, was am Schluß für jeden rauskommt.

Ein weiterer langgedienter Betriebsrat zur generellen Haltung von Betriebsratskörperschaften:

Das sind Themen, wo wir uns bewußt sagen, das schauen wir uns einmal an, lassen wir sie einmal. Wir ziehen uns zurück und lassen einmal die anderen wirtschaften. Wir gehen zum

Verband, fragen ab, können wir das in dieser Form akzeptieren, ist es konform; und dann sagen wir ja oder nein.

Im Interaktionsmuster des Zwei-Parteien-Modells zieht sich die Betriebsratskörperschaft in dieser Phase mit den Lösungsvorschlägen des Managements zurück, um sie zur Begutachtung an die Arbeitnehmer-Interessenvertretungen bzw. -Interessenverbände weiterzuleiten.

Ein Betriebsrat:
Meine Position ist die: Im Betrieb wird vorgeschlagen, und mit dem Vorgeschlagenen gehe ich dann zu meinen Kollegen in der Arbeiterkammer und in der Gewerkschaft.

Ein interviewter Manager:
Vor allem haben Betriebsräte im Hinterkopf: Achtung, das ist jetzt ein politisch brisantes Thema, um so mehr wird das Thema an die Verbände zurückgespielt.

Nach Besprechungen mit den Vertretern von Arbeiterkammer und Gewerkschaft gibt der Betriebsrat - verhandlungstaktisch und inhaltlich "aufmunitioniert" - gegenüber der Unternehmensvertretung eine Stellungnahme ab.

Zur Rolle der überbetrieblichen Interessenvertreter auf Arbeitnehmerseite berichtet ein Funktionär einer Arbeitnehmerorganisation:
Ich leg da immer meine Finger auf die Wunde, um aufzudecken: "Da will man Euch gewisse Sachen runterverhandeln." Da platzt das Projekt meistens, indem der Betriebsrat plötzlich mit einer klaren Position in die weiteren Verhandlungen hineingeht, die wir erarbeiten.

Generell werden Gewerkschaft und/oder Arbeiterkammer nur aktiv, wenn sie von den betriebsinternen Arbeitnehmervertretern dazu aufgefordert wird.

Ein Arbeitgebervertreter zu dieser Thematik:
Die Gewerkschaft bindet sich dann ein, wenn sie vom Betriebsrat gerufen wird und nicht umgekehrt. Die Gewerkschaft sagt, ich mache die Rahmenpolitik über den Kollektivvertrag, und die betriebliche Ausgestaltung der Systeme obliegt dem Betriebsrat.

Ein Betriebsrat:

Die Gewerkschaft übt hauptsächlich Beratungsaufgaben aus. Wenn sich heute ein Betriebsrat nicht beraten läßt, dann hilft der Gewerkschaft alles nichts.

Sofern sich die Betriebsratskörperschaft zu den Besprechungen mit dem Management "ihre Lohnspezialisten" aus den Arbeitnehmerverbänden direkt ins Unternehmen holt - was im Interaktionsmuster des Zwei-Parteien-Modells den Regelfall darstellt -, treten die Vertreter von Arbeiterkammer und Gewerkschaft gemeinsam auf. Der Arbeiterkammervertreter deponiert logische/inhaltliche Fehler und Schwachstellen sowie offene Fragen zur Lohnsystemvorlage; der Gewerkschaftsvertreter spricht die gewerkschaftspolitisch inakzeptablen Punkte an.

Ein Arbeiterkammerfunktionär zu diesem bewußten Rollensplitting:

..., d.h. bei Beratungsprojekten treten wir immer gemeinsam als AK und ÖGB auf. Der Gewerkschaftssekretär bringt sein differenziertes Kollektivvertragswissen ein, definiert praktisch die gewerkschaftliche Position zu einem bestimmten Sachverhalt und betreibt insofern betriebliche Lohnpolitik; der AK-Referent bringt so etwas wie ein Sachverstandswissen ein, moderiert, mischt sich de facto aber nicht in die Kollektivvertragslinie der Gewerkschaft ein.

Treten die überbetrieblichen Vertreter der Arbeitnehmerseite nicht "physisch" im Unternehmen auf, so übernimmt die Betriebsratskörperschaft weitgehend deren Argumentation und nimmt selbst zum Systemvorschlag in seiner konkreten aktuellen Ausgestaltung (abschlägig) Stellung.

Die Lohngestaltungsvorhaben in den untersuchten Unternehmen, in denen die innerbetrieblichen Akteure nach dem Zwei-Parteien-Modell agierten, endeten maximal mit kleinen Systemadaptierungen - beispielsweise im Zulagenbereich -, ohne daß die eigentliche Lohnsystemstruktur grundsätzlich verändert wurde.

Zur lohnspezifischen Qualifikation der innerbetrieblichen Arbeitnehmer-Interessenvertretung:

Nach den Aussagen der überbetrieblichen Arbeitnehmer-Interessenvertreter resultiert das aktive Eingreifen der überbetrieblichen Akteure auf Arbeitnehmerseite weniger aus dem Anspruch, bei der konkreten Lohnsystementwicklung mitzuwirken, sondern aus der Einsicht, daß die be-

trieblichen Arbeitnehmer-Akteure überfordert sind und dadurch Gefahr laufen, bewußt oder unbewußt übervorteilt zu werden.

Ein überbetrieblicher Arbeitnehmer-Interessenvertreter:
Methodisch, würde ich einmal sagen, sind - ohne Begleitung - die Betriebsratskörperschaften den Unternehmensleitungen, gerade wenn sich diese externer Unterstützung bedienen, unterlegen. Wir haben also eine Reihe von Fällen, wo Projekte dann geplatzt sind, weil Betriebsräte überrumpelt wurden.

Im Gespräch wird von einem Arbeitnehmer-Interessenvertreter folgender Sachverhalt als die beiden Seiten der österreichischen Kollektivvertragsmedaille klar beschrieben. Demnach verfügen die Betriebsräte in Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung von neuen Lohnmodellen über ein Machtpotential, da diese ohne ihre Unterschrift unter eine Betriebsvereinbarung nicht praktiziert werden dürfen. Diese Möglichkeit der Verweigerung wissen sie auch zu nutzen. Was die inhaltliche Beurteilung eines Lohnmodells und den arbeitsorganisatorischen Gestaltungsspielraum anbetrifft, seien sie aber im Regelfall dem Management unterlegen.

Die Aussage eines Betriebsrats stellt unmittelbar einen Zusammenhang zwischen Kompetenz und Handlungsorientierung her:
Auf mich bezogen, nehme ich gern die passivere Rolle bei Dingen ein, wo ich nichts verstehe.

Laut Aussage eines überbetrieblichen Arbeitnehmer-Interessenvertreters bieten die Arbeitnehmerverbände noch keine flächendeckende Infrastruktur bezüglich einer lohnspezifischen Qualifizierung bzw. qualifizierten Betreuung an. Damit wird nachvollziehbar, daß Betriebsräte, die im Zwei-Parteien-Interaktionsmuster mit dem originären Handlungsauftrag als alleinige Vertretung der Arbeitnehmer-Interessen auftreten, sich aufgrund dieser Unterlegenheit in eine passive, abwartende Begutachterrolle zurückziehen. Auf diese Weise kann auch ein Betriebsrat, der nicht über lohnspezifisches Know-how verfügt, seiner - ihm vom Gesetzgeber in Lohnfragen zugedachten - Funktion seriös nachkommen.

Zur generellen Funktion von Lohnsystemen im Rahmen des Zwei-Parteien-Modells:

Die Arbeitgeber, die im Zwei-Parteien-Modell agieren, sehen primär den Produktivitäts- bzw. Effizienz- und Kostenaspekt eines Lohnsystems. Umgekehrt liegt die Bedeutung eines Lohnsystems für die Betriebsräte generell im Umverteilungsaspekt.

Ein Betriebsrat auf die Frage nach seiner Positionierung im Spannungsbogen "Lohnsystem als integrierter Bestandteil einer Personalstrategie oder isoliertes Instrument der Lohnfindung bzw. Entgeltverteilung":
Aus meiner Sicht gesehen, ist ein Lohnsystem eine Frage der Umverteilung im klassischen Sinne auf Betriebsebene. Der Kollektivvertrag, der das Thema Umverteilung behandelt, kann nicht auf jeden einzelnen Betrieb eingehen.

Bei den interviewten Akteuren der Arbeitgeberseite existieren jedoch bereits Tendenzen, Lohnsysteme auch als personalstrategisches Instrument zu sehen.

Zwei personalverantwortliche Manager aus einem Unternehmen:
Es ist weder das Entweder noch das Oder. Ich würde meinen, daß sicherlich beide Aspekte hier eine Rolle spielen. Es zeigt sich schon, daß diese Tendenz besteht.
Ich kann das nur unterstreichen, die Tendenz, daß man in Richtung Personalpolitik geht. Wir liegen also bei ca. 60 Prozent in Richtung Expertensystem, der Betriebsrat bei etwa 80 bis 90 Prozent.

Betriebsräte aus der Zwei-Parteien-Verhandlungssystemkultur lassen diesen Aspekt - zumindest, was die Gegenwart betrifft - beiseite. Ein Betriebsrat, der in einem Zwei-Parteien-System zu Hause ist, kommt auf diesen Punkt ganz bewußt erst nach Beendigung des offiziellen Interviews zu sprechen.

Die prinzipielle Struktur des Kooperationsmusters: Zwei-Parteien-Modell

- Die Initiative zu strukturellen Systemänderungen geht vom Management aus. Die Betriebsräte setzen Initiativen nur, wenn sie die Lohnhöhe einzelner Personen bzw. Mitarbeitergruppen verändern möchten.

- Die Konzeptarbeit wird aktiv von der innerbetrieblichen Arbeitgeberseite betrieben.

- Die Betriebsräte halten sich aus taktischen Gründen möglichst aus der Entwicklungsarbeit heraus und verhindern damit, Mitverantwortung für die Ergebnisse der Gestaltungsarbeit übernehmen zu müssen. Auf diese Weise lassen sie sich den Prozeß bis zum Schluß offen, um am Ende die Einführung des entwickelten Systems unbelastet befürworten oder ablehnen zu können.

- Die Betriebsräte interessieren sich weniger Für das "Wie" - die Struktur/Logik - des Lohnsystems bzw. seine Funktionalität bezüglich der Unternehmensproduktivität als vielmehr um die konkreten lohnsummenmäßigen Auswirkungen auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter.

- Arbeitnehmerverbände werden nur auf Einladung der Betriebsratskörperschaft aktiv. Ihr Einsatz hängt davon ab, wie stark sie zur Mitwirkung aufgefordert werden oder wie sehr sie annehmen, daß die Betriebsräte im konkreten Fall überfordert wären bzw. von der Arbeitgeberseite "ausgetrickst" werden.

- Treten die Vertreter von Arbeiterkammer und Gewerkschaft gemeinsam im Unternehmen auf, so betreiben sie aus taktischen Gründen ein Splitting. Der Arbeiterkammervertreter übernimmt als Lohnsystem-Experte den neutralen methodisch-inhaltlichen Part, der Gewerkschaftsvertreter agiert lohnpolitisch auf Gewerkschafts-Kollektivvertragskurs.

- Im Zwei-Parteien-Modell kommt es im allgemeinen nicht zu neuen Systemkonzepten. Die Lösungen verharren in den bestehenden Systemarchitekturen; leichte Veränderungen im Bereich der Zulagen, Prämien- und Grundlohnsummen sind allerdings möglich.

Nachstehende Graphik versucht das Zwei-Parteien-Modell mit seinen jeweiligen Akteuren vor dem Hintergrund der relevanten betrieblichen Subsysteme und der kollektivlichen Arena schematisch darzustellen.

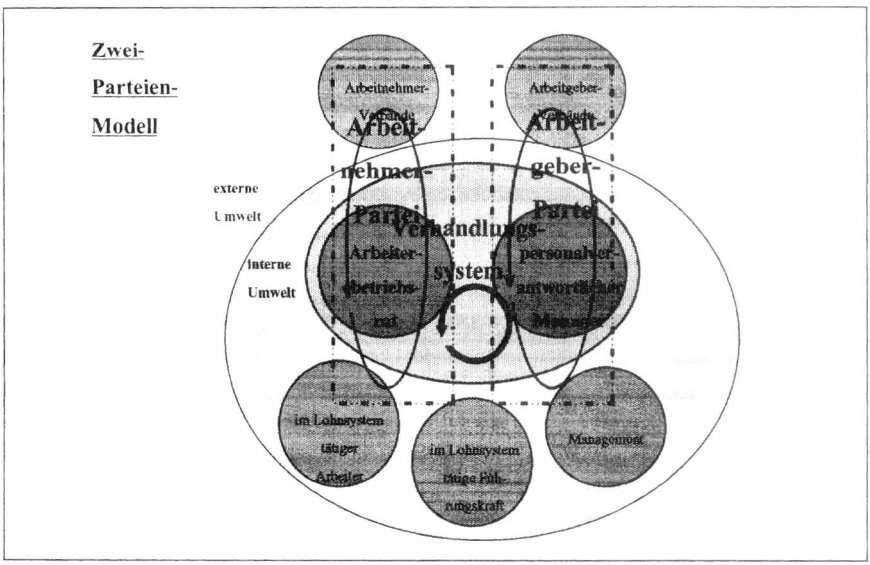

Abbildung 3: Das Zwei-Parteien-Modell

Das Verhandlungssystem wird nicht aus dem Arbeiterbetriebsrat und dem personalverantwortlichen Management gebildet. Da sich beide Seiten mehr ihren jeweiligen überbetrieblichen Interessenvertretungen verpflichtet fühlen als dem internen Verhandlungssystem, verhandelt de facto das Teilsystem Arbeitgeberpartei mit dem Teilsystem Arbeitnehmerpartei.

E.2.4 Zusammenfassung

Modellaspekte	Co-Management-Modell	Experten-Modell	Zwei-Parteien-Modell
Intention	ökonomische Prosperität/ Entwicklung des eigenen Unternehmens in seiner marktwirtschaftlich relevanten Umwelt; gemeinsame Steuerung von Effizienz und Verteilung	zentral gesteuerte Entwicklung/Einführung/Wartung eines fachlich fundierten "wahren" Lohnsystems für gesamtes Unternehmen; Interessenausgleich mittels arbeitswirtschaftlicher Methodik	Arbeitgeberseite: ökonomische Prosperität, Maximierung der Produktivität; Arbeitnehmerseite: Sicherstellung bzw. Ausbau der angestammten Arbeitnehmerrechte und Verteilungsprinzipien; beide Seiten: Macht/Position ausbauen
Selbstverständnis der betrieblichen Akteure	pragmatisch gemeinsam mit dem Gegenüber eine tragfähige Lösung finden	Experten eine den fachlichen Regeln entsprechende realisierbare Lösung konzipieren lassen	Arbeitgeberseite: Konzepte liefern und Betriebsräten Zugeständnisse abringen; Arbeitnehmerseite: möglichst keine Verpflichtungen eingehen und in Begutachterrolle bleiben
Initiative zur Lohnsystem-entwicklung	Geschäftsführung, personalverantwortlicher Manager, Betriebsrat	unternehmensinterne Experten (Arbeitswirtschafter), Vertreter eines Teilbetriebs	Geschäftsführung, Betriebs- oder Personalleiter
Durchführung der Konzeptarbeit	personalverantwortlicher Manager und Betriebsrat sowie eventuell gemeinsam ausgewählte Mitglieder aus dem Unternehmen; gegebenenfalls unter Mitwirkung externer Berater	unternehmensinterner, paritätisch besetzter Expertenkreis (Arbeitswirtschafter / Betriebsrat)	personalverantwortlicher Manager (ev. Betriebsleiter sowie von der Arbeitgeberseite ausgewählte Mitglieder aus dem Unternehmen), gegebenenfalls mit externen Fachleuten (Kammer, Berater, befreundete Unternehmen); Begutachtungsrolle des Betriebsrats
Stellenwert des Kollektivvertrags	Handlungsrahmen, der maximal genutzt werden kann und die rechtlich verbindlichen Grenzen absteckt	Handlungsrahmen, der über Teilnahme an überbetrieblichen Expertenforen mitgestaltet wird	verbindliche Vorgabe in seiner praktizierten Form und Gestaltungsgrundstruktur für die Konzeptarbeit
Form der Mitwirkung der überbetrieblichen Akteure	gegebenfalls Einholung der Zustimmung durch Arbeitnehmer-Interessenvertretung	durch Mitwirkung der internen Experten in überbetrieblichen Gremien/Foren	Arbeitgeberseite: gegebenenfalls punktuelle gegenseitige Information; Arbeitnehmerseite: permanente interessenpolitische Beratung, Argumentations- und Entscheidungsunterstützung gegenüber Arbeitgeberseite
Systemlösung	pragmatisch lösungsorientiert, innovativ	inhaltlich/methodenorientiert, generell systemkonservativ, im Detail systemoptimierend	Umsetzung von Kollektivvertragsregelungen

Tabelle 2: Die Kooperationsmuster im Überblick

E.3 Kultur, Leistungsfähigkeit und Bruchlinien der drei Kooperationsmuster

Mit den bis jetzt vorliegenden Ergebnissen läßt sich die Interessen- und Kooperationsdynamik als bestimmendes Umfeld der betrieblichen Entwicklung und Handhabung von Lohnsystemen nachvollziehen, darstellen und in den relevanten Unterschieden benennen. Im Laufe der Erhebungsarbeit durch die Mitglieder der Forschergruppe sowie im Rahmen von Meetings, in denen die Befragungsergebnisse ausgetauscht, ausgewertet und strukturiert wurden, sind zusätzliche Assoziationen und Bilder entstanden, die über den oben beschriebenen Schwerpunkt hinausreichen. Beobachtungen und Eindrücke, bei denen nicht mehr betriebliche Lohnfragen im Vordergrund standen, sondern ganz allgemein die Art und Weise, wie betriebliche und überbetriebliche Akteure generell miteinander in Beziehung treten, miteinander umgehen, wie Gespräche geführt werden, wie sich die Akteure gegenseitig einschätzen usw.

Die folgenden vier Themenfelder wurden genauer untersucht und die Ergebnisse wieder nach den drei prinzipiellen Handlungsmustern Co-Management, Experten-Modell und Zwei-Parteien-Modell gegliedert:

- Die Kooperationskultur der betrieblichen Akteure - vornehmlich verstanden als handlungsleitende Normen, Werte und Grundannahmen - im Handlungszusammenhang mit Lohnfragen,
- die Erwartungen an die überbetrieblichen Akteure,
- die Leistungsfähigkeit der beobachteten und berichteten Handlungsmuster sowie
- die Grenzen und potentiellen Bruchlinien solcher Handlungsmuster.

E.3.1 Co-Management

Die Kultur des Handlungssystems Co-Management-Modell

Handlungsorientierung

Für Handlungssysteme mit dem Muster Co-Management ist Dynamik bzw. Handlungsorientierung bis hin zum Aktionismus charakteristisch. Im Vordergrund steht das Tun, das Gestalten, das Bewegen. Auf der Sachebene, wenn es um bestimmte inhaltliche oder methodische Entscheidungen geht, dominieren Kreativität, Schnelligkeit und damit auch die Bereitschaft zu Risiko. Die Dinge müssen nicht bis ins letzte Detail wissenschaftlich geklärt werden. Es ist möglich - etwa wenn es um die Suche nach einem brauchbaren Leistungsbewertungsinstrument geht -, neue, durchaus noch unerforschte eigenständige Lösungen zu erarbeiten und anzuwenden. Selbst bei solch sensiblen Themen ist es nicht unbedingt notwendig, daß sich genau dieses Instrument schon in einem anderen Unternehmen bewährt hat. Die Überzeugung, es zu schaffen, selbst wenn man der erste ist, der diesen Weg geht, ist tragfähig und wirkt prozeßbeschleunigend. Gefundene Lösungen können im Co-Management-Modell als Ergebnis eines bestimmten Maßes an "situativer Oberflächlichkeit" durchaus nur zu 90 Prozent durchdacht sein. Die Co-Management-Verhandlungssysteme, die mit dieser kulturellen Prägung erfolgreich auf den relevanten externen und internen Märkten agieren, haben eine ausgeprägte Bereitschaft entwickelt, sich gegebenenfalls die notwendige inhaltliche Präzision und fachliche Methodik als Dienstleistung von außen zuzukaufen.

Wir-Orientierung, Gespräch, Konflikt und Kompromiß

Die sozialen Umgangsformen sind informell unkompliziert. Der Identität stiftende Bezugspunkt des gemeinsamen Tuns ist die relevante Umwelt "Firma", für die man etwas produziert. Sie wird in einem der untersuchten Co-Management-Unternehmen mit Metaphern beschrieben, die zum Teil an Familien erinnern: ... *Auch wenn es mit einem Betriebsrat besser geht, mit einem weniger, ... in einem Familienbetrieb müssen immer alle an einem Tisch sitzen.* ... Die Betriebsräte des Verhandlungssystems sind Teil des Unternehmensverbunds und fühlen sich diesem auch persönlich zugehörig. Wenn die verschiedenen Unternehmensangehörigen das Wort "wir" verwenden, gleichgültig ob intern oder extern, heißt das bei allen immer dasselbe: die gemein-

same Firma. Gewerkschaft, Kammer und Industriellenvereinigung sind als Umwelt unterschiedlich relevant und ihre Einflußmöglichkeiten auf das unternehmensinterne Geschehen auf die formalrechtlichen Aspekte beschränkt. Es sei denn, ein Betriebsrat ist selbst Gewerkschaftsfunktionär. Davon abgesehen, sind Experten, Sekretäre und Funktionäre der Interessenverbände - also die überbetrieblichen Akteure - nicht Mitglieder des Handlungssystems Co-Management-Modell. Das kann auf der einen Seite etwa zu solchen Haltungen führen: ... *Die Gewerkschaft soll machen, was sie will, ich lasse mich nicht gegen den eigenen Betrieb aufhetzen.* .... Zum anderen kann der Gegensatz zwischen Gewerkschaft und Betrieb in der Position eines Betriebsratsvorsitzenden aufgehoben werden, der gleichzeitig in der überbetrieblichen Arena funktional verankert ist und davon ausgeht, daß Veränderung bei betrieblichen Lohnsystemen auch für gewerkschaftliche Entwicklung wichtig ist. Die themenbezogene Kooperation ist unmittelbar, konsequent und konflikthaft, letztlich aber immer auch kompromißbereit auf den Unternehmenszweck bezogen. Man weiß, daß man sich gegenseitig braucht, man weiß um die gegenseitigen Abhängigkeiten, die immer wieder thematisiert werden. Das Vertrauen in die Kooperation basiert vor allem auf einer personenbezogenen inhaltlichen Loyalität, die sich offensichtlich für alle Beteiligten lohnt. In einem Co-Management-Modell-Handlungssystem ist es einem Personalchef erlaubt, öffentlich "Feuer und Flamme" für die Idee eines Betriebsrats zu sein.

Personenorientierung

Wesentliche Voraussetzung der Gesprächs- und Handlungskultur ist ein .basales Fitting. auf der Personenebene, d.h. die beteiligten Akteure "können" miteinander. Die Zugehörigkeit eines Mitglieds des Handlungssystems Co-Management-Modell zum System ist ziemlich stabil, daraus entsteht für die Akteure das Gefühl, durch Erwartungen und Anforderungen von außen nie wirklich bedroht zu sein. Der Überlebensraum ist die eigene Firma; die relevanten professionellen Bezugspersonen befinden sich in dieser. Das macht nach innen abhängig, nach außen unabhängig. Das Handlungsmuster Co-Management-Modell entwickelt sich in Firmen ohne Hire-and-Fire-Kultur. Streit und Konflikte werden so ausgetragen, daß keine "unheilbaren Verletzungen" einzelner Personen zurückbleiben. Es findet sich immer eine inhaltliche Lösung, der letztlich alle Beteiligten zustimmen können.

Wie sich die einen über die anderen äußern

Eine besondere Eigenschaft des Handlungssystems Co-Management-Modell besteht in der Zurückhaltung seiner Mitglieder Externen gegenüber, sich über Systemmitglieder kritisch bzw. negativ zu äußern. Man macht sich "die Mauer" oder schweigt. Bei externen Auftritten verhindern die Systemmitglieder Parteibildungen und Spaltungen. Management und Betriebsrat treten in der Regel gemeinsam und mit abgestimmten Beiträgen und Positionen auf, die auch aufeinander Bezug nehmen.

Erwartungen an überbetriebliche Akteure

Die Kooperation mit externen, überbetrieblichen Akteuren orientiert sich an folgenden Spielregeln:

- Es muß genügend Freiraum für interne Entwicklungen vorhanden sein.
- Überbetriebliche Akteure sind Dienstleister auf Abruf für punktuelle Kooperation. Die inhaltliche und organisatorische Steuerung ihres Einsatzes erfolgt durch das interne Akteurssystem.
- Externe Dienstleister müssen respektieren, daß sich alle Mitglieder des Handlungssystems Co-Management-Modell ausschließlich an der Akzeptanz durch die innerbetrieblichen Bezugsgruppen orientieren.

Die Leistungsfähigkeit des Handlungssystems Co-Management-Modell

Das Handlungssystem Co-Management-Modell reagiert schnell, pragmatisch und innovativ auf neu auftretende innere oder äußere Überlebensvoraussetzungen der Firma. Die dabei entstehenden Lösungen sind elastisch in bezug auf formale arbeits- und kollektivvertragsrechtliche Rahmensetzungen. Ohne diese zu negieren, steht im Vordergrund das Ausloten und Nutzbarmachen erkennbarer Spielräume. Wenn hinsichtlich personalwirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Methoden neue Konzepte zu erproben und anzuwenden sind, regt das eher an als abzuschrecken. Im Vordergrund steht die handlungsleitende Vision, eine einmal als solche erkannte Herausforderung zu meistern. Dabei ist das grundlegende Muster zur Bewältigung hoher Problemkomplexität Aktivität und Vertrauen in die Kooperation, Leistung und Lösungsorientierung eines personal und kommunikativ überblickbaren Personenkreises. Fehlende fachli-

che, methodische und soziale Ressourcen werden von außen beschafft und effektiv sowie unkompliziert genutzt, wobei kaum fachlich-methodische Tabus oder Sentimentalitäten auftreten. Wenn es notwendig ist, werden alte Modelle durch bessere neue ersetzt. Besser heißt funktional erfolgversprechend, die gerechtfertigten Interessen der Belegschaft angemessen vertretend, dabei jedoch ökonomisch effektiv und administrativ überschaubar. Werte wie Methodentreue, Bindung an Lehrmeinungen und "Richtigpostulate" haben wenig Bedeutung. Die gefundenen Lösungen werden durch interne Verträge zwischen den an der Entwicklung beteiligten Personen und betrieblichen Interessengruppen ratifiziert.

Ein in der Vergangenheit angewandtes Lohnsystem mit kollektivvertraglichen Lohngruppen und Zeitakkord durch einen im Unternehmen entwickelten Funktionslohn (siehe v. Eckardstein/Janes 1995) und einen durch "weiche" Kriterien gesteuerten Leistungslohn zu ersetzen, ist kein prinzipielles Problem.

Potentielle Bruchlinien

Die beschriebenen Merkmale und Leistungsoptionen des Handlungssystems Co-Management-Modell enthalten auch eine Reihe von Begrenzungen, Gefahren und potentiellen "Bruchstellen".

Abbruch der Beziehungen zu den äußeren Umwelten

Der Kontakt zu stark politisch-zentralistisch operierenden Funktionären und Vertretern überbetrieblicher Interessenvertretungen - insbesondere betrifft dies Gewerkschaft und Arbeiterkammer - kann zu Problemen führen. Nachdem die Betriebsräte des Co-Management-Modells in erster Linie der eigenen Firma und der dort arbeitenden Belegschaft verbunden sind, nicht jedoch den in der Gewerkschaft und in der Arbeiterkammer vertretenen zentralen gesellschafts- und interessenpolitischen Zielsetzungen, sind sie für Arbeiterkammersekretäre sowie Gewerkschaftssekretäre und -funktionäre schwierige Kooperationspartner. Gewerkschafter erleben die starke Innenorientierung der Betriebsräte als provokant zurückweisend und gewerkschaftspolitisch kontraproduktiv. Betriebsräte im Co-Management-Modell, die keine Karriere in der Gewerkschaft oder Arbeiterkammer anstreben oder eine solche bereits abgeschlossen haben, sind von außen schwer zu steuern. Aufgrund dieser spezifischen Beziehungs-Konstellation können auftretende inhaltliche Widersprüche leicht über den unmittelbaren Wirkungsbereich der kon-

kret operierenden Persönlichkeiten hinaus öffentlich eskalieren. Diese Einschätzung gilt aber nicht für das Co-Management-Handlungssystem in dem Unternehmen, in dem der Betriebsratsobmann auch maßgeblicher Gewerkschaftssekretär war. Dieser war ebenso wie in der betrieblichen auch in der gewerkschaftlichen Sphäre eingebunden und vermittelt in seiner Person zwischen diesen beiden Bereichen.

Konflikte mit den ausgeschlossenen inneren Umwelten

Die Inszenierung kollektiv organisierter Face-to-face-Situationen - der "runde Tisch" als dominierende Arbeitsform des Handlungssystems Co-Management-Modell - führt in großen, komplex strukturierten Betrieben leicht zum Kontaktverlust mit wichtigen, dezentral eigenständig handelnden Bereichen und Interessengruppen. Wenn die Kommunikation nicht bewußt geplant, gehandhabt und gesteuert wird, etwa im Sinne eines gemeinsam vereinbarten pilotartigen Vorgehens, kommt es zu potentiellen oder realen Frontenbildungen und internen Machtkämpfen.

Prognose- und Implementierungsdefizite

Eine Schwachstelle des Handlungssystems Co-Management-Modell liegt im ausgeprägten Vertrauen auf das, was man selbst geschafft hat und überzeugt ist, auch künftig zwischen den beteiligten Personen wieder schaffen zu können. Was dadurch entsteht, nämlich Schnelligkeit, Aktionismus und Lösungsorientierung, birgt die Gefahr in sich, eventuelle zukünftige betriebswirtschaftliche und personalwirtschaftliche Wirkungen eines neuen Entlohnungsmodells nicht sorgfältig genug zu analysieren. Man verzichtet möglicherweise darauf, potentielle Auswirkungen, die relevante Daten für die in Arbeit befindlichen Lösungen liefern könnten, einzuschätzen und zu formulieren, ohne die Auswirkung dieses Verzichts immer bedacht zu haben.

E.3.2 Experten-Modell

Die Kultur des Handlungssystems Experten-Modell

Analytische Methodenorientierung/Zentralismus

Das Handlungssystem Experten-Modell operiert analytisch-methodisch, vorsichtig-gründlich mit einem ausgeprägten, zentralistisch formulierten, exklusiven Gestaltungsanspruch. Aus der Innenperspektive legitimiert sich dieser Anspruch aus dem Selbstbewußtsein überragender fachlich-methodischer Kompetenz. Aus der Perspektive relevanter Umwelten, etwa von Betriebsbereichen oder Geschäftsfeldern, die für sich einen Anspruch nach dezentraler Eigenständigkeit formulieren, wird dieses Selbstverständnis leicht in die Zuschreibung eines fachlich-methodisch nicht kooperationsbereiten, distanziert-machtbewußten Zentralbereichs umkippen. Die betrieblichen Umwelten haben die Handhabung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen an das Handlungssystem Experten-Modell delegiert. In Symmetrie zu den relevanten Umwelten - insbesondere die Firma, in der das Handlungssystem "gegründet wurde" -, aber auch zu den überbetrieblichen Akteuren - Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände - ist das Modell konsequent hierarchisch strukturiert. Der innere Kreis der Entscheidungsträger, alles exzellente Fachleute, beschäftigt im Hintergrund Fachabteilungen (in der Firmenorganisation) und Delegiertenkreise (z.B. Lohnkommissionen in den entsprechenden Betriebsratskörperschaften), die diesem Kreis zuarbeiten. In den Fachabteilungen und Lohnkommissionen werden einerseits die fachlichen und organisatorischen Fragen aufbereitet, andererseits die Nahtstellen zu den betrieblichen Umwelten verwaltet.

Die hierarchische Grundverfassung der betrieblichen und überbetrieblichen Umwelten findet eine weitere symmetrische Entsprechung in den verwendeten, entwickelten und administrierten arbeitswirtschaftlichen Methoden. Die Instrumente sind flächendeckend allgemeingültig-richtig, komplex aufgebaut und fachwissenschaftlich solide abgesichert. Die Mitglieder des Handlungssystems Experten-Modell vertreten ihre fachliche Disziplin und Methodik in der kollektivvertraglichen Öffentlichkeit als Experten von Rang und Namen - allerdings getrennt und in getrennten Welten auftretend: die Betriebsräte als Experten in den Arbeitnehmerverbänden und -einrichtungen, die Arbeitswirtschafter in den Arbeitgeberverbänden und deren Fachgremien.

Subsystembildung und Verbundenheit durch die gemeinsame Methodik und über Jahrzehnte entstandene sozialpartnerschaftliche Kooperationsmuster

Die sozialen Umgangsformen sind formell, Distanz wahrend, vorsichtig und statusbetont. Die Zuordnung jedes Mitglieds des Handlungssystems Experten-Modell zu seinem betrieblichen Subsystem ist der grundsätzliche Identitätsanker, der genauso akzeptiert wird wie die damit verbundenen Kooperationsspielregeln. Die Interessen sind eindeutig zugeordnet und vertreten: Die Arbeitswirtschafter operieren für die Management- bzw. Unternehmerseite, die Betriebsräte vertreten in diesem Spiel die gesellschaftspolitischen Positionen der Gewerkschaften und legitimieren sich aus dem Interessenvertretungsanspruch für die Belegschaft. So divergierend die Positionen auch immer wieder sein mögen, die gemeinsam vertretene und vertraute Methodik produziert immer wieder eine aufs neue tragfähige Kompromißplattform. Je mehr Elemente etwa des betrieblichen Entgeltsystems sich in den kollektivvertraglich formulierten Entgeltspielregeln abbilden, um so stabiler ist die Kooperation im Handlungssystem. Die überbetrieblichen Akteure der Kollektivvertragspartner sind damit zu wichtigen Mitgliedern des Expertenmodells avanciert. Das Handlungssystem Experten-Modell verbindet damit durch seine Mitglieder die Firma sowie die politische und sozialpartnerschaftliche Umwelt. Damit wird vieles möglich und zugleich vieles verhindert. Zum einen besteht die Möglichkeit, betriebliche Interessen und Methoden in den quantitativen und qualitativen Kollektivvertragsabschlüssen zu verankern, an deren Zustandekommen die Mitglieder des Handlungssystems mittelbar oder unmittelbar beteiligt sind. Zum anderen werden durch die damit verbundene organisatorische und inhaltliche Vielschichtigkeit, die immer wieder zu bewältigen ist, die Innovationsbewegungen der im Betrieb eingesetzten Systeme langsam, behäbig und träge. In der betrieblichen Umwelt auftretende, dezentral orientierte Autonomiebewegungen sind für die Arbeitswirtschafter und Betriebsräte des Handlungssystems Experten-Modell in gleicher Weise identitätsbedrohend und verstärken damit in einer gleichlaufenden Abwehrbewegung den interessenpolitischen Schulterschluß. Das gemeinsame Anliegen, das Zentrale zu bewahren, ist damit das dritte prägende Element der wirksamen Kooperationsmuster.

Wie sich die einen über die anderen äußern

Im Handlungssystem Experten-Modell gibt es wenig Zurückhaltung, Externe in die eigenen Sichtweisen zu den Haltungen, Differenzen sowie taktisch-strategischen Schachzügen des interessenpolitischen Gegenübers einzuweihen. Die pragmatische Anerkennung der jeweiligen

Personen bleibt dadurch unbeschadet. Gemeinsame öffentliche Auftritte, etwa auf Kongressen oder in Publikationen, finden nicht statt. Das "wir" des Handlungssystems Co-Management-Modell ist ebenfalls nicht vorhanden. Ein "wir" verweist im Handlungssystem Experten-Modell auf die Zugehörigkeit zur jeweiligen interessenpolitischen back-home-Instanz des Sprechers.

Erwartungen an überbetriebliche Akteure

Die Kooperation mit externen, überbetrieblichen Akteuren orientiert sich an folgenden Spielregeln:

- Bereitstellung und Erhaltung der gesetzlichen und kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen, um die betrieblichen Lohnsysteme über die Zeit konsequent anwenden und weiterentwickeln zu können.
- Die Mitglieder des Handlungssystems Experten-Modell sind Mitglieder in den diversen fachlich einschlägigen Gremien der Interessenverbände. Bei den Kollektivvertragsverhandlungen wird auf das im Handlungssystem akkumulierte Erfahrungswissen zurückgegriffen. Damit entstehen reale Möglichkeiten, die Entwicklung dieser Verhandlungen und ihre Ergebnisse zu beeinflussen.
- Die Mitglieder des Handlungssystems Expertenmodell sind fester Bestandteil der einschlägigen fachlichen community (REFA, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft etc.).

Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens Expertenmodell

Das Handlungssystem Experten-Modell kann zentral gewartete, hochdifferenzierte und methodisch ausgereifte Systeme in komplexen großen Organisationen warten, adaptieren, kollektivvertraglich immer wieder absichern und betrieblich einsetzen. Übereilte punktuelle Veränderungen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt oder in einem bestimmten Betriebsbereich nicht umsetzen ließen, werden vermieden. Das Handlungssystem Experten-Modell produziert diesbezüglich kein methodisches "Flickwerk", sondern alle durchgeführten Adaptierungen an den Systemen sind auf der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene sozialpartnerschaftlich geprüft und kompatibel. Auch die mitwirkenden Personen verfügen über die nötige fachliche und rechtliche Kompetenz, alle Möglichkeiten und Spielräume in den arbeits- und kollektivvertragsrechtlichen Rahmenbedingungen betrieblich voll auszuschöpfen. Durch die personelle Verbindung zu den unternehmensinternen arbeits- und personalwirtschaftlichen Zentralabteilungen

und betriebsrätlichen Lohnkommissionen sowie zu den externen Expertenstäben in den diversen Interessenverbänden können die dort bereitstehenden Fachressourcen auch im eigenen Betrieb genutzt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings eine prinzipiell durchgängige Übereinstimmung über Aufbau, Möglichkeiten und Grenzen zentral konzipierter arbeitswirtschaftlicher Instrumente.

Potentielle Bruchlinien

Die entwickelten Systeme und damit das Handlungssystem Experten-Modell ist nicht in der Lage, starke dezentral orientierte Differnzierungsbewegungen methodisch zu bedienen. Die organisatorische Umstrukturierung eines funktional-hierarchisch homogen aufgebauten Konzerns in ein Netzwerk weitgehend autonom agierender und sich geschäftsspezifisch differenzierender ökonomischer Einheiten wird für das Handlungssystem zur existentiellen Bedrohung. Die in einem solchen Fall oft notwendig schnell und pragmatisch zu entwickelnden "kleinen" Lösungen kann das Experten-Modell nicht produzieren, weil die kleinen, kreativen und schlagkräftigen "Forschungs- und Entwicklungs-Teams" fehlen. Die in solchen Fällen oft hilfreiche Beiziehung externer Dienstleistungen gelingt im Handlungssystem Experten-Modell schwer, da die internen Experten eine solche Kooperation als Unterwerfung unter externe "Megaexperten" interpretieren und ablehnen würden. Eine organisatorische Dezentralisierung führt damit auch faktisch zur Existenzkrise des Handlungssystems Experten-Modell.

E.3.3 Zwei-Parteien-Modell

Das Zwei-Parteien-Modell ist im Gegensatz zu den beiden vorangehenden Modellen durch weitgehende Asymmetrie gekennzeichnet, die sich sowohl in den unterschiedlich angelegten Rollendefinitionen als auch in den nicht symmetrischen Handlungsmustern der Akteure zeigt. Nur das konsequente Verharren in der eigenen Partei bzw. das konsequente Agieren aus dem eigenen "Lager" heraus ist beiden gemeinsam. Letzteres war auch der Grund, diesem idealtypischen Interaktionsmuster den Namen "Zwei-Parteien-Modell" zu geben.

Wie bereits bei den Ausführungen zu den beiden vorangehenden Modellen wollen wir bei den Überlegungen zu diesem dritten idealtypischen Interaktionsmuster wiederum in die Welt eines fiktiven Unternehmens mit einer ausgeprägten "Zwei-Parteien"-Kultur eintauchen.

Die Kultur des Unternehmens "Zwei-Parteien-Modell"

Komplementäres, positionsorientiertes Verhalten der Akteure mit Wiederholungen

Bei genauerem Hinsehen läßt sich die Asymmetrie des Zwei-Parteien-Modells als "komplementäres Verhalten" interpretieren. Je mehr die eine Seite - konkret die Akteure der Arbeitgeberseite - Aktivitäten setzt und Lösungsvorschläge auf den Verhandlungstisch legt, desto weniger inhaltlichen Konzeptionswillen zeigt die andere Seite (Betriebsratskörperschaft) bzw. desto mehr zieht sich diese in eine passive Gutachterrolle zurück.

Wie legen die Vertreter der beiden Parteien ihre Rollen konkret an, aus denen diese komplementären Handlungsmuster von "verändern und bewegen" einerseits und "be- und verharren" andererseits resultieren?

Beide Parteien zeichnen sich durch stark ausgeprägte Statusorientierung aus; ihre Vertreter begegnen einander mit einer hohen formalen Akzeptanz der Funktion des jeweiligen "Mannes vom anderen Ufer". Überspitzt formuliert, könnte man charakterisieren, daß die Repräsentanten beider Lager ihre Funktion - "Mitglied des Personalwesens", "Leiter Personalwesen", "Betriebsratsvorsitzender" etc. - quasi vor sich hertragen.

Die eigene Identität wird primär über die kontinuierliche Inszenierung der eigenen Rolle erlebt. Die innerbetrieblichen Arbeitnehmervertreter verstehen sich als Statthalter ihres überbetrieblichen Kollektivpartners.

Wie bereits in Kapitel E 2.3 beschrieben, durchlaufen die Interaktionspartner des Zwei-Parteien-Modells während ihrer Arbeit häufig unzählige ähnliche Schleifen, in denen die Akteure der Arbeitgeberseite immer wieder versuchen, aus der eigenen Logik heraus dem anderen Lager Konzepte schmackhaft zu machen bzw. zu verkaufen; Konzepte, die von der Arbeitnehmerseite mit der gleichen Konsequenz immer wieder zurückgewiesen werden. Was die Arbeitgeberseite anliefert, ist aus Sicht der Arbeitnehmerseite zumeist unpassend bzw. völlig inakzeptabel, und umgekehrt sind für die Arbeitgeberseite die Begutachtungsantworten bzw. Statements der Arbeitnehmerseite "völlig daneben": Die Reaktion der einen Partei "nervt" jeweils die andere. Gleichzeitig weiß aber jede Seite ganz genau vom Lagerauftrag der anderen Seite und

zeigt persönlich durchaus Verständnis für die Reaktionsmuster der Akteure der anderen Partei. Man ärgert sich über das "sture Verhalten" der Gegenseite, wohl wissend, daß der Partner vom "anderen Ufer" in seiner Welt nur konsequent das tut, was man selbst in der eigenen Welt mit ihrer spezifischen Logik genauso praktiziert und an seiner Stelle ebenso tun würde.

Was unterscheidet diese beiden Welten konkret voneinander? Was kennzeichnet die Inhalte dieser Welten, daß trotz eines identen Grundmusters - nämlich Lagerposition halten und durchsetzen um jeden Preis - so wenig gemeinsames Handeln bzw. gemeinsames Neues entstehen kann?

Der handlungsleitende Basisauftrag des personalverantwortlichen Managers lautet: marktkonformes Vertreten von Strategien in Richtung betrieblicher Leistungs- und Produktivitätssteigerung, Erhaltung eines möglichst großen Teils des erwirtschafteten Vermögens für Unternehmen und Eigner sowie Reduktion der Personalkosten. Auch wenn letzteres Bild nicht die selbstverschriebene Handlungsorientierung ist, so existiert es zumindest auf Arbeitnehmerseite und ist somit in den Auseinandersetzungen zwischen den Parteien erst recht wieder wirksam.

Der handlungsleitende Basisauftrag der Betriebsratskörperschaft lautet: Vertretung überbetrieblicher Gewerkschaftsinteressen, Sprachrohr und Schutz der Arbeiterschaft, Verteidigung der in der Vergangenheit erkämpften betrieblichen Arbeitnehmerrechte, Transfer eines möglichst großen Teils des erwirtschafteten Vermögens zu den Mitarbeitern sowie konfliktminimale Verteilung dieser Summen unter den Arbeitnehmern.

Vor dem Hintergrund dieser Grundaufträge verharren beide Parteien zum einen positionsorientiert in der eigenen Lösung (Unternehmensseite) und zum anderen im eingebrachten Gegenstatement (Betriebsratskörperschaft). Dabei wird öffentlich konsequent vermieden, auf die Interessen der anderen Partei einzugehen. Aus der Perspektive des jeweiligen Akteurs würden nämlich Signale in Richtung eines Verstehens der Situation der anderen Seite die eigene Position schwächen. Es würde für den jeweiligen Parteienvertreter schwieriger, in der einmal eingenommenen und im eigenen Lager abgestimmten inhaltlichen Position zu verbleiben. Gleichzeitig wäre es auch weitgehend unmöglich, auf der bewährten, eingespielten Routine des komplementären Handlungsmusters von "Vorschläge machen" bzw. "Vorschläge zurückweisen" zu bestehen. Umgekehrt liegt genau in diesem Muster der wesentliche "Preis" des Zwei-Parteien-Modells. Gemeinsames Nachdenken bzw. gedankliches oder gar praktisches Experimentieren

kann weder praktiziert noch als Chance gesehen werden. So kann weder ein gemeinsames Ausloten neuer Grenzen stattfinden, noch kann Sicherheit für den kreativen offenen Umgang miteinander gewonnen werden. Ständig steht die Gefahr im Vordergrund, über gemeinsames Agieren bereits erarbeitetes bzw. vorhandenes verhandlungstaktisches Repertoire wieder zu verlieren bzw. zu reduzieren.

Sicherheitsdenken und Risikominimierung

Beide Parteien agieren innerhalb eines Gewinner-Verlierer-Schemas; "Wir können nur gewinnen, wenn die anderen verlieren bzw. zumindest nicht gewinnen." Um in dieser Welt des Null-Summen-Spiels nicht mit Verlust auszusteigen, muß und wird politisch aus den jeweiligen Grundaufträgen heraus verhandelt und ist von Anfang an taktisch kluges Positionieren angesagt. In diesem Fall ist es nur konsequent, daß man - sofern man im Lösungsvorschlag der anderen Partei keinen Gewinn für die eigene Seite vermutet - beim Status quo verbleibt. Nach den Aussagen in den Interviews und eigenen Erfahrungen gelingt ein Durchbruch zu einem Gewinner-Gewinner-Spiel - zumindest was große, grundsätzliche Würfe anlangt - nicht. Da es primär um "Verlust oder Gewinn" geht und keiner der Kontrahenten das Risiko des Verlierens eingehen möchte bzw. darf, steigt man - wenn es die wirtschaftlichen Bedingungen des Unternehmens zulassen - meist rasch mit "kein Geschäft" aus einem Lohnsystem-Konzeptionsvorhaben aus. Erlauben die externen Rahmenbedingungen keinen Ausstieg, so einigt man sich im Rahmen von Systemadaptierungen auf ein "Flickwerk", bei dem jede Seite in den jeweils für ihre Partei wichtigen Systemteilen gewinnen kann.

Es existiert ausgeprägtes Absicherungsdenken und Minimieren von Risikopotential, das sich in einer extrem regelungsorientierten Haltung der beiden Parteien abbildet. Die Regeln selbst leiten sich aus der bestehenden Betriebsvereinbarung zum Lohnsystem, dem Kollektivvertrag und dem in Kapitel E 2.3 skizzierten Grundmuster "Konzept vorlegen - Konzept begutachten" ab. Von Neuem, bisher noch nicht Praktiziertem, eventuell "Revolutionärem" läßt man die Finger. Zur Disposition stehen grundsätzlich nur politisch machbare Lösungen innerhalb existierender Verträge.

Inhaltlich richten sich die beiden Parteien nach ihrem hohen Sicherheitsbedürfnis, indem sie sich am alten Systemkonzept orientieren. Diese Haltung ist auf Arbeitnehmerseite ausgeprägter anzutreffen als auf Arbeitgeberseite. Beide Seiten wissen vom etablierten System am besten,

wieweit sie dieses im Griff haben, wo die für sie kritischen Punkte liegen und in welcher Weise ein Mit- bzw. Gegensteuern möglich ist. Am Risiko dieser Aspekte - bezogen auf den oben beschriebenen Basisauftrag - wird jeder alternative Konzeptvorschlag gemessen. Und in der Regel geht diese Risikoabschätzung zumindest bei einer der beiden Parteien negativ für ein neues System aus, womit ein Vorhaben wieder einmal mit einem Plädoyer für das existierende System und eventuell bei dessen Adaptierung endet.

Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel. Sollte nämlich aus der Sichtweise beider Parteien die Grundstruktur des bestehenden Entgeltsystems den gegenwärtigen Anforderungen in keiner Weise mehr entsprechen und sich beide Seiten aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Handeln gezwungen fühlen, so ist anzunehmen, daß die Akteure ihrem Sicherheitsbedürfnis durch die Übernahme eines Systemkonzepts entgegenkommen, das in anderen Unternehmen bereits realisiert wurde und von der dortigen Schwesterpartei positiv beurteilt wird. Die Wahrscheinlichkeit der Einführung völlig neuer Lohnsysteme im Rahmen des Zwei-Parteien-Modells ist vermutlich nur dann gegeben, wenn ein solches Systemkonzept vorweg von der überbetrieblichen Arbeitnehmerseite für gut befunden oder/und bereits zwischen den überbetrieblichen Kollektivvertragspartnern akkordiert wurde.

In letzterem Fall wäre automatisch sichergestellt, daß keiner Seite bei ihrer Gewinn-Verlust-Einschätzung ein Irrtum passieren könnte. Die Rechnung wurde in diesem Falle ja bereits von den Experten des eigenen überbetrieblichen Kollektivvertragspartners angestellt. Und eventuelle, nachträglich sich doch noch einstellende Verluste könnten den innerbetrieblichen Akteuren weder von den innerbetrieblichen noch von den überbetrieblichen Freunden angelastet werden.

Während der Konzeptionsarbeiten von Lohnsystemen im Interaktionsmuster des Zwei-Parteien-Modells läßt sich auch beobachten, daß die Akteure der Methodik selbst - im Gegensatz zum Experten-Modell, aber ähnlich den Pragmatismus-Tendenzen im Co-Management-Modell - wenig Interesse entgegenbringen. Es scheint inhaltlich von geringer Bedeutung, welche konkrete Methodik angewendet wird, wenn nur die Interessen gewahrt bleiben und es sich um ein System handelt, dessen Kollektivvertrags-Konformität gewährleistet ist. Allenfalls interessiert die Methodik aus verhandlungstaktischen Gründen: um die eigene Position zu stärken.

Die Akteure des Zwei-Parteien-Modells vermeiden es konsequent, Abhängigkeiten oder Verpflichtungen gegenüber der "anderen Seite" einzugehen - und zwar sowohl auf inhaltlicher als

auch auf sozialer Ebene. Gespräche zur Lohnsystementwicklung werden deshalb nur selten explizit abgebrochen, sie laufen einfach "irgendwie" aus. Schon aus taktischen Gründen bleibt man formal im Gespräch.

Die Recherchen ergaben, daß die Betriebsratskörperschaften hier konsequenter verfahren. Die Akteure der Arbeitgeberseite versuchen mitunter aus diesen Handlungsmustern auszubrechen, um arbeitsfähig zu werden. Sie bemühen sich, gemeinsame Rahmensituationen zu schaffen (Projektorganisation, gemeinsame Konzeptarbeit unter permanenter Beiziehung eines Arbeiterkammerfunktionärs etc.), in denen ein konsensorientiertes Konzipieren im Sinne eines Gewinner-Gewinner-Spiels stattfinden kann. Im konkreten Fall gibt hier die Arbeitgeberseite das einseitige Gestaltungsdiktat auf Zeit auf und sucht in eines der beiden anderen Modelle zu wechseln. Da aber ein Agieren im Interaktionsmuster des Co-Management-Modells weder etwas ist, was von heute auf morgen entsteht, noch was man einseitig verordnen bzw. wieder außer Kraft setzen kann, überlegt es sich eine Betriebsratskörperschaft ganz genau, hier mitzuspielen. Sollte die Arbeitnehmervertretung wider Erwarten doch mitgehen, so wird sehr genau kontrolliert, wie ehrlich und grundsätzlich die Arbeitgeberseite ihr Vorgehen anlegt. Beim kleinsten Verdacht, daß traditionelle Vorgehensweisen auftreten, werden die Antworten der betrieblichen Arbeitnehmervertretung so ausfallen, daß man rasch wieder in die alten Muster zurückfällt.

Innerbetriebliche Todsünden im Zwei-Parteien-Modell

Die folgenden Beispiele zeigen Handlungen bzw. Haltungen der internen Kooperationspartner, die der Verhandlungspartner der jeweils anderen Partei als unangebracht beurteilen würde und die daher auch unmittelbar zum Verhandlungsabbruch führen würden.

Sobald eine der beiden Parteien der anderen durch ihr Handeln nicht implizit ihr grundsätzliches Flexibilitätspotential vermittelt, wird die Wahrscheinlichkeit, "gemeinsam" ein neues Lohnsystem zu finden, drastisch reduziert werden. Konkret dann, wenn eine Partei vermutet, daß die andere nicht nur taktisch "stur spielt", sondern wirklich "stur" ist und bleiben wird.

Gleichzeitig würden es beide Seiten der jeweils anderen nicht verzeihen, wenn sie von den Repräsentanten der Gegenpartei in ihren Funktionen und klassischen Rollenaufträgen nicht ernst genommen würden; beispielsweise, wenn jemand übergangen wird oder direkt Kontakt mit der überbetrieblichen Interessenvertretung der anderen Partei aufgenommen wird, wenn für Lohn-

systembesichtigungen bei anderen Unternehmen bestehende informelle Kanäle der anderen Partei nicht genutzt werden usw. Solche Aktionen kränken den Partner und erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Abbruchs einer Lohnsystementwicklungsarbeit.

Im Zwei-Parteien-Modell können aber auch innerhalb des eigenen Lagers "Sünden" begangen werden. Die Betriebsräte würden es einem ihrer Kollegen oder Mitwirkenden aus der Arbeiterschaft negativ anrechnen, wenn dieser im Zuge einer Lohnsystementwicklung die gewerkschaftliche Position auch nur theoretisch in Frage stellen würde, und zwar um so mehr, wenn dies öffentlich unter Anwesenheit der Arbeitgeberseite erfolgt. Umgekehrt trifft dies in gleichem Maße auch für einen Manager zu, der im Zuge von Lohnsystemverhandlungen das Lager wechselt, indem er in seiner Argumentation Betriebsratspositionen bzw. - noch schlimmer - gewerkschaftliche Positionen einbringt.

Wie sich die einen über die anderen äußern

Im Handlungssystem Zwei-Parteien-Modell ist man im Umgang mit Externen bzw. Dritten immer darauf bedacht, gegenüber der jeweils anderen Partei keinen Positionsverlust zu erleiden. Keine der beiden Parteien gibt Vertretern der jeweils anderen Partei ihre Sichtweisen und strategisch-taktischen Überlegungen preis, die mit der eigenen überbetrieblichen Interessenvertretung entwickelt wurden.

Gemeinsame Auftritte oder gemeinsame schriftliche Aussagen in Publikationen - auch wenn es sich nur um betriebsinterne Informationsschriften handelt - werden speziell von Betriebsratsseite tunlichst vermieden.

Ein "wir" von Arbeitgeberseite meint im Zwei-Parteien-Modell mitunter - ähnlich wie im Co-Management-System - durchaus beide Seiten des internen Verhandlungssystems. Die Arbeitnehmerseite wird ein solches "wir" im Regelfall aber rasch auf die Arbeitgeberseite beschränken.

Ein "wir" von Arbeitnehmerseite verweist im Zwei-Parteien-Modell immer auf die Arbeitnehmeridentität und die Verankerung im gewerkschaftlichen System.

Erwartungen an überbetriebliche Akteure

Auch in diesem Interaktionsmuster existieren auf beiden Seiten der betrieblichen Akteure ganz spezifische Erwartungen an die jeweiligen überbetrieblichen Interessenvertretungen; Erwartungen, deren Erfüllung sie bei ihrer Arbeit stützt bzw. entlastet.

Erhalten die Akteure von ihren Vertretungen eine explizite Bestätigung, daß sie ihre Arbeit gut und ganz im Sinne der aktuellen Linie betreiben, so bestärkt sie das in ihrem Sicherheitsbedürfnis und erleichtert das Festhalten an der innerbetrieblich praktizierten Lagerpositionierung. Gerade auf Seiten der Betriebsratskörperschaft gibt es dafür großen Bedarf, weil sich diese einem Basisauftrag verpflichtet hat, in dem wenig wirkliche Antworten auf konkret anstehende Gestaltungsfragen angeboten werden. Der Balanceakt zwischen

- Erhaltung der Errungenschaften der Vergangenheit und Öffnen für zukünftig notwendige Erfordernisse einerseits und
- Vertretung der Interessen potentieller Verlierer und Gewinner andererseits

fällt daher doppelt schwer. Wertschätzung alleine reicht hier nicht. Je mehr vom überbetrieblichen Partner eine Unterstützung durch Anlieferung fertiger Lösungen bzw. Konzepte geleistet wird, desto einfacher wird die Erfüllung des selbstverordneten Auftrags. Inhaltliche Argumente und Erfahrungswerte erleichtern das politische Agieren der Betriebsräte. Verstärkt wird diese Unterstützung noch, indem Gewerkschaft und Arbeiterkammer vor Ort erscheinen und aktiv in die Verhandlungen eintreten. Auch ein deklariertes Verständnis für die Notwendigkeit von Kompromißbildungen im innerbetrieblichen Verhandeln entlastet die Arbeitnehmervertreter bei der Erfüllung ihres Auftrags.

Wesentlicher Baustein für die Sicherstellung bzw. Aufrechterhaltung dieses Interaktionsmusters stellt ein klarer, ausjudizierter kollektivvertraglicher Rechtsraum dar. Je größer ein bereitgestelltes Sample an zwischen beiden überbetrieblichen Kollektivvertragspartnern akkordierten Lösungen ist, desto einfacher können die innerbetrieblichen Akteure funktionale Lohnsysteme realisieren.

Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens "Zwei-Parteien-Modell"

Die Aufrechterhaltung des Zwei-Parteien-Modells erfordert folgende Schlüsselressourcen:

- Vertrautheit mit den kollektivvertraglichen und rechtlichen Regelsystemen,
- stabile Integration der betrieblichen Akteurssysteme in machtpolitisch relevante überbetriebliche Subsysteme: Gewerkschaft, Kammer, politische Interessenvertretungen, Kollektivverhandler-System etc.,
- funktionierende Abstimmungsstrukturen im jeweiligen "back-home"-System (Gewerkschaft, Kammern, Industriellenvereinigung),
- akzeptierte und leistungsfähige Stellvertreterstrukturen mit eindeutigen Zuständigkeiten; Wissen über gegenseitige Kompetenzen, formale Etikettierung erforderlicher Funktionen,
- "back-home"-Systeme als "virtuelle Zaungäste", die relevante interne Entwicklungen begleitend mit- und vordenken,
- Komplexitätsreduktion durch Multifunktionäre, die in den unterschiedlichen relevanten Subsystemen politisch, inhaltlich und "sozial" tätig sind.

Sind diese Bedingungen erfüllt, so leistet das Zwei-Parteien-Modell auf

a) überbetrieblicher Arena:

Implementierung sozialpartnerschaftlich ausgehandelter erprobter Konzepte, die für die überbetrieblichen Kollektivvertragspartner berechenbar bleiben.

b) innerbetrieblich:

Wie immer man subjektiv ein grundsätzliches Verharren im eigenen Lager bewertet, das Zwei-Parteien-Modell stabilisiert den betrieblichen Status quo und schützt vor risikoreichen Experimenten.

Ein Agieren im Interaktionsmuster des Zwei-Parteien-Modells erspart die Einrichtung und Unterhaltung großer innerbetrieblicher Expertenstäbe. Im Sinne der Ressourcenökonomie befreit es die innerbetrieblichen Akteure auch von substantiellen inhaltlichen Auseinandersetzungen, die eventuell neue (nicht bewältigbare) Konfliktfelder öffnen würden oder eine zwischen Ar-

beitgeber- und Arbeitnehmerseite erforderliche Zusammenarbeit in anderen relevanten Handlungsfeldern gefährden könnten.

Das Zwei-Parteien-Modell setzt weder auf sozialer noch auf inhaltlicher Ebene viel Vertrauen in den Kooperationspartner von der anderen Seite voraus. Das Verbleiben in bestehenden oder vorgefertigten Systemstrukturen sowie das komplementäre Schritt-um-Schritt-Vorgehen reicht bereits aus, um arbeitsfähig zu sein.

Potentielle Bruchlinien

Das Interaktionsmuster "Zwei-Parteien-Modell" wird immer dann keine Antworten liefern bzw. an seine Grenzen stoßen, wenn einerseits eine der oben angeführten Schlüsselressourcen nicht gewährleistet ist. Zum anderen wird es immer dann versagen, wenn eine der nachfolgend angeführten Bedingungen nicht zutrifft:

- Ein Rückgriff auf das übergeordnete "back-home"-System ist nicht möglich, oder es gelingt keine Abstimmung mit dem überbetrieblichen Akteurssystem; beispielsweise ist der Betriebsratsvertreter in seiner Gewerkschaft nicht abgesichert.
- Es besteht ein Bedarf an fachlichen Innovationen, der extern nicht abgedeckt wird; beispielsweise wenn Lösungen angesagt sind, die von den überbetrieblichen Interessenvertretungen noch nicht ausverhandelt wurden, oder wenn im "back-home"-System selbst keine Erfahrungen vorliegen.
- Schnelligkeit und Innovation stellen im/für das Unternehmen existentielle Größen dar.
- Eigenständig agierende, selbstbewußte dezentrale Unternehmenseinheiten entziehen sich dem zentralen Zugriff, oder sie identifizieren sich nicht mit dem Rollenverständnis des Zwei-Parteien-Modells.

Treten diese Bedingungen ein, so wird eine Systemkonzeption nur gelingen, wenn die Bruchlinie - weil inhaltlich nicht mehr zutreffend - irrelevant wird oder in eines der beiden anderen Modelle bzw. Kooperationsmuster gewechselt wird.

E.3.4 Zusammenfassung

Die nachfolgende Tabelle gibt eine zusammenfassende Übersicht über die spezifische Kultur, Leistungsfähigkeit und potentiellen Bruchlinien der Kooperationsmuster:

Modellaspekte	Co-Management-Modell	Experten-Modell	Zwei-Parteien-Modell
Kultur	hohe Handlungsorientierung; Gefahr des Aktionismus; geringe Ausprägung zu inhaltlicher Analyse und Reflexion; "wir"-Orientierung; hohe Gesprächs- und Konfliktkultur; Kompromiß- und Konsensorientierung	analytische Methodenorientierung; hierarchisch-funktionale Strukturen; zentralistisches Denken und Handeln	positionsorientiertes Verhalten; Zwei-Lager-Mentalität; Taktieren; Statusorientierung; Sicherheitsdenken bzw. Risikominimierung; Nullsummen-Denken
Leistungsfähigkeit	rasches, pragmatisches Vorgehen; offen für Neues/Innovatives; hohe soziale Kompetenz für Umgang mit Widersprüchen; Integration von Effizienz- und Verteilungsdenken	hohe inhaltliche Qualität; Entwicklung und Wartung ausdifferenzierter und ausgereifter Systeme; durchgängige Lösungen für große, komplexe Unternehmen; Ankoppelung von Lohnsystem und Unternehmen an kollektivvertragliche Realität und sozialpartnerschaftliche Umwelt	Stabilisierung eines betrieblichen Status quo; Implementierung erprobter Lohnsystemkonzeptionen; hohe Berechenbarkeit für betriebsinterne und -externe Umwelten; Ankoppelung von Lohnsystem und Unternehmen an kollektivvertragliche Realität und sozialpartnerschaftliche Umwelt
potentielle Bruchlinien	Abbruch zu internen und externen Umwelten, sofern diese zuviel zusätzliche Komplexität ins interne Verhandlungsystem einbringen; Inszenierung von Face-to-face-Verhandlungs-situationen wird durch komplexe betriebliche Strukturen behindert; inhaltliche Qualität; personeller Wechsel auf Akteursebene	inhaltliche Differenzierung der Lohnsysteme; organisatorische Differenzierung (z.B. Dezentralisation); Erosion der methodischen Basis	Notwendigkeit rascher, innovativer und spezifischer Lösungen; inhaltliche Differenzierung; Ankoppelung der innerbetrieblichen Funktionäre im jeweiligen überbetrieblichen Interessensystem nicht gewährleistet

Tabelle 3: Kultur, Leistungsfähigkeit und potentielle Bruchlinien der Kooperationsmuster

E.4 Vergleich mit den Kooperationsmustern in der Literatur

Vergleicht man die vorliegende Untersuchung mit den Studien von KOTTHOFF und OSTERLOH, dann lassen sich folgende Unterschiede festhalten:

In Hinblick auf den Fokus der Untersuchung sind die Arbeiten von KOTTHOFF am breitesten angelegt. KOTTHOFF fokussiert ganz allgemein die Mitbestimmung in Unternehmen und die entsprechenden Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management. OSTERLOH zielt in einer vergleichsweise engeren Themenstellung auf die Informationsbeziehung bzw. auf das jeweilige Informationsverhalten ab. Die vorliegende Untersuchung und ihr Fokus auf die betriebliche Entwicklung von Lohnsystemen in Österreich ist demgegenüber thematisch am schärfsten eingegrenzt. Darüber hinaus liegt die inhaltliche Schwerpunktsetzung quasi "quer" zu den anderen Studien und greift eine funktionale personalwirtschaftliche Themenstellung auf.

Bezüglich der Zielsetzung der jeweiligen Studie sind die Beziehungsmuster von KOTTHOFF tendenziell am stärksten akteursbezogen. Der jeweilige Betriebsrat bzw. die jeweilige Betriebsratsrolle bilden Ausgangspunkt und Angelpunkt der Beschreibung. Die Managementseite wird weniger stark ausgeleuchtet und erscheint oftmals eher als "Hintergrundfigur" denn als "(re)agierender Counterpart". Zumindest implizite Zielsetzung ist die Darlegung effektiver und erfolgreicher Strategien zur Arbeitnehmervertretung und die Bewertung von Vertretungshandeln nach Maßgabe einer mitlaufenden, aber nicht explizit diskutierten Vorstellung von "political correctness", d.h. von Vorstellungen richtiger Interessenvertretung für die Beschäftigten.

Im Gegensatz dazu zielt OSTERLOH auf Interaktionsformen ab. Diese Informationsinteraktionen werden in bezug zur Informationssituation und zu Informationsprozessen wiedergegeben, die stark juristisch und formal-organisatorisch (z.B. Häufigkeit von Sitzungen) konzeptioniert sind. Implizit werden die unterschiedlichen Informationsbeziehungen auch auf ihre "Effektivität" zur Wahrnehmung von Vertretungsinteressen bewertet.

Im Rahmen dieser Untersuchung stehen Kooperationsmuster zwischen Betriebsrat und Personalmanagement im Mittelpunkt. Diese entwickeln sich vor dem Hintergrund spezifischer Verhandlungssysteme, die ihrerseits in interne und externe Umwelten eingebettet sind. Auf die vor-

ab festgelegte, analytische Hervorhebung einzelner Aspekte wird verzichtet, vielmehr wird das betont, was in der Wahrnehmung des Projektteams den Interviewpartnern bedeutsam ist. Dabei werden - dem systemischen Ansatz entsprechend - Relationen und unterschiedliche Denk- und Handlungslogiken beschrieben, die Muster jedoch keinesfalls bewertet. Im Sinne einer als Allparteilichkeit verstandenen Neutralität werden unterschiedliche Handlungsmuster gleichgewichtig dargestellt.

Unterscheidet man die genannten Untersuchungen nach der vorgetragenen Einschätzung der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Beziehungsmuster, so ergibt sich folgendes Bild: Die Muster von KOTTHOFF implizieren, daß unterschiedliche Verhaltensweisen unterschiedliche Vertretungseffekte produzieren. Dabei gibt es so etwas wie ein "politisch korrektes Optimum" der Arbeitnehmerinteressenvertretung.

Bei OSTERLOH zeigt sich, daß insbesondere die gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten die Interaktionsbeziehungen beeinflussen, wobei es innerhalb der gesetzlichen und situationsbezogenen Strukturen Handlungsspielräume gibt. Die Effektivität des Vertretungshandelns ist dann zweifach zu bewerten: zum einen hinsichtlich der Schaffung von strukturellen Rahmenbedingungen, zum anderen hinsichtlich der Ausnutzung von Handlungsspielräumen unter gegebenen Bedingungen.

Im Zentrum dieser Untersuchung steht die unterschiedliche Wahrnehmung und Ausfüllung "ein und derselben" rechtlich-betriebswirtschaftlichen Situation - oder anders ausgedrückt: spezifische Kooperationsmuster rund um die Entwicklung betrieblicher Lohnsysteme. Dabei geht es weder um die Ermittlung einer impliziten "Norm optimalen Vertretungshandelns" (KOTTHOFF) noch um die Bewertung unterschiedlicher betriebsverfassungsgesetzlicher Normen bzw. um die Bewertung der Betriebsratsaktivität zur Nutzung gegebener Rechtsmittel vor dem Hintergrund einer impliziten Vorstellung effektiver Arbeitnehmervertretung (OSTERLOH). Im Rahmen dieser Arbeit werden vielmehr die jeweils spezifischen Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten, Möglichkeiten und Grenzen sowie die erforderlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Kooperationsmuster in Hypothesenform zur Diskussion gestellt. Dabei werden auch die Wechselwirkungen zur überbetrieblichen Arena berücksichtigt.

Hinsichtlich der Forschungsmethode und des Umfangs der empirischen Arbeit ergeben sich folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede: KOTTHOFF führte zur Ermittlung seiner Fall-

Bibliothek
des Instituts für Weltwirtschaft

studien teilstrukturierte Interviews durch, wobei er jeweils mehrere Mitglieder des Betriebsrats sowie mindestens ein Mitglied der Geschäftsleitung befragte. Im Rahmen seiner ersten Studie untersuchte KOTTHOFF insgesamt 63 Industrieunternehmen im südbadischen Raum. OSTERLOH erarbeitete ihre Interaktionsbeziehung auf der Basis 65 narrativer Interviews in 30 Unternehmen in Deutschland. Dabei wurden je ein Mitglied der Geschäftsleitung und der bzw. die Betriebsratsvorsitzende bzw. Gesamtbetriebsratsvorsitzende befragt bzw. gebeten, zwei Informationsfälle aus ihrer Sicht zu rekonstruieren. Die Informationssituation wurde im Vorfeld mittels Fragebogen erhoben, die Darstellung der Informationssituation erfolgte quantitativ-formal orientiert (z.B. Anzahl und durchschnittliche Dauer von Sitzungen). Zugang zu den Unternehmen erhielt OSTERLOH in 21 Fällen über die zuständige Gewerkschaft, in zwei Fällen über den jeweiligen Arbeitgeberverband und in sieben Fällen über die Unternehmensleitung.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einer adaptierten Konzeption des Kodelphi-Verfahrens, dem beschriebenen "Nominierungsverfahren" der Gesprächspartner, wobei es explizit um Ausgewogenheit bei der Durchführung der Interviews ging. Befragt wurden "Entwicklungs-Tandems" (d.h. personalverantwortlicher Manager und Vorsitzender des Arbeiterbetriebsrats) aus sechs Industrieunternehmen sowie je drei Vertreter der überbetrieblichen Interessenverbände der Arbeitnehmer und Arbeitgeber - insgesamt wurden somit 18 Interviews durchgeführt. Im Rahmen des Feedback-Workshops mit zwölf Teilnehmern (sieben Arbeitnehmer-Vertreter und fünf Arbeitgeber-Vertreter) gab es je eine arbeitgeber- bzw. arbeitnehmerspezifische Diskussionsrunde und eine abschließende Plenardiskussion.

Zusammenfassend lassen sich somit folgende wesentliche Unterschiede festhalten:

	KOTTHOFF	OSTERLOH	v. ECKARDSTEIN, JANES, PRAMMER, WILDNER
theoretische Konzeption	nicht explizit, akteursbezogen	"conceptas-perceptas-Konzept.; Informations-Interaktions-Beziehung	Verhandlungssystem
Fokus	Mitbestimmung allgemein	Informationsbeziehung zwischen Management und Betriebsrat	Kooperationsmuster bei der Entwicklung von Lohnsystemen

Tabelle 4: Vergleich der eigenen Untersuchung mit den Studien von Kotthoff und Osterloh
(Fortsetzung nächste Seite)

Zielsetzung	Beschreibung von Mitbestimmungs-"Wirklichkeit", Identifikation effektiver Vertretungsstrategien des Betriebsrats	Identifikation struktureller Bedingungen, die effektives Arbeitnehmer-Vertretungshandeln ermöglichen, Identifikation effektiver Vertretungsstrategien des Betriebsrats	Beschreibung unterschiedlicher Muster betrieblicher Verhandlungssysteme, Entwicklung von Hypothesen über jeweils spezifische Funktionalitäten und Dysfunktionalitäten, Möglichkeiten und Grenzen, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
Forschungsposition	beschreibend, bewertend	beschreibend, erklärend, bewertend	beschreibend, erklärend im Sinne von Hypothesenentwickelnd, neutral im Sinne von nicht bewertend durch den Anspruch einer allparteilichen Haltung
Forschungsmethode	teilstrukturierte Interviews	Fragebögen narrative Interviews	Brainstorming (intern) teilstrukturierte Interviews Feedback-Workshop
Umfang der empirischen Untersuchung	63 Industrieunternehmen	30 Unternehmen	Sechs Unternehmen je zwei Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen

Tabelle 4: Vergleich der eigenen Untersuchung mit den Studien von Kotthoff und Osterloh

E.5 Zusammenfassende Thesen

Faßt man die Ausführungen zu den drei Kooperationsmustern zusammen, so lassen sich die drei Interaktionsmuster Management-Betriebsrat thesenförmig folgendermaßen umreißen:

Das Muster **Co-Management** bedingt eine Verantwortungsverschränkung zwischen den betrieblichen Akteuren, insbesondere zwischen personalverantwortlichem Management und Betriebsratskörperschaft, und legt im Verhandlungsprozeß die jeweiligen Sichtweisen, Positionen und Zielsetzungen offen. Die Kooperation im Co-Management-Modell führt zur Relativierung sowohl einer unternehmerischen als auch institutionell gewerkschaftlichen Identität, wobei sich die Rollenunterschiede auflösen. Die gefundenen Lösungen sind beiden Seiten zuzuschreiben.

Das Kooperationsmuster **Experten-Modell** ist seinem Wesen nach ein zentralistisches Kooperationsmuster, das für seine Wirksamkeit eine zentralistische Unternehmensorganisation und -kultur benötigt. In stark dezentralen, netzwerkartig strukturierten Unternehmen ist es ineffektiv. Sein Erfolg wird auch davon abhängen, wieweit es der angewandten arbeitswirtschaftlichen

Methodik gelingt, sich an die Anforderungen der veränderten Produktionsverhältnisse anzupassen.

Das Muster **Zwei-Parteien-Modell** ist existentiell an Möglichkeiten und Grenzen der Verfahren und Ergebnisse der kollektiven Arena gebunden. Es ist ein voraussetzungsreiches Konzept des Interessenausgleichs, das die Vereinbarungen, Konzepte und Methoden der überbetrieblichen Ebene auf der betrieblichen Ebene abzubilden versucht. Die Herausforderung für dieses Muster liegt in der zunehmenden Differenzierung und Globalisierung der österreichischen Industrielandschaft, die auf überbetrieblicher Ebene nur mehr schwer durch zentrale Regelungen gehemmt werden können.

Die Ausführungen zu Leistungen und Risiken der drei Kooperationsmuster zeigen, daß eine allgemein verbindliche Bewertung angesichts unterschiedlicher Ziel- und Situationskriterien unmöglich ist. Sowohl die Interviews als auch die Diskussionen auf dem Rückmelde-Workshop lassen erkennen, daß es in allgemeinem Sinne gute oder schlechte Verhandlungssysteme nicht gibt. Die vorliegende Beurteilung darf daher in Hinblick auf die jeweiligen Kriterien nicht verabsolutiert werden, sondern es ist vielmehr von Wirkungstendenzen auszugehen; ob daraus Wirkungen werden und wie diese im konkreten Fall beschaffen sind, ist jeweils eine Frage der Situation und des Verhaltens der Akteure.

Die dargestellten Kooperationsmuster, die aufgrund einer explorativen Studie definiert wurden, haben den Charakter von Hypothesen. Wieweit diese Muster bei einer breiter angelegten Studie ergänzt oder differenziert werden, muß offenbleiben. Festzuhalten ist, daß sich unter **identischen** rechtlichen und kollektivvertraglichen Regelungen unterschiedliche Muster entwickeln konnten. Dieses Ergebnis besagt unter anderem, daß die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Akteuren auf der betrieblichen Ebene von außen nur in beschränktem Umfang normiert werden kann. Bemühungen um eine wie auch immer geartete Veränderung rechtlicher Vorgaben werden durch das Selbstverständnis und die wahrgenommene Autonomie betrieblicher Akteure beschränkt.

In diesem Sinne kann die Ausgestaltung von betrieblichen Kooperationsmustern zwar vorgegeben, aber nicht erzwungen werden. Wenn diese Muster im wesentlichen im Zusammenwirken der Akteure autonom gewählt werden, bedeuten sie eine **strategische Option** der betrieblichen Kooperationspartner. Konsequenz für die Akteure: das Kooperationsmuster, in dem man selbst

agiert, zu reflektieren und über Alternativen nachzudenken, damit man sich, unter bewußter Abwägung alternativer strategischer Optionen, proaktiv für ein Muster entscheiden kann. Dieser Aspekt bedeutet eine neue Sichtweise: Bisher galt die bewußte Gestaltung eines Kooperationsmusters zwischen den betrieblichen Akteuren in Hinblick auf die Entwicklung von Entlohnungsmodellen kaum als Entscheidungsproblem, für das die Akteure gemeinsam Verantwortung tragen.[4] Soweit die Thematik der Beziehungsgestaltung innerhalb von betrieblichen Arenen überhaupt angesprochen wird, geschieht dies meistens derart, daß eine Seite sich über das Verhalten oder die Strategie der anderen beklagt. Eher wenig wird über den eigenen Beitrag zur Herausbildung eines Kooperationsmusters nachgedacht und darüber, was man im Rahmen der betrieblichen Arena selbst tun kann, um eventuell ein anderes Muster zu erreichen (allgemeiner auch Wächter, 1992, S. 336).

Im Gegenteil, in der personalwirtschaftlichen Fachdiskussion wird aus Managementperspektive die betriebliche Mitbestimmung und speziell das Betriebsratsverhalten zumeist als Faktum angesehen, mit dem man sich irgendwie arrangieren müsse. Damit wird zugleich dem Verhalten des Betriebsrats die Schlüsselfunktion für die Beziehungsgestaltung zugewiesen und dieses ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Dieser Wahrnehmungslücke, einem **blinden Fleck** aus Managementsicht, sind wir - wie wir bei der Auswertung feststellen mußten - insofern ebenfalls "zum Opfer gefallen", als wir unsere Aufmerksamkeit in den Interviews stärker auf Positionen und Sichtweisen der Betriebsräte als der Manager gerichtet hatten. Im nachhinein wurde deutlich, daß das Verhalten der Manager natürlich ebenso zur Begründung und zum Verständnis der Kooperationsmuster beiträgt wie das der Betriebsräte.

Die **Reichweite** der Untersuchung bezieht sich auf einen enggewählten Gegenstand: auf betriebliche Kooperationsmuster in Unternehmen einer bestimmten Branche in Österreich mit Blick auf betriebliche Entlohnungsmodelle. Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der Methode, indem nur eine relativ kleine Zahl von Unternehmen befragt und ein entsprechend kleiner Ausschnitt der Arbeitsbeziehungen ohne Anspruch auf Repräsentativität analysiert wurde. Aufgrund unserer Erfahrungen und der Kenntnis der angeführten Studien nehmen wir jedoch an, daß die formulierten Kooperationsmuster auch als Hypothesen für andere Branchen

[4] Eine Ausnahme stellt die gemeinsame Schrift der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung zur Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Betriebsrat dar, in der mehrere Autoren beider Seiten die Thematik diskutieren und über eigene Praxiskonzepte berichten. Vgl. z.B. Schölzel, 1996; Rothenbacher/Horn, 1996.

und/oder andere Regelungsgegenstände wie z.B. Arbeitszeit in Österreich gelten können. In Anbetracht mancher Parallelen zwischen den Arbeitsbeziehungen in Österreich und Deutschland halten wir es auch für zulässig, unsere Kooperationsmuster als Hypothesen auf Deutschland auszuweiten.

Literaturverzeichnis

AICHHOLZER, G., SCHIENSTOCK, G. (Hrsg.) (1989); Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen, Berlin

ALTMANN, N., DÜLL, K. (1987); Rationalisierung und Verhandlungsprobleme im Betrieb, in: WSI Mitteilungen, Heft 5/87, S. 261-269

ARMINGEON, K. (1989); Stabilität im Wandel. Eine kritische Anmerkung zu den Themen von Paul Windolf, in: Journal für Sozialforschung, Heft 4/89, S. 389-396

AUER, M. (1994); Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung. Eine mikropolitische Analyse, Wiesbaden

BAHNMÜLLER, R. (1994); "Wer keine Experimente eingeht, ist schon gescheitert", in: Die Mitbestimmung, Heft 6/94, S. 31-33

BAMBERG, U., DZIELAK, W., HINDRICHS, W., MARTENS, H., PETER, G. (1984); Praxis der Unternehmensmitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz 76. Eine Problemstudie. Graue Reihe der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 13, Dortmund

BARTELS, W. (1992); "Gegenüber den Profis der Werksleitung nicht in der Amateurklasse bleiben", in: Die Mitbestimmung, Heft 2/92, S. 20-23

BARTÖLKE, K., JORZIK, H. (1995); Führung bei Mitbestimmung, in: Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R.; Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Sp. 1555-1565, Stuttgart

BATESON, G. (1982); Geist und Natur. Eine notwendige Einheit, Frankfurt

BECHTOLD, H., KAMP, L. (1992); Gestaltungskompetenz durch Mitbestimmungsförderung, in: Die Mitbestimmung, Heft 5/92, S. 54-55

BEISHEIM, M., von ECKARDSTEIN, D., MÜLLER, M. (1991); Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.); Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München und Mering, S. 123-138

BÖHLE, F. (1985); Betriebliche Informationspolitik und Interessenvertretung, in: Soziale Welt, Heft 2/85, S. 242-260

BÖHLE, F. (1986); Strategien betrieblicher Informationspolitik. Eine systematische Darstellung für Betriebsräte und Vertrauensleute, Köln

BRÖTZ, R., CZECH, D., KAISER, S., KRAHN, H., OTT, E., WEISS, G. (1983); Handlungsprobleme bei Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeitswelt, Bielefeld

BORTZ, J. (1984); Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin

BUNDESMANN-JANSEN, J., FRERICHS, J.; Ein neues Politikmodell für die betriebliche Interessenvertretung, in: Die Mitbestimmung, Heft 6/94, S. 11-14

BÜRGER, M. (1992); Betriebsratsalltag zwischen Kooperations- und Konfliktfähigkeit, in: Die Mitbestimmung, Heft 2/92, S. 38-41

C/O/N/E/C/T/A (o. J.); Systemische Intervention, paper, o. O.

DÖRRE, K., NEUBERT, J. (1995); Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation", in: Schreyögg, G., Sydow, J.; Managementforschung 5 - Empirische Studien, Berlin/New York, S. 167-213

DYBOWSKI-JOHANNSON, G. (1980); Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat. Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsratstätigkeit, Frankfurt

von ECKARDSTEIN, D. (1992); Mitarbeiterführung durch partizipative Gruppenarbeit in kontrakttheoretischer Perspektive, in: Zeitschrift für Personalforschung, S. 272-286

von ECKARDSTEIN, D., GREIFE, W., u. a. (1988); Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt

von ECKARDSTEIN, D., JANES, A. (1995) (Hrsg.); Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien

FELDHOFF, J. (1988); Struktur und Wandel des deutschen Systems industrieller Beziehungen, in: Feldhoff, J., Kühlewind, G., Whersig, Ch., Wiesenthal, H. (Hrsg.); Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft, Nürnberg, S. 101-138

FLECKER, J. (1988); Sozialbeziehungen und Technikeinsatz im Betrieb, Diss., WU Wien, Wien

FRERICHS, J. (1994); Partizipation und Demokratisierung in Organisationen, in: Daheim, H., Krahn, K., Schneider, R. (Hrsg.); Standortfaktor Industrielle Beziehungen, München und Mering, S. 37-48

FRIEDRICHS, J. (1985); Methoden empirischer Sozialforschung, 13. Aufl., Opladen

GESTERKAMP, Th. (1992); Interessenvertretung in einer Gruppenarbeitsstruktur - weniger "Wachhund" denn Problemlöser, in: Die Mitbestimmung, Heft 2/92, S. 24-27

GIEGEL, H.-J. (1991); Kultureller Wandel und Individualisierungsprozesse als Herausforderung für Gewerkschaften, in: Die Mitbestimmung, Heft 6/91, S. 395-400

GREIFE, W. (1990); Der Beitrag des Qualifikationslohns zur Flexibilität industrieller Arbeit, Frankfurt

GREIFENSTEIN, R., JANSEN, P., KISSLER, L. (1993); Gemanagte Partizipation. Qualitätszirkel in der deutschen und französischen Automobilindustrie, München und Mering

HILDEBRANDT, E., SELTZ, R. (1989); Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin

JANES, A., PRAMMER, K. (1995); Gestaltung von Entgeltsystemen aus systemischer Perspektive, in: von Eckardstein, D., Janes, A. (Hrsg.); Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 40-60

KERN, H., SCHUMANN, M. (1986); Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, 3. Aufl., München

KLATT, R. (1994); Betriebspolitik à la carte, in: Die Mitbestimmung, Heft 6/94, S. 15-17

KNOBLICH, H. (1972); Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1/72, S. 141-147

KÖNIGSWIESER, R., EXNER, A., PELIKAN, J. (1994); Systemische Intervention in der Beratung, paper, 5. Fassung, o. O.

KOTTHOFF, H. (1981); Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt

KOTTHOFF, H. (1985); Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrats, in: Endruweit, G., Gaugler, E., Staehle, W., Wilpert, B. (Hrsg.); Handbuch der Arbeitsbeziehungen. Deutschland - Österreich - Schweiz, Berlin/New York, S. 65-87

KOTTHOFF, H. (1994); Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München

LAMINGER, E. (1995); Neue Entlohnungssysteme für die Industrie aus Arbeitgebersicht, in: von Eckardstein, D., Janes, A. (Hrsg.); Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 121-128

LAMNEK, S. (1989); Qualitative Sozialforschung, Band 2, München

LITTEK, W., HEISIG, U., GONDEK, H.-D. (Hrsg.) (1992); Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich, Berlin

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (1990); Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods, 10. Aufl., Newbury Park/London/New Delhi

MÖLLER, R. (1994); Der ergänzende Haustarifvertrag als Bestandteil künftiger Tarifarbeit, in: Die Mitbestimmung, Heft 2/94, S. 48-49

MÜLLER-JENTSCH, W. (1986); Soziologie der industriellen Beziehungen, Frankfurt

MÜLLER-JENTSCH, W. (1988); Flexibler Kapitalismus und kollektive Interessenvertretung. Gewerkschaften in der dritten industriellen Revolution, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.); Zukunft der Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt, S. 9-17

MÜLLER-JENTSCH, W. (1992); Spielregeln für Betriebsräte und Gewerkschaften oder: Wie tragfähig ist der Modernisierungspakt?, in: Die Mitbestimmung, Heft 4/92, S. 6-7

MÜLLER-JENTSCH, W. (1994); Gewerkschaften und Betriebsräte: Streik- und Kooperationsfähigkeit müssen erhalten bleiben, in: Die Mitbestimmung, Heft 4/94, S. 11-13

NAGEL, B. (1994); Neue Konzernstrukturen: Verzahnung von Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit, in: Die Mitbestimmung, Heft 6/94, S. 34-37

NAGEL, B. (1994); Was für Betriebsräte braucht das Land?, in: Personalwirtschaft, Heft 4/94, S. 74

NOWOTNY, E. (1991); Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft in Österreich - Gesamtwirtschaftliche und einzelbetriebliche Formen und Effekte, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 3/91, S. 287-308

OSTERLOH, M. (1993); Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart

PROTT, J. (1994); Fachliche Kompetenz reicht nicht: Betriebsräte unter verändertem Erwartungsdruck, in: Die Mitbestimmung, Heft 4/94, S. 45-46

SCHECK, G. (1994); Eckwerte betrieblicher Partnerschaft, in: Die Mitbestimmung, Heft 4/94, S. 26-27

SCHMIDT, R., TRINCZEK, R. (1989); "Verbetrieblichung" und innerbetriebliche Austauschbeziehungen, in: Aichholzer, G., Schienstock, G.; Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen, Berlin, S. 135-146

SCHNABEL, C. (1994); Tarifpolitik gegen Nivellierung und Zementierung, in: Die Mitbestimmung, Heft 6/94, S. 28-30

SCHWEMMER, O. (1984); Typologie, in: Kerber, H., Schmieder, A. (Hrsg.); Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen, Reinbeck, S. 620-623

SIMON, F. B., C/O/N/E/C/T/A (1992); Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt, Heidelberg

STAEHLE, W. H., OSTERLOH, M. (1985); Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Ballwieser, W., Berger, K. (Hrsg.); Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden, S. 777-812

TRAXLER, F. (1982); Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Entwicklungslogik und Organisationsdynamik gewerkschaftlichen Handelns am Beispiel Österreich, Wien/Frankfurt

TRAXLER, F. (1984); Sozialpartnerschaft als Befestigung der Gewerkschaftsbewegung, in: Wimmer, H. (Hrsg.); Wirtschafts- und Sozialpartnerschaft in Österreich, Wien, S. 45-61

TRAXLER, F. (1988); Politischer Tausch, kollektives Handeln und Interessenregulierung. Zu einer Theorie der Genesis verbandlicher Tarifbeziehungen und korporatistischer Steuerungssysteme, in: Journal für Sozialforschung, Heft 3/88, S. 267-285

TRAXLER, F. (1991); Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: Müller-Jentsch (Hrsg.); Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München und Mering, S. 139-165

TSCHISCHEJ, T. (1988); Zum Problem der effizienten Strukturierung von Monitorteams in der Delphi-Technik, Diss., WU Wien, Wien

WEBER, H. (1981); Soziologie des Betriebsrates. Managementstrategien und Handlungssituation betrieblicher Interessenvertreter, Frankfurt

WECHSLER, W. (1978); Delphi-Methode: Gestaltung und Potential für betriebliche Prognoseprozesse, München

WEINERT, R. (1988); Betriebliche Rationalisierungsschutzpolitik. Ein Beitrag zur "Dezentralisierung" kollektivvertraglicher Regelungen, in: Soziale Welt, Heft 3/88, S. 279-291

WELTZ, F. (1977); Kooperative Konfliktverarbeitung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 5/77, S. 291-300, Nr. 7/77, S. 489-494

WINDOLF, P. (1989); Vom Korporatismus zur Deregulierung. Thesen zum Strukturwandel der Gewerkschaften, in: Journal für Sozialforschung, Heft 4/89, S. 367-387

WUNDERER, R., KUHN, Th. (1993); Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt

o. A.; Kodex Arbeitsrecht, Wien

o. A., Der Spiegel; Tarifpolitik. Ritual aus der Steinzeit, Nr. 31/95, S. 76-80

o. A. (1991); Die Gewerkschaften gewinnen an Funktion, je mehr Spielräume sie den Betriebsräten lassen. Tarifpolitik und Betriebspolitik im Gespräch, in: Die Mitbestimmung, Heft 3/91, S. 184-189

o. A. (1992); Rollenwechsel? - zumindest ein offener Suchprozeß, in: Die Mitbestimmung, Heft 2/92, S. 3

PERSONALWIRTSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

herausgegeben von Dudo von Eckardstein
und Oswald Neuberger

Dudo von Eckardstein, Günter Lueger, Klaus Niedl, Brigitte Schuster: **Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten**
Band 3, ISBN 3-87988-111-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1995, 424 S., DM 49.80

Klaus Niedl: **Mobbing/Bullying am Arbeitsplatz**
Band 4, ISBN 3-87988-114-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1995, 304 S., DM 49.80

Thomas Metz: **Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung. Ansätze zu einer institutioneilen Theorie des Personalwesens**
Band 5, ISBN 3-87988-142-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1995, 184 S., DM 39.80

Stefan Röllinghoff: **Die Individualisierung des Personaleinsatzes. Empirische Annäherungen, normative Programme und theoretische Implikationen unter Berücksichtigung neuerer organisationstheoretischer Ansätze**
Band 7, ISBN 3-87988-165-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 396 + XII S., DM 66.80

Jürgen Thömmes: **Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis? Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen**
Band 8, ISBN 3-87988-166-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 277 S., DM 49.80

Christoph Bertram: **Qualität in der Personalabteilung**
Band 9, ISBN 3-87988-187-1, Rainer Hampp Verlag, München, Mering 1996, 203 + XXXI S., DM 49.80

Dudo von Eckardstein, Wolfgang Elšik, Andreas Nachbagauer: **Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse**
Band 10, ISBN 3-87988-218-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 94 + XX S., DM 36.80

Ute Hanel, Ariane Hegewisch, Wolfgang Mayrhofer (Hg.): **Personalarbeit im Wandel. Entwicklungen in den neuen Bundesländern und Europa**
Band 11, ISBN 3-87988-230-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 200 S., DM 46.80

Christina Küng: **Charakteristika betrieblicher Entlohnung in Japan und Wandlungstendenzen**
Band 12, ISBN 3-87988-233-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 101 S., DM 39.80

Stefan Wiltz: **Gehaltspolitik für außertarifliche Angestellte im Konzern – untersucht am Beispiel des akquisitionsbedingten interorganisatorischen Anpassungsbedarfs des Gehaltsniveaus**

Band 6, ISBN 3-87988-149-9, Rainer Hampp Verlag, München, Mering 1995, 278 + XVI S., DM 49.80

Inner- und zwischenbetriebliche Gehaltsstrukturen spielen hinsichtlich der Motivation und der Beeinflussung der Leistungsbeiträge der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Gerade im außertariflichen Bereich besteht für die Gehaltsverantwortlichen diesbezüglich ein vergleichsweise weiter Gestaltungsspielraum. Diesen gilt es sowohl unter motivatorischen als auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu nutzen.

Die Arbeit untersucht die Problematik der Gestaltung und Steuerung zwischenbetrieblicher Gehaltsstrukturen innerhalb eines Konzernverbundes. Anhand der Unternehmensakquisition werden potentielle Anpassungserfordernisse sowie Differenzierungsmöglichkeiten hinsichtlich der Gehaltshöhe außertariflicher Angestellter aus personalwirtschaftlicher und unternehmenspolitischer Sicht analysiert.

Die Analyse trägt dazu bei, den Einfluß interorganisatorischer Gehaltsdifferenzen auf den angestrebten Akquisitionserfolg transparenter zu machen. Auf Grundlage des entwickelten Analyseinstrumentariums kann die Realisierbarkeit akquisitionspolitischer Ziele bereits im Vorfeld einer geplanten Akquisition prognostiziert und während des Integrationsprozesses zieladäquat gesteuert werden.

Für unterschiedliche Ausgangskonstellationen werden unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, motivationaler und arbeitsrechtlicher Restriktionen geeignete Strategien zur Beeinflussung und Veränderung bestehender interorganisatorischer Gehaltsdifferenzen entwikkelt.

Stefan Röllinghoff: **Die Individualisierung des Personaleinsatzes. Empirische Annäherungen, normative Programme und theoretische Implikationen unter Berücksichtigung neuerer organisationstheoretischer Ansätze**

Band 7, ISBN 3-87988-165-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1996, 396 + XII S., DM 66.80

Ein an individuellen Fähigkeiten und Neigungen orientierter Personaleinsatz kann als Kernelement der oft apostrophierten 'Organisation ad personam' angesehen werden. In diesem Zusammenhang stellen insbesondere personenorientierte Stellenbildungen - gemessen an einem Kontinuum individualisierender vs. kollektivierender Gestaltungsmaßnahmen - einen in der Forschung bislang empirisch vernachlässigten sowie theoretisch umstrittenen Extrempunkt dar. Folgt man der aktuellen Managementliteratur, so sollten sich jedoch in den letzten Jahren zahlreiche organisatorische Bedingungen dergestalt entwickelt haben, daß eine weitestgehende Individualisierung des Personaleinsatzes auch jenseits oberster Führungspositionen oder ausgesuchter Spezialistenrollen zunehmend möglich und notwendig wird.

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Individualisierungsdiskussion in den Bereichen Organisation und Personal geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, ob und inwiefern eine zunehmende Individualisierung des Personaleinsatzes als gradueller Trend tatsächlich Geltung beanspruchen kann. Angesichts erstaunlicher erfahrungswissenschaftlicher Mängel gerade im deutschsprachigen Raum leistet das Buch eine systematische Inventur der wenigen bislang vorliegenden internationalen empirischen Befunde. Im Rahmen einer vom Autor durchgeführten explorativen Personalleiterbefragung werden Bedingungen, Einfallschneisen und nicht zuletzt Relativierungen im deutschen Kontext untersucht. Über die Diskussion von aktuellen normativen Sichtweisen und eine kritische Auseinandersetzung insbesondere mit der Transaktionskostentheorie der Organisation werden problemspezifische Fragen und Perspektiven entwickelt sowie weitergehende organisationstheoretische Implikationen aufgedeckt. Im Zentrum des Interesses steht dabei das Spannungsverhältnis von Individualisierung und Organisierung sowie die Frage nach gegenstandsangemessenen Erklärungsstrategien hinsichtlich einer zunehmenden Individualisierung der Organisation.

Dudo von Eckardstein, Wolfgang Elšik, Andreas Nachbagauer: **Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse**

Band 10, ISBN 3-87988-218-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 94 + XX S., DM 36.80

Unternehmen sind vielfach auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen angewiesen. Für die Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und bereitschaft hat die Beförderung von bewährten Mitarbeitern/innen eine besondere Bedeutung. Mit einem Aufstieg sind in der Regel die Übertragung neuer, anspruchsvollerer Aufgaben, sichtbare Anerkennung, größere Verantwortung und erhöhte materielle Anreize verbunden. Es wird für Unternehmen jedoch zunehmend schwieriger, Aufstieg und Beförderung als Motivations- und Anreizinstrument einzusetzen, so daß der berufliche Aufstieg individueller Beschäftigter eher und häufiger auf sogenannten Karriereplateaus zum Stillstand kommt als zuvor. Anhand einer Untersuchung in Bildungseinrichtungen stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Können inhaltliche und strukturelle Typen von Karriereplateaus unterschieden werden können?
- Macht das Vorliegen eines Karriereplateaus einen Unterschied hinsichtlich der Leistung und arbeitsbezogenen Einstellungen?
- Macht die Zugehörigkeit zu einem Plateautyp einen Unterschied hinsichtlich der Leistung und arbeitsbezogenen Einstellungen?

Das Buch schließt mit Vorschlägen zu Maßnahmen, wie unerwünschte Folgewirkungen von Karriereplateaus vermieden oder zumindest abgeschwächt werden können, und konkreten Handlungsempfehlungen für Universitäten und Schulen.

Ute Hanel, Ariane Hegewisch, Wolfgang Mayrhofer (Hg.): **Personalarbeit im Wandel. Entwicklungen in den neuen Bundesländern und Europa**

Band 11, ISBN 3-87988-230-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 200 S., DM 46.80

Der hier vorliegende Sammelband bezieht sich auf Veränderungen in der Personalarbeit und basiert auf zwei Quellen: dem internationalen Forschungsprojekt CRANET-E, speziell den Untersuchungen in den neuen Bundesländern, und einem internationalen Symposium an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dresden im November 1995, wo einschlägige Forschungsergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit aus Theorie und Praxis vorgestellt und diskutiert wurden. Über die Ergebnisse der CRANET-E-Studie für die neuen Bundesländer hinaus wurden in dieser Veranstaltung auch zwei weitere, mit der Kernfragestellung eng verwandte Schwerpunkte gesetzt: Die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten in anderen Ländern (v.a. Tschechische Republik und Ungarn) und unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung in deutscher und europäischer Perspektive.

Christina Küng: **Charakteristika betrieblicher Entlohnung in Japan und Wandlungstendenzen**

Band 12, ISBN 3-87988-233-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1997, 101 S., DM 39.80

Das japanische Entlohnungssystem weist einige Charakteristika auf, die es stark von westlichen Systemen unterscheidet. Den höchsten Stellenwert nimmt dabei das Senioritätsprinzip ein, einer der Grundpfeiler des japanischen Personalmanagements.

Der wirtschaftliche Rückgang der neunziger Jahre drängt Japan zu tiefgreifenden Veränderungen, ganz besonders im Bereich des Personalmanagements, wo lebenslange Beschäftigung, Senioritätsprinzip und Unternehmensgewerkschaften an Bedeutung verlieren.

Gegenstand der Arbeit ist die Darstellung des bisher verbreiteten japanischen Entlohnungssystems und seiner derzeitigen Wandlungstendenzen mit dem Ziel, die traditionelle Stellung des Senioritätsprinzips innerhalb des Lohnsystems und seine schwindende Bedeutung zugunsten einer zunehmenden Leistungsorientierung zu untersuchen.

Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat

Die Veränderung betrieblicher Lohnmodelle wird seit einiger Zeit in Theorie und Praxis intensiv diskutiert. Der Schwerpunkt der Auseinandersetzung liegt dabei auf der inhaltlichen Darstellung unterschiedlicher, teils innovativer Entgeltmodelle. Dies stellt aber eine Verkürzung der Wirklichkeit dar, da der Entwicklungsprozeß ausgeblendet bleibt. Dieser Entwicklungsprozeß (und somit auch das realisierte Lohnmodell) wird jedoch maßgeblich durch den Stil der Kooperation zwischen Management und Betriebsrat beeinflußt.

Im Vordergrund dieser Untersuchung steht die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat bei der Überprüfung und Anpassung von Entlohnungssystemen im Bereich der Metallindustrie Österreichs anhand ausgewählter Unternehmen. Dabei werden

- die Beziehungen beschrieben und zu Kooperationsmustern verdichtet,
- die Kooperationsmuster in Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und Bruchlininen auf betrieblicher Ebene diskutiert und
- in den Kontext überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen gestellt.

Univ. Prof. Dr. Dudo von Eckardstein ist Leiter der Abteilung für Personalwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Dr. Alfred Janes ist Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Ges. f. Organisationsentwicklung und Arbeitspsychologie m.b.H.

Dipl.-Ing. Karl Prammer ist Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Ges. f. Organisationsentwicklung und Arbeitspsychologie m.b.H.

Mag. Thomas Wildner ist Projektassistent und Lektor an der Abteilung für Personalwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Rainer Hampp Verlag

ISBN 3-87988-272-X

1998

SG: **18**; 17